




# JAARVERSLAG 2025



Versie: 23 juni 2026



*Het jaarverslag in de zin van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek bestaat uit het bestuursverslag, de jaarrekening en overige gegevens. Met het jaarverslag legt het bestuur verantwoording af over de gang van zaken, het gevoerde beleid en de verwachte gang van zaken. Woningcorporaties dienen naast het jaarverslag op grond van de Woningwet (artikel 36a) ook een volkshuisvestingsverslag op te stellen.*

*Dit document betreft het bestuursverslag. Het volkshuisvestingsverslag bevat een uiteenzetting van de geleverde prestaties op het gebied van de volkshuisvesting. De eisen die de Woningwet stelt aan het volkshuisvestingsverslag zijn in dit bestuursverslag verwerkt. Het bestuursverslag is dus ook het volkshuisvestingsverslag. Daarnaast is het verslag van de Raad van Commissarissen aan het jaarverslag gehecht.*

# Inhoud

---

<b>Voorwoord</b> .....	<b>5</b>
<b>Belangrijkste resultaten ‘voor de huurders’ in 2025</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Onze passie, opgaven en uitdagingen</b> .....	<b>8</b>
1.1. Onze missie .....	8
1.2. Hier gaan we voor.....	8
1.3. Onze waarden .....	9
1.4. Hoe we werken .....	10
<b>2. Terugblik op 2025</b> .....	<b>11</b>
2.1. Meer passende woningen.....	11
2.2. Fijn samen wonen.....	17
2.3. Steeds duurzamer wonen.....	26
2.4. Fijn samen werken.....	31
<b>3. Good Governance</b> .....	<b>35</b>
3.1. Governance- en organisatiestructuur .....	35
3.2. Governance Code.....	36
3.3. Regionale Geschillencommissie Woningcorporaties Valleigebied e.o.....	37
3.4. Verbindingen.....	37
3.5. Maatschappelijke verantwoording .....	37
<b>4. Wet- en regelgeving en integriteit</b> .....	<b>40</b>
4.1. Voldoen aan wet- en regelgeving .....	40
4.2. Integer handelen.....	40
4.3. Melden van misstanden .....	40
4.4. Privacy en cybercriminaliteit .....	41
<b>5. Risicomanagement</b> .....	<b>42</b>
5.1. Risicomanagement raamwerk .....	42
5.2. Soorten risico's .....	42
<b>6. Financiële continuïteit</b> .....	<b>48</b>
6.1. Financieel jaarverslag .....	48
6.2. Financiële kengetallen .....	50
6.3. Treasury.....	52
6.4. Marktwaaarde/beleidswaarde.....	55
6.5. Conclusie jaarresultaat en vermogensontwikkeling 2025 .....	56
<b>7. Vooruitblik op 2026</b> .....	<b>57</b>
<b>8. Verslag van de RvC</b> .....	<b>59</b>
8.1. Over toezicht houden.....	59
8.2. Verslag vanuit de toezichthoudende rol .....	60
8.3. Verslag van de werkgeversrol .....	61
8.4. Verslag van de klankbordrol .....	62
8.5. De maatschappelijke (netwerk)rol .....	63
8.6. Over de Raad van Commissarissen.....	63
8.7. Honorering .....	64



8.8.	Belangenverstrengeling, onafhankelijkheid en integriteit .....	64
<b>9.</b>	<b>Feiten en cijfers per gemeente .....</b>	<b>67</b>
<b>10.</b>	<b>Kengetallen.....</b>	<b>70</b>
<b>11.</b>	<b>Verklarende woordenlijst .....</b>	<b>71</b>

## Voorwoord

---

Voor je ligt het bestuursverslag 2025. In dit verslag staat, in lijn met de Koers 2024-2027 'Samen leven, samen doen', per thema beschreven wat G&O in 2025 heeft bereikt. Ook leggen we verantwoording af over onze financiële situatie en blikt de Raad van Commissarissen terug op het afgelopen jaar. Het bestuursverslag is, na een hoofdstuk over onze passie, opgaven en uitdagingen, opgebouwd aan de hand van de thema's uit ons koersplan.

Het is het eerste bestuursverslag sinds ik bestuurder ben van G&O. Sinds november 2025 ben ik bestuurder van deze mooie corporatie met betrokken medewerkers. Er wordt met toewijding en met een warm hart voor de huurder gewerkt aan het realiseren van onze opgaven. Mooi om te zien, trots op de resultaten die het afgelopen jaar zijn bereikt!

### Terugblik op ontwikkelingen in 2025

Het meeste wat we ons voor 2025 hadden voorgenomen, hebben we ook daadwerkelijk opgepakt en zo mogelijk afgerond. Daar zijn we trots op. Maar de wereld om ons heen verandert voortdurend. Wat vandaag nog een zekerheid is, is morgen weer anders. Er ontstaan nieuwe situaties die invloed hebben op onze huurders, onze plannen en onze organisatie. Deze nieuwe situaties bepalen wat we wel en niet kunnen, of moeten, doen voor onze huurders. Zo hadden we in 2025 te maken met het voornemen van de overheid om de huurprijzen te bevriezen, wat gelukkig niet is doorgegaan, en hebben we nu te maken met geopolitieke ontwikkelingen die van invloed zijn op de inflatie. Dichter bij huis zijn er bezwaarprocedures bij projecten, wisselingen in college- en raadssamenstellingen van de gemeenten, olopende wachttijden voor het krijgen van een huurwoning en veranderende omstandigheden waardoor wij soms keuzes moeten maken of processen langer duren. Dat betekent dat enkele activiteiten en vastgoedprojecten over meerdere jaren doorlopen voordat resultaat zichtbaar is. Intern zien we tegelijk mooie stappen in de professionalisering en digitalisering van werkzaamheden. Ook de huurder lift daarop mee; inmiddels is het mogelijk om veel huurderszaken zelf online te regelen. Hierdoor kunnen we meer aandacht besteden aan de huurders die deze zaken minder makkelijk zelf regelen.

Dit alles kunnen wij niet alleen. We werken daarom steeds meer samen met onze collega corporaties, gemeenten en andere maatschappelijke organisaties. We ontwikkelen ons steeds meer naar een netwerkorganisatie. Dit vraagt ook het nodige van onze collega's, aandacht en vaardigheden.

### Korte impressie van onze mooie resultaten

In 2025 boekten wij met elkaar een aantal mooie resultaten. Deze worden in de komende hoofdstukken nader beschreven. Een greep uit de resultaten:

- We sloten 578 nieuwe huurcontracten af.
- We leverden 97 nieuwe appartementen op: 82 sociale huurwoningen in Bunschoten en 15 sociale huurwoningen in Loosdrecht (Wijdmeren).
- We voorzagen 1.000 woningen van een nieuw energielabel.
- We werkten aan 6 warmtetransitieprojecten en -onderzoeken.
- We hebben nog slechts 249 woningen met een EFG label (2,74% van ons bezit);
- We hielden onze algemene dienstverlening op ruim een voldoende, score KWH is een cijfer 7,1.
- We stelden het stedenbouwkundig plan op voor de gebiedsontwikkeling Muiden Noordwest en hebben alle bewoners betrokken bij de ontwikkeling. De komende jaren verbeteren en breiden we de wijk uit door woningen te slopen en nieuw te bouwen, te verduurzamen en renoveren zodat de wijk toekomstbestendig wordt.

- We hebben meerdere (nieuwbouw)projecten in voorbereiding en uitvoering en leveren in 2026 naar verwachting ruim 150 nieuwe woningen op.
- We hebben een positief resultaat geboekt en de financiële middelen zijn uitsluitend besteed in het belang van de volkshuisvesting.

### Leeswijzer

Het jaarverslag is opgebouwd uit het bestuursverslag en het verslag van de Raad van Commissarissen. In het bestuursverslag wordt aan de hand van het Koersplan 2024-2027 'samen leven, samen doen' verantwoording afgelegd over de volkshuisvestelijke resultaten. Vervolgens wordt de invulling van good governance, compliance en integriteit, risicomanagement en financiële continuïteit beschreven. Na het hoofdstuk met de vooruitblik is het verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen.

### Tot slot

De huurder staat centraal in alles wat we doen. Het zorgen voor een fijn thuis vormt de basis van ons werk. Dat geldt voor onze dagelijkse werkzaamheden op het gebied van verhuur en beheer, maar ook voor bijzondere en vernieuwende projecten. Ik ben trots op de resultaten die we in 2025 samen met onze medewerkers en betrokken partners hebben bereikt. Daarnaast hebben we belangrijke stappen gezet in het verwezenlijken van de ambities uit onze koers Samen Leven, Samen Doen! Dank aan iedereen die hieraan heeft meegewerkt.

Mede namens alle medewerkers, veel leesplezier gewenst!

François Claessens  
Bestuurder

## Belangrijkste resultaten 'voor de huurders' in 2025



Figuur 1 Belangrijkste resultaten 'voor de huurders', peildatum 31-12-2025

# 1. Onze passie, opgaven en uitdagingen

---

Wij zijn G&O! Wij zijn er voor onze huurders en helpen woningzoekenden om een betaalbare woning te vinden die bij ze past. Fijn wonen is voor ons méér dan een dak boven je hoofd. Daarom willen we zorgen voor duurzame woningen in fijne, veilige en schone buurten. Dat doen we samen met onze huurders en samenwerkingspartners.

## 1.1. Onze missie

Ook mensen met een bescheiden inkomen of in een kwetsbare positie willen wonen in 't Gooi, de Vechtstreek en Eemland. Vooral voor hen levert G&O betaalbare, goede en duurzame huisvesting in een fijne buurt.

## 1.2. Hier gaan we voor

### Meer passende woningen

We bouwen meer betaalbare woningen voor verschillende soorten huurders. Dan gaat het om leeftijd, levensfase maar ook om inkomen. We willen de doorstroming bevorderen en aansluiten op de woonwensen van alle verschillende soorten huurders. We streven ernaar om de komende jaren gemiddeld 120 woningen per jaar toe te voegen.

### Fijn samen wonen

In sommige buurten is de zelfredzaamheid van onze huurders laag. Samen met huurders en samenwerkingspartners zoeken we naar manieren om dat te vergroten, of het om te zetten in samenredzaamheid met meer sociale verbinding. Zo ontstaan buurten waarin mensen naar elkaar omkijken en elkaar helpen wanneer dat nodig is.

### Steeds duurzamer wonen

Met onder andere isolatie en aardgasvrije warmtevoorzieningen maken we onze woningen toekomstbestendig. Voor eind 2030 is 20% van onze bestaande woningvoorraad aardgasvrij. Ook maken we circulair bouwen meetbaar, met als doel om in 2050 volledig circulair te bouwen, slopen en onderhouden. Met huurders werken we samen aan een groenere woonomgeving.

### Fijn samen werken

Er zijn tal van ontwikkelingen die een druk leggen op de arbeidsmarkt. Bij G&O zetten we ons in voor het werkgeluk van onze medewerkers, zodat we onze huurders goed van dienst kunnen zijn. Daarin gaan we voor vlotte en persoonlijke dienstverlening, zodat onze (toekomstige) huurders zo goed mogelijk geholpen worden en zij tevreden zijn na het contact met ons.

## Onze koers in een oogopslag



Figuur 2 Koersplan G&O 2024-2027

### 1.3. Onze waarden

Wij zijn er voor onze huurders en helpen woningzoekenden om een betaalbare woning te vinden die bij ze past. Fijn wonen is voor ons méér dan een dak boven je hoofd. Daarom willen we zorgen voor duurzame woningen in fijne, veilige en schone buurten. Dat doen we samen met onze huurders en samenwerkingspartners.

#### Betrokken

We zijn betrokken bij al onze huurders, want wonen is meer dan alleen een huis. We tonen interesse, luisteren en leven mee. Als we merken dat het minder of niet goed gaat, zetten we ons netwerk in om onze huurders te helpen.

#### Betrouwbaar

We zijn betrouwbaar. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. We sporen problemen op tijd op, zodat ze niet groter worden. Daarbij zijn we realistisch en geven we van tevoren duidelijk aan wat wel en wat niet kan.



## Gelijkwaardig

We behandelen onze huurders en samenwerkingspartners gelijkwaardig. We hebben respect voor de mening van anderen. Het is voor ons belangrijk dat we benaderbaar en bereikbaar zijn voor iedereen. Ook als je niet zo goed Nederlands spreekt, minder goed overweg kunt met digitale middelen of als je minder mobiel bent.

## Optimistisch

We zijn optimistisch. We doen het elke dag een beetje beter en kijken altijd naar wat er wél kan. We vragen actief om feedback en doen hier ook wat mee. Daarbij zoeken we naar structurele oplossingen.

### 1.4. Hoe we werken

We zijn een financieel gezonde organisatie en dat willen we zo houden.

We kijken kritisch naar onze uitgaven. Als de financiële omstandigheden veranderen, zoeken we naar manieren om onze inkomsten te verhogen en/of onze kosten te verlagen. Zo zorgen we ervoor dat de woonlasten van onze huurders zo betaalbaar mogelijk blijven.

We zoeken naar mogelijkheden en kansen om samen te werken met onze huurders en samenwerkingspartners.

Een sterk netwerk is voor ons heel belangrijk. Samen zoeken we naar wat wél kan. Ook ondersteunen we huurdersinitiatieven, want huurders weten zelf het best wat hun woonomgeving nodig heeft.

We houden onze verantwoordelijkheden en rol scherp.

We werken veel samen met samenwerkingspartners, omdat we begrijpen dat we onze doelen niet alleen kunnen bereiken. Daarbij ontstaat soms onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is: wij, de samenwerkingspartner(s), of de huurders? We zijn hier scherp op en betrekken waar nodig altijd de verantwoordelijke partij.

We communiceren op tijd en duidelijk met onze huurders.

Goede communicatie is heel belangrijk. Soms moeten huurders wennen aan een aanpassing in de woning, of zorgt onderhoud of de bouw voor overlast. Dat laten we ze op tijd weten. Natuurlijk horen wij ook graag van onze huurders. We staan altijd open voor hun meningen en initiatieven.

## 2. Terugblik op 2025

De terugblik van dit bestuursverslag is opgebouwd aan de hand van de vier thema's uit onze koers. Per thema staat, in vervolg op de hiervoor weergegeven opgave, de strategische doelstelling beschreven en geven we aan wat we gerealiseerd hebben in 2025.

### 2.1. Meer passende woningen

*We bouwen meer betaalbare woningen voor verschillende soorten huurders. Dan gaat het om leeftijd, levensfase maar ook om inkomen. We willen de doorstroming bevorderen en aansluiten op de woonwensen van verschillende soorten huurders. We streven ernaar om de komende jaren gemiddeld 120 woningen per jaar toe te voegen. We bouwen niet alleen maar nieuwe woningen maar vinden ook dat ons huidige bezit van kwaliteit moet zijn en blijven. We hebben geen woningen met een conditiescore 5 of 6. Dat houden we zo. We voeren het planmatig onderhoud volgens planning uit. Hierbij hanteren we aangescherpte kaders, om binnen de norm van de begroting te blijven.*

#### Terugblik: meer passende woningen in 2025

In 2024 is de portefeuillestrategie vastgesteld. Hiermee hebben we een goed beeld van de kwalitatieve en kwantitatieve opgaven voor de komende jaren en de wijze waarop we invulling gaan geven aan de groei van gemiddeld 120 woningen per jaar. De focus bij het thema 'Meer passende woningen' lag in 2025 dan ook vooral op toekomstige uitbreiding van de woningvoorraad.

De omvang van het vastgoed in exploitatie is in 2025 met 97 woningen gegroeid (2024: 8). Naast de 15 woningen aan 't Laantje in Wijdemeren, is de nieuwbouw Eiland 5 Rengerswetering opgeleverd (82 woningen en één ontmoetingsruimte). Er is één woning toegevoegd bij een transformatie/vernieuwbouwproject in Hilversum en er is één woning verkocht.



Foto 1: Een blijde huurder bij de sleuteloverdracht aan het Laantje in Loosdrecht



Foto 2: Een jong stel ondertekent de huurovereenkomst van hun nieuwe appartement in een van de woontorens op Eiland 5 in Bunschoten

Door bezwaarschriftprocedures bij In de Bocht in Bunschoten, de Eemnesserweg in Laren en de Eerste Molenweg in Blaricum zijn deze projecten (totaal 26 woningen) vertraagd. Daarnaast is het, na het failliet gaan van de aannemer, nog niet gelukt een doorstart te maken met het nieuwbouwproject Bredius in Gooise Meren. Er zijn veel projecten in voorbereiding: voor de periode 2026 – 2028 voorzien we de realisatie van bijna 400 woningen.

In 2025 zijn er in totaal 578 vrijgekomen en nieuwe huurwoningen verhuurd (2024:469). Het percentage passend toewijzen is 99%. Dit geldt voor de sociale huurwoningen waarbij passend toewijzen van toepassing is, dat zijn

357 woningen. Daarnaast hebben wij ingezet op doorstroming in onze woningvoorraad. De wooncoaches hebben 157 gesprekken gevoerd (2024: 102) waardoor er 18 woningen zijn vrijgekomen (2024: 23). Mede door een scherp maar sociaal incassobeleid is de huurachterstand nog steeds lager dan de norm (0,98%). In 2025 gaf G&O € 23,5 miljoen uit aan onderhoud (2024: 23,4 miljoen). Eind 2025 zijn er geen woningen met een conditiescore 5 of 6.

## Onze doelen bij meer passende woningen voor 2025

Passende woningen	Resultaat 2025
<b>We leveren 105 nieuwe sociale huurwoningen op.</b>	We hebben 97 appartementen opgeleverd: 82 sociale huurwoningen in Bunschoten en 15 sociale huurwoningen in Loosdrecht (Wijdemerem).
<b>We leveren 13 sociale huurwoningen op door vernieuwbouw.</b>	We hebben 10 woningen door transformatie in Hilversum opgeleverd. Deze worden verhuurd aan stichting Philadelphia. De andere 3 woningen zijn niet gerealiseerd (vergunning niet afgegeven), in 2026 worden de bedrijfsruimtes getransformeerd naar 1 woning.
<b>We laten een verdichtingsonderzoek uitvoeren in gemeente Wijdemerem.</b>	Verdichtingsonderzoeken Bunschoten en Blaricum zijn uitgevoerd. De opdracht voor Wijdemerem volgt in 2026.
<b>We bereiden de verkoop voor van het complex Noordereinde in 's Graveland.</b>	De verkoop van het complex Noordereinde is voorbereid. Het complex in 's Graveland is leeg en wordt in zijn geheel verkocht. Hierbij volgen wij de door de Aw voorgeschreven procedure, dit proces is begin 2026 opgestart. Verkoop wordt voorzien in 2026.
<b>We starten met de gebiedsontwikkeling in Muiden Noordwest en Bussum Zuid.</b>	De gebiedsontwikkeling in Muiden is in volle gang. Kern van het project is de renovatie en verduurzaming van circa 200 sociale huurwoningen, de sloop van circa 40 woningen en de realisatie van circa 180 tot 210 nieuwe woningen, grotendeels in het sociale segment. Begin 2026 wordt de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente getekend.
<b>We bereiden de start bouw voor van 203 nieuwe sociale huurwoningen voor oplevering in 2026.</b>	In 2026 voorzien we de oplevering van: 126 verplaatsbare woningen Circusterrein (Hilversum), 16 woningen In de Bocht (Bunschoten), 7 woningen Eemnesserweg (Laren) en 3 woningen Eerste Molenweg (Blaricum) (totaal 152).
<b>We houden 70% van de sociale voorraad bereikbaar voor de laagste inkomens.</b>	De gemiddelde huurprijs van onze sociale woningvoorraad is eind 2025 € 663 (2024: € 628). Dat is 58% van de maximaal redelijke huurprijs. 77% van de sociale huurvoorraad is bereikbaar en heeft een huurprijs tot en met de hoge aftoppingsgrens van € 731,93.
<b>We wijzen minimaal 95% van de huishoudens met een inkomen tot de inkomensgrens voor passend toewijzen een passende woning toe.</b>	We hebben 99% van de huishoudens, dat daarvoor in aanmerking komen, passend toegewezen.
<b>We realiseren maximaal de toegestane huursomstijging.</b>	In 2025 hebben we in lijn met het huurbeleid 2025 de inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd en de sociale huren met 4,5%, de middenhuren met 4,5% en de vrije sector met 4,1% verhoogd. De huren van de woningen in de gebiedsontwikkeling Muiden Noordwest zijn met 3% verhoogd.
<b>We wijzen maximaal 15% van de vrijgekomen DAEB woningen toe aan woningzoekenden met middeninkomens en 85% aan woningzoekenden met een DAEB inkomensgrens.</b>	In 2025 hebben we 8% van vrijgekomen DAEB woningen toegewezen aan middeninkomens.
<b>We willen de huurachterstand van huurders op maximaal 1,5% hebben.</b>	Eind 2025 is de huurachterstand 0,98%.
<b>We willen ons planmatig onderhoud voor 90% in euro's realiseren</b>	IN 2025 hebben we meer dan 100% aan ons planmatig onderhoud uitgegeven. In totaal hebben we 23.5 miljoen euro uitgegeven aan onderhoud. Dit is meer dan we hadden begroot.
<b>We zorgen dat we geen complexen met een conditiescore 5 of hoger hebben.</b>	Het aantal woningen met een conditiescore 5 of 6 is eind 2025: 0 woningen.
<b>We willen het proces van zelf aanbrenge van voorzieningen herijken.</b>	Begin 2026 zijn wij in gesprek gegaan met de Huurdersorganisatie over het proces van zelf aanbrenge van voorzieningen. Dit wordt verwerkt in het te herijken beleid.

We willen het overzicht huurder-verhuurder-onderhouds ABC herijken in begrijpelijke taal.

We hebben het onderhouds ABC gezien op grote uitgaven en onderzoeken de mogelijkheid van een serviceabonnement voor deze onderdelen. Dit wordt in 2026 uitgewerkt.

### Beschikbaarheid: toename (+ 97 woningen), meer nieuwbouw voorzien

In ons werkgebied is al jaren een grote vraag naar sociale huurwoningen. Wij streven ernaar om de komende jaren gemiddeld 120 woningen per jaar toe te voegen. Wij zoeken daarvoor actief naar mogelijkheden om het aanbod te vergroten. Nieuwbouw biedt kansen om te bouwen voor mensen die eigenlijk een ander type woning nodig hebben dan waar zij nu wonen. Wij proberen bij de realisatie van nieuwbouwwoningen een zo lang mogelijke verhuisketen op gang te brengen. Hierdoor helpen wij zoveel mogelijk mensen aan een geschikte woning. In 2025 hebben wij 82 nieuwe woningen opgeleverd in Bunschoten en 15 in Wijdmeren (2024: 8 woningen in Laren).

De realisatiegraad over 2025 is hoger dan in 2024. Om de realisatiegraad te verhogen zijn meerdere acties uitgezet waaronder intensiever overleg met gemeenten over de te doorlopen procedures maar ook worden projecten vanaf 2025 realistischer begroot.

Eind 2025 is verder het startsein gegeven voor de bouw van 7 sociale huurwoningen aan de Eemnesserweg in Laren. Daarnaast is in 2025 de verbouwing van 9 zelfstandige wooneenheden naar 10 zelfstandige eenheden aan de Gasthuisstraat in Hilversum afgerond en worden voorbereidingen getroffen voor de verbouwing van 2 verhuureenheden in Hilversum en Laren (beiden in gebruik als bedrijfspand) naar 2 zelfstandige woningen.

Er zijn in 2025 meerdere projecten in voorbereiding en uitvoering. In 2026 leveren we naar verwachting 152 nieuwe sociale huurwoningen op, namelijk:

- 16 verplaatsbare woningen In de Bocht Bunschoten;
- 126 flexwoningen op het Circusterrein Hilversum<sup>1</sup>;
- 3 woningen aan de Eerste Molenweg in Blaricum;
- 7 woningen aan de Eemnesserweg in Laren.

Aanvullend zijn in 2025 in totaal 4 initiatiefbesluiten genomen voor het onderzoeken van de ontwikkeling van circa 125 woningen in Bunschoten, Bussum, Hilversum en Laren. Deze projecten worden de komende jaren verder voorbereid.



Foto 3: Start van de bouw op het Circusterrein in Hilversum



Foto 4: Ondertekening van de koopovereenkomst voor 36 woningen in Mariëburg, Bussum

<sup>1</sup> Op het Circusterrein in Hilversum worden in samenwerking met Dudok Wonen en de Alliantie 379 flexwoningen gerealiseerd.

## Gebiedsontwikkeling Muiden Noordwest

In de Muidense wijk Noordwest is samen met de gemeente, huurders en andere betrokkenen een spannende en veelbelovende gebiedsontwikkeling gestart. We willen de komende jaren van Noordwest een toekomstbestendige wijk maken met een prettige leefomgeving waar iedereen zich thuis voelt. Onze gezamenlijke aanpak draait om transparantie, samenwerking en het benutten van kansen om de wijk echt te verbeteren. Het gaat daarbij niet alleen om het vastgoed. We richten ons ook op het behoud van de sociale cohesie en streven naar een buurt waar burens elkaar kennen en samen bouwen aan een sterke gemeenschap.

In 2025 is uitgebreid geparticipeerd met de wijk waarbij een stedenbouwkundig plan is uitgewerkt en aan bewoners bekend is gemaakt welke woningen worden vervangen door nieuwbouw en welke woningen worden gerenoveerd. Voor de te renoveren woningen is een initiatiefbesluit genomen. In een participatieverslag staan de resultaten en conclusies die we meenemen bij de uitwerking van de plannen. We zijn met de gemeente in gesprek over een samenwerkingsovereenkomst die naar verwachting begin 2026 wordt ondertekend. Aankomend jaar gaan we gezamenlijk aan de slag met een beeldkwaliteitsplan. We gaan daarnaast aan de slag met een plan voor de openbare ruimten waarbij gemeente regievoerder is.



Foto 5: De wijk Muiden Noordwest

## Verkoop: één verkoop, één terugkoop

Om de sociale voorraad op peil te houden verkopen wij beperkt woningen uit ons bezit. In 2025 is één woning (2024: twee) verkocht die minder goed bij ons bezit past. Dit kan te maken hebben met bijvoorbeeld het woningtype, de ligging of het bouwjaar. Daarnaast is er een woning teruggekocht vanuit de KoopGarantregeling. Deze woning was in 2011 verkocht aan een huurder en deze persoon is nu weer terug bij ons als huurder. De woning zal in 2026 weer verkocht worden onder reguliere omstandigheden zonder bijkomende regelingen.

## Toewijzing: volgens de normen van de overheid

Volgens de toewijzingsregels van de overheid moeten woningcorporaties in principe 92,5% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen onder de DAEB-inkomensgrens: éénpersoonshuishoudens met een inkomen tot € 49.669, dan wel meerpersoonshuishoudens met een inkomen tot € 54.847 (prijsspeil 2025).

Van de vrijkomende woningen mag 7,5% vrij worden toegewezen. Een corporatie kan dit percentage verhogen naar maximaal 15% wanneer hierover prestatieafspraken gemaakt worden met de gemeente en huurdersorganisatie. Omdat G&O meer woningen aan woningzoekenden met een laag middeninkomen wil toewijzen zijn hierover in de zes gemeenten waar wij werkzaam zijn, afspraken gemaakt. In 2025 is geen gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. G&O heeft in 2025 92,0% (2024: 94,5%) van de vrijkomende woningen toegewezen met inkomen tot € 49.669/€ 54.847.

Woningcorporaties moeten passend toewijzen. Dat betekent dat jaarlijks tenminste 95% van de huishoudens met een inkomen tot de inkomensgrens voor passend toewijzen een woning toegewezen krijgen met een huur tot de voor dat huishouden geldende aftoppingsgrens. Voor G&O bedroeg dit percentage in 2025 99,0% (2024: 99,4%).

#### Huisvesting statushouders: 54 woningen toegewezen, totaal 97 statushouders gehuisvest

De overheid bepaalt het aantal statushouders dat gemeenten moeten huisvesten. Woningcorporaties leveren aan deze gemeentelijke taakstelling een bijdrage. G&O heeft in 2025 54 woningen toegewezen aan statushouders (2024: 73). Hiermee zijn 97 statushouders gehuisvest. Dit aantal is exclusief nareizigers.

#### Betaalbaarheid: jaarlijkse huurverhoging sociaal 4,5%, gemiddelde huurprijs € 664

Elk jaar passen wij de huren van onze woningen aan. Daarbij houden wij ons aan de regels die daar van overheidswege aan worden gesteld. In 2025 zijn de huren van sociale huurwoningen verhoogd met een uniform percentage (4,5%). We hebben ook een inkomensafhankelijke huurverhoging voor middeninkomens en hoge middeninkomens doorgevoerd van respectievelijk € 50 en € 100. Het gereguleerde middensegment is ook met 4,5% verhoogd. De vrije sector woningen kregen 4,1% huurverhoging.

#### *Bezwaarschriften huurverhoging 2025*

G&O heeft 87 bezwaarschriften tegen de huurverhoging per 1 juli 2025 ontvangen, waarvan er 23 naar de Huurcommissie zijn gestuurd. Het betrof met name onderhoudsklachten. Inmiddels zijn al deze bezwaren afgehandeld en ongegrond verklaard. Vanuit G&O is 1 verzoekschrift ingetrokken omdat de huurder naast het bezwaar tegen de huurverhoging ook een verzoek tot huurverlaging wegens onderhoudsgebreken heeft gestart bij de Huurcommissie. Het verzoek tot huurverlaging is gedaan op grond van wateroverlast in de kelder. De Huurcommissie heeft geoordeeld dat de huurprijs 40% lager moet worden vastgesteld tot het gebrek is opgeheven en dat de huur tot die tijd niet verhoogd mag worden. We hebben bezwaar aangetekend bij de kantonrechter, onderzoeken de mogelijkheden om het probleem te verhelpen en bespreken het probleem met de gemeente.

De gemiddelde huurprijs van onze sociale woningvoorraad is eind 2025 € 664 (2024: € 628). Dit is 58% van de maximaal redelijke huurprijs.

Wij dragen verder bij aan het intoomhouden van de woonlasten van onze huurders met investeringen in energiebesparende maatregelen. Daarnaast hebben wij oog voor de hoogte van de servicekosten. Zo'n 73,5% (2024: 77,5%) van onze sociale huurwoningvoorraad is bereikbaar voor mensen met een laag inkomen.

Segment	Aandeel 2024	Aandeel 2025
Bereikbaar t/m hoge aftopping	77,5%	73,5%
Tussen hoge aftopping en DAEB huurgrens	19,3%	22,5%
Tussen DAEB huurgrens en liberalisatiegrens	--	2,7%
Boven liberalisatiegrens	3,2%	1,3%
Totaal	100,0%	100,0%

#### *De inzet van onze wooncoaches levert 18 vrijgekomen woningen op*

G&O heeft 20 uur per week voor wooncoaches. Zij adviseren huurders van G&O die 65 jaar en ouder zijn en helpen hen op het gebied van zo lang mogelijk zelfstandig wonen. In een persoonlijk gesprek worden de woonwensen geïnventariseerd en wordt een vrijblijvend advies gegeven passend bij de persoonlijke situatie.

Veel huurders zien op tegen een verhuizing, zowel praktisch als emotioneel. Een wooncoach kan dit iets makkelijker maken omdat zij weten welke stappen de mensen moeten zetten, welke regelingen er zijn en kunnen de huurders op weg helpen. Zo wordt het makkelijker om een beslissing te nemen om te verhuizen. De wooncoaches hebben in 2025 157 gesprekken gevoerd en dit resulteerde in 18 vrijgekomen woningen.

#### *Pilot doorstroming in de Gooi- en Vechtstreek*

*In 2025 is een pilot gestart met collega-corporaties in de Gooi- en Vechtstreek waarbij het ook mogelijk is om een verhuiskostenvergoeding en een huurkorting te geven. Middels brieven, gesprekken en bijeenkomsten zijn huurders geïnformeerd. Er zijn in 2025 44 huurders met huurkorting doorgestroomd binnen de regio. Hiervan zijn 11 huurders binnengekomen bij G&O, waarvan er 1 al bij ons huurde. De eerste reacties waren positief. Ook bleek de pilot een handvat voor hulp om gesprekken aan te gaan met senioren, bijvoorbeeld een dochter gebruikte de pilot om het gesprek aan te gaan met haar ouders.*

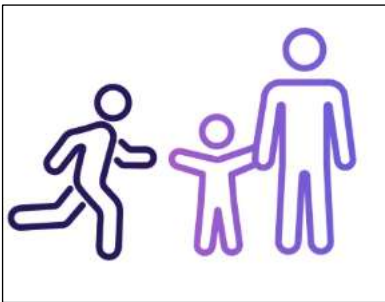
#### Huurachterstand 0,98%

Het huurachterstandspercentage van de zittende huurders bedroeg eind 2025 0,47% (2024: 0,51%). Aan het eind van 2025 waren er 370 (2024: 350) huurders met een huurachterstand. Hiermee was een bedrag gemoeid van € 379.851 (2024: € 380.904). Het team huurincasso gaat in gesprek met huurders die een achterstand dreigen op te lopen. Deze gesprekken, waaronder zo'n 241 huisbezoeken (2024: 218), maken onderdeel uit van de aanpak. Ook werken wij, in lijn met de convenanten 'vroegsignalering' die wij hebben getekend, samen met de gemeenten en andere zogenaamde 'vaste lastenpartners'.

Het gemiddelde huurachterstandspercentage is eind 2025 met 0,98% hoger dan eind 2024 (0,96%) maar ligt nog onder de norm van 1,5%. Het aantal ontruiming (11) als gevolg van huurachterstand is hoger dan een jaar geleden (9). Het betreft enerzijds ontruiming van huurders die zelf al was vertrokken dan wel de sleutels van had ingeleverd. Anderzijds ging het om ontruiming van huurders met langlopende dossiers en met een forse huurachterstand waar, ondanks inzet van G&O, gemeente en betrokken instanties, het niet mogelijk bleek om uitzetting te voorkomen. Wij proberen er immers alles aan te doen om ontruiming te voorkomen. In een aantal gevallen was er ook sprake van flinke overlast.

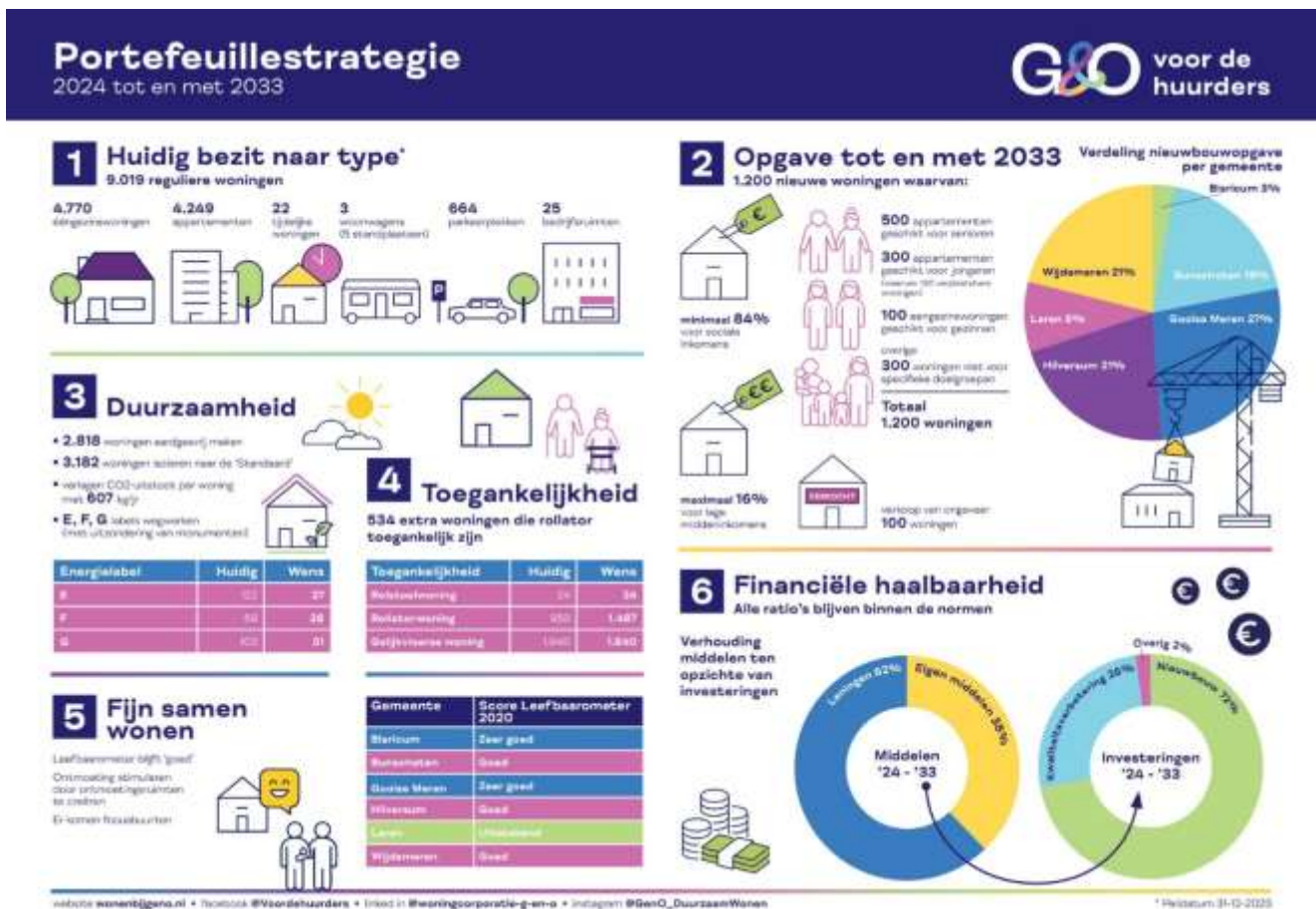
#### Kwaliteit van de woningen: geen woningen met conditiescore 5 of 6

Een goede kwaliteit van ons bezit begint bij regelmatig en zorgvuldig onderhoud. Door huurders geconstateerde gebreken aan hun woning worden verholpen via het klacht-/reparatieonderhoud. In 2025 ontvingen wij 9.585 reparatieverzoeken (2024: 9.144). Hiervan werd 64% (2024: 52%) verholpen door onze eigen onderhoudsdienst. Zij vervullen daarmee een belangrijke rol als ambassadeurs van G&O. Als de woning van huurder wisselt, voeren we mutatieonderhoud uit en er is planmatig onderhoud zoals schilderwerk. In 2025 gaf G&O € 23,5 miljoen uit aan onderhoud (2024: € 23,4 miljoen). Binnen onze woningvoorraad komen geen woningen voor met een conditiescore 5 of 6.



Portefeuillestrategie geeft inzicht in opgave voor komende 10 jaar  
 In onze portefeuillestrategie staat hoe we de komende 10 jaar onze vastgoed doelstellingen willen behalen. Dit gaat om nieuwbouw, verduurzaming en het verbeteren van de bestaande bouw. Dit doen we met aandacht voor de leefbaarheid in onze complexen en de buurten waar wij bezit hebben. De belangrijkste doelstelling is om de komende 10 jaar 1.200 nieuwe woningen toe te voegen aan ons woningbezit, waarvan ongeveer de helft geschikt is voor bewoning door senioren. Daarnaast richten wij ons met specifieke woonproducten op jongeren en grote gezinnen. We gaan verder met het

verduurzamen en aardgasloos maken van ons bezit en werken de EFG-labels weg (op enkele uitzonderingen na). G&O blijft op beperkte schaal woningen verkopen met als uitgangspunt dat we meer woningen toevoegen dan we verkopen.



Figuur 3 Portefeuillestrategie 2024-2033, peildatum 31-12-2023

## 2.2. Fijn samen wonen

In sommige buurten is de zelfredzaamheid van onze huurders laag. Samen met huurders en samenwerkingspartners zoeken we naar manieren om dat te vergroten, of het om te zetten in samenredzaamheid met meer sociale verbinding. Zo ontstaan buurten waarin mensen naar elkaar omkijken en elkaar helpen wanneer dat nodig is.

## Terugblik: Fijn samen wonen in 2025

G&O gelooft nadrukkelijk in de kracht van leefbare wijken als basis voor het fijn samen wonen. Om die reden stellen we leefbaarheidsbudgetten beschikbaar die passen bij de opgave waar we als organisatie voor staan. De uitgaven voor leefbaarheid en de focusbuurten bleven in 2025 ondanks een duidelijke en positieve beweging, nog achter. Na controles in het kader van woonfraude is, bijvoorbeeld, het voorstel gedaan tot het onder voorwaarden toestaan van (tijdelijk) verhuren van een kamer door een huurder (de hospitairegeling).

## Onze doelen voor 2025

Fijn samen wonen	Resultaat 2025
<b>We versterken de netwerken met zorg- en welzijnspartijen.</b>	Onze overlegpartners op het gebied van zorg en welzijn zijn ondermeer Versa Welzijn, Leger des Heils en Kwintes. Met Kwintes zijn we in gesprek over de toekomst van Keerpunt Zuid in Hilversum (Skaeve Huse) en de nieuwe ontwikkeling Keerpunt Noord in Bussum. In Bunschoten en Muiden zijn rondom de buurtkamers en ontmoetingsruimten voor ouderen samenwerkingen met Welzijn.
<b>We vullen de sociale kaarten gemeenten aan met ontmoetingsplekken.</b>	We hebben eind 2025 8 ontmoetingsplekken.
<b>We realiseren een ontmoetingsplek in nieuwbouw (Rengerswetering Eiland 5, Bunschoten).</b>	Begin 2026 is de ontmoetingsruimte in samenwerking met De Boei opgeleverd.
<b>We organiseren 'welkom in de buurt' gesprekken.</b>	Welkom in de buurt gesprekken organiseren we wanneer dat vanuit preventief oogpunt wenselijk is. In 2025 is 1 gesprek gevoerd.
<b>We voeren onze plannen van aanpak uit in vastgestelde focusbuurten.</b>	In Bussum is een 'ha die buurt' bijeenkomst georganiseerd voor twee appartementencomplexen. Bewoners zijn gevraagd aan te geven wat zij belangrijk vinden om fijn te wonen. De uitkomsten worden opgepakt.
<b>We realiseren deeltuinenproject.</b>	Er zijn 2 aanvragen gedaan en deels opgepakt voor vergroeningsprojecten.
<b>We organiseren zes bewonersinitiatieven.</b>	In 2025 hebben wij zes bewonersinitiatieven opgepakt en georganiseerd, dit zijn bijdrages aan nieuw voetbaldoel, plaatsen van een buitenkraan in een gezamenlijke tuin, bijdrages aan een paasbrunch en een zomerfeest, bijdrage aan knutselwerkjes voor de burens en bijdrage aan plantjes voor bewoners.
<b>We vervangen drie woonwagens en onderhouden vijf standplaatsen in Bunschoten.</b>	In Bunschoten (De Wulp) vervangen we drie woonwagens en zorgen we voor het onderhoud van vijf standplaatsen. Het project wordt begin 2026 opgeleverd.

## Zelfredzaamheid vergroten door samenwerking, zichtbaarheid en maatwerk

Zelfredzame huurders kunnen langer zelfstandig wonen, klaarstaan voor buurtbewoners en bijdragen aan sociale samenhang. Om die zelfredzaamheid te versterken, staan onze medewerkers dicht bij onze huurders en onderhouden zij goed en laagdrempelig contact. Zo signaleren we eventuele problemen achter de voordeur in een vroeg stadium. Onze woonconsulenten en wooncoaches gaan hierover in gesprek en begeleiden huurders, waar nodig, naar passende ondersteuning. Daarbij leveren we maatwerk en werken we samen met partners uit het sociaal domein. In Bunschoten, bij eiland 5, is er een ontmoetingsruimte opgeleverd. Huurders kunnen hier gebruik van maken om samen te komen, koffie te drinken, een praatje te maken of om praktische hup te krijgen. In woontorens in Hilversum zijn, in samenwerking met onze huismeester, welzijnscirkels opgezet, een mooi voorbeeld hoe bewoners elkaar weten te vinden. Een ander voorbeeld van klaarstaan voor elkaars burens zagen we in 2025 goed terug bij onze jaarlijkse Buur van het Jaar verkiezing. Dit jaar werd door een huurder niet 1 buur, maar een hele buurt genomineerd. We hebben dit gehonoreerd met een cadeaubon voor een buurtbarbecue.

### *Sociaal beheer; wooncoaches, huismeesters en wijk- en sociaal beheer*

Om onze huurders te helpen bij de voorbereiding op langer zelfstandig wonen gaan onze wooncoaches bij oudere huurders op bezoek, zie de vorige paragraaf. Ook onze twee huismeesters laten zich veel in ons bezit zien en zijn aanspreekbaar, met name in de Kerkelanden torens de IJsvogel en de Aalscholver en wooncentrum St. Joseph in Hilversum. Zij zorgen dat de complexen schoon, heel en veilig zijn en ondersteunen huurders bij hand en

spandiensten. Onze wijkbeheerders zorgen voor zichtbaarheid in de wijk. Zij komen in alle woonkernen, buurten en complexen en houden toezicht op de veiligheid en netheid en pakken problemen en kwesties op in samenwerking met huurders en stakeholders. Indien nodig spreken zij huurders aan op gedrag en activeren zij huurders en stakeholders bij de te ondernemen acties.



Foto 6: Corporaties en Stichting Present ondertekenen de meerjarige samenwerkingsovereenkomst

#### *Stichting Present*

Om huurders (met een beperking en weinig financiële middelen) te helpen die geen netwerk hebben zijn we begin 2024 samen met Stichting Present en collega woningcorporaties in Hilversum een pilot gestart. Als makelaar in vrijwilligerswerk biedt Present hulp aan vrijwilligers om zich in te zetten voor mede-Hilversummers die het moeilijk hebben. Deze pilot is eind 2025 succesvol gebleken en met een meerjarige samenwerkingsovereenkomst is hieraan vervolg gegeven. De samenwerking houdt in dat voor elk project dat een vrijwilliger van Present uitvoert bij een huurder, de corporaties financieel bijdragen. In 2025 zijn er bij ons vanuit Present 10 aanvragen binnen gekomen en 7 daarvan hebben een vergoeding vanuit G&O gekregen. De samenwerking is een belangrijke stap richting een meer verbonden en leefbare stad.

#### *Overlast*

Overlast heeft een negatieve invloed op de woonbeleving. Onze woonconsulenten worden vaak gebeld met vragen over de aanpak van overlast. Zij adviseren en stimuleren huurders bij overlast in eerste instantie zelf in gesprek te gaan. Een vriendelijk gesprek lost immers vaak meer op. Wanneer dit niet leidt tot een oplossing, bezien we wat de inzet van G&O kan zijn. Ook kan buurtbemiddeling worden ingeschakeld. In 2025 hebben wij 123 klachten behandeld (2024: 197). Geluidsoverlast is nog steeds de meest gehoorde klacht.

#### *Brandveiligheid in het vizier*

Brandveiligheid is een belangrijk thema voor onze huurders. De algemene- en verkeersruimten in een complex moeten, ook wettelijk bepaald, goed bereikbaar en toegankelijk zijn. Dit houdt in dat er in de algemene ruimtes geen brandgevaarlijke spullen en scootmobielen, die laatste vanwege de accu, mogen staan en de vluchtroutes moeten vrij zijn. We communiceren actief over brandveiligheid door middel van posters, brieven en artikelen in ons magazine. Daarnaast controleren onze medewerkers regelmatig of de algemene ruimtes toegankelijk zijn en zorgen, in geval dit niet zo is, dat spullen verwijderd worden.

Steeds meer (oudere) huurders hebben een scootmobiel. Het afgelopen jaar hebben we de oplaad- en stallingsplaatsen beoordeeld op brandveiligheid en aangepast waar nodig. We hebben een plan van aanpak geschreven voor de verhuur van scootmobielplekken en de interne processen en administratie daarvoor vormgegeven. Voor sommige complexen zijn we nog aan het beoordelen wat de beste stallingsplaats is. Met name voor de Kerkelanden torens blijkt dit complexer te zijn dan gedacht. In 2026 gaan we in gesprek met de bewoners om te zorgen dat de brandveiligheid geborgd is.

## Leefbaarheid en veerkracht, extra inzet in onze focusbuurten en aandachtscomplexen

Sociale verbinding en sterke netwerken dragen bij aan de leefbaarheid en veerkracht van buurten. Daarom hebben we in 2024 onderzocht in welke buurten en/of complexen de leefbaarheid onder druk staat. Deze gebieden hebben we aangewezen als focusbuurten. In deze buurten zetten we ons de komende jaren extra in om de leefbaarheid te verbeteren. De aanpak verschilt per focusbuurt. Een vorm van verbetering van leefbaarheid is kunst. Zo is de gevel van een seniorencomplex opgeknapt met een kunstwerk van Diederick Kraaijeveld, de bewoners zijn trots om dit op hun woning te hebben.

### Aandachtscomplexen

Er zijn nog meer complexen waar de leefbaarheid verbeterd moet worden. Ook dat is in kaart gebracht. Naast de focusbuurten, hebben we ook een overzicht met aandachtscomplexen. Bij deze complexen speelt wel degelijk wat op gebied van leefbaarheid, maar net niet genoeg om het een label 'focusbuurt' te krijgen. Dit zijn complexen die worden behandeld in complexsessies en waar een eigen initiatief/project gestart kan worden. Dit kunnen bijvoorbeeld koffiemomenten, schoonmaak-, tuinonderhoudsprojecten of huurdersinitiatieven zijn. Zo is er in Bussum een 'Ha die buur' bijeenkomst gehouden, om onder het genot van poffertjes in gesprek te gaan met de bewoners om ideeën over de verbetering van de leefbaarheid op te halen. Dit werd positief ontvangen en hieruit bleek dat de bewoners behoefte hebben aan opknapping van het complex om de leefbaarheid te vergroten, door middel van schoonmaak, schilderwerk en opknappen van gemeenschappelijke ruimtes. In Laren was er behoefte aan schilderwerk, in Hilversum aan camera's in liften en in een ander complex zorgde nieuwe belijning van het parkeerterrein voor verbetering van de leefbaarheid.



Foto 7: Collega's staan klaar om mensen te ontvangen voor de 'Ha die buur' bijeenkomst in Bussum Zuid



Foto 8: Een kunstwerk van Diederick Kraaijeveld wordt geplaatst aan de gevel van het seniorencomplex aan de Schoolstraat, Hilversum

### Woonfraude

Wij behandelden in 2025 69 woonfraudedossiers (2024: 92). De behandeling van woonfraudedossiers doen we onder meer in samenwerking met de gemeenten waarin wij werken. Afspraken die wij daarover maken leggen wij vast, bijvoorbeeld in lokale en regionale PGA-convenanten, hennepconvenanten, protocollen signalering. Onze onderzoeken leidde ertoe dat er 5 woningen vrijkwamen die wij opnieuw konden verhuren doordat mensen daar onterecht in woonden (2024: 13). Bij de onderzoeken constateren wij regelmatig dat huurders zonder toestemming een kamer onderverhuren. In 2025 werd er een situatie aangetroffen waarin de huurder met goede intenties handelde en de afspraken met de onderhuurder zorgvuldig had vastgelegd, wat het gesprek over het versoepelen van kamerhuur opnieuw heeft aangewakkerd. Na zorgvuldig onderzoek en overleg is besloten om kamerverhuur onder voorwaarden toe te staan. In 2026 wordt dit geïmplementeerd.

## Huurdersinitiatieven met het project SamenDoen!

Vanuit G&O worden huurdersinitiatieven in het kader van SamenDoen waar mogelijk gestimuleerd. In 2025 zijn er 6 initiatieven door huurders aangevraagd. Op verzoek van huurders in Bussum is een buitenkraan geplaatst



Foto 9: Paaslunch Aaltje Noordewierlaan



Foto 10: Knutselen in de Schoolstraat

om de gezamenlijke tuinen te sproeien. In Hilversum zijn er bijdragen geleverd voor knutselwerkjes voor de burens, een nieuw voetbaldoel en plantjes voor bewoners vanwege een jubileum. In een complex in Bussum worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd, waar G&O een bijdrage aan levert. Zo was er een Paasbrunch, Spaans zomerfeest en een kerstinstuif. In 2025 zijn er ook nieuwe flyers gemaakt, om bewoners te stimuleren samen te werken aan de leefbaarheid in hun omgeving. Deze worden actief, complexgewijs verspreid. We hopen dat daar in 2026 meer initiatieven uit ontstaan.

## Samen kom je verder; G&O als netwerkpartner

We zoeken continue naar mogelijkheden en kansen om samen te werken. 'Fijn samen wonen' kunnen wij namelijk niet alleen realiseren. We hebben onze huurders, bewonerscommissies, huurdersorganisaties en samenwerkingspartners, zoals gemeenten, welzijns- en zorgpartijen daar hard bij nodig. In 2025 hebben wij ingezet op het verstevigen van samenwerkingen met onze belanghouders. We onderscheiden primaire, secundaire en tertiaire belanghouders.

*Primaire belanghouders zijn huurders (organisaties), gemeenten en collega corporaties, zowel regionaal als lokaal*

- Huurdersorganisatie HGO

G&O onderhoudt sterke banden met haar huurders. Er vindt formeel en informeel overleg plaats met de huurdersorganisatie G&O (HGO) en de bewonerscommissies. Voor een goede beleidsontwikkeling is het immers noodzakelijk om aansluiting te zoeken bij de wensen van de huurders.

In 2025 is vier keer formeel overleg geweest tussen de HGO en de directeur-bestuurder. De volgende onderwerpen stonden op de agenda:

- de samenwerkingsovereenkomst tussen HGO en G&O en de participatiereglementen
- de jaarlijkse huurverhoging 2025
- het nieuwe huurbeleid
- een aanscherping van de aanpassing van de algemene huurvoorwaarden



- de klachtenprocedure bij G&O
- de statuten van de HGO
- de invulling van solidariteit
- de klachtenregistratie en -afhandeling
- de werving van de nieuwe bestuurder
- het afscheid van de bestuurder G&O en de voorzitter en een lid van de HGO.

Op de onderwerpen die in de samenwerkingsovereenkomst staan opgenomen wordt vanzelfsprekend advies gevraagd aan de HGO.

Eén keer per jaar hebben de HGO en de Raad van Commissarissen, in het bijzijn van de directeur-bestuurder, overleg met elkaar en staan de ontwikkelingen bij G&O en de onderlinge samenwerking op de agenda. In 2025 is daarnaast overleg geweest over de werving van de nieuwe bestuurder voor G&O. Eind 2025 hebben we afscheid genomen van de voorzitter en twee bestuursleden van de HGO. De HGO heeft in 2025 één nieuw bestuurslid geworven.

- Huurders

In 10 wooncomplexen van G&O is een bewonerscommissie actief (2024: 11). Ons participatiebeleid is erop gericht in gesprek te blijven met huurders over alle voor hen relevante zaken op het gebied van wonen. Bewonerscommissies spelen daar een goede rol in. De wijze waarop wij samenwerken met bewonerscommissies staat beschreven in het participatiereglement. In 2025 is dit reglement in goed overleg met de HGO herijkt.

Bij de voorbereiding van vastgoedprojecten betrekken we ook de huurders. We organiseren bewonersbijeenkomsten en geven (schriftelijk) informatie over het project. Wanneer de huurders akkoord moeten gaan met de uitvoering van de werkzaamheden, organiseren we informatiebijeenkomsten en gaan we op huisbezoek. Dit doen we bijvoorbeeld bij verduurzamingsprojecten of sloop-/niewbouwontwikkelingen. Het resultaat is meer gedragenheid van ons beleid, huurders voelen zich meer betrokken en we doen investeringen die werkelijk bijdragen aan het woonplezier.

- Gemeenten

Met alle zes gemeenten waar we werkzaam zijn vindt zowel ambtelijk als bestuurlijk overleg plaats. Op bestuurlijk niveau vindt het gesprek plaats tussen de wethouder Volkshuisvesting en de bestuurder. Het afsluiten, actualiseren of monitoren van prestatieafspraken is altijd onderwerp van gesprek. Eén en ander wordt ambtelijk voorbereid. Daarnaast is er op ambtelijk niveau overleg met de gemeenten over uiteenlopende zaken, waaronder Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), schuldhulpverlening, nieuwbouw en verduurzaming.

- Regionaal overleg/collega corporaties

In zowel Gooi en Vechtstreek als Eemland werkt G&O samen met de andere corporaties die in die regio's bezit hebben. G&O leverde tot 1 november de voorzitter en adviseur Publieke Woonagenda voor het PWG overleg (platform woningcorporaties Gooi en Vechtstreek). De focus van het PWG overleg ligt op drie onderwerpen: het afstemmen van opgaven en beleid, het delen van kennis en het ontwikkelen en belangenbehartiging. Er is intensieve samenwerking op het gebied van de woonruimteverdeling en de doorstroming in de regio. In de actieagenda 2025-2027 zijn de volgende prioriteiten benoemd:

1. Versnelling woningbouw



2. Doorstroming – tweejarige pilot is in mei 2025 gestart, met maatregelen om doorstroming aantrekkelijker te maken
3. Woonruimteverdeling – project ‘goed voorbereid’, ontwikkeling van ondersteuning bij inschrijven in inzichten DAK (Woningnet)
4. Wonen & Zorg – In navolging op het project ‘kansenkaart’ van de RegioG&V start PWG een lokale uitwerking hiervan.

Daarnaast is er samengewerkt op het vlak ‘public affairs’ vanwege de gemeenteraadsverkiezingen van 2026. Ook de positie van de deelregio binnen de MRA (Metropoolregio Amsterdam) staat op de agenda.

‘Brede Kijk’ is een beleidsvoorbereidend overleg tussen beleidsadviseurs van gemeenten en adviseurs van de corporaties in Gooi en Vechtstreek. Doel is informatie-uitwisseling en, waar mogelijk, samenwerking om een regionaal afgestemd beleid te hebben en efficiënt te werken.

In de Stuurgroep Wonen wordt in de regio Gooi en Vechtstreek overlegd door de wethouders met de portefeuille Wonen en de bestuurders van de woningcorporaties. Hier worden onderwerpen besproken zoals de regionale woonvisie en regiovorming.

Binnen de SWEV (Samenwerkende woningcorporaties Eemland en Gelderse Vallei) vindt overleg plaats tussen de woningcorporaties die daar werkzaam zijn. Aan de orde komen met name nieuwbouw-opgaven en investeringskracht. Daarnaast wordt gesproken over de woonruimteverdeling en wonen & zorg.

G&O maakt tevens onderdeel uit van de Metropool Regio Amsterdam (MRA). Corporaties en wethouders Wonen uit deze regio kwamen in 2025 twee keer samen om met elkaar over de voortgang van de Nationale Prestatie Afspraken (NPA), opgaven en versnellingstafel te bespreken.

#### *Taskforce versnelling nieuwbouw en samenwerking bij de opgave*

*Omdat wij niet alleen verantwoordelijk zijn voor de realisatie van nieuwbouwwoningen nemen we deel aan Taskforce versnelling nieuwbouw in de gemeenten Gooise Meren, Wijdmeren en Hilversum. We voeren ook overleg met projectontwikkelaars, al dan niet door verwijzing van de gemeente. In Gooise Meren heeft G&O het initiatief genomen om de werkwijze van de Task Force te verbeteren om de doorlooptijd te versnellen. Daartoe is samen met twee verantwoordelijke wethouders (Wonen én Ruimtelijke Ordening) Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) ingeschakeld als begeleider om gezamenlijk verbeterstappen te maken. In 2025 is dit project voortgezet.*

#### *Secundaire belanghouders zijn samenwerkingspartners in het sociale en maatschappelijke domein*

- Zorgpartijen

G&O heeft met meerdere zorgpartijen in haar werkgebied intensief contact waar het gaat om de verhuur van woningen aan en ondersteuning/begeleiding van huurders bij zelfredzaamheid. In 2024 is in Gooi & Vechtstreek een breed overleg geweest met regio, gemeenten, zorgpartijen en corporaties om de samenwerking rondom het convenant Huisvesting Maatschappelijk Doelgroepen beter te laten functioneren. Het convenant is in 2025 geactualiseerd en zal in 2026 door alle partijen opnieuw getekend worden. Aan de Gasthuisstraat in Hilversum zijn in 2025 door transformatie 10 woningen opgeleverd, deze worden sinds oktober aan Stichting Philadelphia verhuurd. Daarnaast overlegt G&O met Hilverzorg om de inzet van Hilverzorg voor de ‘care community’ in Kerkelanden en onze inzet in de woontorens op elkaar af te stemmen.

- Welzijnspartijen

Welzijnspartijen zijn onze partner bij ons werk rondom het bieden van sociale cohesie, veiligheid in de wijk en ondersteuning bij zelfredzaamheid. In alle gemeenten waar we werken zijn ook afspraken met Buurtbemiddeling. De samenwerking met stichting Present is ook in 2025 voortgezet (zie pagina 19). Daarnaast is G&O in 2025 wederom betrokken geweest bij De Ontmoeting. Dit is een periodieke netwerkbijeenkomst, 2 à 3 keer per jaar, waarin professionals en beleidsmakers uit zorg, welzijn, wonen en het sociaal domein samenkomen om actuele ontwikkelingen te delen en verbinding te versterken. Aan de hand van centrale thema's zoals leerbaarheid, mantelzorg en toenemende complexiteit van zorgvragen worden maatschappelijke en organisatorische veranderingen geschetst. Het doel van de bijeenkomst is gezamenlijk inzicht te krijgen in trends en knelpunten binnen het sociaal-maatschappelijk veld, ervaringen en perspectieven van verschillende organisaties te verbinden en concrete samenwerkingsmogelijkheden te verkennen die bijdragen aan toekomstbestendige ondersteuning voor inwoners van Hilversum en omgeving. De bijeenkomst biedt ruimte voor ontmoeting, reflectie en het leggen van nieuwe verbindingen tussen organisaties die elkaar nodig hebben om integrale en passende ondersteuning te realiseren. Namens G&O zijn daarbij een woonconsulent en de manager Buurten aanwezig.

#### *Tertiaire belanghouders zijn samenwerkingspartners en contacten van G&O*

- Onderhoudspartners

De verschillende aannemers, ontwikkelaars en leveranciers van G&O zorgen dat wij goede woningen bieden en ons werk goed kunnen doen. Het dagelijks onderhoud wordt uitgevoerd door een paar vaste aannemers. Omdat zij veel bij onze huurders in huis komen, en daarmee ook verantwoordelijk zijn voor onze dienstverlening aan huurders, hebben wij regulier overleg over onder andere de aanpak, de planning en de prijsvorming. In 2025 is het werk, reparatie- en mutatieonderhoud, opnieuw aanbesteed en zijn nieuwe afspraken gemaakt over de prijzen die we hanteren, de werkwijze en de werkzaamheden. Vanaf 2026 werken wij met de nieuwe aannemers.

- DAK (Woningnet)

DAK verzorgt voor G&O de inschrijving van woningzoekenden, publiceert het actuele huizenaanbod van de Samenwerkende woningcorporaties Gooi en Vechtstreek en Eemvallei en is betrokken bij de toewijzing van de woningen in die regio's.



- Vereniging van Eigenaren

Aan het eind van 2025 doet G&O mee in zeven actieve VvE's. Het beheer daarvan ligt bij een externe partij. Daarnaast heeft G&O twee stille VvE's waarin zij zelf de enige eigenaar is. Het onderhoud van deze complexen staat volledig in de MJOB van G&O.

In 2026 bekijkt G&O of de stille VvE's blijven bestaan of worden aangepast. Daarna wordt de administratieve inrichting vastgesteld, zodat er één duidelijke en juridisch sterke governance-structuur komt.

#### *Ontwikkelingen in de gemeenten en prestatieafspraken*

In 2025 zijn de prestatieafspraken met de gemeente Bunschoten met een jaar verlengd. In de overige gemeenten zijn de meerjarige afspraken nog actueel. Meer tactische afspraken staan in convenanten of protocollen.



#### *Blaricum*

In de gemeente Blaricum lopen de huidige prestatieafspraken tot en met 2027. In 2025 is in twee bestuurlijke overleggen de voortgang van deze afspraken geëvalueerd. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan mogelijke nieuwbouwlocaties, doorstroombevorderende maatregelen en de aanpak van woonfraude.



#### *Bunschoten*

In de gemeente Bunschoten is in 2025 de omgevingsvisie Wonen vastgesteld. De visie geeft input voor de nieuwe prestatieafspraken. Met de gemeente is afgesproken de prestatieafspraken 2022-2025 te continueren in 2026 en in 2026 de tijd te nemen om nieuwe meerjarige afspraken te maken voor de periode daarna. Ons uitgangspunt is te komen tot gedragen wederkerige prestatieafspraken en door deze verlenging hebben we meer tijd om te komen tot een verbreding van de afspraken met zorg en welzijn. Gezien meerdere bestuurlijke en ambtelijke personele wisselingen is temporisering daarnaast ook goed. Tijdens de twee bestuurlijke overleggen is gesproken over de toewijzing van de nieuwbouwwoningen Eiland 5 Rengerswetering, de voortgang van de prestatieafspraken en de wijze waarop in de toekomst moet worden omgegaan met het huisvesten van urgenten. De gemeente heeft aangegeven te willen bezien of, net als in de Gooi- en Vechtstreek, ook in Bunschoten de doorstroming kan worden bevorderd, van 'groot naar kleiner' met een tijdelijk aangepaste huur en een verhuiskostenvergoeding.



#### *Gooise Meren*

In de gemeente Gooise Meren is in 2025 met name gesproken over de ontwikkeling rondom Muiden Noordwest en Bussum Zuid. Een goed doorlopen participatietraject heeft geleid tot de vaststelling van het stedenbouwkundig plan voor Muiden Noordwest. In de bestuurlijke overleggen is gesproken over de voortgang van de prestatieafspraken en de huisvesting van statushouders. Daarnaast is met behulp van RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) het traject voortgezet tussen corporaties en gemeente. Dit traject heeft ertoe geleid dat op de verschillende lagen van beide organisaties goed wordt samengewerkt om de gezamenlijke ambities op het gebied van wonen integraal en optimaal aan te pakken.



#### *Hilversum*

In de gemeen Hilversum heeft G&O in 2025 het initiatief genomen om een (vanuit PWG) gezamenlijke zienswijze op te stellen op het herindelingsontwerp voor de fusie tussen de gemeenten Hilversum en Wijdmeren. De corporaties zijn positief hierover en richten zich in de zienswijze hoofdzakelijk op de voortgang en realisatie van nieuwbouw. Tijdens de bestuurlijke overleggen is gesproken over het mogelijk verlengen van de erfpacht constructie/aankoop van de grond van Keerpunt Zuid (Skaeve Huse). De wens van alle partijen (regio G&V, G&O en Kwintes) is om het project voort te zetten. Andere onderwerpen van overleg waren het brandveilig stellen van scootmobiel, waar alle corporaties mee te maken hebben, en de wens van de corporaties om op het Circusterrein met elke nieuwe kandidaat een gesprek te voeren over leefstijl/verwachtingen.



#### Laren

In de gemeente Laren lopen de prestatieafspraken tot en met 2027. In twee bestuurlijke overleggen is de voortgang van deze afspraken geëvalueerd. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan mogelijke nieuwbouwlocaties, doorstroom bevorderende maatregelen en de aanpak van woonfraude. Daarnaast zijn er meerdere overleggen geweest tussen de gemeente en G&O om gezamenlijk tot een toekomstvisie te komen voor een aantal woningen. Met name de voorgenomen verkoop van de monumentale 'Erfgooierswoningen' is een terugkerend onderwerp. In gezamenlijkheid is een extern bureau gevraagd onderzoek te doen naar de toekomstmogelijkheden van deze woningen.



#### Wijdmeren

De gemeente Wijdmeren houdt per 1 januari 2027 op te bestaan. De gemeente gaat dan op in de gemeente Hilversum. Per 1 januari 2026 is sprake van een ambtelijke fusie, de formele fusie gaat in per 1 januari 2027. Aan de corporaties is gevraagd om een zienswijze in te dienen op het Herindelingsontwerp Hilversum-Wijdmeren. De lopende prestatieafspraken blijven gehandhaafd tot 2027. In 2025 is overlegd over de toewijzingsafspraken voor project 't Laantje in Loosdrecht. Afgesproken is dat 8 woningen met voorrang worden aangeboden aan starters met een tijdelijk huurcontract in Wijdmeren (jongeren die in onze Tiny Houses wonen en waarvan het huurcontract binnenkort afloopt) en 7 woningen aan starters met lokale binding. Het gemeentebestuur wil daarnaast voor de bestuurlijke fusie de kaders voor een aantal (sloop)nieuwbouwlocaties vaststellen.

### 2.3. Steeds duurzamer wonen

*Met onder andere isolatie en aardgasvrije warmtevoorzieningen maken we onze woningen toekomstbestendig. Voor eind 2030 is 20% van onze bestaande woningvoorraad aardgasvrij. Ook maken we circulair bouwen meetbaar, met als doel om in 2050 volledig circulair te bouwen, slopen en onderhouden. Met huurders werken we samen aan een groenere woonomgeving.*

#### Terugblik: Steeds duurzamer wonen in 2025

In 2025 lag onze focus bij het thema 'steeds duurzamer wonen' naast het uitfaseren van bestaande EFG labels op de verschillende verduurzamings- en warmtetransitieprojecten die in meerdere gemeenten in voorbereiding en uitvoering zijn. Waar mogelijk zetten we in op collectieve warmteoplossingen. Dat doen we niet alleen maar in nauwe samenwerking met de gemeenten, de bewoners en de aanbieders van de warmtesystemen. Een mooie mijlpaal was de oplevering van de aansluiting op duurzame warmte van ons grootste appartementengebouw. Met deze nieuwe warmtepompinstallatie kregen 194 appartementen en 6 bedrijfsruimten duurzame energie in plaats van gas. Circulariteit stond vooral bij nieuwbouwprojecten op de agenda door, waar mogelijk, te kiezen voor circulaire en conceptueel bouwen, in plaats van traditionele bouwmethoden.



Gezien de impact van de flora en fauna wetgeving, hebben we in 2025 ook een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor de flora- en faunaonderzoeken. Deze onderzoeken worden nu volgens planning tijdig, voor de

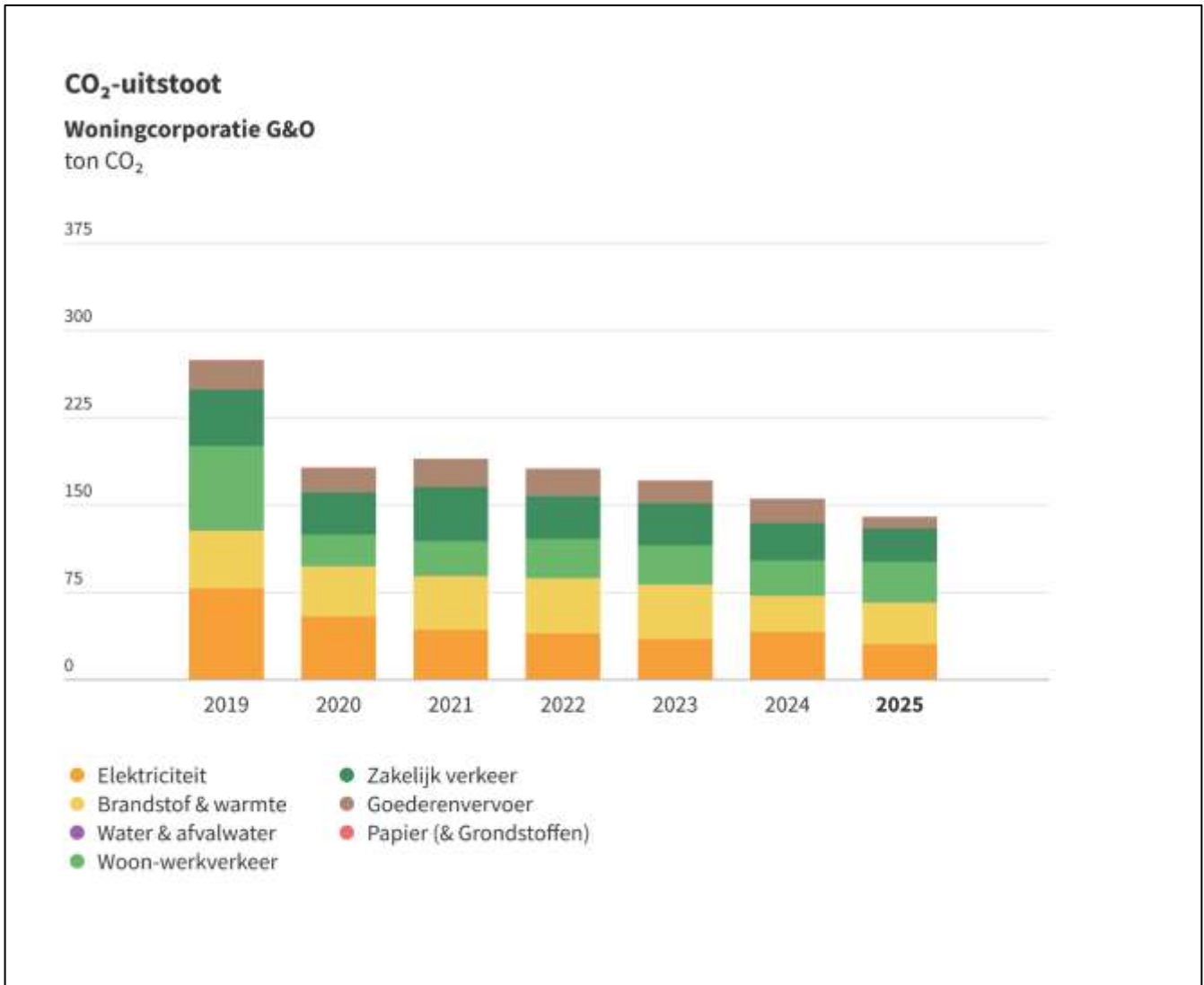
uitvoering van een project, uitgevoerd. Hiermee is dit structureel ingebed in het onderhoud- en investeringsproces.

## Onze doelen voor 2025

Steeds duurzamer wonen	Resultaat 2025
We zorgen dat maximaal 225 woningen EFG label hebben.	We komen iets hoger uit dan de doelstelling met 249 woningen. We zien een lichte afname sinds 2024. Er lopen verduurzamingsprojecten in Muiden/Muiderberg door in 2026. Pas na oplevering worden de verbeteringen in de data verwerkt.
We zorgen voor nieuwe uitgangspunten voor zonnepanelen en zetten dat op onze website.	De uitgangspunten zijn vastgesteld. Zonnepanelen zijn voor G&O een onderdeel van de warmtetransitie. Pas als we de woningen aardgasvrij maken, bieden we als er een warmtevoorziening komt en het stroomverbruik toeneemt, zonnepanelen aan. We vragen vooralsnog geen gebruikersvergoeding voor de huidige 586 woningen met panelen. We bieden wel een monitoring en storingsonderhoud aan.
We zorgen dat eind 2025 minder woningen, maximaal 8.620, zijn aangesloten op het gas.	Het aantal woningen dat aangesloten is op aardgas is toegenomen naar 8.626 woningen. Dit komt door het, na transformatie van een voormalige groepswooning, toevoegen van zelfstandige woningen aan de Gasthuisstraat in Hilversum.
We voorzien minimaal 1.000 woningen van een nieuw energielabel	De doelstelling voor het aantal nieuw te labelen woningen is behaald, we zetten dit in 2026 door.
We onderzoeken de mogelijkheden van verschillende warmtetransitieprojecten.	In 2025 is gewerkt aan zes warmtetransitieprojecten en -onderzoeken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilversumse Meent Aardgasvrij</li> <li>• Warmtenet Muiderberg</li> <li>• Hilversum Oost – warmte uit de rioolzuivering Anna's Hoeve</li> <li>• Collectieve warmte Blaricum – Bouwvenen</li> <li>• Collectieve warmte Blijkpolder Wijdemeren</li> <li>• Collectieve warmte Erasmuslaan, Kerkelanden, Hilversum</li> </ul>
We zorgen ervoor dat de isolatieprestatie beter en de werkelijke CO2 uitstoot van onze woningen minder wordt.	De gemiddelde warmtevraag is afgenomen van 95,5 naar 95,2 kWh per m2 per jaar. De energieprestatie van de verduurzaamde woningen in Muiden/Muidenberg is toegenomen. De verwerking hiervan vindt in 2026 plaats en is dan zichtbaar.

## Onze CO2-uitstoot daalt maar minder hard dan we willen

Wij willen een afname zien van onze CO2-uitstoot, zowel voor onze bedrijfsvoering als voor onze woningen. We monitoren de CO2 footprint van onze bedrijfsvoering jaarlijks met de Milieubarometer en benchmarken die ook met andere woningcorporaties. De Milieubarometer van 2025 laat zien dat onze CO2-uitstoot afnam van 275,3 ton in 2019 naar 156 ton in 2024 en 140,9 ton in 2025. Met name de overstap naar elektrische wagens eind 2024 heeft gezorgd voor de verdere afname van onze CO2-uitstoot in 2025.



Figuur 4 CO<sub>2</sub>-uitstoot G&O 2025

De CO<sub>2</sub> uitstoot van onze woningen in 2025 was 16.474.574 kg. Dit is gebaseerd op het werkelijke gas- en elektraverbruik van onze huurders voor gebouwgebonden- en huishoudelijk verbruik. Het gasverbruik per m<sup>2</sup> is licht toegenomen ten opzichte van 2024. Het aantal aardgasvrije woningen is 521 (2024: 424). Aardgasvrij betekent dat de woningen zowel voor ruimteverwarming als voor warm water geen gas gebruiken. De gemiddelde energieprestatie (EP2 waarde) van onze woningen is 164,5 kWh/m<sup>2</sup> (2024: 168,6 kWh/m<sup>2</sup>) wat overeenkomt met gemiddeld energielabel B (2024: label B).

#### Herlabeling, gemiddeld label B

We zien dat het aantal woningen met een EFG label in 2025 door het opnieuw labelen licht is gedaald van 256 naar 249 woningen, gemiddeld hebben onze woningen energielabel B. De verschillende verduurzamingsprojecten lopen door in 2026 en de verbeterde energieprestatie worden daarna verwerkt in het label. Daarnaast hebben we 1.000 woningen voorzien van een nieuw label. Zoals afgesproken in de Nationale Prestatieafspraken werken we de EFG labels de komende jaren verder weg. Een uitzondering zijn de monumenten, voor sloop aangemerkte woningen en woningen waarvan de huurders geen medewerking willen verlenen. In Hilversum hebben we 29 en in Laren 26 monumenten.

Gemeente / Label	gem. EP2	gem. label
BLARICUM	126,9	A
BUNSCHOTEN	145,7	A
GOOISE MEREN	194,0	C
HILVERSUM	160,5	B
LAREN NH	186,3	B
WIJDEMEREN	169,4	B
<b>Stand 31-12-2025</b>	<b>164,5</b>	<b>B</b>

Figuur 5 Overzicht gemiddeld energielabel per gemeente

#### Oplevering project St Joseph; Grootste appartementengebouw op Duurzame Warmte

Mei 2025 was het zover en werd het grootste appartementengebouw van G&O officieel aangesloten op duurzame warmte. Met een nieuwe warmtepompinstallatie maken alle 194 appartementen en 6 bedrijfsruimten gebruik van duurzame energie in plaats van gas. St. Joseph ligt aan de Minckelersstraat en Daltonstraat in Hilversum Oost. Het is het grootste appartementengebouw van G&O. Behalve woningen is er ook een wijkcentrum en zijn er verschillende voorzieningen, zoals een kapper, tweedehandswinkel en een locatie van Versa Welzijn. Door deze voorzieningen kunnen bewoners er lange tijd blijven wonen. In de appartementen wonen veel ouderen, deels zelfstandig en deels met begeleiding. De gasketels waren aan vervanging toe. Met de stijgende energieprijzen bleek een collectieve warmtepomp in de kelder de beste oplossing. Er is nog een bestaande gasketel gehandhaafd, die bij storingen of onderhoudsmomenten ingeschakeld kan worden. De installatie blijft eigendom van het warmtebedrijf dat de warmte rechtstreeks aan de bewoners levert. Hierdoor zijn en blijven bewoners goedkoper uit dan wanneer het gebouw volledig met gasketels verwarmd zou worden.

#### Samenwerken aan warmtetransitieprojecten en -onderzoeken

In 2025 hebben we met gemeenten en verschillende warmtebedrijven samengewerkt aan nieuwe warmtetransitieprojecten en – onderzoeken. Zo zetten we stappen in het aardgasvrij maken van onze voorraad. Na het eerste project Hilversumse Meent Aardgasvrij in 2024, zijn eind 2025 de voorbereidingen voor Fase 2 van dit project gestart. Doel is de andere eengezinswoningen, zowel huur als koop, aan te sluiten op het bronnet. Even verderop, in Hilversum Oost, onderzoeken we met het waterschap en de gemeente de mogelijkheden om warmte uit de rioolzuivering Anna's Hoeve te gebruiken. Verder wordt in Muiderberg, Blaricum en Wijdemeren onderzoek gedaan naar de inzet van het gebruik van collectieve warmte.

#### Kleine initiatieven voor een groenere woonomgeving

Samen met samenwerkingspartners en huurders gaan we voor een groenere woonomgeving. Met een groenere woonomgeving beperken we namelijk de overlast die wordt veroorzaakt door klimaatverandering. In de bestaande bouw zien we groene initiatieven onder de noemen 'SamenDoen!'. Het toevoegen van groen bij nieuwbouw heeft uiteraard ook onze aandacht. Zo hebben de bergingen van de acht nieuwe eengezinswoningen in Laren een groen dak, zijn gevels in de nieuwbouw Eiland 5 Bunschoten voorzien van groen en onderzoeken wij ook de mogelijkheid om groen mee te nemen bij de ontwikkeling van Muiden Noordwest. In Blaricum worden al sinds 2023 dakpannen vervangen. In 2025 is daarom een insectenhotel geplaatst, waarbij gebruik is gemaakt van loodresten van oude dakgoten. Op deze manier wordt er iets teruggedaan voor de flora en fauna in de wijk.



Foto 11: Oplevering St. Joseph, grootste appartementencomplex op duurzame warmte



Foto 12: Insectenhotel in Blaricum

### Overeenkomst Ecoresult

Op basis van de Omgevingswet zijn we verplicht om bij bouw-, onderhouds- en verduurzamingsprojecten zorgvuldig om te gaan met beschermde plant- en diersoorten. Door het groeiende aantal projecten en steeds complexere regelgeving is ecologie een steeds belangrijker onderdeel geworden van onze voorbereiding en uitvoering.

Tot 2025 werkten we hiervoor op projectbasis met Ecoresult, maar zonder vaste afspraken. Dat zorgde regelmatig voor onduidelijkheid over verwachtingen, verantwoordelijkheden, planning en kosten, met risico's voor zowel de voortgang van projecten als de juridische borging.

Daarom is in 2024 een aanbestedingstraject gestart om een vaste, deskundige partner te selecteren. Na beoordeling op kwaliteit en kosten is Ecoresult geselecteerd als preferred supplier. In 2025 is een samenwerkingsovereenkomst getekend. Met deze overeenkomst zorgen we voor meer duidelijkheid, betere kwaliteitsborging en minder risico op vertragingen, passend binnen onze strategische koers en de geldende kaders.

## 2.4. Fijn samen werken

*Er zijn tal van ontwikkelingen die een druk leggen op de arbeidsmarkt. Bij G&O zetten we ons in voor het werkgelek van onze medewerkers, zodat we onze huurders goed van dienst kunnen zijn. Daarin gaan we voor vlotte en persoonlijke dienstverlening, zodat onze (toekomstige) huurders zo goed mogelijk geholpen worden en zij goed geïnformeerd en tevreden zijn na het contact met ons.*

### Terugblik: Fijn samen werken in 2025

In 2025 heeft de ontwikkeling van de organisatie met het project 'Samen Verder' niet stilgestaan. Het verbinden & bloeien-beleid is vastgesteld en met de introductie van het G&O-eigen 4S-model is verder vorm gegeven aan de invulling van het eigenaarschap. We merken met het invullen van de vacatures dat de krapte op de arbeidsmarkt nog steeds een feit is, toch is het gelukt om 15 vacatures te vervullen. Belangrijkste ontwikkeling onder het thema Fijn samen werken is de uitwerking van de I&A visie en voorbereiding op verdere digitalisering. Met de implementatie van Embrace (klantvolgsysteem) hopen we de dienstverlening aan onze huurders beter en persoonlijker te maken. De livegang is eind januari 2026 voorzien. Uit de Everybody Frank App blijkt dat de werkdruk hoog is. Deze score wordt in de teams besproken. Er wordt aandacht besteed aan het verlagen van deze druk. We krijgen mooie reacties op de kennis- en zeepkistsessies voor alle medewerkers. We hopen dat dit bijdraagt aan het werkgelek van medewerkers. Per 1 november heeft, tot slot, de bestuurswissel plaatsgevonden. Met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd heeft de heer M. (Maarten) van Gessel de organisatie verlaten en hebben we de heer F. (François) Claessens welkom geheten.



Foto 13: Maarten van Gessel ontvangt een afscheidscadeau van het Managementteam. Ter ere van zijn afscheid waren (bijna) alle medewerkers in G&O paars.



Foto 14: Nieuwe bestuurder François Claessens in gesprek met een huurder

## Onze doelen voor 2025

Fijn samen werken	Resultaat 2025
<b>We willen onze medewerkers binden en boeien, werkgeluk is belangrijk en dat willen we faciliteren.</b>	Het Verbinden & Bloeien beleid is vastgesteld en geïmplementeerd. Met mooie initiatieven om werkgeluk te stimuleren en er daardoor uiteindelijk voor de huurder te kunnen zijn.
<b>We vinden leren en blijven ontwikkelen belangrijk, we stimuleren medewerkers om te kijken naar de toekomst.</b>	Met het Project 'Samen Verder' over de lijn van de inhoud leren we als teams van elkaar en bespreken we hoe de samenwerking (nog) beter kan. In 2025 is de G&O Academie verder ontwikkeld, er zijn trainingen bijgekomen. Tevens is een start gemaakt met de Strategische Personeelsplanning.
<b>We stimuleren eigenaarschap.</b>	We hebben het 4S model (Snel, Simpel, Soepel en Samen) ontwikkeld als leidraad voor ons eigenaarschap en hoe we dingen doen.
<b>We actualiseren de gedragscode integriteit uit 2021.</b>	In lijn met de nieuwe koers en de nieuwe governance code 2025 hebben we de gedragscode integriteit van G&O geactualiseerd. De Ondernemingsraad heeft begin 2026 ingestemd met de gedragscode.
<b>We zetten Everybody Frank App in om werkgeluk en werkstress blijvend te meten.</b>	De app heeft met 90% deelname voldoende deelnemers en de score wordt gemonitord en besproken in de teams.
<b>We stellen een I&amp;A visie en strategie op voor de komende jaren.</b>	De I&A visie is vastgesteld en de strategie is met input en gedragenheid van collega's opgesteld. Begin 2026 wordt deze vastgesteld waarna de verschillende automatiserings- en digitaliseringsprojecten gaan lopen.
<b>We voldoen aan de financiële normen.</b>	We voldoen aan de financiële normen, zie hoofdstuk 6.

### Medewerkers pakken eigenaarschap voor meer werkgeluk

Door de krapte op de arbeidsmarkt is het extra belangrijk om te zorgen voor voldoende personeel en om huidige medewerkers te behouden. G&O vindt werkgeluk van medewerkers belangrijk en zet zich de komende jaren in om het leren en ontwikkelen van medewerkers te stimuleren, eigenaarschap te bevorderen en collega's te binden en boeien. Wij geloven namelijk dat medewerkers hierdoor gelukkiger zijn. En gelukkige medewerkers kunnen onze huurders goed van dienst zijn.

### Organisatieontwikkeling met het project 'Samen Verder'

In 2025 zijn we verdergegaan met het organisatieontwikkelingstraject onder begeleiding van Human Connection. Inmiddels hebben (bijna) alle teams een eigen traject gehad en zijn we inmiddels overgegaan naar fase 2 van het project waarin de samenwerking tussen teams centraal staat en we over 'de lijn van de inhoud' bekijken op welke manier de samenwerking tussen de teams (nog) beter of anders kan. In juni hebben we als introductie op de start van de Strategische Personeelsplanning een futuroloog uitgenodigd op onze teambuildingsdag om ons bewust te maken van de toekomst en welke invloed je daar zelf op hebt. Tijdens een kennissessie over dit onderwerp is de organisatie meegenomen in wat Strategische Personeelsplanning is en dat het belangrijk is om na te denken over de toekomst van je werk. Vervolgens is er per team gesproken over de werkzaamheden van het eigen team en hoe medewerkers omgaan met veranderingen. Mooie input waar we in 2026 een vervolg aan geven.

#### G&O Academie voor ieder wat wils

De G&O Academie wordt steeds meer gebruikt voor het vinden van opleidingen en informatie die nodig is voor het werk. De Academie heeft een breed aanbod. Het gebruik van het ILOB (Individueel Loopbaan Ontwikkel Budget) is het afgelopen jaar gestimuleerd waardoor er veel gebruik is gemaakt van het individuele budget van medewerkers. Dit is naast het opleidingsbudget wat volop ingezet is voor de ontwikkeling van onze medewerkers. Enerzijds zijn er een aantal trainingen die we voor elke medewerker wenselijk vinden, zoals feedback en schrijven op B1 niveau, anderzijds is er ingezet op opleidingen die medewerkers willen doen om te ontwikkelen op het huidige of toekomstige functiegebied. Komend jaar gaan we de onboarding tegel in de Academie verder ontwikkelen.

#### Met Everybody Frank app inzicht in werkgeluk en –stress

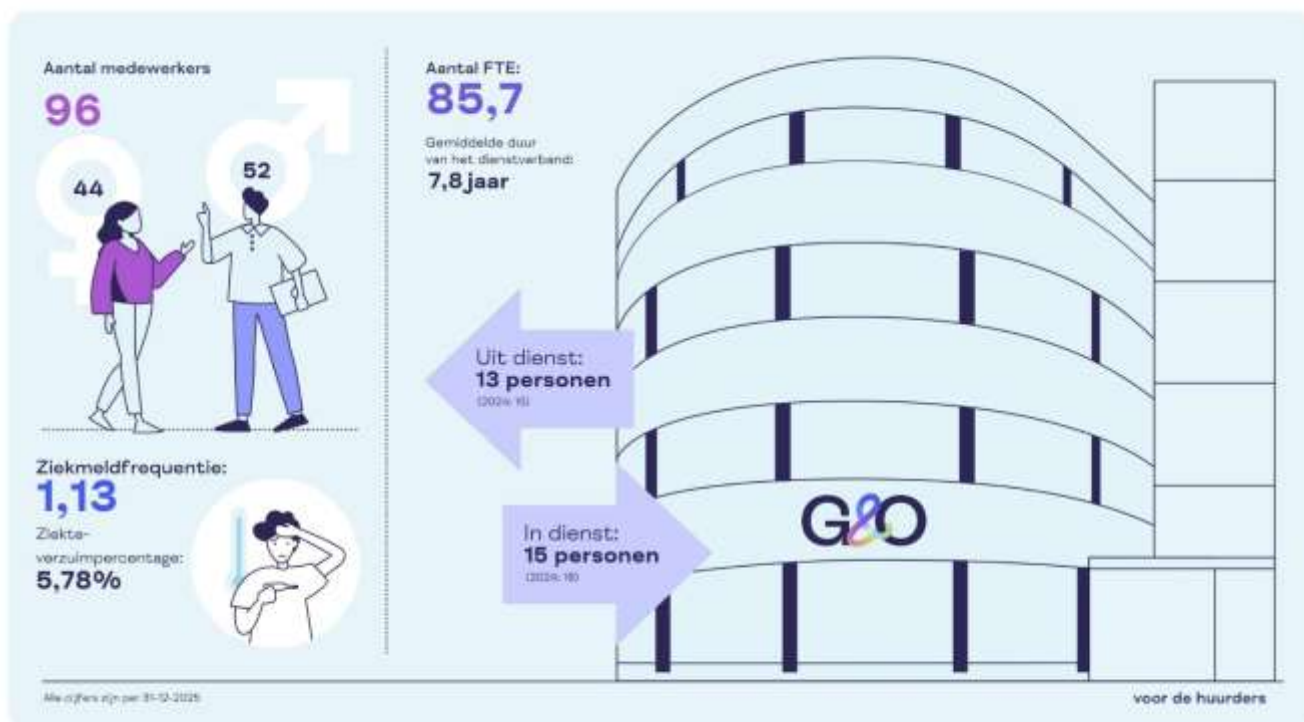
Met de Everybody Frank app kunnen medewerkers een keer per week via de app vragen beantwoorden

waardoor er een goed en continue beeld ontstaat hoe het staat met het werkgeluk en de werkstress van de medewerkers. Er doen veel medewerkers mee (gemiddeld 90%) het beeld is over het algemeen in balans. We zagen ook dit jaar een stijging van de werkstress. Dit is actief besproken met medewerkers, uiteraard met het doel om deze score weer te laten dalen. Belangrijk daarbij is de balans tussen werkgeluk en werkstress.

#### Personele zaken

Met 96 medewerkers (2024: 94) werken we fijn samen voor de huurders (85,7 fte, 2024: 83,3 fte). De verdeling man/vrouw is met 52/44 bijna gelijk aan vorig jaar (2024: 50/44). In 2025 zijn er 15 collega's in dienst gekomen (2024: 18) en zijn er 13 collega's uit dienst gegaan (2024:15). 1 collega is doorgestroomd naar een nieuwe functie binnen G&O. De gemiddelde duur van een dienstverband was dit jaar, net zoals in 2024 7,8 jaar. We merken met het invullen van de vacatures dat de krapte op de arbeidsmarkt nog steeds een feit is, toch is het gelukt om 15 vacatures te vervullen. Eind 2025 hebben we besloten om zoveel mogelijk te werken met vaste contracten i.p.v. inhuur door de landelijke aandacht voor handhaving op de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie). Hier hebben we intern afspraken over gemaakt.

Het verzuimpercentage is ten opzichte van 2024 (5,96) licht gedaald en komt uit op 5,78%. De verzuimfrequentie is gestegen naar 1,13 (2024: 0,81).



Figuur 6 Overzicht personele zaken G&O peildatum 31-12-2025

#### Betrekken, verbinden en meedoen tijdens kennis- en zeepkistsessies

Met kennis- en zeepkistsessies versterken we niet alleen de sociale cohesie binnen de organisatie. Juist inspireren en verbinden met elkaar staat centraal. Het doel is ontmoeten van nieuwe collega's, elkaar live zien en bijpraten op een laagdrempelige manier. In 2025 stond per kwartaal een ander thema uit het koersplan centraal in de kennissessies. Via I-GO, ons intranet, houden we elkaar op de hoogte van projecten die lopen en verhalen uit de praktijk. In de zeepkistsessies staan de medewerkers en hun projecten centraal. Nieuwe medewerkers stellen zich voor op de zeepkist en collega's worden bijgepraat over lopende projecten door verschillende collega's. Om collega's te betrekken bij projecten is er voor een groot project tijdens de lunch een

presentatie gegeven over hoe we het project gaan aanpakken. Al deze initiatieven zorgen ervoor dat we betrokken blijven bij elkaar en ons werk. De verbondenheid kwam goed tot uiting tijdens het afscheid van bestuurder de heer M. (Maarten) van Gessel.

### Dienstverlening vlot, persoonlijk en hogere klanttevredenheid

We beloven onze huurders dat we betrokken zijn. We zijn eerlijk en direct en willen benaderbaar zijn voor iedereen. We leren en proberen het elke dag een beetje beter te doen. Daarom meten we de klanttevredenheid. Hoewel de scores op een paar onderdelen licht zijn gedaald zien we nog steeds ruime voldoendes op de belangrijkste klantprocessen. G&O Service is het team wat verantwoordelijk is voor de eerstelijns, telefonische en fysieke, contacten. In 2025 is Embrace geïmplementeerd. Dit klantvolgsysteem, met goede kennisbank, is begin 2026 opgeleverd en gaat het team en de huurders helpen om huurdersvragen vlotter en persoonlijker te beantwoorden. Huurders kunnen dan ook, met 'mijn G&O', veel zaken meteen online regelen.

Onderwerp	Resultaat 2025	Resultaat 2024
Algemene dienstverlening	7,1	7,1
Verhuren van woningen	7,9	8,0
Uitvoeren van reparatieverzoeken	8,2	8,3
Afhandelen van huuropzeggingen	7,2	8,0

### Financieel gezonde bedrijfsvoering

Door financieel gezond te blijven kunnen we ons op de lange termijn inzetten voor onze missie en ambities. We kijken hierbij niet alleen kritisch naar onze uitgaven maar willen ook efficiënter en effectiever (samen)werken. Stond in 2024 het eigenaarschap rondom beleidsdocumenten en budgetten centraal in de aanscherping van de bedrijfsvoering. In 2025 zijn verdere stappen gezet in het versterken en professionaliseren van onze processen. Het processenhuis is ingericht, het eigenaarschap per proces is benoemd en er is een start gemaakt met het beschrijven van processen. Werkwijzen, verantwoordelijkheden, risico's en beheermaatregelen zijn verwoord waardoor werkwijzen transparanter en beter geborgd zijn. Daarbij wordt ook ingezet op verdere automatisering met behulp van Power BI, met als doel het inzicht in de prestaties en de voortgang van de processen te vergroten. Een mooie stap bij de overgang van kwartaal- naar tertiaalrapportages in 2026.

### 3. Good Governance

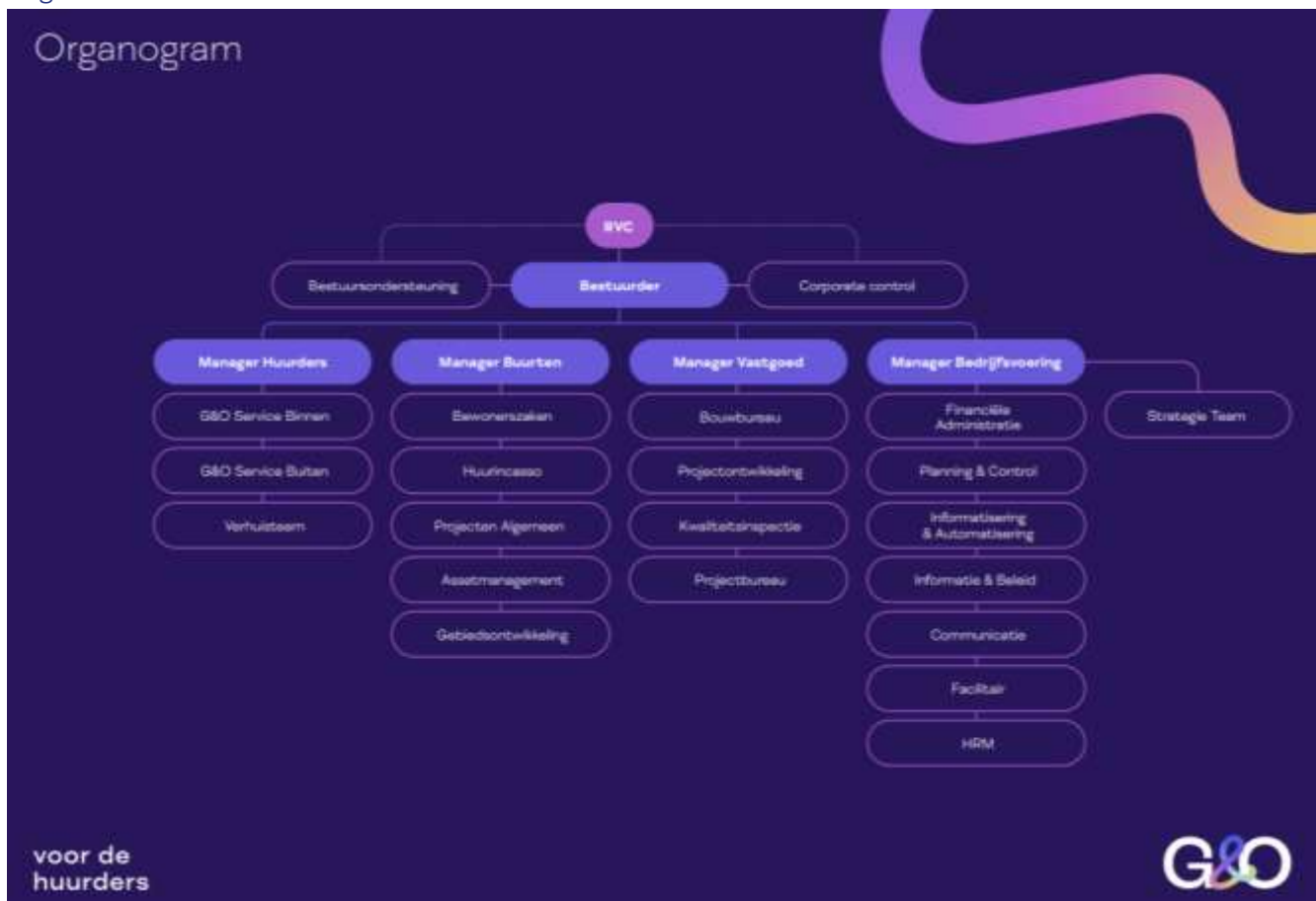
Good governance, ook wel deugdelijk bestuur, gaat over het goed, efficiënt en verantwoord leiden van een organisatie en het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid aan belanghebbenden en toezichthouders.

#### 3.1. Governance- en organisatiestructuur

G&O is een stichting met een twee lagen-structuur: een Raad van Commissarissen (RvC) met een bestuurder en daaronder vier afdelingen. De RvC bestaat uit vijf leden. Twee leden zijn benoemd op voordracht van Huurdersorganisatie (HGO). De leden van de RvC kiezen uit hun midden een voorzitter. De Raad legt in een apart onderdeel van dit verslag verantwoording af over het afgelopen jaar.

De Governance Code Woningcorporaties 2025 leven wij na. De organisatie is zo ingericht dat wij ons concentreren op onze kerntaak: er zijn voor onze huurders en woningzoekenden helpen aan een betaalbare woning die bij ze past.

Organisatiestructuur eind 2025



Figuur 7 Organogram G&O eind 2025

## Bestuurswissel in 2025

In 2025 heeft, wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van de voormalige directeur bestuurder de heer M. (Maarten) van Gessel (18-11-1958), een bestuurswissel plaatsgevonden. Per 1 november 2025 is de heer F. (François) Claessens (24-12-1967) benoemd als bestuurder van G&O. Hij is, op basis van een profielschets, aangesteld voor onbepaalde tijd met een benoeming voor vier jaar als bestuurder conform de woningwet. De heer Claessens geeft leiding aan de gehele organisatie en legt verantwoording af aan de RvC. De bestuurder werkt volgens de richtlijnen die zijn vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement (zie website). In het verslag van de RvC wordt verantwoording afgelegd over de gevolgde werving- en selectieprocedure voor de bestuursfunctie.

Om de governance aangelegenheden te bewaken, is een kalender opgesteld en wordt jaarlijks een governance check uitgevoerd. Hierbij worden alle verplichtingen uit wet-/regelgeving, de Governance Code Woningcorporaties, statuten en reglementen nagelopen. Deze documenten vormen het kader waarbinnen de besluitvormingsprocedure plaatsvindt.

## Corporate controller

De corporate controller valt, in lijn met de Woningwet, rechtstreeks onder de bestuurder. Hij adviseert gevraagd en ongevraagd het bestuur, het Managementteam (MT) en de RvC. In het reglement Financieel Beleid en Beheer staat waar de corporate controller minimaal bij betrokken moet worden. Dit zijn samengevat alle besluiten met verstrekende financiële gevolgen en bestuursbesluiten die in lijn met de statuten vooraf goedkeuring van de RvC behoeven. Ook toetst de corporate controller de opzet en werking van de door het management ingerichte risicobeheermaatregelen en is hij, samen met de business controller, verantwoordelijk voor de interne audits. Daarnaast wordt van de corporate controller verwacht dat hij gevraagd en ongevraagd de RvC informeert over zaken die er toe doen. G&O heeft bij het invullen van de functie gekozen voor een gezamenlijke onafhankelijke controller met twee andere corporaties. Dit om een kwalitatief goede en zware invulling te kunnen geven aan de rol en te leren van andere corporaties en zodoende meerwaarde te creëren.

## Management Team (MT)

G&O heeft een Managementteam (MT). Het MT bestond in 2025 uit vier managers van de afdelingen Huurders, Buurten, Vastgoed en Bedrijfsvoering en heeft een adviserende rol richting de bestuurder. De bestuurder neemt bij een bestuursbesluit het advies van het MT mee. Het bestuur neemt zelfstandig een besluit.

## Ondernemingsraad (OR)

De Ondernemingsraad (OR) bestaat uit zes leden. Elke afdeling is vertegenwoordigd. Zes keer per jaar is er overleg tussen de bestuurder en de OR. De OR wordt dan bijgepraat over (organisatie)ontwikkelingen en continuïteit van de organisatie. In 2025 is daarnaast ook gesproken over de openstaande vacatures, de stand van Everybody Frank (continue meting medewerkerstevredenheid), het (financieel) jaarverslag, de rapportage RI&E, de inzet van een ambtelijke secretaris in relatie tot de urenbesteding van OR-leden, de openstaande vacatures, de evaluatie van de organisatiestructuur, de introductie van het 4S-model (een intern model ter ondersteuning van de gevraagde invulling van eigenaarschap) en de vrije dagen voor 2026. Er is instemming verleend aan de herijkte gedragscode integriteit en het beleid “verbinden en bloeien” en positief advies gegeven over het beeldschermbeleid en de benoeming van de bestuurder. Naast de overleggen met de bestuurder is in 2025 ook twee keer overlegd met de RvC, één keer met en één keer zonder de bestuurder.

### 3.2. Governance Code

G&O onderschrijft, als lid van Aedes, de Governance Code Woningcorporaties 2025 en leeft deze na. Hiermee laten we zien waar we voor staan, waar we op aanspreekbaar zijn, dat wij kwaliteit bieden en dat we ons willen

verantwoord naar onze omgeving. De code geldt niet alleen voor de bestuurder en de RvC maar ook voor de medewerkers. In de herijkte gedragscode integriteit is dit verwoord. De naleving van de code bewaken we aan de hand van de hiervoor genoemde governance kalender. Daarnaast wordt jaarlijks een governance check uitgevoerd waarbij wordt nagegaan of door G&O wordt voldaan aan de statuten, reglementen en de Governance Code. Aanpassingen in de Governance Code delen en bespreken we met de RvC. In 2025 is gesproken over de mogelijke belangenverstrengeling in relatie tot de leveranciers waarmee wij werken en is stil gestaan bij vastgoed in eigendom van commissarissen.

### 3.3. Regionale Geschillencommissie Woningcorporaties Valleigebied e.o.



In 2021 heeft G&O zich, samen met Woonstichting Naarden, aangesloten bij de Regionale Geschillencommissie Woningcorporaties Valleigebied en Omstreken (GWV), waarbij ook al elf andere corporaties zijn aangesloten. Bij een geschil kunnen onze huurders hier voortaan terecht. De commissie krijgt, door het aantal aangesloten corporaties, meer geschillen voorgelegd en heeft daardoor meer ervaring in de behandeling ervan. Er zijn in 2025 bij de GWV 19 geschillen ingediend voor G&O (2024: 5). Van de 19 klachten waren 15 klachten niet ontvankelijk omdat G&O nog onvoldoende in de gelegenheid was geweest om de klacht af te handelen. Vier geschillen worden behandeld door de geschillencommissie waarvan drie in 2026. De commissie acht de klacht die behandeld is, gegrond. Het betrof een afgewezen woningruil. Met betrokkene zijn door G&O afspraken gemaakt daar de betreffende woning inmiddels door mutatie vrij was gekomen.

### 3.4. Verbindingen

In de periode 2007-2009 heeft G&O samen met Ons Huis uit Apeldoorn en SSHN& uit Nijmegen 195 studenten woningen ontwikkeld in de gemeente Nijmegen. Hierbij is gekozen voor een CV (commanditaire vennootschap) constructie, CV Heyendaal. SSHN& treedt hierbij op als beherend vennoot en G&O en Ons Huis als stille vennoten. Gezien de forse opgave van G&O in uitbreiding en verduurzaming bezien wij de mogelijkheden om het aandeel in de CV af te stoten en de middelen in te zetten in het eigen werkgebied.

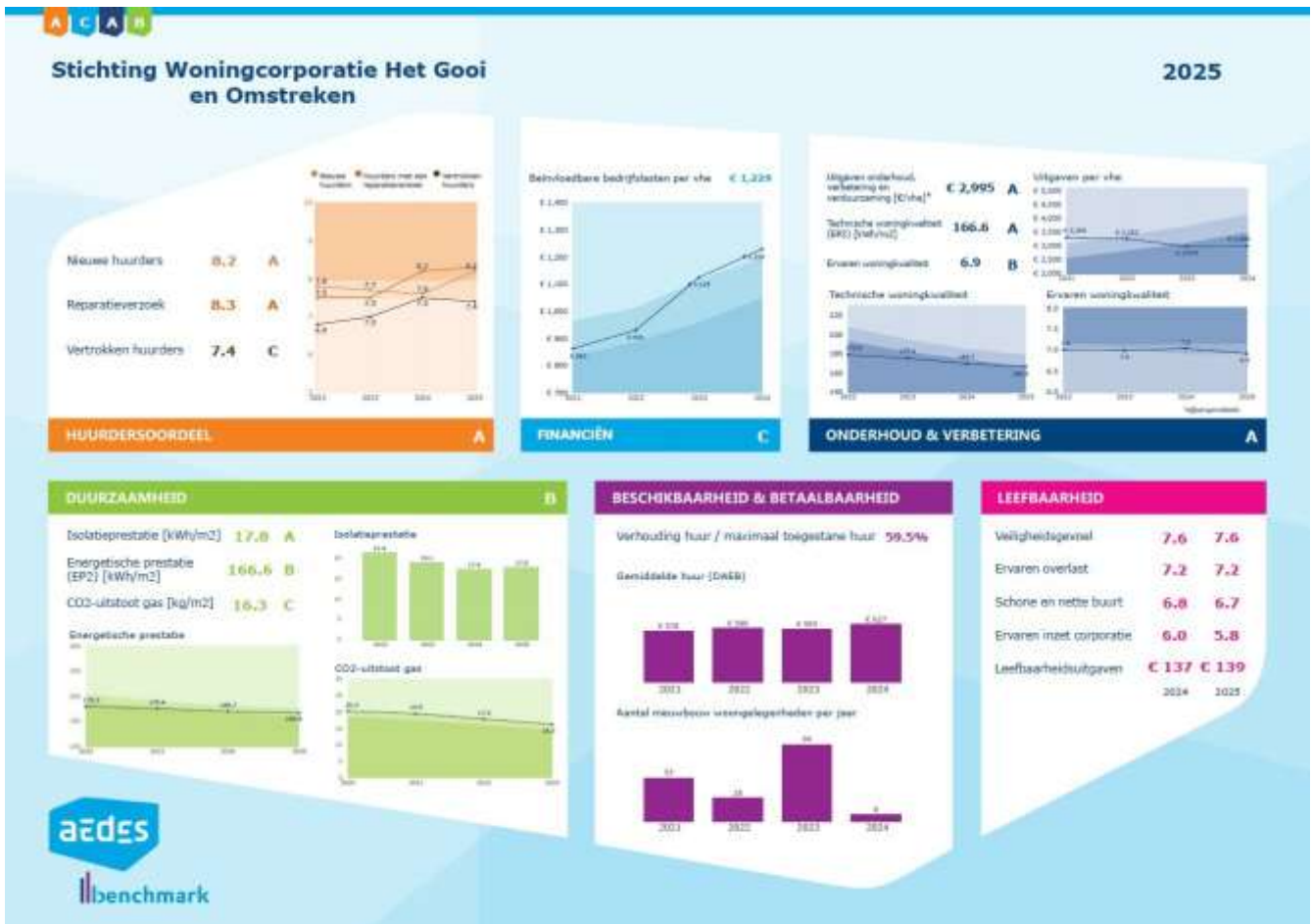
### 3.5. Maatschappelijke verantwoording

#### Maatschappelijke visitatie

In 2022 heeft Raeflex een visitatie uitgevoerd bij G&O over de periode 2018-2021. De visitatiecommissie vindt G&O een zeer betrokken corporatie die zich actief inzet voor betaalbaar en duurzaam wonen. Het rapport en de reactie van de bestuurder en de RvC staan op onze website. In 2023 hebben wij de aanbevelingen ter hand genomen. De voortgang monitoren we jaarlijks en er heeft tussentijds een ontwikkelgesprek met de visitatiecommissie plaatsgevonden. De commissie heeft aangegeven dat G&O de aanbevelingen goed ter hand neemt. In 2026 wordt de volgende visitatie uitgevoerd.

#### Aedes Benchmark

Voor G&O is de Aedes-benchmark onderdeel van de verantwoording die wij afleggen over ons presteren. In dit jaarlijkse onderzoek worden de prestaties van corporaties op het gebied van bedrijfslasten, duurzaamheid, klanttevredenheid (op basis van de hierboven genoemde KWH-metingen), onderhoud en verbetering met elkaar vergeleken. Wij scoorden op drie van de vier onderdelen ruime voldoende. We geven meer uit aan bedrijfslasten dan andere corporaties maar zien dat terug in het huurdersoordeel en accepteren voor nu de hogere score. We zetten in op ontwikkeling van de organisatie en realiseren ons dat de grootte van ons werkgebied (6 gemeenten) een extra inspanning vraagt. Naast het afleggen van verantwoording bespreken wij intern de resultaten en hebben wij contact met collega corporaties om te leren van anderen.



Figuur 8 Resultaten G&O Aedes Benchmark 2025

### Autoriteit Woningcorporaties en WSW


In 2025 heeft de Aw een relatiebezoek gebracht aan G&O. Tijdens het bezoek zijn nieuwbouwprojecten bezocht in Bunschoten en verduurzamingsprojecten in Muiderberg en is kennis genomen van de Gebiedsontwikkeling Muiden Noordwest.

In de borgingsbrief van het WSW van mei 2025 concludeert het WSW dat G&O voldoet aan de financiële normen van het WSW. Het WSW constateert dat G&O een sterke operationele kasstroom heeft als gevolg van relatief lage rentelasten in vergelijking met het beeld bij andere woningcorporaties. Als gevolg van de plannen die er waren voor de huurbevrozing in de jaren 2025 en 2026 heeft het WSW in het jaar 2027 een correctie op het borgingsplafond toegepast. In 2026 herziet het WSW de borgingsplafonds op basis van dPi 2025 en beoordelen zij de borgingsruimte voor 2027.

Eind november 2025 ontvingen wij de beoordeling van de rechtmatigheid over verslagjaar 2024. Er zijn geen bijzonderheden geconstateerd.

### Interne controle

Een belangrijk onderdeel van governance is de interne controle. Het management stuurt op rapportages op operationeel niveau en elk kwartaal wordt, in lijn met het Koersplan, een managementrapportage opgesteld. Deze rapportage wordt besproken in het MT, waar nodig wordt bijgestuurd. De RvC ontvangt de rapportage ter bespreking. Bestuursbesluiten met financiële impact worden voorzien van een advies van de corporate controller.



Voorbeelden zijn reglementen, strategische beleidsnotities, jaarplannen/begrotingen en investeringsbesluiten. In 2025 zijn onder de verantwoordelijkheid en aansturing van de corporate controller audits uitgevoerd waarbij naast het proces ook de vigerende wet- en regelgeving is beoordeeld. Zo zijn er audits uitgevoerd ten aanzien van de verkopen en betalingsverkeer. De bevindingen worden besproken met de betrokken manager(s) en de gedane aanbevelingen worden opgepakt. Voorts is er een spendanalyse en een frauderisicoanalyse uitgevoerd.

## 4. Wet- en regelgeving en integriteit

---

G&O wil verantwoord en transparant handelen. We willen risico's beheersen en in control zijn. Het gaat om het monitoren van integer handelen door bestuur, management en medewerkers. Handelen volgens de wet- en regelgeving die van toepassing is. Dit betreft zowel het eigen beleid en de interne afspraken als de wetten en reglementaire bepalingen die in de corporatiesector van toepassing zijn. Als basis voor de beoordeling of we het goed doen, gelden daarnaast ook de normen en waarden die we in een Gedragscode hebben verwoord. De Gedragscode staat op onze website.

### 4.1. Voldoen aan wet- en regelgeving

Het voldoen aan wet- en regelgeving, is een zaak van G&O als geheel. Uitgangspunt is dat zowel het bestuur, het management als de medewerkers verantwoordelijkheid dragen voor het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. De RvC ziet toe dat de organisatie voldoet. Indien nodig kan de corporate controller hen hierbij ondersteunen door de uitvoering van audits, zie het voorgaande hoofdstuk.

In de werkorganisatie staat voorop dat het management een voorbeeldfunctie heeft. Het management is primair verantwoordelijk voor de juiste toepassing van wetten en regels. Ter ondersteuning is er een werkgroep compliance samengesteld bestaande uit de corporate controller, bestuurssecretaris en de businesscontroller. De werkgroep heeft een signalerende, interpreterende, adviserende en ondersteunende rol naar het management. Er is een overzicht van relevante wet- en regelgeving waarbij is aangegeven welke functionaris verantwoordelijk is voor welk onderdeel. Het overzicht wordt door de werkgroep bijgehouden en elk kwartaal geactualiseerd en gedeeld met medewerkers. Er wordt aangegeven of de wet-/regeling bekend is of hoe deze geïmplementeerd en toegepast wordt. Management en medewerkers worden geattendeerd op nieuwe wet- en regelgeving.

### 4.2. Integer handelen

G&O vindt het belangrijk dat medewerkers integer en betrouwbaar handelen. Daarom is er een gedragscode integriteit opgesteld. Van onze klanten en onze samenwerkingspartners verwachten wij ook dat zij zich aan deze normen houden. De gedragscode is dan ook openbaar en gepubliceerd op onze website.

Een paar keer jaar wordt de gedragscode actief onder de aandacht gebracht, bijvoorbeeld rondom het aannemen van uitnodigingen en geschenken en het privé zaken doen met samenwerkingsrelaties van G&O. In 2025 is de gedragscode geactualiseerd en in lijn gebracht met de onze kernwaarden en de Corporate Governance Code. De Ondernemingsraad is hierbij betrokken en heeft begin 2026 ingestemd met de nieuwe gedragscode waarna de RvC gevraagd wordt de gedragscode vast te stellen. Hierna wordt de nieuwe code intern onder de aandacht gebracht en op de website gepubliceerd.

De handreiking integriteit van de Aw ging in 2025 over fraude bij de toewijzing van woningen. Er is een audit gedaan en er zijn aanbevelingen opgesteld die begin 2026 met het verhuisteam, het MT en de RvC worden gedeeld. Belangrijkste conclusie is dat er extra aandacht nodig is voor controlemaatregelen en periodieke monitoring binnen het toewijzingsproces. Control en het Verhuisteam stellen in 2026 gezamenlijk een nieuwe werkwijze op waarbij het 4-ogen principe wordt toegepast.

Begin 2025 is een nieuwe frauderisicoanalyse uitgevoerd. De corporate controller constateerde dat G&O de fraude en integriteitsrisico's voldoende beheerst en geïntegreerd heeft in de planning & controlcyclus.

### 4.3. Melden van misstanden

G&O kent een Meldregeling misstanden of onregelmatigheden. Medewerkers die een misstand vermoeden, kunnen deze anoniem melden aan de leidinggevende, directeur-bestuurder, RvC en/of vertrouwenspersoon. De

meldregeling waarborgt dat de melding wordt onderzocht en dat de betreffende medewerker niet hoeft te vrezen voor sancties. Er zijn in 2025 geen meldingen gedaan.

**Meldregeling misstanden of onregelmatigheden**

In alle organisaties komen incidenten voor. Werknemers in wettelijke dienst, maar ook zzp'ers of uitzendkrachten kunnen vermoeden van misstanden of onregelmatigheden hebben. De Meldregeling van G&O regelt de mogelijkheden en bescherming van werknemers die een misstand of onregelmatigheid willen melden.

**Wat is een misstand of onregelmatigheid?**

Een vermoeden van een misstand of onregelmatigheid kan gerecht worden. Een onregelmatigheid is minder ernstig van aard dan een misstand. Het gaat hierbij om een onvolkomenheid of ongerechtigheid die niet zo ernstig is dat daarbij het maatschappelijke belang in het geding is. Een misstand is een ernstige situatie waarbij het maatschappelijke belang wel in het geding is. De Meldregeling van G&O noemt de volgende situaties:

- Een gevaar voor de volksgesondheid
- Een schending van een wettelijk voorschrift, zoals corruptie, fraude of een schending van integriteitavegins
- Een gevaar voor de aantasting van het milieu
- Een gevaar voor de veiligheid van personen
- Een gevaar voor het goed functioneren van een overheidsorganisatie of bedrijf als gevolg van een onbehoorlijke wijze van handelen of relaties

Figuur 9 Meldregeling misstanden of onregelmatigheden

**Meldregeling in de praktijk**

- 1. Raadpleeg de vertrouwenspersoon**  
Yvonne Rutier is de onafhankelijke (extern) vertrouwenspersoon van G&O. Je kunt daarnaast ook een adviseur van het Huis voor Klantenklanten inschakelen of een jurist.
- 2. Intern melden**  
Doe schriftelijk of mondeling melding bij:  
- Je leidinggevende, of een andere leidinggevende die een 'hogere' positie heeft dan jij  
- de onafhankelijke vertrouwenspersoon (de externe functionaris)  
- de RvC (als het de directe bestuurer van G&O betreft)
- 3. Bescherming tegen benadeling**  
G&O, je leidinggevende en je collega's mogen jou, of degene die je in vertrouwen heeft genomen en namens jou werkt, niet benadelen omdat je een misstand of onregelmatigheid meldt. G&O gaat vertrouwelijk om met de melding en jouw identiteit als melder.
- 4. Intern onderzoek**  
Na melding besluit de directeur, bestuurer of RvC van G&O of het onderzoek plaatsvindt. Er wordt dan een onafhankelijke onderzoeker ingeschakeld. Het rapport wordt aan je voorgelegd en G&O informeert je binnen 8 weken over het standpunt.
- 5. Extern melden**  
Dit kan als je het niet aerie kunt met het standpunt of het niet ontvingt binnen 12 weken. Of als intern melden niet van je kan worden verwacht. Extern melden kan bij:  
- Politie of team Dismisies Inlichtingen van de IOO / Lant  
- Meldpunt Integriteit Woningcorporaties (waarmee het over zelfverantwoordelijk gaat)  
- Huis voor Klantenklanten

Vragen?  
Neem contact op met de onafhankelijke vertrouwenspersoon Yvonne Rutier via (+31) 06 32501000 of via email: yvonne.rutier@bouwjaar.nl

voor de huurders

G&O

Figuur 10 Hoe te handelen bij misstand of onregelmatigheid

#### 4.4. Privacy en cybercriminaliteit

G&O heeft in 2025 een visie ontwikkeld op het gebied van informatievoorziening en digitalisering. Deze visie vormt een belangrijk speerpunt voor de komende jaren en is gericht op het verder automatiseren van de kernprocessen, zodat meer ruimte ontstaat om efficiënter en persoonlijker te werken. Hierdoor neemt informatievoorziening een steeds prominenter rol in binnen G&O. Alle medewerkers maken dagelijks gebruik van informatiesystemen. Om het bewustzijn rondom privacywetgeving en de omgang met persoonsgegevens te borgen, is in 2025 — net als in voorgaande jaren — gebruikgemaakt van maandelijkse awarenessactiviteiten. De trainingen hebben een verplicht karakter en gelden zowel voor vaste medewerkers als voor ingehuurd personeel. Door medewerkers handvatten te bieden om dreigingen van cybercriminaliteit vroegtijdig te herkennen en te melden, en door het treffen van passende technische maatregelen, wordt ingezet op het voorkomen van cyberincidenten.

Maandelijks verstuurt onze externe partner een gesimuleerde phishingmail naar medewerkers. De moeilijkheidsgraad hiervan is in de afgelopen zes maanden verhoogd, wat kan worden gezien als een positieve ontwikkeling in het kader van bewustwording en weerbaarheid. In totaal zijn 121 phishingmails afgeleverd. Dit heeft niet voor problemen gezorgd.

## 5. Risicomanagement

Het uitvoeren van activiteiten om onze doelstellingen te realiseren brengt risico's met zich mee. Risicomanagement helpt G&O op een bewuste en beheerste wijze om te gaan met deze risico's. Binnen onze risicobereidheid pakt G&O kansen en worden maatregelen getroffen om de belangrijkste risico's te beheersen. G&O werkt met een intern beheersingskader.

### 5.1. Risicomanagement raamwerk

Iedereen heeft een rol bij het realiseren van onze doelstellingen en de daarbij horende risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. De corporate controller ontwikkelt het raamwerk en zorgt voor de toepassing hiervan in de organisatie.

Op strategisch niveau worden het doel van het risicomanagement en daarbij horende risicobereidheid bepaald. Vanuit de risicobereidheid worden uitgangspunten bepaald die vervolgens gehanteerd worden voor het risicomanagement. Doel, risicobereidheid en de daaruit volgende mitigerende maatregelen zijn onderdeel van het risicomanagementbeleid. Dit is vervolgens onderdeel/input van het interne beheersingskader.

G&O inventariseert en beoordeelt risico's vanuit het interne beheersingskader om deze vervolgens te beperken door het nemen van passende beheersmaatregelen. De relevante risico's worden vermeden, verminderd (door de waarschijnlijkheid van optreden en/of de impact bij optreden te verkleinen), overgedragen, verzekerd of geaccepteerd. Uiteindelijk doel is om 'in control' te zijn en te blijven waardoor de risico's voor het niet realiseren van onze eigen doelstellingen zoveel mogelijk beperkt blijven. G&O hanteert het drie-lijnen model om op een gestructureerde manier in control te zijn en relevante risico's naar een acceptabel niveau te brengen.

Eerste linie	Tweede linie	Derde linie
Afdelingsmanager is verantwoordelijk voor realiseren van doelstellingen en beheersen risico's	Onafhankelijke functionarissen, oa de business controller zijn verantwoordelijk voor adviseren over en toezicht houden op risicobeheersing door de eerste linie	Corporate controller is verantwoordelijk voor objectief toetsen van kwaliteit van en interactie tussen linies

De corporate controller ziet toe op de realisatie van de audits op basis van het audit jaarplan en de verantwoording aan de directeur-bestuurder, de auditcommissie en de RvC. Bij audits wordt getoetst op zowel hard- als soft controls. Audits dragen hiermee bij aan de borging van de kwaliteit en resultaten van het risicomanagement en daarmee aan het in control zijn en blijven.

### 5.2. Soorten risico's

#### Strategische risico's

De strategische risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die het behalen van onze strategische doelen in de weg kunnen staan. De strategische risico's zijn begin 2025 herijkt. Deze risico's zijn gebaseerd op ons koersplan en het dan vigerende bedrijfsjaarplan. De strategische risico's voor 2025 zijn:

- Onvoldoende bescherming van onze gegevens
- Ongebruikt laten van technologische kansen
- Ongebruikt laten van talenten van medewerkers
- Niet proactief acteren
- Ongunstige exogene factoren
- Kwijtraken strategische koers bij nieuwe bestuurder
- Ongunstige maatschappelijke ontwikkelingen voor onze huurders

Voor de geïdentificeerde strategische risico's zijn bestaande mitigerende maatregelen in kaart gebracht en is bepaald welke aanvullende maatregelen nodig waren. Deze zijn geïmplementeerd en bestaande maatregelen zijn waar nodig aangescherpt. Hierdoor worden risico's, waar mogelijk, naar een acceptabel niveau teruggebracht. Hierbij wordt rekening gehouden met de risicobereidheid. De ontwikkeling van de risico's wordt elk kwartaal gemonitord. Rapportage over de voortgang vindt plaats op de risicobladen en de kwartaalrapportage. Begin 2026 worden de strategische risico's herijkt op basis van het bedrijfsjaarplan 2026.

### Operationele risico's

De tactische en operationele risico's doen zich voor en worden gemitigeerd in de operationele processen. In de verschillende lagen van de organisatie vinden controles plaats om de risico's te beperken.

- Procescontroles zijn ingebouwd in de inrichting en de opzet van het proces.
- Functiescheiding is ingebouwd, het 4-ogenprincipe wordt toegepast en er vindt controle van eigen werk en collegiale toetsing plaats.
- De kwaliteitscontroles zijn controles op de procescontroles en worden onder verantwoordelijkheid van het management uitgevoerd. Denk hierbij aan controles voorafgaand aan en bij het opstellen van rapportages (zoals aansluitingen tussen sub administraties en grootboek).
- De interne audits vinden onafhankelijk plaats onder verantwoordelijkheid van de corporate controller. Dit zorgt voor aanvullende zekerheid ten aanzien van het "in control" zijn maar ook ten aanzien van de effectiviteit en efficiency van de ingerichte processen.
- De externe audit heeft een focus op de juistheid, volledigheid en getrouwheid van de jaarrekening en het jaarverslag (alsmede ook de dVi). Daarnaast is verslaglegging van belang o.a. voor toekomstige interne en externe controles

### Financiële risico's

Een gezonde financiële positie is een belangrijke voorwaarde om nu (en in de toekomst) interne doelen (uit het Koersplan) en externe doelen (bijvoorbeeld uit de Nationale Prestatieafspraken) te realiseren. De Planning & Control cyclus (P&C cyclus) en Treasury zijn twee belangrijke onderdelen om financiële risico's te bewaken en te beheersen en hiermee de financiële continuïteit van G&O te garanderen.



Foto 15: Verduurzaming in Muiderberg in volle gang in 2025



Foto 16: Ondertekening van de koop en realisatieovereenkomst woningbouw aan de Dennenlaan in Loosdrecht

## Planning en control cyclus

De P&C cyclus begint met het opstellen van de begroting. Deze beslaat een tien-jaren horizon met toelichting over de verwachtingen van de toekomstige kasstromen en de financiering daarvan. Onderdeel van de tien-jaren begroting zijn scenarioanalyses. Onder andere worden bouw-, onderhouds- en organisatiekosten, huurprijsonwikkeling en renteontwikkeling doorgerekend. In de begroting staan taakstellende budgetten voor het komende jaar. In kwartaalrapportages worden toegekende budgetten bewaakt. Hierdoor wordt tijdig geconstateerd of bijsturing nodig is. Jaarlijks vindt verantwoording plaats door middel van de jaarrekening en het bestuursverslag. Dit maakt adequaat toezicht door de Raad van Commissarissen, de accountant, de Aw en het WSW mede mogelijk.

## Treasury

De financiële risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen zijn benoemd in het reglement financieel beleid en beheer en in het treasurystatuut. Het intern normenkader voor financiële risico's uit kasstromen- en/of balansratio's is uitgewerkt en vastgelegd in het treasury jaarplan. G&O onderscheidt rente-, opslag-, tegenpartij-, liquiditeits-, herfinancierings-, beschikbaarheids- en valutarisico. Hierbij wordt bewust geen gebruik gemaakt van speculatieve derivaten en daarvan afgeleide producten. Ook beleggen wij niet in aandelen of andere effecten. Tijdelijk overtollige geldmiddelen blijven staan op onze reguliere bankrekeningen. In 2025 is het treasurystatuut geactualiseerd.

## Informatisering risico's

G&O maakt gebruik van externe dienstverleners voor de inrichting en het beheer van de technische infrastructuur, kantoorautomatisering en aanvullende applicaties. Afspraken over de dienstverlening zijn vastgelegd in contracten en Service Level Agreements (SLA's). In- en externe toegang tot systemen verloopt via vastgestelde beveiligingsprotocollen. Jaarlijks wordt bij de leveranciers van de kantoorautomatisering en het primaire bedrijfsinformatiesysteem een onafhankelijke EDP- of IT-audit uitgevoerd. De bijbehorende ISAE 3402-assurancerapporten en ISO/IEC 27001-certificeringen bieden aanvullende zekerheid. Dit draagt bij aan het vertrouwen in de serviceorganisatie met betrekking tot de kwaliteit van de processen, de dienstverlening en de informatiebeveiliging.

Cybersecurity vormt een steeds relevanter risico. Het gedrag en het bewustzijn van medewerkers spelen hierin een cruciale rol. Sinds 2023 biedt G&O een online Cyber Awareness-training aan voor alle medewerkers. Deze training is gericht op het vergroten van het bewustzijn en het verkleinen van risico's. Daarnaast heeft G&O voorbereidingen getroffen om in 2026 BIC 4.0 (Baseline Informatiebeveiliging voor woningcorporaties) te adopteren. BIC 4.0 legt de nadruk op vier focusgebieden — organisatorisch, mensgericht, fysiek en technisch — en bevat specifieke richtlijnen met in totaal 93 beheersmaatregelen, verdeeld over deze gebieden.

Het Bedrijfscontinuïteitsplan (BCP) is begin 2024 vastgesteld en is in 2025 herijkt. Dit plan beschrijft hoe de primaire dienstverlening via alternatieve processen kan worden voortgezet indien de IT-omgeving niet beschikbaar is, bijvoorbeeld als gevolg van een datacalamiteit zoals een cyberaanval.

Een belangrijk onderdeel van het BCP is het Incident Response Plan (IRP). Dit plan ondersteunt de organisatie bij het herstellen van de IT-omgeving na een datacalamiteit en helpt de oorzaak van de verstoring te achterhalen om herhaling te voorkomen. Samen zorgen deze plannen ervoor dat G&O voorbereid is op mogelijke incidenten en de continuïteit van de dienstverlening kan waarborgen.

## Fiscale risico's

G&O werkt met de Belastingdienst samen vanuit vertrouwen, wederzijds begrip en transparantie. G&O hecht waarde aan een zo effectief mogelijke werkrelatie met de Belastingdienst en wil zoveel mogelijk in de actualiteit werken. Bovendien vindt de Belastingdienst het belangrijk om regelmatig met het bestuur van G&O in contact te zijn, waarbij de klant coördinator bij de Belastingdienst een belangrijke positie als gesprekspartner bekleedt. Eind 2025 is het fiscaal statuut herijkt. Begin 2026 is dit vastgesteld.



Foto 17: Kick-off Embrace, eerste kennismaking van G&O medewerkers met het klantportaal



Foto 18: RvC op projectbezoek in Muiderberg

## Vennootschapsbelasting

Om op het gebied van de vennootschapsbelasting kansen te benutten en risico's te verminderen, wordt bij specifieke vraagstukken de kennis van een fiscaal expert ingehuurd. De aangifte vennootschapsbelasting 2023 is in het tweede kwartaal van 2025 ingediend en vennootschapsbelasting 2024 wordt in het eerste kwartaal van 2026 ingediend door fiscaal adviseur Deel Advies.

G&O heeft sinds 2017 een vaststellingsovereenkomst lopen met de Belastingdienst over de voorwaarden voor het vormen van een fiscale onderhoudsvoorziening. Deze vaststellingsovereenkomst is begin 2025 verlengd tot en met 2029.

Op de lange termijn voorziet G&O een structurele toename van de vennootschapsbelastingdruk, met name als gevolg van de generieke renteaftrekbeperking (ATAD), waardoor een deel van de rente die G&O betaalt niet aftrekbaar is van de belastbare winst voor de heffing van de vennootschapsbelasting.

Woningcorporaties worden oneigenlijk hard getroffen door deze regelgeving, terwijl deze is bedoeld om belastingontwijking door multinationals tegen de gaan. Het kabinet heeft daarbij geen uitzondering gemaakt voor woningcorporaties. Door verschillende partijen in de sector is een gemeenschappelijk initiatief gestart om een gerechtelijke procedure te voeren tegen toepassing van deze renteaftrekbeperking. G&O zal aansluiten bij deze procedure.

## Omzetbelasting

Een groot deel van de risico's op het gebied van de omzetbelasting doet zich voor bij projectontwikkeling. Met name grondaankopen kunnen ongewenste fiscale gevolgen hebben bij samenloop met de overdrachtsbelasting.

Dergelijke transacties worden daarom vooraf fiscaal beoordeeld en eventueel zekerheidshalve voorgelegd aan externe deskundigen of de Belastingdienst. Verder moeten leveranciers bij onderhoudswerken de Btw aan G&O verleggen, waardoor het risico op aansprakelijkheid voor niet-betaalde Btw beperkt blijft.

### Nalevingsrisico's wet- en regelgeving

Als toegelaten instellingen moet G&O aan branche specifieke wet- en regelgeving voldoen, zoals de Woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, de Regeling toegelaten instellingen en de Governance Code Woningcorporaties.

Daarnaast moet G&O voldoen aan algemene wet- en regelgeving, zoals het Burgerlijk wetboek, de Arbowet (met onderliggend besluit en regeling) en de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) (privacywetgeving). G&O is compliant en leeft de geldende relevante wet- en regelgeving na. De organisatie heeft de verantwoordelijkheid om de processen dusdanig in te richten dat hieraan wordt voldaan. De lijnmanagers werken hierbij samen met de stafafdelingen. Waar nodig wordt externe expertise ingeschakeld.

In 2024 is een werkgroep compliance opgericht. Deze werkgroep heeft alle wet- en regelgeving die van belang zijn in kaart gebracht en deze belegd bij een medewerker. Twee keer per jaar werken alle managers, beleidsadviseurs en controllers het overzicht wet- en regelgeving bij (zie ook het voorgaande hoofdstuk over wet- en regelgeving en integriteit).

### Frauderisico's

Onder het frauderisico wordt het risico verstaan dat een interne of externe fraudeur G&O financiële- en/of reputatieschade aanricht. De werkzaamheden van G&O gaan gepaard met grote financiële kasstromen, gunning van grote trajecten en de verdeling van schaars goed zoals het passend toewijzen van woningen. Dit maakt G&O vatbaar voor fraude, zowel vanuit de organisatie zelf als daarbuiten. G&O heeft een gedragscode integriteit en een, in lijn met de wet- en regelgeving in 2023 nieuw opgestelde, Meldregeling misstanden of onregelmatigheden vastgesteld. In 2024 is dit document makkelijker leesbaar gemaakt. Deze documenten staan op intranet en de website. De contactgegevens van een onafhankelijk vertrouwenspersoon zijn hierbij ook gepubliceerd. Het niet naleven van de Gedragscode integriteit kan, na gedegen onderzoek, leiden tot passende disciplinaire en arbeidsrechtelijke maatregelen. Maatregelen kunnen variëren van een waarschuwing tot het aanvragen van ontslag. Verder kan worden overgegaan tot het doen van aangifte en het vorderen van een schadevergoeding in ernstige situaties.

G&O richt zich in het kader van preventie op gedrag en bewustwording, waarbij een veilige werkomgeving en kennisontwikkeling voorop staan. Dit verlaagt de drempel om eventuele onjuistheden vroegtijdig te melden. G&O monitort doorlopend de medewerkerstevredenheid. De bevindingen worden twee keer per jaar in het MT besproken en met de OR gedeeld.

In het besluitvormingsproces is actief aandacht voor transparantie, controleerbaarheid en risico's die overwogen zijn in de besluitvorming. In 2025 is de jaarlijkse frauderisicoanalyse gemaakt en uitgebreid besproken met de verschillende gremia en toezichthouders. Op het proces rondom fraude risicomanagement scoort G&O voldoende en de verbeterpunten uit de voorgaande risicoanalyse zijn opgepakt. In 2025 is G&O verder gegaan met het actualiseren en vastleggen van procesbeschrijvingen, verhogen van fraudebewustzijn en opstellen van een Incident Responseplan en aanbestedingsbeleid. In 2026 volgt een Fraude Response Plan waarin beschreven is hoe bij een (vermoeden van) fraude geacteerd dient te worden.

Fraudegevoelige processen worden gemonitord; een belangrijk aandachtsgebied vormt bijvoorbeeld opdrachtverstrekking aan leveranciers, met name bij onderhoud en bij projectontwikkeling. Daarbij helpen niet

alleen de hard controls (inkoopprocedures, functiescheiding, procuratiematrix). Er is ook aandacht voor gedrag en houding, de soft controls. G&O werkt met een lijst met vaste samenwerkingspartners en hanteert intern duidelijke regels die de (schijn van) belangenverstremgeling dienen te voorkomen. Ten aanzien van het betalingsverkeer zijn strikte procedures. Betalingen worden alleen gedaan via afgedwongen processen met functiescheiding tussen meerdere gemandateerde medewerkers. In 2025 zijn geen vermoedens van fraude of andere integriteitskwesties gesignaleerd.

### Woonfraude risico

De markt voor sociale huurwoningen in de regio is krap. Het woonruimteverdeelsysteem zorgt ervoor dat huurkandidaten op een eerlijke en rechtvaardige manier aanspraak kunnen maken op een woning. Toch komen er situaties voor waarin sprake is van woonfraude, zowel bij huurders als in het woningtoewijzingsproces door kandidaat-huurders. G&O heeft in haar huurvoorwaarden opgenomen welke rechten en plichten een huurder heeft en wat zij wel en niet mogen doen. Op de website staat een formulier waarmee vermoedens van fraude kunnen worden gemeld. Door het actief onderzoeken van woonfraude wordt oneigenlijk gebruik van woningen, ongewenste situaties, maar ook risico's voor huurders en omgeving opgespoord en actief afgehandeld. In het kader van fraudebestrijding werkt G&O verder samen met andere woningcorporaties uit de regio en DAK. Sinds 2023 kunnen woningzoekenden worden geregistreerd, wanneer fraude is geconstateerd. Fraudeurs kunnen vervolgens drie jaar lang niet reageren op woningen van de samenwerkende woningcorporaties in de regio. In 2025 zijn 5 woningen van G&O vrijgekomen door de actieve aanpak van woonfraude.

Ook de AW heeft eind 2025 in haar onderzoek naar integriteit van de sector aandacht gevraagd voor woonfraude. Via een brief roept zij de corporaties op om hier extra aandacht aan te schenken. Naar aanleiding hiervan is een audit uitgevoerd naar de risico's rondom woningtoewijzing, zie pagina 40 van dit jaarverslag.



Foto 19: Wooncomplex aan de Krabbescheer, Kortenhoef na dakvernieuwing en onderhoudsbeurt



Foto 20: Directeur-Bestuurder Maarten van Gessel bezoekt het verduurzamingsproject in Muiderberg

## 6. Financiële continuïteit

G&O borgt haar financiële continuïteit, werkt doelmatig en presteert naar vermogen. Uitgangspunt is hier dat op zowel de korte als lange termijn haar doelgroep betaalbaar moet kunnen worden gehuisvest. Hiervoor moeten de inkomsten en uitgaven in balans blijven en moeten er voldoende middelen beschikbaar zijn voor toekomstige uitgaven. G&O besteedt de tot haar beschikking gestelde middelen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting.

### 6.1. Financieel jaarverslag

Jaarresultaat 2025 positief

In 2025 heeft G&O een positief jaarresultaat geboekt.

Het verslagjaar 2025 is afgesloten met een voordelig resultaat van € 125,1 miljoen na belastingen. Over 2024 was het resultaat € 36,6 miljoen voordelig. Het eigen vermogen van G&O stijgt van € 1.646 miljoen eind 2024 naar € 1.771 miljoen eind 2025. De solvabiliteit op basis van marktwaarde in verhuurde staat daalt van 81,5% in 2024 naar 81,4% in 2025.

In figuur 11 wordt op hoofdlijnen het verschil tussen het jaarresultaat 2025 en het jaarresultaat 2024 weergegeven (bedragen x € 1 miljoen).

	2025	2024	Vershil
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	33,4	30,9	2,5
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	0,0	0,5	-0,5
Waarderveranderingen vastgoedportefeuille	106,2	19,5	86,7
Netto resultaat overige activiteiten	0,2	0,4	-0,2
Overige organisatiekosten	-1,9	-2,0	0,1
Leefbaarheid	-1,3	-1,3	0,0
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>136,6</b>	<b>48,0</b>	<b>88,6</b>
Financiële baten en lasten	-6,1	-5,7	-0,4
Deelnemingen	0,2	-1,3	1,5
<b>Resutaat voor belastingen</b>	<b>130,7</b>	<b>41,0</b>	<b>89,7</b>
Belasting	-5,6	-4,4	-1,2
<b>Resutaat na belastingen</b>	<b>125,1</b>	<b>36,6</b>	<b>88,5</b>

Figuur 11 Jaarresultaat

In het jaarresultaat zijn een aantal posten opgenomen die per jaar aanzienlijk kunnen verschillen.

In figuur 12 is uitgegaan van het resultaat voor belastingen. Dit resultaat wordt voor de posten verkopen en waardeveranderingen geschoond, waardoor een betere vergelijking kan worden gemaakt met het resultaat van het voorgaande boekjaar (bedragen x € 1 miljoen).

	2025	2024	Vershil
<b>Resutaat voor belastingen</b>	<b>130,7</b>	<b>41,0</b>	<b>89,7</b>
Af. Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	0,0	-0,5	0,5
Af. Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-106,2	-19,5	-86,7
<b>Resultaat voor belastingen geschoond</b>	<b>24,5</b>	<b>21,0</b>	<b>3,5</b>

Figuur 12 Jaarresultaat geschoond

De mutatie in het geschoonde jaarresultaat voor belastingen is € 3,5 miljoen positief.

### Toelichting bepaling jaarresultaat

In verslagjaar 2025 zijn de resultaten opgenomen op basis van de functionele indeling. Baten en lasten worden hierbij geclassificeerd naar de verschillende activiteiten van een corporatie. Voor zover lasten niet rechtstreeks zijn toe te rekenen worden deze verdeeld door middel van een kostenverdeelstaat.

### Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille

De aard van de te onderscheiden posten van de exploitatie vastgoedportefeuille sluit aan op de aard van de toekomstige kasstromen zoals deze worden gebruikt in de bepaling van de markt- en beleidswaarde van het vastgoed.

In figuur 13 wordt op hoofdlijnen het verschil tussen het resultaat exploitatie vastgoedportefeuille 2025 en 2024 weergegeven (bedragen x € 1 miljoen).

	2025	2024	Vershil
Huuropbrengsten	72,8	69,0	3,8
Opbrengsten en lasten servicecontracten	-0,1	0,1	-0,2
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-7,8	-7,8	0,0
Lasten onderhoudsactiviteiten	-26,1	-25,2	-0,9
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-5,4	-5,2	-0,2
<b>Totaal</b>	<b>33,4</b>	<b>30,9</b>	<b>2,5</b>

Figuur 13 Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille

- De huuropbrengsten zijn, mede door de jaarlijkse huurverhogingen en nieuwe verhuringen, met € 3,8 miljoen gestegen.
- De lasten verhuur en beheeractiviteiten 2025 zijn vrijwel gelijk aan 2024.
- De lasten onderhoudsactiviteiten zijn met € 0,9 miljoen gestegen door hogere lasten voor planmatig onderhoud (€ 1,9 miljoen) en lagere lasten voor mutatieonderhoud (-/- € 1 miljoen).
- De overige directe operationele lasten exploitatie bezit stijgen met € 0,2 miljoen. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door stijging van gemeentelijke belastingen en waterschapslasten.

### Netto resultaat verkoop vastgoedportefeuille

De opbrengst uit de verkoop van woningen is lager dan de realisatie in 2024. In 2025 is er 1 individuele woning verkocht.

## Waardeveranderingen vastgoedportefeuille

### *Overige waardeveranderingen:*

De overige waardeveranderingen geven het onrendabele deel weer op de projectenportefeuille. Het resultaat op nieuwbouw- en renovatieprojecten wordt genomen als er sprake is van een feitelijke dan wel juridische investeringsverplichting (intern geformaliseerd en extern gecommuniceerd).

### *Niet gerealiseerde waardeveranderingen:*

De niet gerealiseerde waardeveranderingen zijn gebaseerd op de waardering van het vastgoed op marktwaarde in verhuurde staat. Voor bepaling van de marktwaarde in verhuurde staat wordt voor het woon- en parkeervastgoed de basisversie van het handboek modelmatig waarden toegepast. Voor het bedrijfsmatig-, maatschappelijk- en intramuraal vastgoed wordt de full versie van het handboek modelmatig waarden toegepast. De niet gerealiseerde waardeveranderingen 2025 bedragen € 125,3 miljoen positief (2024: € 35,1 miljoen positief). In hoofdstuk 6.4 wordt nader ingegaan op de ontwikkeling van de marktwaarde.

## Overige organisatiekosten

De overige organisatiekosten dalen met € 0,1 miljoen ten opzichte van 2024. In 2025 zijn de toe te rekenen organisatiekosten licht gedaald ten opzichte van 2024.

## Leefbaarheid

De lasten leefbaarheid 2025 blijven nagenoeg gelijk ten opzichte van 2024. De last leefbaarheid 2025 komt uit op circa € 136 per gewogen verhuureenheid (2024: € 139 per gewogen verhuureenheid).

## Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten over 2025 zijn per saldo € 0,4 miljoen hoger dan in 2024. De gemiddelde rente van de vastrentende leningen komt ultimo 2025 uit op 1,78%. Ultimo 2024 was deze 1,66%. Samen met een stijgende schuldpositie (ca. € 25,8 miljoen), heeft de rentestijging van ca. 0,12% een stijgend effect op de rentelasten.

## Deelnemingen

De mutatie van € 1,2 miljoen wordt veroorzaakt door de verwerking in 2024 van een wijziging in de waarderingsgrondslag voor de CV Heyendaal, Vanaf 2024 wordt de deelneming in CV Heyendaal gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde.

## Vennootschapsbelasting

De vennootschapsbelasting over 2025 komt uit op een last van € 5,6 miljoen. Over 2024 kwam de vennootschapsbelasting uit op een last van € 4,4 miljoen. In het verslagjaar 2024 was er sprake van een forse mutatie in de tijdelijke verschillen (latenties).

### **6.2. Financiële kengetallen**

In onderstaande figuren zijn de actuele ratio's opgenomen over 2025 en zijn voor jaren 2026 tot en met 2030 de begrote ratio's weergegeven.

## Interest dekkingsratio (ICR)

<b>Interest dekkingsratio (ICR)</b>	<b>Norm</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
		<b>JV</b>	<b>Begroting</b>				
DAEB	>1,4	<b>4,13</b>	3,39	3,26	3,12	2,57	2,04
Niet-DAEB	>1,8	<b>9,36</b>	7,87	9,47	8,74	10,56	11,96
Totaal	>1,4	<b>4,42</b>	3,58	3,47	3,30	2,78	2,25

Figuur 14 Interest dekkingsratio

Het kengetal interest dekkingsratio/interest coverage ratio geeft aan in hoeverre G&O in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit de verschuldigde rente te betalen. De Aw/WSW hanteren een ondergrens van 1,4 voor de DAEB-tak en 1,8 voor de niet-DAEB-tak. Bij een interest dekkingsratio lager dan de genoemde grens worden er onvoldoende kasstromen gegenereerd om de rentelasten en de aflossing(sfictie) te kunnen betalen. G&O voldoet voor 2025 aan dit criterium.

## Loan-to-Value

<b>Loan to value (LTV)</b>	<b>Norm</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<i>Beleidswaarde</i>		<b>JV</b>	<b>Begroting</b>				
DAEB	<70%	<b>34,8%</b>	34,1%	34,0%	34,8%	37,0%	39,4%
Niet-DAEB	<70%	<b>15,5%</b>	14,0%	13,2%	12,5%	11,8%	11,2%
Totaal	<70%	<b>32,9%</b>	32,3%	32,2%	32,9%	34,8%	37,0%

Figuur 15 Loan to Value

De Loan-to-Value (LTV) is een kengetal dat aangeeft in hoeverre de schuldpositie in een gezonde verhouding staat tot de kasstroom generende capaciteit van de portefeuille vastgoed op lange termijn, uitgedrukt in de "Beleidswaarde". De Aw/WSW grens geeft aan dat deze verhouding maximaal 70% (voor DAEB-tak) mag zijn. G&O voldoet hier voor 2025, ruimschoots aan.

## Solvabiliteit

<b>Solvabiliteit</b>	<b>Norm</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<i>Beleidswaarde</i>		<b>JV</b>	<b>Begroting</b>		<b>47</b>		
DAEB	>30%	<b>64,9%</b>	66,0%	65,9%	65,6%	62,8%	61,5%
Niet-DAEB	>30%	<b>83,3%</b>	85,0%	86,3%	87,2%	87,2%	88,8%
Totaal	>30%	<b>65,0%</b>	65,9%	65,8%	65,5%	62,7%	61,5%

Figuur 16 Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de vermogenspositie van de corporatie weer. Voor de jaarrekening waardeert G&O haar vastgoed op marktwaarde (in verhuurde staat). Bij waardering tegen marktwaarde komt de publieke taak van woningcorporaties niet tot uitdrukking in de gepresenteerde waarde. G&O zal namelijk geen (of weinig) woningen verkopen bij mutatie. Ook zal G&O de huur niet optrekken tot een markthuur maar zal deze worden aangepast naar de intern vastgestelde streefhuur, die beduidend lager is dan de markthuur. Bij waardering op marktwaarde komt de solvabiliteit voor 2025 uit op 81,4% (2024: 81,5%).

Voor de normering voor Aw/WSW dient de waardering van het vastgoed plaats te vinden tegen de (veel lagere) beleidswaarde. In figuur 16 is te zien dat zowel voor de DAEB tak als de niet-DAEB tak ruimschoots voldaan wordt aan de normering.

## Dekkingsratio

<b>Dekkingsratio</b> <i>Marktwaarde</i>	<b>Norm</b>	<b>2025</b> <b>JV</b>	<b>2026</b> <i>Begroting</i>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
DAEB	<70%	<b>16,2%</b>	16,0%	16,2%	16,7%	18,1%	19,8%
Niet-DAEB	<70%	<b>10,9%</b>	10,1%	9,5%	8,9%	8,4%	7,9%
Totaal	<70%	<b>15,8%</b>	15,6%	15,7%	16,2%	17,5%	19,0%

Figuur 17 Dekkingsratio

De dekkingsratio geeft de verhouding van de schuld (tegen marktwaarde) en de waarde van het onderpand aan. De waarde van het onderpand wordt hier bepaald op basis van de marktwaarde in verhuurde staat. G&O voldoet ruim aan de grens dat de 'dekkingsratio' niet meer mag zijn dan 70%.

## Direct rendement

<b>Direct rendement</b> <i>Beleidswaarde</i>	<b>Norm</b>	<b>2025</b> <b>JV</b>	<b>2026</b> <i>Begroting</i>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
DAEB	-	<b>3,0%</b>	2,7%	2,9%	2,8%	2,6%	2,4%
Niet-DAEB	-	<b>3,6%</b>	3,0%	3,2%	2,9%	3,3%	3,5%
Totaal	-	<b>3,0%</b>	2,7%	2,9%	2,8%	2,6%	2,5%

Figuur 18 Direct rendement

Het direct rendement (vastgoed gerelateerde operationele kasstroom in een percentage van de beleidswaarde primo jaar) geeft aan welk direct rendement is behaald op het vastgoed. De vastgoed gerelateerde operationele kasstromen worden hier gecorrigeerd voor renteontvangsten, rentelasten, sectorspecifieke heffingen en de vennootschapsbelasting. Het direct rendement voor 2025 komt op totaal niveau uit op 3%. Bij een vergelijking van beide 'takken' zien we dat de niet-DAEB tak beduidend beter rendeert dan de DAEB tak. De Aw/WSW hanteren hier geen normen.

## Schuld per gewogen vhe

<b>Schuld per gewogen vhe</b> <i>x € 1.000</i>	<b>Norm</b>	<b>2025</b> <b>JV</b>	<b>2026</b> <i>Begroting</i>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
DAEB	-	<b>39,4</b>	42,0	43,2	45,5	49,9	55,0
Niet-DAEB	-	<b>28,0</b>	26,3	25,7	24,9	24,0	23,5
Totaal	-	<b>38,7</b>	41,0	42,2	44,3	48,4	53,2

Figuur 19 Schuld per gewogen vhe

In de tabel hierboven wordt de schuldpositie per gewogen verhuureenheid weergegeven. Ultimo 2025 komt de schuldpositie uit op € 38,7k per gewogen vhe. Door de geplande investeringen in de periode 2026-2030 loopt deze op tot € 53,2k per gewogen vhe ultimo 2030.

### 6.3. Treasury

Een groot gedeelte van het bezit van woningcorporaties is gefinancierd met aangetrokken leningen. Treasury vormt daardoor een belangrijk onderdeel van de financiële huishouding bij woningcorporaties. Doel van de treasuryfunctie is het indekken en spreiden van renterisico's, het toetsen van de financierbaarheid van alle (geplande) activiteiten, het aantrekken van benodigde financiering, optimalisatie van onze financieringsstructuur en het minimaliseren van de rentelasten.

## Reglement Financieel beleid en beheer

Op grond van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (Btiv) beschikken we over een reglement Financieel Beleid en Beheer (verder: Reglement). Hiermee zorgen we ervoor dat de financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht zodat we onze volkshuisvestelijke doelstellingen kunnen blijven realiseren. In het Reglement zijn specifieke treasurybepalingen opgenomen vanuit de wet, die nader zijn uitgewerkt in het treasurystatuut. Het Reglement is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en de Autoriteit woningcorporaties (Aw).

## Treasurystatuut

Ons beleid op het gebied van treasury is vastgelegd in het treasurystatuut. Hierin beschrijven we de organisatie van de treasuryfunctie, de wijze van besluitvorming, de verantwoording en de informatievoorziening.

## Treasurycommissie

De treasurycommissie overlegt periodiek over treasury. De treasurycommissie bestaat uit de volgende functionarissen:

- manager bedrijfsvoering (voorzitter)
- bestuurder
- business-controller
- manager vastgoed
- een extern treasury adviseur

De treasurycommissie handelt binnen de kaders van het treasurystatuut en het treasuryjaarplan. De treasurycommissie kwam in 2025 vier keer bij elkaar. Tijdens deze bijeenkomsten besprak de commissie onder andere marktontwikkelingen, beschikbaarheid van financiering, borgingsplafond, liquiditeitsprognoses, benchmarkrapportage, beoordelingskader Aw/WSW, financieringsstrategie en renterisico's. Bovendien werden er afspraken gemaakt voor het uitwerken van transactievoorstellen.

## Financieringsstrategie

G&O heeft een financieringsstrategie; de financieringsstrategie geeft het beleid weer voor de financiering en de samenstelling van de leningenportefeuille op langere termijn. In de financieringsstrategie verwoorden we onze keuzes binnen de ruimte van het treasurystatuut en hebben we waarborgen opgenomen om de financiële continuïteit te bewaken. Hiervoor gebruiken we signaleringsnormen waaronder de terugverdienperiode financiering. We streven ernaar dat de terugverdienperiode financiering zich onder de signaalwaarde van 35 jaar beweegt.

## Treasuryjaarplan

In het treasuryjaarplan beschrijven we onze belangrijkste treasury-acties voor het komende jaar. Het treasuryjaarplan is gebaseerd op de goedgekeurde integrale begroting die wordt vastgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Door goedkeuring van het treasuryjaarplan geeft de Raad van Commissarissen toestemming aan de bestuurder om, ten behoeve van de DAEB-activiteiten (en binnen de van toepassing zijnde externe en interne 'spelregels'), financiering aan te trekken. Acties die niet binnen de kaders van dit treasuryjaarplan vallen, moeten ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd worden.

### Financieringsbevoegdheid treasury

We moeten te allen tijde aan onze financiële verplichtingen kunnen voldoen. Hiertoe trekken we, indien noodzakelijk, leningen aan met borging door het WSW (mits ten behoeve van DAEB). Het WSW stelt borgingsruimte beschikbaar door middel van het door haar vastgestelde borgingsplafond. Dit borgingsplafond betreft het maximale bedrag aan door het WSW te borgen financiering, in het van toepassing zijnde jaar. De hoogte van het borgingsplafond is (mede) afhankelijk van de financieringsbehoefte conform de dPi-opgave. We ontvingen in 2025 een borgingsplafond van € 377,1 miljoen voor ultimo 2025.

### Langlopende schulden

Onze langlopende schulden (inclusief het kortlopend deel) namen in 2025 toe met € 26 miljoen. Ter financiering van de aflossingen en investeringen trokken we nieuwe leningen aan voor € 45 miljoen en losten we € 19 miljoen af op bestaande leningen. Het gemiddelde rentepercentage van de op 31 december 2025 aanwezige leningen is 1,75% (2024: 1,67%). De toename is het gevolg van de hogere rente op de nieuwe leningen ten opzichte van de afgeloste leningen en de toename van de rente op de variabele hoofdsom lening.

### Liquiditeiten

Het saldo liquide middelen nam in 2025 toe van € 2,3 miljoen naar € 6,6 miljoen. Om voldoende flexibiliteit in de liquiditeit te waarborgen beschikt G&O over een variabele hoofdsom lening, waarop wekelijks opname of terugplaatsing kan plaatsvinden. Van de hoofdsom van € 15 miljoen was ultimo 2025 € 10 miljoen teruggeplaatst. Daarnaast beschikt G&O nog over een rekening-courant krediet bij haar huisbank van € 0,5 miljoen. Op basis van de meerjarenbegroting zijn de operationele kasstromen de komende jaren positief. Deze positieve kasstromen wenden we aan voor de financiering van (nieuwbouw- en duurzaamheids-) investeringen.



Foto 21: Bewoners in de wijk Muiden Noordwest worden meegenomen in de plannen d.m.v. een maquette



Foto 22: Omwonenden van de Vivaldiweg kunnen reageren op de schetsontwerpen voor de geplande nieuwbouw



Foto 23: Bewonersbijeenkomst voor de Ericaweg, Laren

#### 6.4. Marktwaarde/beleidswaarde

##### Beleidsmatige beschouwing op de ontwikkeling van de marktwaarde

In 2025 waren de huizenprijzen gemiddeld 8,6% hoger dan in 2024 (bron: CBS). De vraag in de woningmarkt blijft groter dan het aanbod.

Voor de vastgoedportefeuille van G&O heeft dit in 2025 tot een stijging van de marktwaarde in verhuurde staat geleid. De totale waarde van de vastgoedportefeuille is met € 149,5 miljoen gegroeid naar een waarde van € 2.133 miljoen. De gemiddelde waarde per woning is in 2025 gestegen met 6,4% van € 216.283 naar € 230.139. We zien dat de waarde voor ons bezit in de regio Gooi en Vechtstreek in 2025 stijgen met 6,6% (2024: -0,3%) en voor ons bezit in de regio 'Utrecht' er sprake is van een stijging van 5,1% (2024: +18%). Deze waardeontwikkelingen liggen in lijn met de waardeontwikkeling die verwacht mag worden vanuit de markt.

Los van de marktontwikkeling spelen ieder jaar ook de gewijzigde parameters in het handboek marktwaardering een rol bij de ontwikkeling van de marktwaarde.

De positieve waardeontwikkeling is vooral het gevolg van een leegwaarde groei van de vastgoedportefeuille, hogere WOZ-waarden, stijging van de contracturen en een lagere disconteringsvoet voor het doorexplotatie scenario.

##### Beleidsmatige beschouwing op de ontwikkeling van de beleidswaarde

Met ingang van boekjaar 2024 wordt de beleidswaarde van de woongelegenheden in het bezit van woningcorporaties bepaald op basis van eigen beleidsuitgangspunten gebruik makend van een sociale disconteringsvoet en exploitatieperiode van 60 jaar.

De beleidswaarde van bedrijfsmatig, maatschappelijk en zorg onroerend goed alsmede van parkeergelegenheden wordt gelijkgesteld aan de marktwaarde in verhuurde staat.

De totale beleidswaarde van de vastgoedportefeuille is met € 62 miljoen gegroeid naar een waarde van € 1.114 miljoen. De gemiddelde beleidswaarde per woning is in 2025 gestegen met 4,8% van € 113.008 naar € 118.454.

##### Beleidsmatige beschouwing op het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie

Per 31 december 2025 is in totaal € 1.389 miljoen aan ongerealiseerde herwaarderingen in de overige reserves begrepen (2024: € 1.273 miljoen) uit hoofde van de waardering van het vastgoed in exploitatie tegen marktwaarde in verhuurde staat. De waardering van dit vastgoed is in overeenstemming met het Handboek modelmatig waarden bepaald en is daarmee conform de in de Woningwet voorgeschreven waarderingsgrondslag en daaruit afgeleide ministeriële besluiten geldend ten tijde van het opmaken van de jaarverslaggeving.

De realisatie van deze ongerealiseerde herwaardering is sterk afhankelijk van het te voeren beleid van G&O. De mogelijkheden voor de corporatie om vrijelijk door (complexgewijze) verkoop of huurstijgingen de marktwaarde in verhuurde staat van het DAEB-bezit in exploitatie te realiseren zijn beperkt door wettelijke maatregelen en maatschappelijke ontwikkelingen zoals demografie en ontwikkeling van de behoefte aan sociale (DAEB) huurwoningen. Omdat de doelstelling van de corporatie is om duurzaam te voorzien in passende huisvesting voor hen die daar niet zelf in kunnen voorzien, zal van het vastgoed in exploitatie slechts een beperkt deel vervreemd worden. Daarnaast zal bij mutatie van de woning slechts in uitzonderingssituaties de huur worden verhoogd tot de markthuur en zijn de werkelijke onderhouds- en beheerlasten hoger dan ingerekend in de marktwaarde, voortvloeiend uit de beoogde kwaliteit- en beheersituatie van de corporatie.

Dit betekent dat slechts een deel van de in de jaarrekening verantwoorde marktwaarde (en daarmee van het eigen vermogen) in de toekomst zal worden gerealiseerd.

Het bestuur van G&O heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde van het DAEB bezit in exploitatie en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit:

	DAEB	niet-DAEB	Totaal
<b>Marktwaarde verhuurde staat</b>	<b>1.980,8</b>	<b>152,2</b>	<b>2.133,0</b>
<b>Beleidswaarde</b>	<b>1.007,4</b>	<b>106,7</b>	<b>1.114,1</b>
<i>Vershil Marktwaarde/Beleidswaarde</i>	<i>973,4</i>	<i>45,5</i>	<i>1.018,9</i>
<i>Ratio Beleidswaarde/Marktwaarde</i>	<i>50,9%</i>	<i>70,1%</i>	<i>52,2%</i>

Figuur 20 Marktwaarde/Beleidswaarde

Kijken we naar de DAEB portefeuille dan zien we dat de verhouding tussen de beleidswaarde en marktwaarde ultimo 2025 uitkomt op ruim 51%. Dit impliceert dat circa 49% van het DAEB eigen vermogen niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is.

#### 6.5. Conclusie jaarresultaat en vermogensontwikkeling 2025

Door het resultaat over 2025 van ruim € 125 miljoen nam het vermogen toe van € 1.646 miljoen ultimo 2024 naar € 1.771 miljoen ultimo 2025.

De Aw/WSW ratio's interestdekkingsratio, loan-to-value, solvabiliteit en dekkingsratio bevinden zich, gelet op de normeringen, in een 'veilige zone'. De toegang tot de (WSW geborgde) kapitaalmarkt is daarmee gewaarborgd. Tenslotte is het maatschappelijk rendement duidelijk aanwezig. Er wordt volop naar vermogen geïnvesteerd in de volkshuisvesting.

## 7. Vooruitblik op 2026

---

De komende jaren werken we verder aan het behalen van de doelen die we koppelden aan de thema's uit onze strategische koers 2024-2027: Meer passende woningen, Fijn samen wonen, Steeds duurzamer wonen en Fijn samen werken. Wat we per jaar doen nemen we op in het bedrijfsjaarplan, wat we samen met de begroting van hetzelfde jaar opstellen. Bij ons reguliere werk en de realisatie van onze doelen hebben we te maken met interne en externe ontwikkelingen.

De maatschappelijke en politieke context waarin G&O opereert, blijft de komende jaren complex, maar overwegend stabiel. Internationale spanningen, nationale politieke keuzes en lokale bestuurlijke dynamiek beïnvloeden de randvoorwaarden van ons handelen. Tegelijkertijd verwachten wij geen abrupte koerswijzigingen die onze opgave fundamenteel veranderen. De uitdaging ligt vooral in het zorgvuldig balanceren van ambities, investeringen en financiële draagkracht op de langere termijn.

### Geopolitieke ontwikkelingen

De aanhoudende geopolitieke spanningen, waaronder de oorlog in het Midden-Oosten, hebben indirecte maar merkbare effecten op onze bedrijfsvoering. Zij dragen bij aan economische onzekerheid, volatiliteit op de financiële markten en druk op grondstoffen- en energieprijzen. Dit werkt door in bouwkosten, onderhoudslasten en financieringscondities. Voor G&O betekent dit dat wij blijvend rekening houden met schommelingen in kosten en beschikbaarheid, zonder dat dit op korte termijn leidt tot aanpassing van onze strategische koers. Risicobewust sturen en scenario-denken blijven daarbij essentieel.

### Nationaal politiek kader: nieuw kabinet

Met het aantreden van een nieuw kabinet verandert het beleidsmatige speelveld voor woningcorporaties. Hoewel de hoofdlijnen van het volkshuisvestelijk beleid herkenbaar blijven, is sprake van accentverschuivingen in tempo, prioritering en financiële randvoorwaarden. Denk hierbij aan regelgeving rond huurbeleid, verduurzaming en investeringsruimte. G&O volgt deze ontwikkelingen nauwgezet en anticipeert waar nodig in de bedrijfsvoering. Wij verwachten geen grote aardverschuivingen, maar wel een voortzetting van een context waarin scherpe keuzes nodig blijven om maatschappelijke doelstellingen en financiële continuïteit met elkaar in balans te houden.

### Lokale dynamiek en gemeenteraadsverkiezingen

Ook op lokaal niveau kunnen de gemeenteraadsverkiezingen leiden tot gewijzigde accenten in woonbeleid, samenwerking en gebiedsontwikkeling. In de meeste gemeenten waar wij werken komen nieuwe colleges. Nieuwe colleges brengen soms andere prioriteiten aan in woningbouwprogramma's, duurzaamheid of zorg en welzijn. G&O ziet dit primair als een kans om het gesprek over de gezamenlijke woonopgave te blijven voeren. Onze koers is robuust genoeg om binnen wisselende bestuurlijke verhoudingen samen te werken aan betaalbaar en passend wonen, waarbij wij inzetten op continuïteit en een constructieve relatie met gemeenten.

### Financiële positie en bedrijfscontinuïteit op de lange termijn

De komende jaren blijven wij investeren in nieuwbouw, verduurzaming en kwaliteit van de bestaande voorraad. Deze investeringen zijn noodzakelijk om onze maatschappelijke opgave waar te maken, maar hebben ook een duidelijk effect op onze financiële kengetallen. In de meerjarige vooruitblik zien wij dat, richting een horizon van circa tien jaar, de grenzen van onze financiële ratio's in beeld komen. Dit vraagt om een beheerste groei, strakke prioritering en blijvende aandacht voor kasstromen en financieringsstructuur. Wij sturen erop dat G&O financieel gezond blijft, met voldoende weerstandsvermogen om tegenvallers op te vangen.

## Koersvast en adaptief

Alles overziend kiest G&O voor een koers die zowel koersvast als adaptief is. Wij houden vast aan onze maatschappelijke opdracht en strategische doelen zoals deze zijn verwoord in onze koers, terwijl wij alert blijven op veranderingen in onze omgeving. Door tijdig te signaleren, realistisch te plannen en integraal af te wegen, creëren wij ruimte om ook op de langere termijn verantwoord te blijven investeren. Zo blijft G&O in staat om, binnen veranderende politieke en economische omstandigheden, haar rol als stabiele en betrouwbare maatschappelijke organisatie te vervullen.

## Onze focus voor 2026

Zoals ook in het bedrijfsjaarplan 2026 staat richten we ons in het derde jaar van onze koers 2024-2027 'samen leven, samen doen' vooral op:

- Het voorbereiden, ontwikkelen en realiseren van nieuwbouw van sociale huurwoningen en verduurzamingsprojecten(warmtenetten)
- De gebiedsgerichte ontwikkeling Muiden Noordwest en opstart van de gebiedsgerichte ontwikkeling in Bussum Zuid;
- Het versterken van G&O als netwerkorganisatie en verder uitwerken van het koersthema Fijn samen wonen;
- De digitalisering en automatisering van de verschillende processen en dienstverlening aan onze huurders.

## 8. Verslag van de RvC

De Raad van Commissarissen (RvC) is verantwoordelijk voor het interne toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de stichting. De RvC staat het bestuur ter zijde en doet dat op een wijze die getoetst kan worden aan de Woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen (BTIV), de Governance Code Woningcorporaties 2025 en de eigen toezichtvisie. Met onderstaand verslag legt de RvC verantwoording af over de wijze waarop in 2025 toezicht werd gehouden.

### 8.1. Over toezicht houden

In de Woningwet is bepaald dat commissarissen zich bij de vervulling van hun toezichthoudende taak moeten richten naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden. Deze drie belangen vragen een gedeelde interpretatie. Bij G&O hebben de RvC en de bestuurder een gezamenlijk visie op toezicht en besturen. Het toezicht- en toetsingskader gaat verder dan alleen toezicht op de bedrijfsvoering. Het betreft ook toezicht op de impact van het beleid van de organisatie bij huurders, woningzoekenden, gemeenten binnen het werkgebied, overige stakeholders en de externe toezichthouders.

De RvC heeft minimaal elk kwartaal een vergadering en verder zo vaak als de Raad of de bestuurder nodig acht.<sup>2</sup> Om op de hoogte te blijven van wat er in- en extern speelt, laat de Raad zich door bestuur en medewerkers van G&O op formele en informele wijze informeren. Zo worden nieuwsberichten actief gedeeld en maakt een actualiteitenrapportage met informatie over interne en externe ontwikkelingen standaard onderdeel uit van de agenda van de RvC. Naast de standaard aanwezigheid van de bestuurder en de bestuurssecretaris schuiven regelmatig leden van het Managementteam (MT) en andere medewerkers aan als hun inbreng nodig is.

Bij opleveringen en personeelsbijeenkomsten zijn leden van de Raad uitgenodigd; zo krijgen de commissarissen een goed beeld van de sfeer binnen de organisatie en zijn zij zichtbaar en aanspreekbaar voor medewerkers.

Wegens het bereiken van de maximale benoemingstermijn van twee commissarissen startte de RvC 2025 met twee nieuwe commissarissen: mevrouw M. (Marjan) Klein en de heer E. (Egbert) Dijkstra. De voorzittersrol wordt vanaf dit jaar ingevuld door de heer F. (Ferdinand) Strijthagen. Hij is sinds begin 2021 commissaris bij G&O en vervulde in 2023 en 2024 al de rol van vicevoorzitter.

Naast de werving en benoeming van een nieuwe bestuurder, wegens het bereiken van de pensioendatum van de voormalige bestuurder, stonden in 2025 veel vastgoed- en verduurzamingsprojecten op de agenda van de RvC. Verder is tijdens vergaderingen langer stil gestaan bij verdiepende thema's als de onderlinge solidariteit, het mutatieproces en de digitalisering. Vanzelfsprekend zijn verder de financiële continuïteit van G&O en het risicomanagement onderwerpen van gesprek geweest. Tijdens de jaarlijkse middag met belanghebbenden is de

Het toetsingskader van G&O is in samenspraak tussen Bestuur en de RvC vastgesteld en bevat, zoals ook vermeld in het reglement RvC, in ieder geval de volgende documenten:

- a. statuten
- b. reglement RvC en reglement bestuur
- c. reglement financieel beleid en beheer
- d. koersplan 'Samen leven samen bouwen'
- e. begroting
- f. treasurystatuut
- g. investeringsstatuut
- h. portefeuillestrategie
- i. prestatieafspraken gemeenten
- j. integriteitscode
- k. meldregeling
- l. jaarplan
- m. procuratieregeling

<sup>2</sup> In 2025 is om agenda technische redenen de integrale begroting 2026 niet voor 1 december vastgesteld zoals opgenomen in de statuten. De vaststelling vond plaats op 10 december 2025

voltallige Raad over de opgaves van G&O in gesprek gegaan met Aedesdirecteur de heer W. de Vreeze en mevrouw M. Renders, strategisch gebiedsontwikkelaar Provincie Noord Holland. Bij een bezoek aan Muiden en Muiderberg zijn duurzaamheidsprojecten bezocht en is de Raad geïnformeerd over scenario's voor de gebiedsontwikkeling Muiden Noordwest.

Samen met het individuele opleidingsprogramma van de commissarissen in 2025 voldoet de Raad aan de bepalingen rond het jaarlijks te behalen PE-punten.

Tijdens vier van de vijf vergaderingen was de voltallige Raad aanwezig. Mevrouw M. (Marjan) Klein was de eerste vergadering afwezig wegens vakantie.

In 2025 heeft de jaarlijkse governance check plaatsgevonden op de statuten, de in 2024 vastgestelde reglementen en de nieuwe Governance Code Woningcorporaties 2025. G&O voldoet aan alle bepalingen. Er zijn geen artikelen of principes die niet worden toegepast. Wel zijn er enkele kleine verbeterpunten inmiddels opgepakt.

De zelfevaluatie van 2025 stond, onder externe begeleiding, in het teken van samenwerking in de Raad. Er is terug- en vooruitgekeken en bezien wat er goed gaat en wat aandacht vraagt. De Raad constateert dat de overgang met nieuwe commissarissen soepel is verlopen. De onderlinge samenwerking is goed en de commissarissen zijn complementair in expertise en stijl, vullen elkaar aan en er is een sterk onderling vertrouwen. Er is een aantal aandachtspunten die de organisatie van vergaderingen betreft en waar passende interventies voor zijn geformuleerd en ingevoerd. De jaarplanning is, bijvoorbeeld, bezien op efficiëntie waardoor vergaderingen meer gecombineerd worden en najaar 2025 is met een vooroverleg van de RvC voor de reguliere vergadering gestart.

#### De rol van de toezichthouder

*In de rol van toezichthouder beoordeelt de RvC of (voorgenomen) besluiten van het bestuur zorgvuldig tot stand zijn gekomen en daarnaast of doelstellingen zijn gerealiseerd. Daarbij toetst de RvC de besluiten en de keuzes aan de externe en interne toetsingskaders of op welke (goede) gronden daarvan is of wordt afgeweken. Door 'open' te luisteren met uitstel van oordeel. Van de corporate controller verwacht zij bij (toezichts)rapportages, en ter goedkeuring voorgelegde besluiten, een schriftelijk kritisch oordeel. Het toezicht blijft niet beperkt tot haar statutaire rol en het voldoen aan wet- en regelgeving. Het strekt zich verder uit zodat kan worden gerekend op een ethisch handelende corporatie met oog voor haar maatschappelijk doel en haar belanghebbenden. De RvC functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijke doelen van de corporatie worden behaald. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. (bron: visie op besturen en toezichthouden, G&O februari 2023)*

## 8.2. Verslag vanuit de toezichthoudende rol

De RvC houdt op actieve wijze toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken bij G&O. Voor deze specifieke rol wil de Raad onder meer inzicht hebben in:

- de realisatie van de volkshuisvestelijke opgaven;
- de realisatie van de doelstellingen van de corporatie;
- de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- het financieel verslaggevingsproces;
- de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

Om dit te borgen wordt gewerkt met een jaaragenda waar deze onderwerpen op staan, verdeeld over de reguliere vergaderingen en wordt jaarlijks een governance check uitgevoerd. Hierbij wordt bezien of aan de statuten en reglementen wordt voldaan.

#### *Auditcommissie*

Vanuit de RvC is een auditcommissie ingesteld. De auditcommissie beziet voorafgaande aan de bespreking en/of besluitvorming in de RvC de financiële en operationele prestaties en het risicomanagement. De commissie bereidt de besluitvorming voor en adviseert de RvC over deze onderwerpen. De auditcommissie bestond in 2025 uit de heer E. (Egbert) Dijkstra (voorzitter) en F. (Franko) Zivkovic-Laurenta (lid).

De vergaderingen van de auditcommissie worden bijgewoond door de bestuurder, de manager bedrijfsvoering, de bestuurssecretaris en de onafhankelijke corporate controller. Afhankelijk van de agendaonderwerpen is ook de businesscontroller aanwezig.

De auditcommissie heeft in 2025 vijf keer vergaderd. De belangrijkste onderwerpen van de vergaderingen waren:

- de financieringsstrategie;
- de kwartaalrapportages;
- de jaarrekening, de begroting en aanpalende documenten zoals de kaderbrief en het treasuryjaarplan;
- het auditplan van de corporate controller en de voortgang daarvan;
- het risicomanagement waaronder de frauderisicoanalyse;
- het overzicht met wet- en regelgeving waaraan moet worden voldaan (compliance)
- de brieven van de Aw/WSW en de daaruit voortkomende vraagstukken.

Sinds 2023 is KPMG de accountant van G&O. De managementletter 2024 is begin 2025 besproken met de accountant. Algemeen herkent de auditcommissie zich in de bevindingen uit de managementletter. In 2024 is opvolging gegeven aan de meeste bevindingen. Dit blijkt ook uit het accountantsverslag 2024 en de managementletter 2025 welke begin 2026 is opgeleverd. In deze derde Managementletter van KPMG zijn geen nieuwe bevindingen opgenomen.

Na drie verslagjaren is door de RvC de wens geuit een selectietraject op te starten voor een nieuwe accountant voor verslagjaar 2026. Begin 2026 is BDO door de RvC benoemd tot nieuwe accountant.

### **8.3. Verslag van de werkgeversrol**

In zijn rol van werkgever benoemt en ontslaat de RvC het bestuur en beoordeelt hij het functioneren. Voor de beoordeling van de bestuurder vraagt de RvC input van het managementteam. De RvC heeft selectie- en remuneratiecommissie (vanaf hier: remuneratiecommissie) ingesteld en voor het functioneren van deze commissie een reglement vastgesteld.

Vanaf 1 juli 2016 tot 1 november 2025 was de heer M.J.W. (Maarten) van Gessel directeur-bestuurder van G&O. Wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd is de heer Van Gessel afgetreden. De Raad heeft met werving- en selectiebureau Whyz een openbare werving- en selectieprocedure doorlopen en, met positieve zienswijze van de Aw, per 1 november 2025, voor vier jaar, de heer F. (François) Claessens benoemd als bestuurder van G&O. Medewerkers, het Management Team, de Ondernemingsraad en de Huurdersorganisatie zijn betrokken geweest bij de wervings- en selectieprocedure. Alle betrokkenen hebben positief geadviseerd over de benoeming.

#### Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestond in 2025 uit mevrouw E. (Eline) Kik (voorzitter) en de heer F.H.J. (Ferdinand) Strijthagen (lid).

De werkgeversaangelegenheden van de RvC worden voorbereid door de remuneratiecommissie. Zo beoordeelt de commissie het functioneren van de bestuurder en doet voorstellen aan de Raad over het te voeren bezoldigingsbeleid voor het bestuur en de RvC, de zelfevaluatie en de (her)benoeming van commissarissen. Ook maakt de commissie jaarlijks een remuneratierapport op dat door de RvC wordt vastgesteld.

Twee keer per jaar vindt er een gesprek plaats tussen de remuneratiecommissie en de bestuurder. Het ene gesprek is bedoeld om terug te blikken op de geleverde prestaties en doelen te stellen voor het komende jaar. Tijdens het andere gesprek, meestal in het najaar, wordt de stand van zaken van dat moment besproken. Ook wordt vastgesteld of de bestuurder zijn functie onafhankelijk kan vervullen.

In 2025 heeft de remuneratiecommissie met de heer Van Gessel gesproken over zijn aftreden, afbouw en overdracht van werkzaamheden aan de heer Claessens. Met de heer Claessens zijn afspraken gemaakt voor zijn onboarding vanaf het moment dat hij in dienst is getreden. De heer Van Gessel en de heer Claessens hebben geen nevenfuncties en geen vastgoed in eigendom, behalve de eigen woning. De bezoldiging van de bestuurder wordt bepaald op grond van de WNT (Wet Normering Topinkomens) en de staffel die de minister heeft ingesteld voor de corporatiesector. Een specificatie van de bezoldiging van de bestuurders is, samen met de honorering van de commissarissen, opgenomen in de Jaarrekening.

Voor de onboarding van de nieuwe commissarissen per 1 januari 2025 is een programma opgesteld dat begin 2025 is uitgerold. Onderdelen zijn kennismakingen met de managers, de Huurdersorganisatie dan wel de Ondernemingsraad en bezoeken van het bezit. Het toezicht- en toetsingskader is opgenomen in de digitale vergadertool. Via deze tool hebben de nieuwe commissarissen ook toegang tot voorgaande vergaderdocumenten.

#### 8.4. Verslag van de klankbordrol



Naast de rol als toezichthouder fungeert de RvC als klankbord voor het bestuur en de organisatie. Dit komt onder andere tot uiting in de betrokkenheid bij strategieontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook door het voorleggen en 'spiegelen' van diverse (beleids-) vraagstukken. De RvC kan met een frisse blik naar situaties kijken en op basis daarvan met de bestuurder meedenken en reflecteren. Daarbij kijken de leden ook 'van buiten naar binnen'. De leden van de raad hebben ook een individuele klankbordfunctie door individueel als sparringpartner expertise te delen. De betreffende commissaris licht, wanneer dit van toepassing is, de overige commissarissen hierover in.

De Raad heeft in 2025 als klankbord voor het bestuur gefungeerd in het kader van onder meer de ontwikkeling van de organisatie, de aanpak van Muiden Noordwest, de strategische risico's bij het realiseren van de doelstellingen, de verbetering van het mutatieproces en de uitgangspunten voor het geven van invulling aan het solidariteitsprincipe.

### 8.5. De maatschappelijke (netwerk)rol

De vierde rol van de RvC is de netwerkrol, die betrekking heeft op de relaties van de RvC met de omgeving. Commissarissen vormen een belangrijke verbinding tussen de corporatie en de snel veranderende samenleving. Hierbij gaat het om het tijdig signaleren door de RvC van ontwikkelingen in de omgeving, de volkshuisvestingssector en politiek. Ook gaat het om de relatie met stakeholders, de maatschappelijke aanspreekbaarheid van de commissarissen en het afleggen van externe verantwoording aan de stakeholders van de corporatie.

De RvC houdt vanuit haar netwerkrol ook toezicht op het omgaan met de stakeholders door de corporatie, met name de bestuurder. Hiervoor ontvangt de Raad bij elke vergadering een overzicht van de ontwikkelingen in de verschillende gemeenten en de regio.

Naast de vijf reguliere vergaderingen van de Raad is in 2025 één keer overlegd met de Huurdersorganisatie van G&O en twee keer met de Ondernemingsraad, één keer met en één keer zonder de bestuurder. De huurderscommissarissen, de dames E. (Eline) Kik en M. (Marjan) Klein hebben daarnaast in 2025 2 keer overleg gevoerd met de Huurdersorganisatie.

In het najaar heeft de RvC een bijeenkomst georganiseerd met de directeur van Aedes, de heer W. (Willem) de Vreeze en mevrouw M. Renders, strategisch gebiedsontwikkelaar Provincie Noord Holland. Tijdens het gesprek is de Raad, in het bijzijn van de bestuurder en de bestuurssecretaris, ingegaan op de actuele issues waaronder de versnelling van de woningbouw en het realiseren van de opgaven waar G&O voor staat en die zijn verwoord in het Koersplan 2024-2027 en het daarmee samenhangende portefeuillestrategie.

### 8.6. Over de Raad van Commissarissen

In het volgende overzicht zijn per eind 2025 de voor de functie belangrijkste gegevens en benoemingsdata van de commissarissen opgenomen.

**Naam** De heer F (Ferdinand) Strijthagen (1965)



<b>Functie in de Raad</b>	Voorzitter, lid remuneratiecommissie
<b>Deskundigheidsgebied</b>	Sociaal domein, gezondheidszorg, welzijn en veiligheid, governance
<b>Aftredend</b>	31-12-2028
<b>PE punten in 2025</b>	6
<b>Beroep</b>	Associé bij Lysias Advies
<b>Nevenfuncties</b>	Voorzitter Raad van Toezicht ZGAO, VVT instelling Amsterdam

**Naam** Mevrouw E. (Eline) Kik (1985)



<b>Functie in de Raad</b>	Vicevoorzitter, voorzitter remuneratiecommissie
<b>Voordracht</b>	Huurderscommissaris
<b>Deskundigheidsgebied</b>	Duurzaamheid, vastgoed
<b>Herbenoembaar / aftredend</b>	31-12-2026 / 31-12-2030
<b>PE punten in 2025</b>	5
<b>Beroep</b>	Directeur Green Business Club Nederland en programmadirecteur Green Business Club Zuidas

**Naam** **De heer F. (Franko) Zivkovic-Laurenta (1987)**



**Functie in de Raad** Algemeen Lid, lid auditcommissie  
**Deskundigheidsgebied** Politiek bestuurlijk  
**Aftredend** 31-12-2026 / 31-12-2030  
**PE punten in 2025** 5  
**Beroep** Manager Fysiek Domein Gemeente De Bilt en Advocaat bij  
Bouwmeesters Advocaten  
**Nevenfuncties** Mede eigenaar van de Tennisschool CTO Breukelen

**Naam** **De heer E.A. (Egbert) Dijkstra MRE (1962)**



**Functie in de Raad** Algemeen lid, voorzitter auditcommissie  
**Deskundigheidsgebied** Financieel economisch, vastgoed  
**Herbenoembaar / aftredend** 31-12-2028 / 31-12-2032  
**PE punten in 2025** 6  
**Beroep** Directeur eigenaar bij DijkRaad en *daad in vastgoed*  
**Nevenfuncties** Lid Raad van Commissarissen Rentree  
Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Stichting  
Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR)  
Lid Raad van Commissarissen Zorgpartners Midden-Holland

**Naam** **Mevrouw M. (Marjan) Klein (1972)**




**Functie in de Raad** Algemeen lid  
**Voordracht** Huurderscommissaris  
**Deskundigheidsgebied** Volkshuisvesting, overheid, vastgoed  
**Herbenoembaar / aftredend** 31-12-2028 / 31-12-2032  
**PE punten in 2025** 5  
**Beroep** Eigenaar en procesmanager De Gebiedsontwikkelaar, hoofd  
Openbare Ruimte en Vastgoed gemeenten Amstelveen en  
Aalsmeer  
**Nevenfuncties** Lid Raad van Commissarissen Tablis Wonen

### 8.7. Honorering

Sinds 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) van kracht. G&O voldoet aan de norm zoals die in dit verband als beroepsregel binnen de VTW is afgesproken. De bezoldiging van de Raad bedroeg in 2025 in totaal € 90.640 (2024: € 83.850), exclusief reiskosten die apart worden gedeclareerd. Een volledig overzicht van de bezoldiging van de leden van de Raad is opgenomen in de jaarrekening.

### 8.8. Belangenverstrengeling, onafhankelijkheid en integriteit

De leden van de RvC voldoen aan de criteria voor onafhankelijkheid die in de Woningwet zijn vastgelegd. Er zijn in 2025 geen besluiten aan de RvC voorgelegd waarbij tegenstrijdige belangen van de directeur-bestuurder spelen. Ook zijn er geen besluiten genomen over transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de



RvC spelen. En er zijn geen transacties geweest waarbij sprake is van een tegenstrijdig belang tussen G&O en leden van de RvC. Daarnaast is in de vergadering van april 2025, in lijn met de gedragscode van G&O, de jaarlijkse lijst van de leveranciers en samenwerkingspartners van G&O besproken met als doel vast te stellen of sprake is van (schijn) van belangenverstremming of bevoordeling. Dit was niet aan de orde. Verder is vastgesteld dat de leden van de Raad geen nevenfuncties noch vastgoed in bezit hebben dat strijdig is met het belang van G&O.

De RvC houdt toezicht op het gehele systeem van risicobeheersing en bespreekt met het bestuur de geïdentificeerde risico's en de risicobereidheid. Speciale aandacht gaat uit naar ethiek, integriteit en de cultuur binnen de organisatie. Onder ethisch en integer gedrag verstaan wij dat G&O: ~ de goede dingen doet (het maatschappelijk belang dienen) en dat goed doet; ~ doet waarvoor zij is opgericht en staat voor wat ze doet; ~ zich kan verantwoorden voor de keuzes die zij hierbij heeft gemaakt en hierop aanspreekbaar is. De RvC is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de directeur-bestuurder en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren en hun taak naar behoren kunnen vervullen.

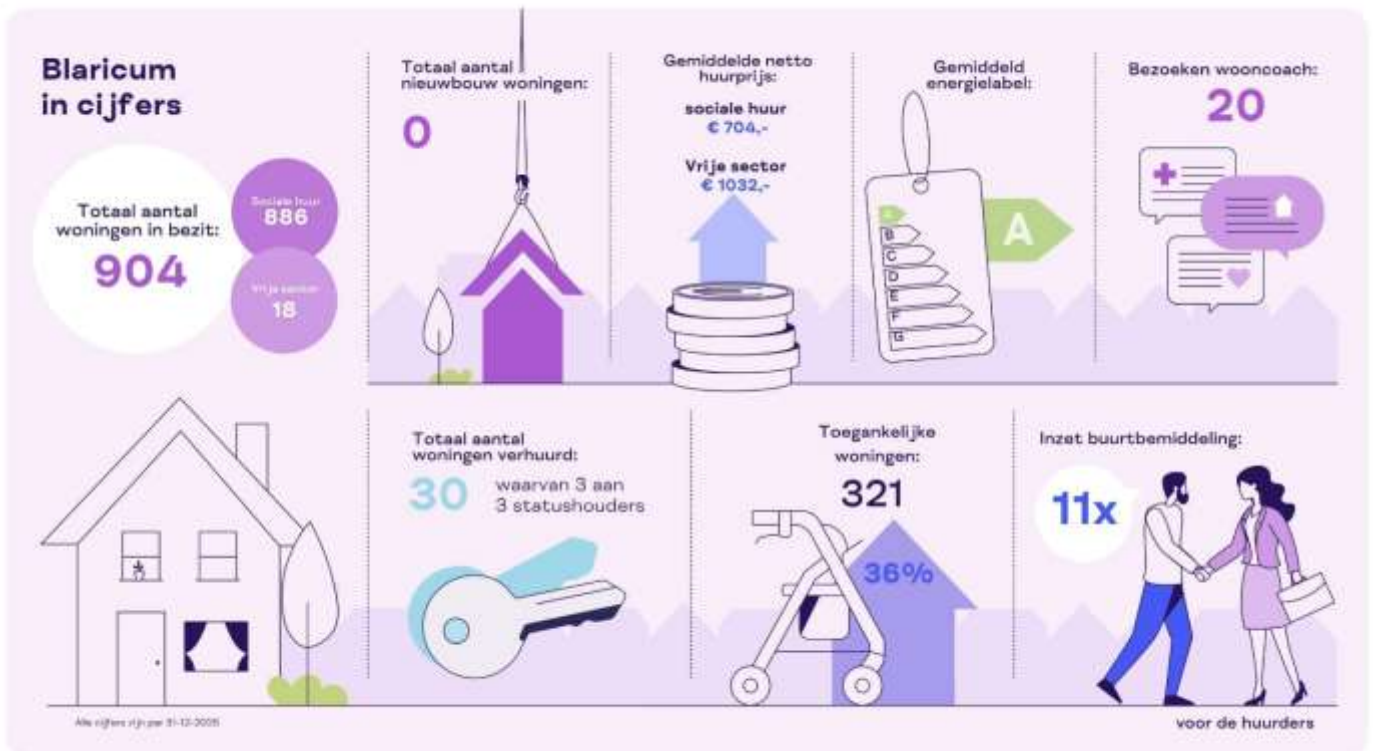
In 2021 heeft G&O een gedragscode opgesteld die door de RvC is vastgesteld. De code biedt aan iedereen bij G&O een leidraad en handvatten voor integer handelen en gedrag. Jaarlijks staat integriteit tenminste één keer specifiek op de agenda tijdens een vergadering van de Raad. Daarin wordt in ieder geval besproken of, en zo ja hoeveel, meldingen er zijn ontvangen, welke acties er zijn uitgevoerd op het gebied van integriteit en welke acties er eventueel nodig zijn.

Uit het verslag van de externe vertrouwenspersonen over 2025 blijkt dat er in dat jaar geen integriteitstekwesties speelden.

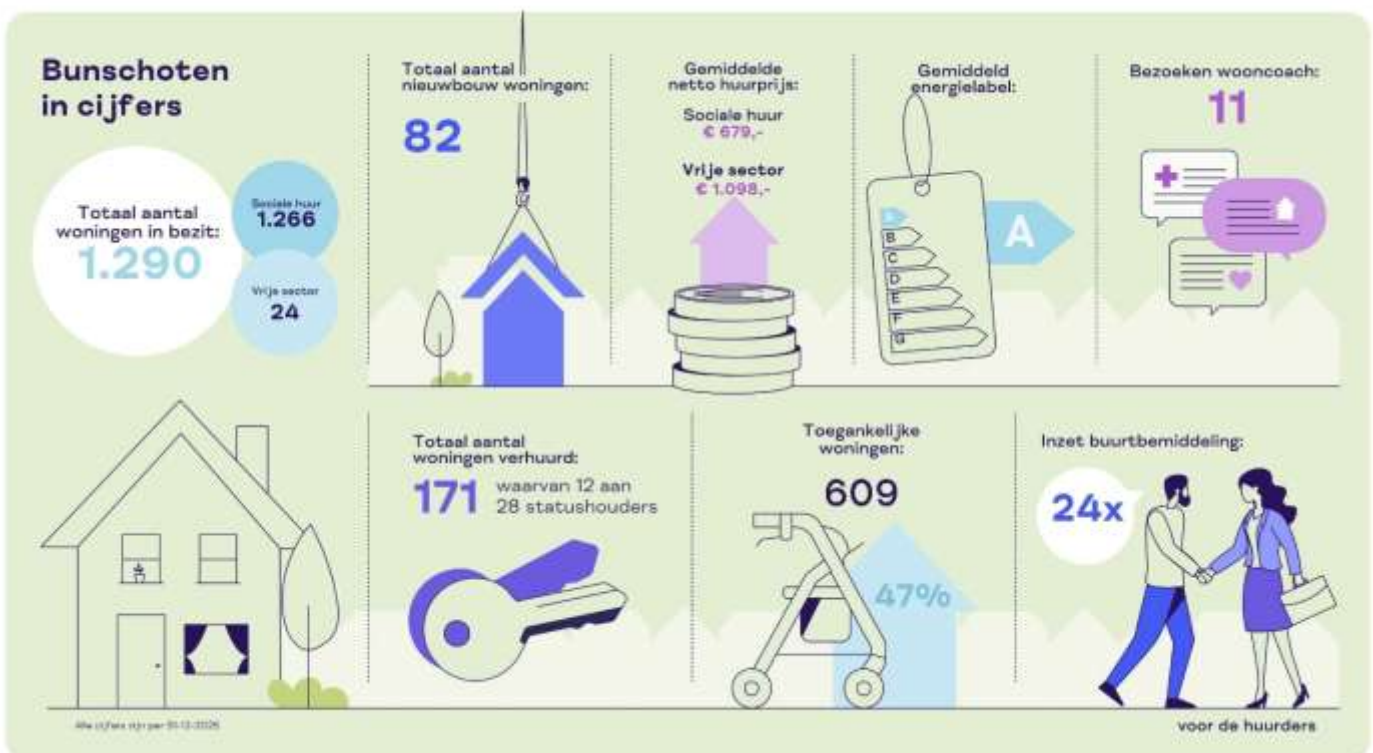
Op de volgende pagina is een overzicht opgenomen welke onderwerpen in 2025 op de agenda van de RvC hebben gestaan.

Thema	Besproken en informerende onderwerpen	Goedgekeurde bestuursbesluiten en besluiten RvC
<b>Strategie / organisatie</b>	Update/Monitoring Portefeuillestrategie Strategische keuzen a.g.v. ontwikkelingen overheidsbeleid / huurbevoezing Organisatieontwikkeling, project 'Samen Verder' n MD-traject Prestatieafspraken Bunschoten 2026 Update aanbevelingen visitatie Stakeholdermanagement P&O monitor	Statement basishouding Solidariteit Activiteitenplan / bod Bunschoten Huurbeleid 2025 Bedrijfsjaarplan 2026
<b>Bedrijfsvoering, Financiën en Controlling</b>	Managementletter 2024 Accountantsverslag 2024 Jaarverslag HGO 2024 Kwartaalrapportages 2025 Update strategische risico's Fraude Risicoanalyse 2025 Uitgangspunten huurverhoging 2025 Verslagen Auditcommissie Verslagen Treasurycommissie Analyse Aedes Benchmark Benchmarkrapportage Thésor Visie informatisering en automatisering Accountantselectie 2026 Voortgang audit plan 2025 Procuratieregeling 2025 MC risicomanagement WSW brief huurbevoezing aan alle leden WSW brief borgingsplafond	Jaardocumenten 2024 Eindafrekening KPMG 2024 Controleplan en opdracht KPMG 2025 Uitgangspunten investeringsbeslissingen 2025 Kaderbrief 2026 Voorbereiding planmatig onderhoud 2026 Integrale begroting 2026 Auditplan 2026 Treasurystatuut Ophoging mandaat treasuryjaarplan 2025
<b>Vastgoed (verduurzaming, nieuwbouw)</b>  <b>DOC1 = initiatief</b> <b>DOC2 = haalbaarheid</b> <b>DOC3 = investering</b> <b>DOC4 = uitvoering</b> <b>DOC5 = oplevering</b>	Verduurzaming Hilversumse Meent en Muiderberg Stedenbouwkundig plan Muiden Noordwest Aankoop woningen Omthuis Bunschoten (niet) Aankoop Kloosterweg 35 Laren (niet) Overname bezit van De Alliantie in Wijdmeren Faillissement Ekowood en nieuwbouw Bredius Bussum Reguliere projectenrapportage nieuwbouw Aanbestedingsreglement 2025 Aanbesteding Bredius DOC1 Verduurzaming Hilversumse Meent (fase 2) DOC2 Nieuwbouw Kanjerhof Hilversum DOC2 Nieuwbouw Kininelaantje Wijdmeren DOC4 Vervanging Woonwagens De Wulp Bunschoten DOC4 Nieuwbouw Dennenlaan Loosdrecht DOC4 Verduurzaming Muiderberg DOC4 Nieuwbouw Eemnesserweg Laren DOC4 Nieuwbouw Eerste Molenweg Blaricum DOC5 Nieuwbouw Eiland 4 Bunschoten DOC5 Nieuwbouw 't Laantje Loosdrecht DOC5 Nieuwbouw Harmen Vosweg Laren DOC5 Verduurzaming Hilversumse Meent fase 1 DOC5 Verduurzaming St Joseph Hilversum DOC5 Verduurzaming Paulus Potterstraat Muiderberg DOC5 Verduurzaming Krabbescheer / Heerenweg Kortenhoef	Visie Muiden Noordwest Uitbreiding verkoopvijver Laren Investeringsstatuut 2025 DOC1 Nieuwbouw Mariënborg Bussum DOC1 Nieuwbouw Ericaweg / Erfgooiersdwarweg Laren DOC1 Nieuwbouw Eiland 6 Bunschoten DOC1 Nieuwbouw Keerpunt Noord Bussum DOC1 Renovatie Muiden Noordwest DOC314 Nieuwbouw Mariënborg Bussum DOC3 Nieuwbouw ONS Muiderberg DOC3 nieuwbouw Dennenlaan Loosdrecht DOC3 nieuwbouw Kanjerhof Hilversum DOC4 nieuwbouw Circusterrein Hilversum DOC4 verduurzaming Weesperstraat Muiden DOC4 Verduurzaming Hilversumse Meent (fase 2)
<b>Huurders en Buurten</b>	Jaarverslag HGO 2024 Week van de participatie Muiden Pilot doorstroming Gooi en Vechtstreek Jaarverslag Geschillenadviescommissie Lidmaatschap Vereniging DAK (Woningnet)	
<b>Governance</b>	Opleidingen commissarissen Leveranciers- groslijst 2025 Invulling vervanging directeurswerkzaamheden Verslagen remuneratiecommissie Voorgenomen benoeming nieuwe bestuurder Rechtmatigheidsbrief 2023 Aw Bezoek Aw inspecteurs Toezichtsbrief Aw 2024 Zelfevaluatie Handreiking integriteit 2025 Rechtmatigheidsbrief Aw 2024 Governance Check 2025 Besluitenlijst januari t/m oktober 2025 t.b.v. décharge de heer M. van Gessel als bestuurder	Keuze Wervingsbureau nieuwe bestuurder Wervingsprofiel bestuurder G&O Commissiesamenstelling 2025 Rooster van aftreden 2025 (voorgenomen) Benoeming bestuurder Bezoldiging bestuurder 2026 Vergoeding leden RvC 2026 Jaarplanning RvC 2026

## 9. Feiten en cijfers per gemeente



Figuur 21 Cijfers van de gemeente Blaricum peildatum 31-12-2025



Figuur 22 Cijfers van de gemeente Bunschoten peildatum 31-12-2025



Figuur 23 Cijfers van de gemeente Gooise Meren peildatum 31-12-2025



Figuur 24 Cijfers van de gemeente Hilversum peildatum 31-12-2025



Figuur 25 Cijfers van de gemeente Laren peildatum 31-12-2025



Figuur 25 Cijfers van de gemeente Wijdmeren peildatum 31-12-2025

## 10. Kengetallen

Vastgoed	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Aantal verhuureenheden:</b>					
- Woongelegenheden zelfstandig	9113	9007	9.000	8.947	8.241
- Woongelegenheden overig	163	163	163	141	198
- Bedrijfsruimte / Maatschappelijk vastgoed	28	28	28	26	24
- Parkeervoorzieningen	667	662	664	664	662
- Overige objecten	147	56	45	41	40
Totaal aantal verhuureenheden	10.118	9.916	9.900	9.819	9.165
Totaal aantal verhuureenheden gewogen	9.481	9.354	9.343	9.299	8.646
<b>Mutaties in het bezit:</b>					
Nieuwbouw/Aankoop/Verdichting	108	8	95	811	55
Fusie					
Sloop/Overig	95	9	-9		-1
Verkoop	1	1	5	157	4
<b>Algemeen</b>					
Verhuispercentage (woongelegenheden zelfstandig)	5,9	5,0	5,7	5,4	5,9
Gemiddelde huurprijs (woongelegenheden zelfstandig)	676	641	606	609	590
Huur in % van de maximaal redelijke huur (woongelegenheden zelfstandig)	58	59	59	65	67
Aantal fte's	87	82	75	74	72
Aantal deelnemingen	1	1	1	1	1
<b>Financiële ratio's</b>					
Interest Coverage Ratio (ICR)	4,4	3,5	4,4	3,5	2,5
Loan to Value (LTV) - beleidswaarde	32,9%	32,4%	40,1%	45,0%	34,6%
Solvabiliteit - beleidswaarde	65,0%	62,4%	57,9%	54,7%	64,2%
Dekkingsratio - marktwaarde	15,8%	17,2%	16,2%	16,6%	18,3%
<b>Kasstroom / Waarden / Vermogen / Resultaat (per gewogen vhe x € 1)</b>					
Markwaarde	224.981	212.057	208.370	194.461	171.991
Beleidswaarde	117.511	112.470	91.288	77.676	61.730
Historische kostprijs	81.075	78.098	77.377	66.088	63.362
WOZ-waarde	330.154	324.595	313.582	235.948	218.725
Langlopende leningen	38.695	36.467	36.632	27.367	26.766
Operationele kasstroom	2.141	1.648	2.341	1.080	1.469
Investeringskasstroom	-4.415	-2.302	-1.151	-2.104	-2.189
Financieringskasstroom	2.721	-130	-548	618	1.412
Eigen vermogen	186.815	175.985	172.269	169.793	146.599
Jaarresultaat	13.191	3.912	3.209	23.498	10.541

## 11. Verklarende woordenlijst

---

**Aftoppingsgrens:** een grens die is ingesteld is om te voorkomen dat mensen een woning huren die duurder is dan wat ze eigenlijk kunnen betalen. Als iemands huurprijs hoger is dan deze grens wordt zijn of haar huurtoeslag 'afgetopt' ofwel verlaagd.

**Auditcommissie:** commissie bestaande uit leden van de Raad van Commissarissen. Taak: het adviseren van de raad over financiële aangelegenheden binnen de organisatie.

**Bereikbaar:** woningen zijn bereikbaar als ze een huurprijs hebben onder de huurtoeslaggrens.

**Bewonersparticipatie:** betrokkenheid van huurders bij het beleid van een woningcorporatie.

**Buurtbemiddeling:** instelling die helpt bij het vergroten van de leefbaarheid, onder meer door te helpen problemen tussen burens op te lossen.

**Circulariteit:** gaat ervan uit dat producten van nu de grondstoffen zijn voor later. Het is gericht op een wereld zonder afval.

**DAEB:** Diensten van Algemeen Economisch Belang = bouw, verhuur en beheer van sociale huurwoningen.

**EP2-waarde:** de hoeveelheid fossiele brandstof in kWh per vierkante meter vloeroppervlakte per jaar die nodig is voor verwarming, koeling en warm water van een woning.

**Energietransitie:** overgang naar een nieuw systeem van energievoorziening waarin fossiele brandstof (bijvoorbeeld kookgas) grotendeels vervangen is door duurzame energiebronnen (bijvoorbeeld zonnepanelen).

**Focusbuurt:** buurten waar de leefbaarheid onder druk staat en interne en/of externe samenwerking nodig is om dit te verbeteren door bijvoorbeeld sociale activiteiten. Maar ook onderhoud of verduurzaming kan leiden tot een leefbaarder buurt.

**Huren onder Voorwaarden:** programma waarmee inwoners met meerdere problemen geholpen worden weer zelfstandig te gaan wonen.

**Huur(contract) geliberaliseerd:** bij een huurwoning met een geliberaliseerde huur is de huurprijs niet gerelateerd aan het puntenstelsel (WWS, zie hieronder); de jaarlijkse huurverhoging is vrij.

**Huurcontract gereguleerd:** een huurwoning heeft een gereguleerde huur als de aanvangshuur (huur bij aanvang van het huurcontract) onder de op dat moment geldende liberalisatiegrens ligt.

**Liberalisatiegrens:** grens tussen sociale-huurwoning en een woning in de vrije sector. Mutatie: nieuwe verhuur van een woning.

**Onderhoud - Groot onderhoud:** vervangen of herstellen van onderdelen aan de woning waardoor het wooncomfort hetzelfde blijft.

**Onderhoud - Mutatieonderhoud:** onderhoud aan een huurwoning (of huurobject) tussen twee verhuurperiodes in.

**Onderhoud - Planmatig onderhoud:** onderhoud ter voorkoming van onderhoudsachterstanden, dat wordt uitgevoerd op basis van een meerjarenonderhoudsplanning.

**Onderhoud - Reparatieonderhoud:** onderhoud dat wordt uitgevoerd na melding door een bewoner van een defect.

**PGA – convenanten:** convenanten in het kader van de Persoons Gerichte Aanpak.

**Remuneratiecommissie:** commissie bestaande uit leden van de Raad van Commissarissen. Taak: het adviseren van de raad over onder meer de arbeidsvoorwaarden (waaronder de beloning) van de directeur-bestuurder.

**Streefhuur:** percentage van de maximale huur, huur die G&O vindt passen bij betaalbaarheid, kwaliteit en locatie van de woning. De feitelijke huur ligt meestal lager en wordt bij mutatie (zie hierboven) opgetrokken naar de streefhuur.

**Toegankelijke woning:** een woning die goed toegankelijk (vaak) gelijkvloers is en/of geschikt voor een rollator of rolstoel.

**Verhuurderheffing:** de heffing die een verhuurder vanaf vijftig of meer woningen met een huurprijs beneden de liberalisatiegrens per jaar betaalt.

**Woningmarktregio:** Nederland is ingedeeld in 19 woningmarktregio's. Deze regio's vormen de werkgebieden van woningcorporaties. Daarbuiten mag een corporatie zonder ontheffing geen woningen bouwen of aankopen. G&O is onderdeel van de MRA, de Metropool Regio Amsterdam.

**Wooncoach:** medewerker van een woningcorporatie die huurders informeert en adviseert op het gebied van wonen, zorg en welzijn.