



# Visie op besturen en toezichthouden

G&O

Vastgesteld door de raad van commissarissen en de bestuurder op 9 februari 2023, aangescherpt aan nieuwe Koers juli 2024 en op 1 oktober 2024 herijkte versie vastgesteld.

## Inhoud

1	De maatschappelijke opgave en de missie van G&O .....	3
2	Rolverdeling tussen bestuur en raad van commissarissen .....	6
3	Relatie met de huurder en andere belanghouders.....	9
4	Risicobeheersing.....	10
5	Zelfevaluatie en verantwoording .....	12

# 1 De maatschappelijke opgave en de missie van G&O

G&O is een woningcorporatie met een maatschappelijke opgave: wij richten ons op het bouwen, beheren en verhuren van kwalitatief goede woonruimte met een betaalbare huur voor mensen met een smalle beurs (sociale woningbouw).

Ook mensen met een bescheiden inkomen of in een kwetsbare positie willen wonen in het Gooi, de Vechtstreek en Eemland. Vooral voor hen levert G&O betaalbare, goede en duurzame huisvesting in een prettige buurt. Dat is onze missie. De missie hebben wij vertaald naar vier thema's:

1. Meer betaalbare woningen die passen bij onze (toekomstige) huurders.  
Veel mensen zoeken naar een woning die aansluit bij hun levensfase of situatie. De woningmarkt staat onder druk. Daarom bouwen wij zoveel mogelijk betaalbare en passende woningen, zodat huurders kunnen doorstromen. Zij kunnen hierdoor zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen, en hun woning komt vrij voor een woningzoekende.
2. Fijn samen wonen.  
Fijn wonen is meer dan een passende woning. Door in te zetten op zelf- en samenredzaamheid kunnen huurders langer zelfstandig wonen en klaarstaan voor anderen. Wij zien de buurt als een plek waar bewoners voor elkaar openstaan en elkaar helpen. Daarom gaan we voor sterke netwerken en sociale verbinding.
3. Steeds duurzamer wonen.  
De energiearmoede is toegenomen, ook onder onze huurders. Daarom isoleren we woningen, passen we aardgasvrije warmtevoorzieningen toe en helpen we huurders met energie besparen. Ook gaan we meer circulair bouwen en werken we samen aan een groenere woonomgeving.
4. Fijn samen werken.  
Als G&O hebben we uitdagingen én ambities. Om daarmee aan de slag te kunnen gaan, moet onze organisatie toekomstbestendig zijn. We gaan voor een financieel gezonde organisatie waar medewerkers met plezier werken en waar huurders tevreden mee zijn

Deze vier thema's zijn uitgewerkt in de strategische koers 2024-2027, zie onze website.

Uitdagingen bij de uitwerking van deze vier thema's zijn:

- Betaalbaarheid van de woonlasten;
- Toename mensen die extra begeleiding nodig hebben om zelfstandig te kunnen wonen;
- Toename van ondermijning, woonfraude wegens tekorten woningmarkt;
- Impuls geven aan verhogen nieuwbouwproductie;

- Langer zelfstandig thuis wonen;
- Woningen verder verduurzamen en klaarmaken voor de energietransitie;
- Sociale cohesie en leefbaarheid in de wijken en buurten.

En in de samenwerking:

- Betrekken van en luisteren naar huurders en wederkerigheid organiseren;
- Met gemeentes en partners onze rol scherp te houden.

De opgave van G&O en de snelheid waarin maatschappelijke ontwikkelingen zich opvolgen vragen om vaker dan voorheen om flexibiliteit en creativiteit. Onze doelen proberen wij wel altijd te realiseren aan de hand van onze waarden:

#### *Betrokken*

Wij 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.

### **Visie op besturen en toezichhouden**

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zich bewust van de maatschappelijke rol en de missie van onze corporatie. Het bestuur stimuleert en motiveert het management en de medewerkers om vanuit deze waarden de doelen te realiseren en zo onze missie te vervullen. Zij stelt elke vijf jaar een ondernemingsplan op met de strategie om de doelen in de maatschappelijke opgave te realiseren. Dit doet zij samen met management, medewerkers en externe belanghebbenden.

De raad van commissarissen toetst aan de hand van interne en externe rapportages of de organisatie slaagt in het realiseren van de doelen en denkt mee over actualisering of aanscherping de strategie en van de waarden als daar aanleiding voor is. De raad van commissarissen is bij de start van het opstellen van het ondernemingsplan betrokken door onder meer het plan van aanpak te bespreken en daagt daarbij het bestuur uit de lat hoog te leggen. Tussentijds bespreekt zij met het bestuur de eerste schetsen van het ondernemingsplan en tenslotte is zij betrokken bij de afronding. Zij keurt formeel het ondernemingsplan goed en vervolgens stelt de directeur-bestuurder deze vast.

## 2 Rolverdeling tussen bestuur en raad van commissarissen

Het bestuur en de raad van commissarissen beseffen zich het risico van op elkaars stoel te gaan zitten. De rolverdeling is in principe duidelijk. Naast sturing geven aan de organisatie is slechts het bestuur bevoegd om G&O te vertegenwoordigen. Het bestuur stelt ook het beleid vast en legt verantwoording af over het functioneren en presteren van de organisatie. Het bestuur gaat zorgvuldig om met het maatschappelijk vermogen van G&O. Het bestuur waarborgt een gezonde financiële positie zodat de continuïteit van G&O en haar missie op lange termijn is verzekerd. De raad van commissarissen accepteert dat de bestuurder daarin in principe zijn eigen weg kiest (het 'hoe') en dat bespreekt met de raad van commissarissen.

In de sturing wordt de verantwoordelijkheid laag in de organisatie gelegd. De bestuurder faciliteert de manager om het oplossend vermogen aan te spreken en niet de oplossing te geven. Zo verwachten we ook van de manager dat die dat doet met de medewerker en de medewerker vervolgens met collega's, de huurder en samenwerkingspartners. Het principe van coachend leiderschap en aandacht wordt gehanteerd zodat medewerkers zich gesteund voelen om zelfstandig hun werkzaamheden te verrichten. Als lerende organisatie spelen we in op de ontwikkelingen en verbeteren we onze dienstverlening elke dag voor de huurders.

De raad van commissarissen heeft vier rollen, te weten toezichthouder, klankbord, werkgever en netwerker.

### *Toezichthouder*

In de rol van toezichthouder beoordeelt de raad van commissarissen of (voor)genomen besluiten van het bestuur zorgvuldig tot stand zijn gekomen en daarnaast of doelstellingen zijn gerealiseerd. Daarbij toetst de raad van commissarissen de besluiten en 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 raad van commissarissen 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.

De raad van commissarissen acteert niet alleen volgend maar ook proactief als zij daar reden toe ziet en met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het bestuur. Met het oog op een goede samenwerking tussen het bestuur en de raad van commissarissen, hanteert de raad van commissarissen een positief kritische houding. De raad van commissarissen kan daarmee de

luis in de pels zijn, maar doet dit op een toon die constructief is richting het bestuur. Een goed samenspel tussen bestuur en raad van commissarissen betekent ook goed tegenspel.

### *Klankbord*

Naast de rol als toezichthouder fungeert de raad van commissarissen 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 raad van commissarissen kan met een frisse blik naar situaties kijken en op basis daarvan met een advies, suggestie of opmerking komen. 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 de overige commissarissen hierover in.

Bij grote vraagstukken wordt de raad van commissarissen in een vroeg stadium betrokken. De bestuurssecretaris zorgt er dan voor dat in de oplegnotitie is aangegeven hoe het besluitvormingsproces zal lopen en hoe het weer terugkomt in de vergadering van de raad van commissarissen. Bij een brainstormsessie formuleert de voorzitter afsluitend wat de raad wil meegeven aan de bestuurder.

De leden van de raad van commissarissen bieden elkaar de ruimte om iets in te brengen tijdens een vergadering. Ook kunnen de leden de vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid en eigen deskundigheid thema's agenderen die raakvlakken hebben met G&O. Voorafgaand wordt eerst aan de bestuurder gevraagd naar de situatie bij G&O, wat G&O er aan doet of ermee wil doen en wordt ruimte gegeven aan de bestuurder om dit te onderzoeken en uit te werken. Bij voorkeur worden onderwerpen geagendeerd die aansluiten bij de al lopende activiteiten van G&O.

Als leden van de raad van commissarissen spontaan uit de organisatie of door derden worden benaderd met informatie stellen zij zich terughoudend op. Zij nemen kennis van de informatie, maar doen geen toezeggingen. Zij stellen de voorzitter van de raad van commissarissen hiervan op de hoogte. In overleg koppelt de voorzitter of het betreffende lid van de raad van commissarissen terug aan het bestuur en vraagt hoe eventueel geconstateerde problemen worden opgelost. De voorzitter laat deze terugkoppeling echter achterwege als duidelijk is dat de positie van de informant hierdoor onverantwoord gevaar zou lopen of als hiertoe andere dringende redenen bestaan. Wanneer een lid van de raad van commissarissen besluit een dergelijke terugkoppeling naar het bestuur achterwege te laten, informeert hij hierover de andere leden en geeft hierbij aan hoe hij met de verkregen informatie wil omgaan.

Van elk van de leden van de raad van commissarissen wordt verwacht dat hij of zij vanuit de eigen professionaliteit en bekwaamheid op onafhankelijke, integere wijze toezicht houdt. Dit betekent onder andere dat de individuele commissaris zijn of haar eigen inbreng heeft in de besluitvorming en in de relatie met het bestuur. Ieder vanuit de eigen deskundigheid en achtergrond, maar altijd onafhankelijk en zoals ook bij de rol van individuele klankbordfunctie is

aangegeven transparant naar de overige leden van de raad van commissarissen. Persoonlijke opvattingen hebben hierin een plaats, voor zover zij bijdragen aan een goede oordeelsvorming. Het is behalve aan de voorzitter ook aan de overige leden van de raad van commissarissen, de bestuurder, corporate controller en de bestuurssecretaris om bespreekbaar te maken als onafhankelijk en integer toezicht in het geding is. Dit kan zowel tijdens de vergadering of daarbuiten met de (vice-)voorzitter of bestuurder. De voorzitter maakt de rollen en het proces verder bespreekbaar met de betrokkenen. Het bespreekbaar maken van onafhankelijkheid en integriteit wordt niet opgevat als wantrouwen maar als reguliere werkwijze voor het borgen van goed toezicht.

#### *Werkgever*

In haar rol van werkgever benoemt en ontslaat de raad van commissarissen het bestuur en beoordeelt zij het functioneren. Voor de beoordeling van de bestuurder treedt de raad ook in overleg met het managementteam. De raad van commissarissen heeft een remuneratiecommissie ingesteld en voor het functioneren van deze commissie een reglement vastgesteld.

#### *Netwerker*

De vierde rol van de raad van commissarissen is de netwerkkrol, wat betrekking heeft op de relaties van de raad van commissarissen 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 raad van commissarissen 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 invulling van de relatie met de huurder en andere belanghouders is beschreven in hoofdstuk 3.

De raad van commissarissen houdt vanuit haar netwerkkrol ook toezicht op het omgaan met de stakeholders door de corporatie (bestuurder).

De raad van commissarissen en het bestuur kiezen voor een samenwerkingsmodel, waarbij vanuit transparantie en wederzijds vertrouwen en met respect voor elkaars rollen invulling wordt gegeven aan het besturen van de organisatie, het afleggen van verantwoording hierover en het houden van toezicht hierop. Zowel bestuur als raad van commissarissen handelt met de intentie bij te dragen aan de maatschappelijke opgave en de continuïteit van G&O, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid. Deze eigen rol en verantwoordelijkheid kan niet los gezien worden van die van de ander. Mocht ondanks de heldere rol- en taakverdeling het gevoel ontstaan dat de rolverdeling diffuus wordt, treden bestuur en raad van commissarissen met elkaar op constructieve wijze in overleg om onduidelijkheden op te lossen. Commissarissen en het bestuur stellen zich hierbij aanspreekbaar op. Jaarlijks evalueren de raad van commissarissen en het bestuur gezamenlijk hoe het samenspel tussen beide organen functioneert.



### 3 Relatie met de huurder en andere belanghouders

G&O is een maatschappelijk organisatie. Zij staat voor het huisvesten van mensen die niet zelfstandig in hun woonruimte kunnen voorzien en voor kwetsbare groepen in de samenleving. G&O betreft de primaire belanghouders, zoals de (toekomstige) huurders en de gemeenten actief bij de beleidsvorming en de uitvoering daarvan. G&O gaat ook de dialoog aan met onze andere stakeholders over de maatschappelijke opgave en de waarde die wij kunnen toevoegen. We geloven dat samenwerken meer oplevert, daarom is G&O in een netwerkorganisatie met aandacht voor de 'couleur locale'. De geografische spreiding van onze woningen heeft als gevolg dat de gemeenten waarin wij actief zijn qua cultuur en opgave verschillen. We hebben daarom een extra opgave in het doorgronden van de diversiteit van de 'couleur locale' teneinde hier situationeel op in te spelen. G&O stelt zich daarbij toegankelijk op en gaat op zoek naar de balans tussen de rol en verantwoordelijkheid van G&O ten opzichte van andere stakeholders bij het realiseren van de maatschappelijke opgave.

De raad van commissarissen stelt vast dat het perspectief van de klant en andere belanghouders wordt meegewogen in de besluitvorming en advisering. Door op regelmatige wijze overleg te voeren met de huurdersorganisatie toetsen alle leden van de raad van commissarissen maar met name de twee huurderscommissarissen de opvattingen over de wijze waarop betrokkenheid van de huurdersorganisatie (HGO) bij het beleid en de uitvoering wordt ingevuld. Mede hiervoor spreekt de gehele raad éénmaal per jaar met de huurdersorganisatie.

Tijdens projectenbezoek, opleveringen en andere informele bijeenkomsten gaat de raad van commissarissen actief op zoek naar ervaringen van huurders, zorgorganisaties, gemeenten en andere belanghebbenden. Regelmatig wordt een bezoek aan een externe belanghebbende georganiseerd en wordt besproken wat partijen voor elkaar (kunnen) betekenen en wordt geëvalueerd wat beter kan.

## 4 Risicobeheersing

Het realiseren van onze strategische doelen en de wijze waarop wij dat doen brengen risico's met zich mee. Dat kunnen zowel risico's van buiten als van binnen zijn, zoals

- macro-economische factoren (inflatie, rente);
- maatschappelijke ontwikkelingen (veranderende woonwensen, polarisatie, de rol van de overheid);
- demografische ontwikkelingen (vergrijzing, immigratie);
- ruimtelijke ontwikkelingen (beschikbare bouwlocaties, stikstof) en
- organisatorische factoren (processen, procedures, de organisatie-inrichting en de sturing zijn niet effectief en efficiënt).

Verder moeten wij rekening houden met imagerisico's, frauderisico's, cyberrisico's, compliance-risico's en informatie- en verantwoordingsrisico's. Het bestuur implementeert maatregelen om beheersbare risico's te verkleinen wanneer deze groter zijn dan onze risicobereidheid. Dit zijn harde beheersingsmaatregelen zoals beleidsregels en functiescheiding, maar zeker ook zachte maatregelen zoals een gezonde bedrijfscultuur, risicobesef bij management en medewerkers, goed voorbeeldgedrag en het bespreken van gewenst en ongewenst gedrag. Ten aanzien van externe risico's zorgt het bestuur voor een organisatie die flexibel kan inspelen op ontwikkelingen.

De raad van commissarissen houdt toezicht op het gehele systeem van risicobeheersing en bespreekt met het bestuur de geïdentificeerde (strategische) risico's, de risicobereidheid en de beheersmaatregelen. 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 en
- zich kan verantwoorden voor de keuzes die zij hierbij heeft gemaakt en hierop aanspreekbaar is.

Door middel van formeel en informeel overleg met het management, de Ondernemingsraad (OR) en met medewerkers vormt de raad van commissarissen zich hierover een oordeel. Dit wordt aangevuld met bevindingen van de externe accountant en de corporate controller. De corporate controller toetst tevens de harde beheersingsmaatregelen. Hiertoe wordt jaarlijks een auditjaarplan opgesteld en besproken met de auditcommissie. Daar waar de corporate controller kijkt naar de inhoud, kijkt de bestuurssecretaris ook naar het proces hoe (voorstellen tot) bestuursbesluiten tot stand komen.

Ter zake van informatie- en verantwoordingsrisico's beseft de raad van commissarissen dat er sprake is van informatie-asymmetrie. Door ontvangen informatie te bespreken en hierover vragen te stellen wordt ontbrekende informatie verkregen. Ook gaat de raad op zoek naar

informatie uit andere bronnen zoals benchmarks, de visitatiecommissie, Aw, WSW, de corporate controller en de externe accountant. Daarnaast leveren VTW-nieuwsbrieven, kranten, tijdschriften, seminars, de G&O evenementen als opleveringen en gesprekken met de ondernemingsraad, Management Team en Huurdersorganisatie e.d. een belangrijke bijdrage aan de kennis over actualiteiten wat wordt gebruikt in het overleg met het bestuur. Ook heeft de bestuurder een actieve informatieplicht naar de raad, met name ook waar sprake is van afbreukrisico voor de organisatie of reputatieschade.

## 5 Zelfevaluatie en verantwoording

De raad van commissarissen is zich bewust van zijn voorbeeldrol en hecht waarde aan de kwaliteit van zijn functioneren. Jaarlijks plant de raad van commissarissen hiertoe een zelfevaluatie. Dat doet de raad van commissarissen en de bestuurder vanuit de bereidheid om te leren door het bespreken van de eigen ervaringen.

Bij G&O heerst een open cultuur, daarbij past dat de evaluatie plaatsvindt in het bijzijn van het bestuur en de bestuurssecretaris. Tenminste eens in de twee jaar wordt de zelfevaluatie begeleid door een externe adviseur.

Het bestuur en de raad van commissarissen staan open voor feedback en zetten dit om in verbeteringen in het functioneren. Zo wordt iedere vergadering afgesloten met een korte evaluatie waarbij specifiek wordt ingegaan op de kracht en tegenkracht tijdens de vergadering. Om de deskundigheid te vergroten wordt in het kader van permanente educatie jaarlijks een trainings- en opleidingsplan besproken. Elke commissaris is zelf verantwoordelijk voor het behalen van voldoende PE-punten en het registreren daarvan bij de VTW.

De RvC streeft naar efficiënt en effectief vergaderen en probeert daar haar agenda op vorm te geven. De RvC neemt dit mee in de evaluatie aan het einde van de vergadering.

Voor goed toezicht is het van belang dat de functieprofielen van de raad van commissarissen aansluiten bij de situatie van G&O (organisatieontwikkeling) en de eisen die vanuit wet- en regelgeving ten aanzien van toezicht worden gesteld. Het regelmatig herijken van de profielen is dan ook een voorwaarde. De profielen worden tijdens de evaluatie, bij herbenoeming en voor het uitzetten van vacatures besproken, waar nodig geactualiseerd en opnieuw vastgesteld.

De raad van commissarissen legt verantwoording af door middel van het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag. Hierin wordt een toelichting gegeven op de voornaamste werkzaamheden en inhoudelijke besprekingen van de raad van commissarissen. Ook wordt inzicht gegeven in de frequentie van vergaderingen en commissiebijeenkomsten, de samenstelling van deskundigheden binnen de raad en de relevante functies en nevenfuncties van de commissarissen. Voorts komen de zelfevaluatie en de mogelijke verbeterpunten aan bod.