

# **Dat staat als een huis?**

*Een onderzoek naar integriteitmanagement in de vastgoedsector*

\*

Masterthesis Vastgoedkunde

E.O.F. (Elise) Ypma

1925830

\*

Begeleider en 1<sup>e</sup> lezer:

dr. P.R.A. Terpstra

2<sup>e</sup> lezer:

dr. H.J. Brouwer

\*

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Rijksuniversiteit Groningen

\*

Groningen, juli 2011

*Dat staat als een huis?*

## Voorwoord

Voor u ligt het sluitstuk van mijn Master Vastgoedkunde: de thesis!; met als onderwerp: integriteit van de vastgoedsector. Ik kreeg interesse voor dit onderwerp door de ontwikkelingen die de afgelopen jaren hebben plaatsgehad, zoals de fraudezaken en ook doordat het onderwerp werd behandeld tijdens sommige colleges. Er werd genoemd dat er iets aan integriteitbeleid gedaan moest worden en dat het ingevoerde beleid moest worden nageleefd. Maar hoe ziet dat er dan uit?; vroeg ik bij mijzelf af. Je hebt te maken met mensen en met zoveel verschillende soorten mensen, hoe zorg je er dan voor dat er integer gehandeld wordt?; en hoe kan je dat dan beheersen?; en welke factoren in de sector zijn integriteitgevoelig?

Het is niet de bedoeling om de moraalridder uit te hangen en mijn verhaal is vast ook niet helemaal compleet, maar ik hoop dat mijn thesis een klein stukje bijdraagt aan bewustwording. Ik vond het zelf in ieder geval een erg interessant, boeiend en soms wat lastig onderwerp. Mijn bewustwording is in ieder geval vergroot.

Ik dank mijn thesisbegeleider de heer Terpstra voor het kritisch meedenken en –lezen en de vriendinnen van mijn jaarclub en mijn familie voor de momenten van ontspanning na de inspanning.

Groningen, 27 juli 2011

Elise Ypma

*Dat staat als een huis?*

## Samenvatting

De vastgoedsector is de laatste jaren door diverse oorzaken negatief in het nieuws geweest, onder andere door (de gevolgen van) de kredietcrisis, de vastgoedfraude en de bouwfraude. Na aanleiding van dit soort gebeurtenissen staat de integriteit van de sector weer ter discussie.

Integriteit fungeert enerzijds als een ideaal “waar sta je voor” en anderzijds als een maatstaf “wat vinden derden”, oftewel reputatie. De vorm van integriteit die in dit onderzoek de grootste rol speelt, is de materieel-lokale integriteit, integriteit in de professionele omgeving, oftewel de kritische rol integriteit (beroepsbeoefenaren). Het gaat hier om de normatieve verwachting van de gemeenschap en niet om het gezichtspunt van de professional. Dit wordt het toeschouwersoordeel genoemd. Deze vorm wordt voor dit onderzoek weer onderverdeeld in markt-, relationele, product- en organisatorische integriteit. Daarnaast wordt er ook rekening mee gehouden dat persoonlijke integriteit ook een rol speelt. Het belang van integriteit is groot. Gebeurtenissen uit afgelopen jaren hebben tot flinke reputatieschade geleid. Integriteit is een noodzaak, ongewild betrokken raken bij integriteitissues kan een bedrijf sterk schaden. Daarnaast is het belang van integriteit in de professionele omgeving, dat er vertrouwd moet worden op professionals die men maar beperkt kent. Er is schade aan vertrouwen, terwijl vertrouwen aan de basis ligt van samenwerking/relaties, zowel intern als extern.

De professionele omgeving kent, gezien vanuit de organisatie, verschillende omgevingsniveaus. Dit is voor de vastgoedsector niet anders: macro-omgeving, concurrentieomgeving, taakomgeving en interne omgeving. Op elk omgevingsniveau spelen mogelijke integriteitrisico's die onder gebracht kunnen worden onder de genoemde vormen die in de alinea hierboven zijn genoemd. Om optimaal te kunnen functioneren in de markt dient de interne omgeving afgestemd te zijn op de externe omgeving. Het belang van een helder integriteitbeleid kwam vanuit verschillende omgevingsniveaus in de externe omgeving. Initiatieven op het ene niveau kunnen acties op een ander niveau uitlokken.

In tabel 1 zijn de factoren waar mogelijk een integriteitrisico bij komt kijken gesorteerd naar integriteitvorm en naar omgevingsniveau waar het zich afspeelt. Tot slot zijn per omgevingsniveau de beheersmaatregelen beschreven.

**Tabel 1 Integriteitrisico's naar integriteitvorm en omgevingsniveau en beheersmaatregelen**

	<b>Macro-omgeving</b>	<b>Taak- en Concurrentieomgeving</b>	<b>Interne omgeving</b>
<b>Markt-integriteit</b>	Beperkte transparantie Internationaal/nationaal Berichtgeving media Ingewikkelde financieringsstructuren Vermenging sociale en economische functies Fraude loont Gesloten cultuur Verwevenheid onder- en bovenwereld Objectgericht Vertrouwen Rol andere professionals		
<b>Relationele integriteit</b>		Hoog ons-ken-ons gehalte Complexe relatie actoren Onderlinge afhankelijkheid Uiteenlopende belangen Niet professionele actoren Wisselende werkcombinaties Groot aantal belanghebbenden Vastgoedsector breed en diep Kwalitatief en kwantitatief grote verschillen Gemakkelijk toegang	
<b>Product-integriteit</b>		Algemene vastgoedeigenschappen	
<b>Persoonlijke integriteit</b>			Eigen belang sterker dan organisatiebelang Emoties betrokkenen
<b>Organisatorische integriteit</b>			Organisatiestructuur Komen en gaan van medewerkers Meer automatisering/ misbruik informatie
<b>Beheersmaatregelen</b>	Hoogste risicocategorie Wet- en regelgeving Regiegroep aanpak misbruik vastgoed Externe toezichthouders Transactieregister	Handreiking vanuit brancheverenigingen Corporate governance codes, trainingen en workshops Procedureafspraken	Schilmethode: commitment en visie leiding; waarden en normen; structuren en processen; personeel en organisatiecultuur; incidenten; evaluatie en rapportage; werkcombinaties

De meeste integriteitbreuken zijn gebaseerd op het niet naleven van integriteitnormen en niet op misbruik van de ondernemingen en crimineel gedrag.

Voor het onderzoek is de stand van zaken met betrekking tot integriteitmanagement van corporaties en projectontwikkelaars onderzocht. Uit het onderzoek blijkt dat verschillende initiatieven nog in het oppakproces zitten, het is een vrij recente aangelegenheid. Vanuit verschillende hoeken zoals overheid, brancheverenigingen, maar ook bedrijven zelf wordt het initiatief opgepakt om iets aan integriteitbeleid te doen. Om de interne omgeving met betrekking tot integriteit in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van de schilmethode. Deze methode werkt pas goed als op ieder gebied beleid is ontwikkeld. Organisaties zijn onderweg, maar ze zijn er nog niet. Het lijkt alsof organisaties (over het algemeen) midden in het oppakproces zitten. De ene is verder dan de andere. Met betrekking tot betrokken medewerkers lijkt er nog een slag te maken te zijn. Hetzelfde geldt voor controle en evaluatie. Dat is nog niet in alle gevallen doorgevoerd.

Er zullen altijd risico's en misstanden blijven, volledig beheersen kan niet, maar een goed integriteitbeleid en bewustwording van alle betrokkenen kan er wel toe leiden dat de risico's en inbreuken worden ingeperkt en dat de reputatie van de sector wordt verbeterd.

*Dat staat als een huis?*



# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD .....</b>	<b>3</b>
<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>11</b>
1.1 AANLEIDING .....	11
1.2 PROBLEEMSTELLING .....	11
1.3 DOELSTELLING .....	11
1.4 VRAAGSTELLING .....	11
1.5 THEORETISCH KADER .....	12
1.5.1 Omgevingsniveau en integriteitrisico's .....	12
1.5.2 Vormen van integriteit .....	12
1.5.3 Schilmethode .....	13
1.6 CONCEPTUEEL MODEL .....	14
1.7 METHODE VAN AANPAK .....	15
1.8 THEORETISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE .....	16
1.9 LEESWIJZER .....	16
1.10 KERNBEGRIPPEN .....	16
<b>2. INTEGRITEIT .....</b>	<b>18</b>
2.1 WAT IS INTEGRITEIT? .....	18
2.1.1 Model integriteit .....	18
2.1.2 Onderlinge samenhang .....	21
2.1.3 Bedrijfsintegriteit .....	21
2.2 WAT IS HET BELANG VAN INTEGRITEIT? .....	21
<b>3. MACRO-OMGEVING .....</b>	<b>23</b>
3.1 INTEGRITEITRISICO'S VASTGOEDSECTOR .....	23
3.2 BEHEERSMAATREGELEN MACRO-OMGEVING .....	26
<b>4. CONCURRENTIEOMGEVING EN TAAKOMGEVING .....</b>	<b>30</b>
4.1 INTEGRITEITRISICO'S VASTGOEDSECTOR .....	30
4.2 BEHEERSMAATREGELEN CONCURRENTIEOMGEVING EN TAAKOMGEVING .....	32
<b>5. INTERNE OMGEVING .....</b>	<b>33</b>
5.1 INTEGRITEITRISICO'S VASTGOEDSECTOR .....	33
5.2 BEHEERSMAATREGELEN INTERNE OMGEVING .....	34
<b>6. STAND VAN ZAKEN .....</b>	<b>41</b>
6.1 PROJECTONTWIKKELAAR .....	41
6.1.1 Macro-omgeving: transactieregister .....	41
6.1.2 Concurrentieomgeving: branchevereniging NEPROM .....	41
6.1.3 Projectontwikkelaar aan de hand van de schilmethode .....	41
6.1.4 Casestudies Heijmans en AM( BAM) .....	45
6.2 CORPORATIES .....	49
6.2.1 Macro-omgeving: meldpunt integriteit woningcorporaties .....	49

6.2.2 Concurrentieomgeving: Branchevereniging corporaties Aedes.....	49
6.2.3. Schilmethode corporaties.....	50
6.2.4 Casestudies De Key en DeltaWonen.....	54
<b>7.CONCLUSIE.....</b>	<b>58</b>
7.1 INTEGRITEIT.....	58
7.2 MACRO-OMGEVING.....	58
7.3 CONCURRENTIE-OMGEVING EN TAAKOMGEVING.....	59
7.5 INTERNE OMGEVING.....	60
7.6 SCHILMETHODE/STAND VAN ZAKEN.....	61
7.6.1 Commitment en visie van leiding.....	61
7.6.2 Waarden en normen.....	61
7.6.3 Structuren en processen.....	61
7.6.4 Personeel en organisatiecultuur.....	61
7.6.5 Incidenten.....	62
7.6.6 Evaluatie, rapportage en verantwoording.....	62
7.6.7 Werkcombinaties.....	62
7.7 TOT SLOT EN AANBEVELINGEN.....	63
7.8 REFLECTIE.....	64
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>65</b>
<b>MODELLEN EN FIGUREN.....</b>	<b>69</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De vastgoedsector is de laatste jaren door diverse oorzaken negatief in het nieuws geweest, onder andere door de kredietcrisis, vastgoedfraudes en de bouwfraude. Na aanleiding van dit soort gebeurtenissen staat de integriteit van de sector weer ter discussie. Deze zaken hebben tot reputatieschade geleid, zowel extern naar de markt als tussen de verschillende vastgoedpartijen. Iedere sector kampt met integriteitproblemen, bij de ene sector is het alleen meer zichtbaar dan bij de andere. Er is vernieuwde aandacht voor de integriteitproblematiek in de vastgoedsector. Verschillende partijen nemen initiatieven om de integriteit te verbeteren, zo worden er branchecodes ingevoerd of aangescherpt (Have, 2010). Integriteit gaat over de integriteit van het individu, maar vooral ook over de integriteit van het bedrijf, het schuilt in het totale beleid van de organisatie: verantwoordelijkheid, transparantie en vertrouwen (Jeurissen, 2003). De Overheid heeft initiatieven genomen en wetten aangescherpt om fout opereren tegen te gaan, onder andere wet BIBOP, Wet op het financieel toezicht en Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van fraude. Maar bovenal wil de sector het zelf oplossen, maar wordt dat ook gedaan? (Berkhout 2009)

## 1.2 Probleemstelling

*Na aanleiding van gebeurtenissen in de afgelopen jaren, zoals de vastgoedfraude, bouwfraude en kredietcrisis, staat de integriteit van de vastgoedsector weer ter discussie. Helderheid hierover is gewenst.*

## 1.3 Doelstelling

*Een bijdrage leveren aan het meer inzichtelijk maken van de stand van zaken met betrekking tot integriteit in de vastgoedsector.*

## 1.4 Vraagstelling

### Hoofdvraag

*Wat komt er van integriteit in de vastgoedsector terecht?; en hoe ver zijn corporaties en projectontwikkelaars in het managen van integriteit?*

### Subvragen:

1. Wat is integriteit en wat is het belang van integriteit?
2. Welke factoren beïnvloeden integriteit in de vastgoedsector?
3. Hoe wordt er door private partijen met integriteit in de vastgoedsector omgegaan?

4. Hoe worden de integriteitrisico's in de vastgoedsector beheerst?
5. Hoe wordt er bij corporaties en projectontwikkelaars omgegaan met het managen van integriteitrisico's en wat komt hier van terecht?

## 1.5 Theoretisch kader

Er wordt een link gelegd tussen vastgoed en integriteit. Er wordt gekeken naar de typische eigenschappen van vastgoed en bedrijfsvoering en daarnaast ook naar de gedragsregels met betrekking tot integriteit. Het theoretische gedeelte van het onderzoek beslaat de deelvragen 1 en 2. De deelvragen 3 tot en met 5 gaan over de toepassing van integriteit. Omdat partijen in de vastgoedsector veel met elkaar samenwerken, ligt de focus op de sector als geheel.

### 1.5.1 Omgevingsniveau en integriteitrisico's

Zowel organisaties als hun omgeving zijn in de afgelopen jaren sterk veranderd. Er is een verschuiving zichtbaar in verantwoordelijkheden, het is niet meer een hele hiërarchische verdeling. Dit ligt in het feit dat er steeds meer medewerkers hoogopgeleid zijn en dat er door automatisering steeds meer informatie beschikbaar is op lagere niveaus. Een tweede verandering van organisatie en omgeving is dat organisaties met toenemende mate te maken krijgen met maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast zijn consumenten een stuk kritischer geworden en durven consumenten vragen te stellen. Tot slot is ook het normenkader veranderd. Waar vroeger de christelijke overtuiging sterk verankerd lag in de samenleving, spelen kerken nu een veel minder grote rol. Verder is er meer culturele diversiteit. Het een en ander kan leiden tot een verschillend normenkader (Wempe, 2002). Organisatiedoelen worden door verschillende medewerkers van een organisatie verschillend ingevuld. Dit prikkelt de integriteit van een organisatie en haar personen. Het gaat niet alleen om het handelen van de organisatie en haar medewerkers, maar de organisatie is ook gevoelig voor signalen uit de omgeving (Wempe, 2002). Daarom wordt er in dit onderzoek omgevingsniveaus meegenomen. De integriteitkwesatie speelt zich af in een dynamische markt en op verschillende schaalniveaus. Iedere schaal heeft te maken met zijn eigen integriteitrisico's en beheersmaatregelen, maar waar de gevolgen hier van dan wel weer op andere niveaus een reactie kunnen uitlokken. De omgeving van organisaties zijn heel veranderlijk van aard en omdat organisaties afhankelijk zijn van factoren die buiten hun eigen organisatie liggen, is het van belang om continu alert te blijven. De invloed van verschillende partijen en omgevingsfactoren is niet voor alle organisaties even groot, er valt een hiërarchie aan te brengen in dit organisatiemodel: macro-omgeving, concurrentieomgeving, taakomgeving en interne omgeving. Per omgevingsniveau worden integriteitinbreuken beschreven die betrekking hebben op vastgoed, ingedeeld naar organisatie-integriteit, relationele integriteit, productintegriteit, persoonlijke integriteit en marktintegriteit en worden beheersmaatregelen beschreven.

### 1.5.2 Vormen van integriteit

Er zijn vijf vormen van integriteit die in dit onderzoek van toepassing zijn, namelijk persoonlijke, organisatorische, relationele, product- en marktintegriteit.

**Persoonlijke integriteit** is consistentie tussen wat er gezegd, belijdt en beloofd wordt en wat er daadwerkelijk gedaan wordt. Niet alleen in normale maar ook in moeilijke omstandigheden (Musschenga, 2002)

**Organisatorische integriteit** is het voldoen aan geldende vereisten voor opzet, bestaan en werking van een beheerste onderneming en in de mate van openheid en transparantie die de onderneming hanteert (Louwes, 2009)

**Relationele integriteit** is het handelen in relatie tot derden. Geven van heldere, niet misleidende en feitelijk juiste informatie.

**Marktintegriteit** is het voldoen aan de regels die van toepassing zijn op de markten waarop de onderneming actief is.

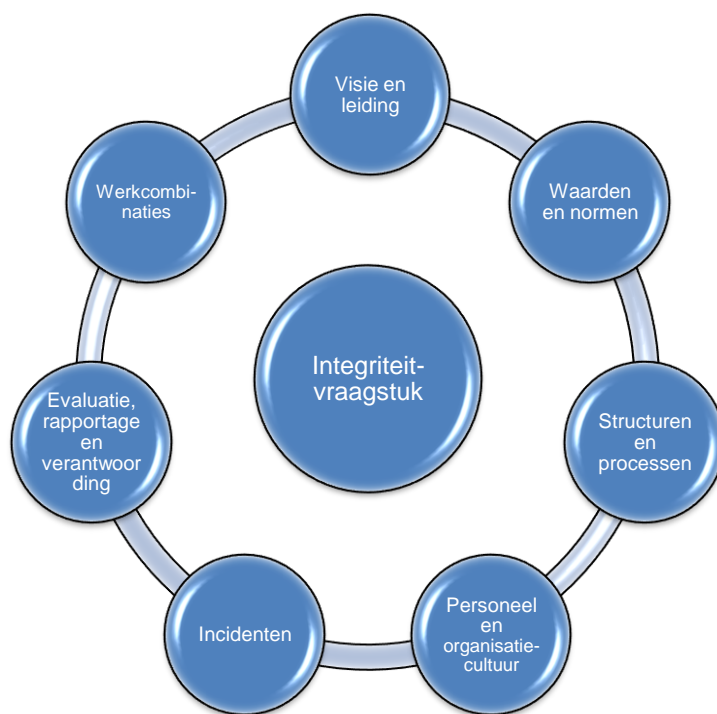
**Productintegriteit** heeft betrekking op het voldoen aan zowel externe als interne normen van van de dienstverlening en daarmee gepaard gaande productleverantie (Louwes, 2009).

### 1.5.3 Schilmethode

Om de integriteit op het interne omgevingsniveau te toetsen wordt er gebruik gemaakt van het schilmodel 'integriteitinfrastructuur'. In eerste instantie ontwikkeld door BIOS (Bureau Integriteitbevordering Openbare Sector), maar door Ten Have (Have, 2010) aangepast voor de vastgoedsector. De kern van dit figuur wordt gevormd door integriteitvraagstukken, daar omheen ligt een schil met 7 beleidsmatige aandachtsgebieden:

1. commitment en visie van de leiding;
2. waarden en normen;
3. structuren en processen;
4. personeel en organisatiecultuur;
5. incidenten;
6. evaluatie, rapportage en verantwoording;
7. werkcombinaties.

De eerste zes zijn door BIOS ontwikkeld, de zevende is door Ten Have toegevoegd.

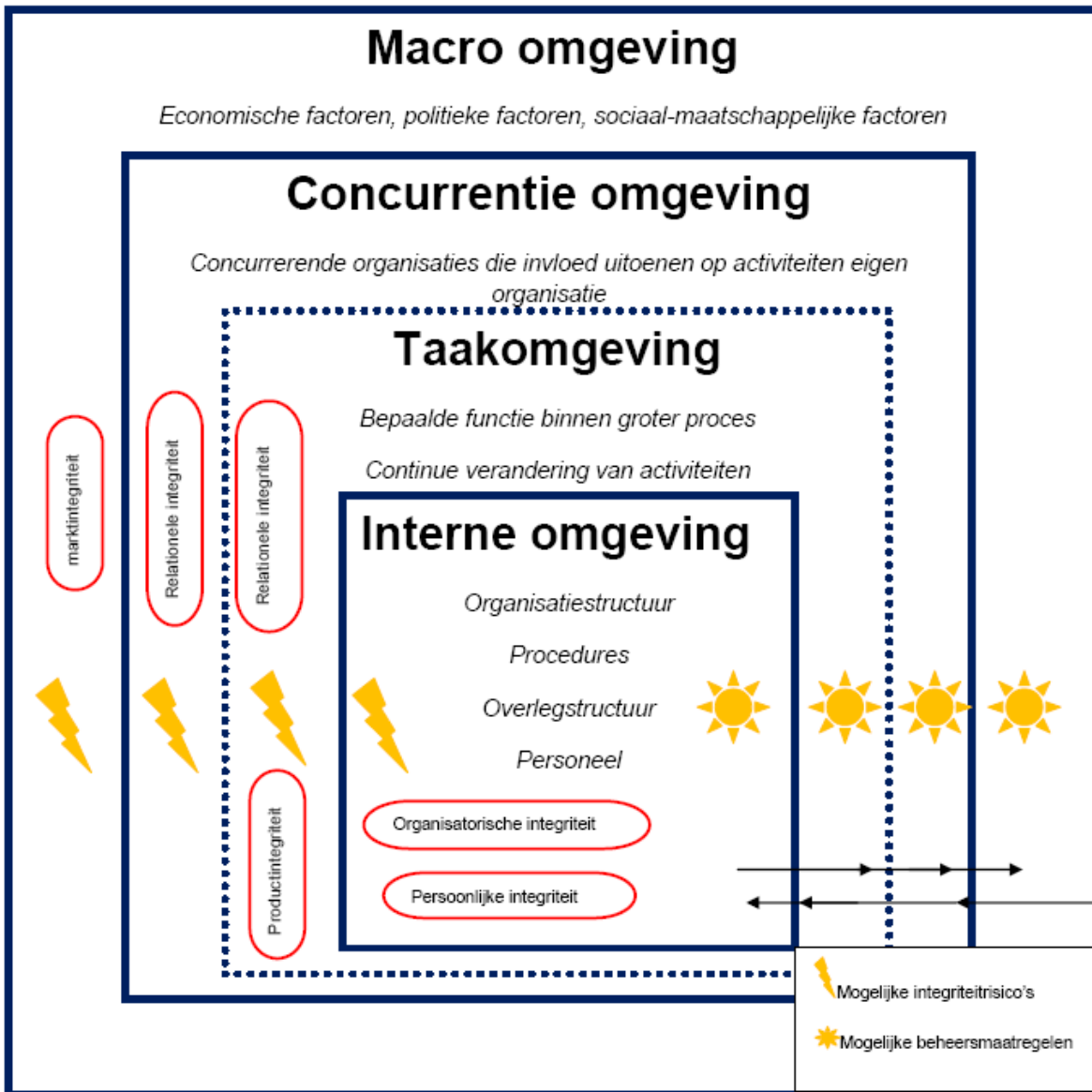


**Figuur 1 Integriteitinfrastructuur**

De schil die daar weer omheen ligt, wordt gevormd door concrete instrumenten. Het is een integraal model, alle onderdelen hangen met elkaar samen. Het model is dan ook alleen succesvol als op alle onderdelen beleid ontwikkeld wordt. In dit onderzoek zal het schilmodel gebruikt worden om ten eerste aan te geven op welke manier het model geschikt is voor de vastgoedsector en ten tweede wordt wat daar uit voortkomt dan gebruikt als toetsmodel. (Have, 2010) (BIOS, 2010) Ten Have (2010) onderscheidt de toezichthouder en communicatie nog apart, BI-

OS(2010) doet dit niet. In dit onderzoek valt de toezichthouder en communicatie onder de zes beleidsgebieden en wordt daarom niet apart meegenomen. Daarnaast komt op extern niveau de externe toezichthouder terug op macro-omgevingsniveau.

## 1.6 Conceptueel model



Figuur 2 Conceptueel model (organisatiemodel: (Dam, 2002) )

Op verschillende omgevingsniveaus spelen mogelijke integriteitrisico's. Op dat zelfde niveau zijn ook beheersmaatregelen beschreven. De concurrentieomgeving en taakomgeving kennen overlap. De concurrent bevindt zich ook in het speelveld van de taakomgeving. Deze twee omgevingsniveaus worden daarom in één hoofdstuk behandeld. In het figuur hierboven is deze overlapping met een stippellijn aangegeven. De pijlen in beide richtingen staan voor de samenhang van de verschillende niveaus. Wat op het ene niveau plaatsvindt, kan weer een reactie uitlokken op een ander niveau.

## 1.7 Methode van Aanpak

Het onderzoek is verkennend en toetsend. In het eerste deel “Wat komt er van integriteit in de vastgoedsector terecht” is een verkennend onderzoek over integriteit in de vastgoedsector. Het tweede deel van de onderzoeksvraag “Hoe ver zijn corporaties en projectontwikkelaars met het managen van integriteit?” beslaat het toetsende deel van het onderzoek. De deelvragen zijn door middel van deskresearch te beantwoorden.

Deelvraag 1, Wat is integriteit en wat is het belang ervan, geeft de definitie van integriteit wat vervolgens uiteen gezet wordt in persoonlijke, organisatorische, relationele markt- en productintegriteit. Verder wordt de vraag beantwoord wat het belang is van integriteit voor het functioneren van een organisatie.

Voor deelvraag 2 worden de factoren die de integriteit in de vastgoedsector beïnvloeden behandeld. Hier komt het organisatiemodel om de hoek kijken en de typische eigenschappen van vastgoed. Hier wordt duidelijk welke factoren een rol spelen en waar deze zich in het model bevinden.

Deelvraag 3 en 4 zullen vervolgens antwoord geven op de vraag hoe er door private partijen met de risico's die in deelvraag 1 en 2 zijn genoemd, worden omgegaan (deelvraag 3) en hoe deze risico's worden beheerst (deelvraag 4).

Deelvraag 5 behandelt ten slotte wat er van het managen van de integriteitrisico's terecht komt. Dit wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van het schillenmodel. Er worden in deelvraag 5 twee groepen onderzocht: corporaties en projectontwikkelaars. Zo kan er onderzocht worden of er verschil is tussen beide groepen met betrekking tot integriteitbeheersing.

### Casestudies

Onder deelvraag 5, in hoofdstuk 6 worden zowel bij projectontwikkelaars als bij corporaties 2 casestudies behandeld. Deze dienen vooral ter illustratie. Er is gekozen voor bedrijven die als goed voorbeeld (in de ogen van de onderzoeker) kunnen worden aangeduid. De keuze voor de twee ontwikkelende bedrijven is tot stand gekomen doordat er gekozen is voor een

Onderzoeksmodel		
1	Inleiding, waaronder schillenmodel, organisatiemodel	Theorie
2	Wat is integriteit en wat is het belang van integriteit?	
3 4 5	Welke factoren beïnvloeden integriteit in de vastgoedsector?; Hoe wordt er door private partijen met integriteit in de vastgoedsector omgegaan?; Hoe worden de integriteitrisico's in de vastgoedsector beheerst?	Verkennend
6	Wat komt er van integriteitinitiatieven/management terecht?	Toetsend
7	Conclusies en Aanbevelingen	Resultaten

Figuur 3 Onderzoeksmodel

grote ontwikkelaar die zowel bij NEPROM als bij SBIB ingeschreven stond. Daarna is de keuze a-selectief geweest. De keuze voor de twee corporaties is tot stand gekomen doordat beide corporaties in een artikel en in een onderzoek als voorbeeld werden genoemd.

## 1.8 Theoretische en Maatschappelijke relevantie

### Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is groot, vastgoed is een complexe sector, waar veel verschillende partijen zijn en veel verschillende belangen. Het is belangrijk dat dit in een eerlijk speelveld gebeurt waar duidelijk is van elkaar wie wat doet en waarom. Zeker ook met oog op de negatieve reputatie die de vastgoedmarkt heeft onder leken, maar ook onder vastgoedpartijen onderling, is het van belang dat er bewustwording is van het belang van integriteit.

### Theoretische relevantie

Het onderzoek is theoretisch relevant omdat er een link gelegd wordt tussen vastgoed en integriteit(management). Vastgoedorganisaties zijn grotendeels 'gewone' organisaties, alleen het product waarin gehandeld wordt en de complexiteit van relaties is met name onderscheidend, ethisch handelen in organisaties loont om de organisatie beter te laten presteren, dus het zou een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsstructuur en -cultuur moeten zijn.

## 1.9 Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 wordt integriteit uiteengezet. Wat is het?; en wat is het belang ervan?; In hoofdstuk 3 tot en met 5 worden achtereenvolgens de factoren behandeld die integriteit in de vastgoedsector beïnvloeden en de beheersmaatregelen voor die risico's behandeld. Ieder hoofdstuk beslaat een omgevingsniveau. In hoofdstuk 6 zal vervolgens behandelen wat er van het managen van de integriteitrisico's terecht komt bij projectontwikkelaars en corporaties. Dit wordt onder andere inzichtelijk gemaakt aan de hand van het schillenmodel. Het rapport sluit af met hoofdstuk 7, conclusies en aanbevelingen.

## 1.10 Kernbegrippen

Compliance	Compliance is naleving van wet- en regelgeving door organisaties en/of het werken volgens de normen en regels die een organisatie zelf heeft opgesteld.
Ethiek	Ethiek is moraalwetenschap, hierin wordt geprobeerd criteria vast te stellen om te kunnen beoordelen of een handeling als goed of fout kan worden gekwalificeerd. Het is een kritische bezinning over 'goed handelen'.
Governance	Governance is hoe een organisatie goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden evenals het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid richting belanghebbenden waaronder de aandeelhouders, werknemers, afnemers en de samenleving als geheel.
Integriteit	Integriteit is de persoonlijke eigenschap, karaktereigenschap, van een individu die inhoudt dat de persoon eerlijk en oprecht is. In de basis gaat het bij een integer persoon enerzijds om iemand die leeft naar zijn eigen waarden en normen, terwijl die waarden en normen een externe toets der kritiek kunnen doorstaan.



Normen	Normen zijn concrete richtlijnen voor het handelen;
Transparant handelen	Kwetsbaar opstellen, laten zien wat er gedaan wordt en waarom dat gedaan wordt, rekenschap geven, duidelijkheid dat er verantwoordelijkheid is voor het handelen.
Waarden	Waarden zijn idealen en motieven die in een samenleving of groep als nastrevenswaardig worden beschouwd. Waarden zijn opvattingen over wat wenselijk is

## 2. Integriteit

Integriteit gaat niet alleen over fraude, maar over de integriteit van het individu, maar vooral ook over de integriteit van het bedrijf, het schuilt in het totale beleid van de organisatie: verantwoordelijkheid, transparantie en vertrouwen (Jeurissen, 2002). Voor dat de integriteitrisico's van de vastgoedsector in kaart kunnen worden gebracht, is het van belang om inzicht te hebben in wat integriteit precies is. Als er gekeken wordt naar de letterlijke betekenis van integriteit, of integritas dat uit het Latijn komt, betekent het: *onbeschroomdheid, gaafheid, heelheid Of oneig. zuiverheid, fris van geest, rechtschapenheid, onbaatzuchtigheid, eerlijkheid en braafheid.* (Wolters woordenboek Latijn). Er kan een volledige studie aan integriteit gewijd worden, maar dit hoofdstuk beperkt zich tot een korte studie zodat het begrip hanteerbaar is voor de rest van het rapport. Er wordt door verschillende personen verschillend tegen integriteit aangekeken. Er is geprobeerd om verschillende visies te integreren tot een hanteerbaar kader voor dit rapport.

### 2.1 Wat is integriteit?

#### 2.1.1 Model integriteit

In de ethiek wordt integriteit gezien als een deugd, een positieve karaktertrek van een persoon. Ethiek is moraalwetenschap, hierin wordt geprobeerd criteria vast te stellen om te kunnen beoordelen of een handeling als goed of fout kan worden gekwalificeerd. Het is een kritische bezinning over 'goed handelen'. Ethische vraagstukken hebben vaak te maken met handelingen en gebruiken die de maatschappij als algemeen wenselijk zien, oftewel moraal (Encie, 2011). Ethiek is de moraalwetenschap, integriteit is een persoonlijke eigenschap. Iemand die integer is voldoet aan de geldende moraal die in de Ethiek gesteld is.

Integriteit fungeert enerzijds als een ideaal, "waar sta je voor" en anderzijds als een maatstaf, "wat vinden derden", oftewel reputatie. Er wordt een mening gevormd over integriteit als dat relevant is, zoals zakelijke afhankelijkheid. Daarbij is integriteit relevant: personen kennen elkaar niet goed en toch moet er op vertrouwd worden dat het goed gaat. Musschenga (2002) heeft de verschillende vormen van integriteit in een model gezet en maakt daarbij onderscheid in Formeel, Materieel, Globaal en Lokaal (zie figuur 4) (Musschenga, 2002). Daarnaast is het figuur naar eigen inzicht aangepast voor dit onderzoek, markt-, organisatorische, relationele en productintegriteit hebben een plaats gekregen in het figuur. In de volgende paragrafen wordt het figuur verder uitgelegd.

formeel (trouw aan jezelf)		persoonlijke integriteit
materieel (toe- schouwers- oordeel)	(kritische) rol integriteit (beroepsbeoefenaren): - professionele - politieke - markt - organisatorisch - relationeel - product	(kritische) morele integriteit
	lokaal	globaal

Figuur 4 Integriteitmodel ((Musschenga, 2002) en naar eigen inzicht aangepast )

### **Formeel versus Materieel**

Volgens Musschenga (2002) zijn er drie dimensies in integriteit, dit zijn formele criteria: consistentie, correspondentie en coherentie. Consistentie is dat een ieder gelijk behandeld wordt, zowel in gedragingen als oordelen. Correspondentie is dat integere mensen zich houden aan wat er door hun toegezegd is en wat er door hun beloofd is, oftewel doet wat hij zegt en zegt wat hij doet. De derde dimensie is coherentie. Dit betekent dat oordelen en regels bij elkaar passen, oftewel samenhang. Materieel is wat in de maatschappij leeft als gedeelde overtuiging hoe iemands gedrag zou moeten zijn (Musschenga, 2002).

### **Globaal versus lokaal**

Lokale integriteit is als een persoon vanuit het uitoefenen van het beroep integer moet zijn. Globaal is als een persoon overal integer in is, consistentie in alle rollen en domeinen.

### **Formeel, Globaal**

#### **Persoonlijke integriteit**

Bij persoonlijke integriteit op formeel-globaal vlak zijn de waarden en idealen van een persoon het uitgangspunt.

### **Materieel, globaal**

#### **(kritische) morele integriteit**

Morele integriteit is consistentie tussen wat er gezegd, belijdt en beloofd wordt, en wat er daadwerkelijk gedaan wordt. Niet alleen in normale maar ook in moeilijke omstandigheden. Het kader hiervoor wordt bepaald door sociaal-morele waarden en principes die in de samenleving gelden (Musschenga, 2002).

### **Materieel, lokaal**

Bij materiaal-lokaal gaat het om een in bepaalde context geldende waarden en oordelen die worden gebruikt om aan te geven of een bepaalde opvatting, overtuiging of gedrag moreel gepast is. In dit kwadrant is een persoon afhankelijk van professionals met betrekking tot diensten en producten. Er wordt op vertrouwd dat professionals de belangen zullen behartigen en het vertrouwen van degene voor wie de professionals dat doen, niet zullen schaden, want de meeste mensen waarvan men belang heeft van hun integriteit, kent men te slecht om iets te zeggen over hun diepere gedachten en drijfveren. Bij de beoordeling van lokale integriteit staat niet het gezichtspunt van de beroepsbeoefenaar voorop maar de normatieve verwachtingen van de gemeenschap. Een persoon heeft er belang bij dat mensen in deze functies betrouwbaar zijn, zeker als de relaties asymmetrisch zijn. Het is een zogenaamde rol integriteit, iemand heeft integriteit in een bepaalde rol als er consistent gehandeld wordt in overeenstemming met de waarden, principes en regels van die rol. De oordeelsvorming kan beperkt worden tot de specifieke rol en dat voor het beoordelen van het handelen het toeschouwersoordeel maatgevend is (Musschenga, 2002).

Zoals hierboven genoemd is het toeschouwersoordeel maatgevend. Er is door Berkhout e.a. (2009) een perceptieonderzoek gehouden onder vastgoedpartijen. Als er dan een blik wordt geworpen op figuur 5 waarin de verschillende vastgoedpartijen elkaar beoordelen op integriteit, wordt duidelijk dat het oordeel met name bij de partijen projectontwikkelaars, handelaars, makelaars en taxateurs niet zo hoog is. Deze partijen vinden elkaars integriteit ook on-

voldoende. Er is hier sprake van een reputatieprobleem (toeschouwersoordeel) binnen de sector (Berkhout, 2009). In hoofdstuk 3 tot en met 6 worden de vastgoedrisico's behandeld die bijdragen aan of invloed hebben op dit oordeel.

*Antwoorden op de vraag: Welk rapportcijfer voor integriteit (van 0 tot 10) zou u geven aan elk van de volgende sectoren binnen de Nederlandse vastgoedmarkt?*

Onvoldoendes (< cijfer 6) in rood.

Handelaren en Overheid komen alleen voor in de kolommen, niet in de rijen. Deze twee groepen zijn wel beoordeeld, maar zelf niet geënquêteerd.

	Project-ontwikkelaars	Financiers	Beleggers	Beheerders	BEOORDEELDE DOELGROEP			Taxateurs	Accountants	Corporaties	Belastingadv.	Notarissen	Juridisch adv.
					Handelaren	Makelaars	Overheid						
B Projectontwikkelaars	6.63	6.84	6.67	6.55	4.59	4.75	6.19	5.75	7.30	6.67	7.05	7.47	7.27
E Financiers	5.46	7.67	6.74	6.35	5.10	4.95	6.82	5.38	7.10	6.38	6.54	6.30	7.05
O Beleggers	5.53	7.02	7.32	7.10	4.56	5.02	6.83	6.41	7.78	6.64	7.39	7.54	7.40
O Beheerders	5.60	7.10	6.60	7.80	5.45	5.55	7.10	6.00	7.65	6.45	7.05	7.60	7.30
R Makelaars	5.60	6.11	6.00	7.04	4.62	6.72	6.83	6.62	7.15	6.91	7.01	7.57	6.98
D Taxateurs	4.89	5.81	5.58	6.55	4.79	5.53	5.95	6.74	7.13	6.55	6.53	6.97	6.68
E Accountants	5.42	6.67	6.75	6.83	6.17	5.75	7.00	6.17	8.25	7.00	6.91	7.25	7.33
E Corporaties	5.46	6.98	6.13	6.89	5.57	5.57	6.51	5.46	7.78	7.80	7.37	7.56	7.30
L Belastingadviseurs	6.14	7.00	6.82	7.11	5.89	5.25	7.64	5.96	8.25	7.50	8.14	7.57	7.79
A Notarissen	5.58	5.77	5.40	6.19	4.79	5.22	6.97	4.88	7.32	6.68	6.73	8.12	6.74
A Overig juridisch advies	6.33	7.33	7.00	6.33	5.89	5.33	6.78	5.33	7.22	6.89	7.89	7.89	8.00
R													
<b>Gecorrigeerd gemiddelde</b>	<b>5.54</b>	<b>6.47</b>	<b>6.14</b>	<b>6.70</b>	<b>4.98</b>	<b>5.21</b>	<b>6.69</b>	<b>5.69</b>	<b>7.46</b>	<b>6.74</b>	<b>6.99</b>	<b>7.43</b>	<b>7.11</b>
N	424	449	429	467	487	434	487	449	475	433	459	373	478

Gecorrigeerd gemiddelde: gemiddeld integriteitscijfer per doelgroep bekeerd onder uitsluiting van de respondenten uit die doelgroep zelf.

**Figuur 5 Oordeel vastgoedpartijen (Berkhout, 2009)**

### (kritische) rolintegriteit

Onder materieel-lokaal valt de kritische rol integriteit met betrekking tot marktintegriteit, organisatorische integriteit, productintegriteit en relationele integriteit.

### Marktintegriteit

Marktintegriteit is het voldoen aan de regels die van toepassing zijn op de markten waarop de onderneming actief is, zoals het tot stand komen van prijzen zonder kartelvorming (Hoff, 2008). Daarnaast kent marktintegriteit ook een geografische dimensie. Door de toenemende globalisering wordt er steeds vaker zaken gedaan met buitenlandse bedrijven. Ieder land kent weer zijn eigen cultuur van zaken doen. Marktintegriteit is ook het voldoen aan de regels die zijn toepassing zijn op internationale markten.

### Organisatorische integriteit

Integriteit van een bedrijf is een materieel begrip. De maatschappij wil weten of een bedrijf zich gedraagt als een fatsoenlijk bedrijf, conform de normatieve verwachtingen verbonden aan haar positie als type bedrijf. Het is het voldoen aan geldende vereisten voor opzet, bestaan en werking van een beheerste onderneming en in de mate van openheid en transparantie die de onderneming hanteert, maar openheid betekent niet dat alles per definitie openbaar gemaakt moet worden. In sommige gevallen is het zowel zakelijk als politiek gezien beter als de nieuwsgierigheid van het publiek niet wordt gevoed en alleen diegenen die daadwerkelijk baat hebben bij de informatie hier toegang toe krijgen (Louwes, 2009). De wijze van organiseren bepaalt het morele handelen van de organisatie, wordt er gelegenheid geboden om onoorbaar te handelen? (Hoff, 2008)

## **Productintegriteit**

Product integriteit heeft betrekking op het voldoen aan zowel externe als interne normen van de dienstverlening en daarmee gepaard gaande productleverantie (Louwes, 2009).

## **Relationele integriteit**

Relationele integriteit is het handelen in relatie tot derden. Geven van heldere, niet misleidende en feitelijk juiste informatie. Hierbij kunnen integriteitrisico's ontstaan doordat de onderneming in relatie treedt met derden (Hoff, 2008).

### **2.1.2 Onderlinge samenhang**

Het model in figuur 4 is misschien wat te afgebakend, waardoor het lijkt alsof de ene cel niet samenhangt met de andere, maar kan iemand alleen in zijn beroep integer zijn en op persoonlijk vlak niet? Wat er op het ene vlak gebeurt, kan invloed hebben op of doorspelen in het ander vlak. Veel mensen hebben veel rollen in dezelfde tijd en dat maakt het zo complex. Het onderscheid is wat te strak, neem de rol integriteit, dat zijn waarden en normen die worden ontleend aan het voor dat beroep geldende, maar toch moet er een zekere verhouding zijn met het persoonlijke oordeel en het toeschouwersoordeel. Zeker wanneer het spannend wordt en de integriteit van een beroepsbeoefenaar wordt beproefd, kan het model niet zo gescheiden gezien worden (Karssing, 2002).

### **2.1.3 Bedrijfsintegriteit**

Het grootste deel van wat hierboven beschreven is, speelt zich af op materiaal-lokaal vlak en gaat om een in bepaalde context geldende waarden en oordelen die worden gebruikt om aan te geven of een bepaalde opvatting, overtuiging of gedrag moreel gepast is, oftewel het toeschouwersoordeel. Nu lijkt het alsof het toeschouwersoordeel buiten bereik van de organisatie ligt, maar een organisatie kan zelf ook aan haar integriteit werken om dat toeschouwersoordeel te verbeteren. De integriteit van een organisatie wordt met name bepaald door de mensen die er werken en verkeerde keuzes van de mensen worden snel gereduceerd tot incidenten die hard moeten worden aangepakt, de rotte appels moeten er uit. Maar de vraag is of de rotte appel er uit halen voldoende is, of dat de fruitmand schoongemaakt moet worden. De organisatie zelf kan een belangrijk deel van de oorzaak zijn van onverantwoordelijk gedrag, bijvoorbeeld doordat onvoldoende aandacht wordt besteed aan het voorkomen van niet-integer optreden door medewerkers. Er moet aandacht zijn voor kwetsbare elementen in de functie uitoefening (de kat niet op het spek binden). Hoe hier vorm aan wordt gegeven, wordt behandeld in hoofdstuk 5 (Karssing, 2002).

## **2.2 Wat is het belang van integriteit?**

De integriteit van de vastgoedsector, vastgoedorganisaties en haar medewerkers staan onder andere na aanleiding van de bouw- en vastgoedfraude ter discussie. Deze gebeurtenissen hebben tot enorme reputatieschade van de sector geleid. Dit heeft invloed op het zakelijk opereren en zal op termijn de winstgevendheid negatief kunnen beïnvloeden, daarnaast kunnen integriteitsschendingen leiden tot negatieve externe effecten, zoals maatschappelijke kosten (Hoff, 2008). Zoals hiervoor te lezen viel, wordt integriteit grotendeels bepaald door het toeschouwersoordeel en die is door bovenstaande gebeurtenissen aangetast. Integriteit is een noodzaak, dit hangt namelijk sterk samen met de maatschappelijke acceptatie en re-

putatie van een organisatie en van de sector als geheel. Ongewild betrokken raken bij integriteitissues kan een organisatie sterk schaden (Hoff, 2008).

Belang van integriteit is dat er vertrouwd moet worden op mensen of partijen die een persoon beperkt kent, waardoor er geen volledig beeld van iemand gevormd kan worden en er dus op vertrouwd moet worden dat iemand doet wat hij zegt en zegt wat hij doet. Het is duidelijk geworden dat het toeschouwersoordeel (materieel-lokaal) belangrijk is. Het gaat om percepties, subjectieve waarnemingen dus, dat betekent ook dat er verschil kan zitten tussen hoe iemand zijn eigen (organisatie) integriteit beoordeelt en hoe derden dat beoordelen. Het gaat er om wat de maatschappelijk gedeelde opvatting is van integriteit in een bepaalde rol, maar dat neemt niet weg dat een organisatie ook aan haar eigen integriteit kan werken. Uit figuur 5 werd duidelijk dat het toeschouwersoordeel van handelaren, projectontwikkelaars, makelaars en taxateurs niet zo sterk werden beoordeeld.

Er zijn verschillende risico's binnen de vastgoedsector die deze fraudegevoelig kunnen maken en waardoor er integriteitrisico's kunnen optreden, hieronder worden deze puntsgewijs opgesomd:

- De vastgoedsector is breed en diep. Kwalitatief en kwantitatief zijn er grote verschillen;
- Er is een grote diversiteit in wel of niet georganiseerd; en wel of niet lid van een branchevereniging;
- Hoog ons-kent-ons gehalte; (Berkhout, 2009)
- Vastgoedprojecten kennen lange doorlooptijden;
- Ingewikkelde financieringsstructuren;
- Stroperige vergunningsprocedures;
- Vele private en publieke partijen met uiteenlopende belangen; (Leeuwen, 2010)
- De sector is niet transparant, maar kan ook niet volledig transparant zijn;
- Niet professionele actoren, die onvoldoende deskundig zijn (Leeuwen, 2010);
- De algemene vastgoedeigenschappen: primaire functie, fixatie aan plaats, kapitaal intensief karakter, lange levensduur/-cyclus;
- Gemakkelijk toegang tot sector;
- Regelgeving is onduidelijk (Nozeman, 2008);
- Vele partijen in steeds wisselde combinaties;
- Complexiteit bouwproces (USP, 2008).

Bovenstaande risico's kunnen gelegenheid creëren, het maakt sjoemelen makkelijker. Dit moet beheerst worden. Verder zijn er veel soorten relaties met verschillende belangen, vaak gelegenheidscombinaties die wèl op eenzelfde manier in de samenwerking zouden moeten staan. Er is schade aan vertrouwen, terwijl vertrouwen aan de basis ligt van samenwerking/relaties, zowel intern als extern. Integriteit is noodzaak, omdat dit sterk samenhangt met de maatschappelijke acceptatie en reputatie van de onderneming en van de sector als geheel (Hoff, 2008)(Have, 2010). Waar de knelpunten bij de vastgoedsector zitten en hoe een organisatie zichtbaarder kan zijn in integriteit wordt in de komende hoofdstukken behandeld.

### 3. Macro-omgeving

De macro-omgeving bestaat uit de omgevingsfactoren: milieu, technologisch, demografisch, economisch, politiek en maatschappelijk. Uit deze factoren vloeien omstandigheden naar voren waar organisaties sterk rekening mee moeten houden. Een organisatie moet zichzelf afstemmen op de externe omgeving om optimaal te kunnen functioneren (Dam, 2002). Zo dienen met name corporaties rekening te houden met het maatschappelijke veld waarin geopereerd wordt. De vorm van integriteit dat op dit omgevingsniveau een rol speelt is marktintegriteit. Marktintegriteit is het voldoen aan de regels die van toepassing zijn op de markten waarop de onderneming actief is (Hoff, 2008).

#### 3.1 Integriteitrisico's vastgoedsector

##### *Marktintegriteit*

**Beperkte transparantie** (waaronder *beperkte inzichtelijkheid; functiescheiding; lastige controleerbaarheid; complexiteit bouwproces; ingewikkelde financieringsstructuren*); De vastgoedsector heeft altijd een beperkte transparantie gekend, hier zijn verschillende redenen voor te geven: ten eerste is de sector veel drukker en complexer geworden, ten tweede is de markt niet meer alleen nationaal maar ook internationaal (Vulpenhorst, 2008). Ten derde kan een organisatie of een persoon ook een rede hebben om niet transparant te willen zijn, zowel goedwillend als kwaadwillend. Verder zijn de transacties van het vastgoed weinig transparant, omdat bij het aankopen of (door)verkopen van vastgoed, de financiering, het exploiteren en het gebruiken van vastgoed verschillende actoren zonder eenduidige taak betrokken zijn (Joldersma, 2008). De complexiteit van het vastgoedproces maakt dat het onduidelijk is wie welke verantwoordelijkheid draagt en dat biedt mogelijkheden tot onregelmatigheden. Veel van het werk dat gedaan wordt is uiteindelijk onzichtbaar (Vulpenhorst, 2008). Er zijn veel verschillende samenwerkingen op veel verschillende momenten in veel verschillende fases. Vaak wordt het ook weer opgedeeld in deelprocessen, met tot gevolg dat het algehele overzicht zoek is. Vastgoed kent ingewikkelde financieringsstructuren die voor 'leken' niet altijd even duidelijk zijn, dit leidt er toe dat mensen kunnen denken dat het niet te vertrouwen is, terwijl dit niet per se het geval hoeft te zijn. Kwaadwillenden maken wel gebruik van die financieringsstructuren om geld wit te wassen. Dit wordt verder uitgelegd onder kopje "fraude". Aangezien de aard van het vastgoed, een uniek product, nooit verandert, blijft er altijd een zekere intransparantie bestaan (Joldersma, 2008). Volgens de Belastingdienst moet de vastgoedsector nog veel doen om transparanter te worden (NOS, 2011).

**Vermenging sociale en economische functies;** Organisaties worden steeds complexer. Het gaat niet meer alleen om winst maken, maar steeds vaker heeft een organisatie ook een maatschappelijke doelstelling. Er dient verantwoording afgedragen te worden aan consumenten. Andersom wensen consumenten ook meer inzichtelijkheid. Consumenten worden meer assertief en kritischer.

**Internationaal/nationaal;** Door de toenemende globalisering wordt er steeds vaker zaken gedaan met buitenlandse bedrijven. Daarnaast zijn de economieën met elkaar verweven.

Ieder land kent weer zijn eigen cultuur van zaken doen en de daarbij behorende (morele) normen. Dit kan risico's met zich meebrengen. Hoe tot overeenstemming te komen?

**Objectgerichtheid in plaats van klantgerichtheid;** Bij vastgoed wordt er met name gedacht aan de stenen en de winst die daarmee te behalen valt. Door de focus hier op te hebben in plaats van op de mensen, de klanten, wordt er soms te veel uitgegaan van eigen belang in plaats van het belang van de klanten.

**Negatieve berichtgeving media;** Vastgoed is een gewild onderwerp van de media om over te berichten, vooral als er een misstap is begaan. Daardoor lijkt de vastgoedsector een corrupte sector, meer dan andere sectoren. Maar is dat wel echt zo?; dit zou er toe kunnen leiden dat de maatschappij een vertekend beeld van de sector krijgt en er dus een slechte reputatie van de sector ontstaat.

**Fraude loont** (*witwassen, ABC constructies, rommelen met meerwerk*); Fraude komt in alle sectoren voor, in dit geval is de vastgoedsector aantrekkelijk vanwege de grote bedragen die er in omgaan. De vastgoedsector is een vrij autonome sector waar de overheid maar beperkt grip op heeft. Daarnaast is het toegestaan om te speculeren met vastgoed, dit nodigt ook mogelijk discutabele partijen uit. De discutabele partijen hebben als doel om zoveel mogelijk vermogen te verkrijgen. Fraude kan ontstaan, omdat er gelegenheid is tot frauderen, er sprake is van enige druk of verleiding en er sprake is van rationalisatie (goedpraten). Een persoon probeert oneerlijk zakelijk of privé voordeel behalen (NEPROM, 2009). Er is onderzoek gedaan naar percepties van integriteit onder vastgoedprofessionals. Er kwam onder andere uit naar voren dat de ondervraagden vinden dat wie kwaadwillend is, in deze sector gemakkelijk vrienden in het kwaad vindt (Berkhout, 2009). Uit dat zelfde onderzoek kwam naar voren dat de meeste integriteitsbreuken gebaseerd zijn op ethiek en (gelukkig) niet op crimineel gedrag. Er worden in de vastgoedsector verschillende fraudemethodes gebruikt, onder andere omkoping, wegsluizen van grote bedragen, witwassen, manipulatie van vastgoedwaardering en exploitatie van vastgoed om fraude te verhullen. Een paar voorbeelden worden hieronder toegelicht. De FEC-Raad heeft in samenwerking met de Nederlandse Bank een lijst opgesteld met zogenaamde Red flags. Dit is een lijst van risico's gesorteerd naar type onderneming die er mee te maken kan krijgen, zoals financiële onderneming, zakelijke dienstverleners, pensioenfondsen etcetera, vervolgens zijn de risico's gesorteerd op waar de risico's zich in het vastgoedproces bevinden zoals financiering, koop/verkoop of exploitatie. Het is nog een eerste aanzet voor risico-indicatoren, die zouden moeten wijzen op mogelijke onregelmatigheden bij vastgoedtransacties. De indicatoren kunnen relevant zijn voor handhavende instanties, maar ook voor professionele partijen die bij vastgoed betrokken zijn. Het is een vrij lange lijst van indicatoren, om er een beeld van te geven worden er hieronder een paar genoemd:

#### *Financiële onderneming*

- Exclusieve relatie tussen de financiële onderneming en de makelaar/taxateur die taxaties verricht ten behoeve van de financiering ;
- Werkzaamheden op factuur zijn niet gespecificeerd (indicator valse factuur);



-Vaste 'functionele' relatie tussen bankmedewerker en specifieke personen van overige zakelijke dienstverleners .

*Makelaar/taxateur*

-Meerdere sterk wisselende taxaties voor eenzelfde vastgoed in een relatief korte periode.

-Exclusieve relatie tussen de makelaar/taxateur en de financiële onderneming voor taxaties ten behoeve van de financiering.

*Notaris*

-Financierende partij is een (constructie met) offshore vennootschap(pen) en/of komt uit land met een bankgeheim en/of kort na het ontstaan van een dergelijke constructie wordt vastgoed aangeschaft;

-Grote aankoop vindt plaats zonder financiering;

-ABC-transactie met opvallende waardeinstijgingen;

-Groot aantal transporten bij de notaris in een zeer kort tijdsbestek;

-Naadloze aansluiting tussen taxatiewaarde en koopsom (FEC-raad, 2008).

**Witwassen;** Door middel van vastgoedbezit en vastgoedtransacties wordt er geprobeerd om via witwassen het vermogen legitiem te maken. Om dit te kunnen doen wordt er gebruik gemaakt van diensten van financiële ondernemingen en andere zakelijke dienstverleners. Die financiële ondernemingen kunnen er verwijtbaar bij betrokken zijn of de dienstverlening is discutabel of de dienstverlening is in orde en is er dus misbruik gemaakt van die financiële dienstverlener(FEC-raad, 2008).

**ABC-Transactie;** Een bedrijf (A) verkoopt vastgoed voor een (te) lage prijs aan een tussenhandelaar (B). De tussenhandelaar verkoopt het vastgoed dan weer door voor een veel hogere prijs aan een volgende koper (C). De winst die B maakt wordt gedeeld met A. Vaak is B een vertrouwenspersoon of vriend/familielid. Er worden vennootschappen afgesloten om dit mogelijk te maken (Vulpenhorst, 2008). Het is niet per definitie strafbaar om op een dag een pand te verkopen en nog eens te verkopen, maar het gaat er om of er een opmerkelijke waardeinstijging heeft plaatsgevonden die niet te verklaren is. Een flinke waardeinstijging in zeer korte tijd hoeft niet per se verdacht te zijn. Het pand kan opgeknapt of gesplitst zijn. Deze handeling is niet mogelijk zonder bijkomstigheid van een notaris.

**Meerwerk;** De realisatie van een project moet een bepaald afgesproken bedrag kosten. Vervolgens worden er onvoorziene kosten in rekening gebracht, bijvoorbeeld declaraties van bedrijven die zogenaamd een dienst zouden hebben geleverd of een bepaalde kostenpost bleek veel hoger uit te vallen. Die extra kosten worden in rekening gebracht als meerwerk. De bedrijven aan wie de declaraties worden betaald hebben een overeenkomst met de frauderende opdrachtgevers. In grote vastgoedprojecten gaan miljoenen om, een paar procent meer of minder valt dan niet op (Vulpenhorst, 2008).

De fraude die in de sector plaatsvindt, is lang niet alleen maar onderwereldactiviteiten. De fraudegevallen die de laatste jaren aan het licht zijn gekomen laten zien dat gerenommeerde partijen hier een belangrijk aandeel in hadden. Fraude binnen de sector leidt tot maatschappelijke schade buiten de sector. (Leeuwen, 2010)

**Verwevenheid onder- en bovenwereld;** ontstaat doordat de georganiseerde criminaliteit illegale activiteiten niet kan uitvoeren zonder hulp van de bovenwereld, er wordt gebruik gemaakt van de normale structuren van de bovenwereld. In alle gevallen van criminaliteit is de drijfveer geld verdienen of het maximaliseren van winst. “Nette bedrijven” kunnen worden misleid en misbruikt door of namens ‘onderwereldfiguren’. De scheidingslijn tussen onder- en bovenwereld is door de complexiteit van de sector soms onduidelijk. (Joldersma, 2008)

**Rol van notaris;** Om transacties te kunnen uitvoeren en te laten passeren heeft een persoon of organisatie een notaris nodig. In het geval van een ABC-transactie zal een notaris op zijn minst gealarmeerd moeten zijn wanneer er van een pand meerdere passages op één dag plaats vinden, of de notaris doet het bewust en is dan verwijtbaar.

**Vertrouwen in de sector en vertrouwen in elkaar; kredietcrisis;** Voor de kredietcrisis leken de bomen tot de hemel te reiken, alles kon, alles was mogelijk. Er werd veel gebouwd en ondertussen stond er ook nog veel leeg. Toen de zeepbel sprong, bleken er grote verrassingen te zijn en bleken 'betrouwbare' partijen opeens niet zo betrouwbaar, zoals banken die vielen. Niet alleen door de crisis is er minder vertrouwen in elkaar, maar de standaard lijkt dat relaties van partijen in de bouw- en vastgoedsector gebouwd is op laag vertrouwen, zoals omschreven in paragraaf 2.1 worden handelaren, projectontwikkelaars, makelaars en taxateurs een onvoldoende daarop gegeven.

### 3.2 Beheersmaatregelen macro-omgeving

Op macro-omgevingsniveau vinden er verschillende beheersmaatregelen plaats om integriteitrisico's te beheersen. De grootste rollen zijn hier weggelegd voor externe toezichthouders als De Nederlandse Bank en de Belastingdienst en voor de Wetgever.

#### **De Nederlandse Bank**

DNB rekent vastgoed al een aantal jaren tot een van de belangrijke punten van aandacht binnen het integriteittoezicht en vindt dat een zakelijke vastgoedactiviteit een hoger risico op fraude en witwassen met zich meebrengt. Binnen de zakelijke vastgoedsector heeft zich de laatste jaren een aantal incidenten voorgedaan met negatieve gevolgen voor de reputatie van de vastgoedsector als geheel. Daarbij is ook significante financiële schade toegebracht aan een aantal onder DNB-toezicht staande instellingen. Dit heeft tot gevolg gehad dat de vastgoedsector door De Nederlandse Bank in de hoogste risicocategorie gezet is, dit heeft tot de beleidsregel Integriteitbeleid ten aanzien van vastgoedactiviteiten geleid. De beleidsregel heeft tot doel dat instellingen met activiteiten in de zakelijke vastgoedsector, op basis van de specifieke inherente integriteitrisico's in deze sector, adequate beheersmaatregelen nemen. Deze maatregelen zijn in de beleidsregel met name gericht op het cliëntenonderzoek. Dit cliëntenonderzoek, Customer Due Diligence (CDD) is een middel om risico's af te zwakken door het verkrijgen van inzicht in cliënten. Het is met name een middel voor instellingen die zaken willen doen met vastgoedpartijen. Met deze beleidsregel geeft DNB aan dat instellingen in hun wettelijk vereiste integriteitbeleid en de daarop gebaseerde procedures en maatregelen rekening moeten houden met verhoogde integriteitrisico's die verbonden zijn aan zakelijke vastgoedactiviteiten. Daarnaast worden in de beleidsregel handvatten gegeven om het integriteitbeleid op dit onderwerp in te vullen (DNB, 2010). Vastgoedactiviteiten zijn

dus in het hoogste risicocategorie geplaatst, dat betekent dat de toezichhouders zoals de belastingdienst en de Nederlandse Bank veel maatregelen moeten treffen ter beperking van de risico's. Zo dienen de instellingen niet alleen te weten wie hun klanten zijn, maar ook hoe die klant omgaat met zijn klanten. Door inzicht te krijgen in klanten van klanten ontstaat er ook een beeld van de reputatie van de klant zelf. (Enk, 2011)

### **Belastingdienst en FIOD-ECD**

Bedrijven in de vastgoedsector hebben de afgelopen periode voor zeker 1 miljard euro aan omzet verzwegen voor de Belastingdienst. Staatssecretaris Frans Weekers, secretaris van Financiën, heeft ruim zeshonderd bedrijven daarom boetes en naheffingen ter hoogte van 330 miljoen euro opgelegd. Door alle onderzoeken is duidelijk geworden waar de grootste risico's liggen. De Belastingdienst en FIOD-ECD( de opsporingstak van de Belastingdienst, treedt op tegen fiscale, financiële en economische fraude en bewaakt de integriteit van het bedrijfs- en beroepsleven) gaan hun controles nog gericht inzetten (Belastingdienst, 2008) (NOS, 2011).

### **Kadaster**

Het ministerie van Justitie onderzoekt momenteel de mogelijkheden om het Kadaster ongebruikelijke transacties in de vastgoedsector te laten melden. Er is een pilot gaande in de gemeente Rotterdam. Het is de bedoeling dat het Kadaster meldt wanneer een huis binnen één dag twee keer wordt verkocht. Ook ligt er een plan om het Kadaster te laten melden wanneer een huis binnen een jaar twee keer wordt verkocht met een prijsverhoging van 5%. Het kadaster gaat bovendien informatie over vastgoedtransacties zo doorgeven dat het voor de gemeente eenvoudiger wordt om ongebruikelijke transacties op te sporen (Binnenlandsbestuur, 2009).

### **Nationale regiegroep Aanpak Misbruik Vastgoed**

In 2009 is deze regiegroep opgericht op initiatief van de toenmalige ministers van Financiën en Justitie. De regiegroep heeft de doelstelling om het toezicht op de vastgoedsector te verdiepen en verbeteren. Het Kabinet wil dat de georganiseerde criminaliteit minder grip krijgt op de sector. Als het nodig is om wet- en regelgeving aan te passen, doet de regiegroep hier voorstellen voor aan de ministers. Bestrijding is gebaseerd op vier pijlers:

- Verschillen kan niet meer: de juridische en financiële dienstverleners die onmisbaar zijn voor het doen uitvoeren van vastgoedtransacties, en daarmee de infrastructuur van het misbruik vormen, zullen uit eigen beweging, maar ook door externe druk, scherper moeten omgaan met integriteit in hun handelen.
- Helderder zicht: Het gebrek aan transparantie van de vastgoedmarkt wordt aangemerkt als één van de oorzaken van de aantrekkelijkheid voor misbruik door criminelen. Het vergroten van transparantie is dan ook één van de lijnen waarop de komende tijd extra zal worden ingezet.

- Geconcentreerder kijken: Het toezicht op de vastgoedsector wordt verdiept en zal meer gezamenlijk plaatsvinden, waardoor signalen van misbruik sneller aan het licht komen en preventief toezicht, met name door gemeenten, een impuls zal krijgen.
- Hard en in gezamenlijkheid aanpakken: de fiscale, bestuurlijke en strafrechtelijke instanties zoomen samen in op de plegers van het misbruik en op degenen die hen daarbij helpen (Rijksoverheid, 2009).

Om invulling aan de pijlers te geven is er een omvangrijk actieprogramma opgesteld en in uitvoering, dat zich onder andere richt op informatie-uitwisseling in het bestrijden van vastgoedfraude. Onderdeel hiervan is een systeem dat is toegepast in de gemeente Rotterdam en dat, op basis van informatie van het Kadaster, bij mogelijke fraude met vastgoed een signaal afgeeft aan onder andere notarissen. Door dit systeem blijkt deze fraude gemakkelijker en sneller te traceren en te onderzoeken. De Nationale Regiegroep Aanpak Misbruik Vastgoed bekijkt, met behulp van de Regionale Informatie en Expertise Centra en het Kadaster, hoe de Rotterdamse ervaringen breder kunnen worden toegepast (Rijksoverheid, 2011).

### **Wet- en regelgeving**

Om integriteit te bevorderen en fraude tegen te gaan heeft de Overheid, ook op initiatief van de Regiegroep, wetten aangescherpt en nieuwe ingevoerd.

#### **Wet BIBOB**

De Wet bevordering integriteitbeoordelingen door het openbaar bestuur is ingevoerd om te voorkomen dat de overheid ongewild criminaliteit ondersteunt, er oneerlijke concurrentie ontstaat en de bovenwereld en onderwereld met elkaar vermengen. De aanleiding voor deze wet was het misbruik van vergunningen, aanbestedingen en subsidies. Bij vermoede van malafide praktijken kan er onderzoek ingesteld worden door andere bestuursorganen, zoals de gemeente, Rijkswaterstaat, waar voorheen alleen politie of Openbaar Ministerie kon ingrijpen. De wet biedt de ruimte om de achtergrond van een bedrijf of persoon te onderzoeken. De wet wordt ingeschakeld als de reguliere wetgeving onvoldoende aanknopingspunten biedt om een aanvraag te weigeren of in te trekken. Mocht na eigen onderzoek nog vragen blijven bestaan over de integriteit van de betrokkenen dan kan het bestuursorgaan een Bibob-advies aanvragen bij het Bureau Bibob. Het advies dat wordt uitgebracht wordt omschreven als een kans van geen gevaar, enig gevaar of ernstige mate van gevaar. In eerste instantie vielen vastgoedtransacties niet onder deze regeling dit is in 2008 aangepast (Rijksoverheid, 2011).

#### **Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van fraude**

(oud: melding ongebruikelijke transacties en wet identificatie bij dienstverlening). De wet komt voort uit een witwasrichtlijn die is opgesteld door de EU. De wet beschrijft onder andere de meldplicht van ongebruikelijke transacties, zoals opmerkelijke grote of niet te verklaren bedragen. De meldingsplicht geldt voor dienstverleners zoals advocaten, accountants, notarissen, makelaars en belastingadviseurs. Er is een lijst van indicatoren opgesteld waaraan getoetst kan worden of een transactie ongebruikelijk is (Rijksoverheid, 2011).

### **Wet op het financieel toezicht**

Deze wet beschrijft het toezicht op financiële instellingen. Het is een bundeling van acht oude wetten en heeft als doel: inzichtelijkheid, doelgericht en marktgericht. De wet is ontstaan na een reorganisatie in het financiële toezicht in 2002. De taken van de Autoriteit Financiële Markten en De Nederlandse Bank zijn gewijzigd nadien. Hun taken en bevoegdheden worden in deze wet geregeld (Rijksoverheid, 2007).

## 4. Concurrentieomgeving en Taakomgeving

Organisaties hebben te maken met concurrerende organisaties, die invloed kunnen uitoefenen op de activiteiten van de eigen organisatie. Wie zijn die concurrenten?; welke informatie van de concurrenten is nodig?; wat is de intensiteit van de concurrentie? Daarnaast gaat het om entreemogelijkheden tot de markt, concurrentievoordelen en bereidheid tot samenwerken (Dam, 2002). Relationale integriteit speelt op concurrentie omgevingsniveau een rol. Relationale integriteit is het handelen in relatie tot derden. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk ook de taakomgeving behandeld, omdat deze twee niveaus veel overlap kennen. Er kan geen duidelijke scheiding gemaakt worden. De taakomgeving van een organisatie bestaat uit partijen of belanghebbenden zoals afnemers, vermogensverschaffers, leveranciers en concurrenten. Deze partijen leveren of nemen goederen en diensten af en stellen randvoorwaarden aan de producten en/of diensten. De organisatie zelf oefent invloed uit op de partijen door het verschaffen van informatie of het maken van reclame. Een organisatie oefent een of meer taken uit binnen een groter geheel en heeft door het uitoefenen van deze taken een bepaalde functie binnen een groter proces. Er is sprake van een continue verandering van activiteiten van organisaties waardoor de taakuitoefening sterk kan veranderen (Dam, 2002). Op taakniveau spelen twee vormen van integriteit: relationele en productintegriteit.

### 4.1 Integriteitrisico's vastgoedsector

#### *Relationele integriteit*

**De vastgoedsector is breed en diep; Kwalitatief en kwantitatief zijn er grote verschillen; Gemakkelijk toegang tot sector (Berkhout, 2009);** Binnen de sector zijn er grote verschillen: wel of niet lid van een branchevereniging, wel of niet gecertificeerd, verschillende type ontwikkelaars (ontwikkellende bouwer, institutionele ontwikkelaar, etcetera), verschillende type beleggers (particulier, institutioneel, belegger in direct of indirect vastgoed), verschillende type makelaars, met allemaal hun eigen normen en waarden. Ook nu bijvoorbeeld makelaar geen beschermd beroep meer is, kan een ieder toetreden tot de markt. Daarnaast is vastgoed aantrekkelijk als investeringsobject voor een persoon of organisatie die niet deskundig is op het terrein van vastgoed. Er kan snel geld verdiend worden met eenmalige transacties, werkelijke belangstelling voor belangen en wensen van klanten, eindgebruikers of beleggers lijkt er niet te zijn. Daarmee wordt de kwetsbaarheid van de sector vergroot omdat niet professionele actoren en partijen tot de markt toetreden (NEPROM, 2009) (Berkhout, 2009) (Vulpenhorst, 2009).

**Hoog ons-kent-ons gehalte; te nauwe relaties met zakelijke partners, vertrouwelijke bedrijfsinformatie bespreken met mensen voor wie dit niet is bestemd (Berkhout,2009);** Het "Voort wat hoort wat" principe is een bekend fenomeen in de vastgoedsector, er zijn veel samenwerkingsverbanden en elkaar wat gunnen voert dan ook de boventoon. Dit hangt samen met het businessmodel in de sector. Er is sprake van een B2B (business to business) principe. Er wordt iemand iets gegund met de verwachting daar op een geven moment iets tegenover staat. Hierin schuilt dan ook het risico dat dit onwenselijk kan worden beïnvloed. Er wordt op vertrouwd dat iemand andersom ook iets gunt. Een persoon of organisatie wordt

buiten de markt gezet, als deze niet iets voor een ander wilt doen. Hechte relaties spelen in de vastgoedsector een grote rol, deze zijn onmisbaar voor succesvol zakelijk opereren, maar tegelijkertijd vergroten deze nauwe relaties ook de kans op integriteitsinbreuken (Vulpenhorst, 2009) (Berkhout, 2009).

**Actoren:** *Onderlinge afhankelijkheid, Vele private en publieke partijen met uiteenlopende belangen; (Leeuwen, 2010) Niet professionele actoren, die onvoldoende deskundig zijn (Leeuwen, 2010); Vele partijen in steeds wisselende combinaties; Groot aantal belanghebbenden;* De werkcombinaties in de vastgoedsector worden gekenmerkt door de steeds wisselende samenstelling en organisatievorm, oftewel een projectmatige manier van werken, dit wisselt per product en project en bestaat vaak uit weer een stel deelprocessen. Interactie tussen de verschillende partijen in de keten staat hierbij centraal. Er is de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer, maar vaak heeft die opdrachtnemer (bijvoorbeeld een aannemer) weer een interactie met een andere partij (onderaannemer). Doordat het project uit veel verschillende fases met veel verschillende partners bestaat, kan het er toe leiden dat een opdrachtgever geen volledig overzicht heeft over wie er allemaal bij het project betrokken zijn (USP, 2008) (Vulpenhorst, 2008). Er doen zich bijvoorbeeld in de ontwikkelfase steeds weer nieuwe mogelijke risico's voor. Van te voren worden deze risico's zoveel mogelijk in kaart gebracht, maar hoe verder in het project, hoe moeilijker de weg terug, oftewel de Point of no return. Doordat er vele belanghebbenden zijn, het met grote financiële belangen gepaard gaat en de risico's groot zijn, neemt het risico dat belanghebbenden het proces naar hun hand willen zetten toe. Dit leidt bijvoorbeeld tot prijsafspraken, inschrijvingen die niet eerlijk verlopen en het beloven van beloningen/bonussen (Have, 2010). Ook in de exploitatiefase zijn er mogelijke integriteitsinbreuken, zoals gefingeerde huuropbrengsten.

Er is niet één persoon verantwoordelijk voor het ethisch handelen, maar het zijn er velen. Daarbij komt kijken dat het steeds wisselende en regelmatig ingewikkelde werkcombinaties zijn en dat de groepen binnen en buiten het bedrijf het ethisch gedachtegoed mede bepalen. Die groepen kunnen het ethisch denken van de onderneming beïnvloeden. Door de wisselende combinaties is niet goed vast te stellen wie bij een misstap verantwoordelijk is. Daarnaast geldt hoe groter de groep wordt, hoe kleiner de invloed van de individu wordt (Have, 2010).

Tot slot kunnen derden de bedoeling hebben om een onderneming te gebruiken voor bijvoorbeeld fraude of witwassen van gelden met een criminele oorsprong (Hoff, 2008).

### **Productintegriteit**

**De algemene vastgoedeigenschappen** (*primaire functie, fixatie aan plaats, kapitaal intensief karakter, lange levensduur/-cyclus, schaalgrootte, vastgoedprojecten kennen lange doorlooptijden*); Een eigenschap van vastgoed is dat het vaak om een uniek object, locatie of project gaat. Dat maakt het moeilijk te vergelijken. De waardebepaling daarvan kan derhalve niet altijd in een volledige transparante markt plaatsvinden, omdat er onvoldoende referenties zijn. Daarnaast vergt het bepalen van de waarde veel deskundigheid. De omvang van de projecten is de laatste jaren ook steeds groter geworden en er gaan hele grote bedragen in om. Schaalgrootte leidt er toe dat fraude makkelijk te verbergen is. Daarnaast kent vastgoed een lange levensduur en kennen vastgoedprojecten lange doorlooptijden.

## 4.2 Beheersmaatregelen concurrentieomgeving en taakomgeving

Vastgoedbranches hebben maatregelen genomen om beter bestand te zijn tegen integriteitrisico's. Alleen van organisaties die lid zijn van een vereniging valt op concurrentieniveau te beheersen. Organisaties die zich positief kunnen onderscheiden van hun concurrenten, kunnen voordeel behalen. Verschillende brancheverenigingen in de vastgoedsector geven prioriteit aan corporate governance en integriteitbeleid. Er worden corporate governancecodes opgesteld die normen bevatten voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financieel beheer. Er wordt een handreiking beschikbaar gesteld voor het opstellen van een bedrijfscode en hoe om te gaan met het vraagstuk integriteit binnen de organisatie, er worden trainingen, workshops ander soortige bijeenkomsten georganiseerd (Have, 2010). In hoofdstuk 6 worden hier concrete voorbeelden van gegeven. Zo kan een beheersmaatregel zijn dat bedrijven kunnen verlangen van partijen waar er zaken mee gedaan gaat worden, dat er een code onderschreven wordt en dat er heldere procedureafspraken gemaakt worden. Zo verlangt Heijmans sinds 2006 van leveranciers en onderaannemers dat de gedragscode van Heijmans, Bouwend Nederland dan wel een eigen (branche)code onderschreven wordt (Heijmans, 2011).

De complexiteit van relaties speelt op dit niveau een grote rol. Hoe zorgen partijen er voor dat deze relaties enigszins overzichtelijk blijven en dat het duidelijk is wat er van wie verwacht wordt?; en kunnen de primaire eigenschappen van vastgoed wel meer beheerst worden of dienen die mogelijke risico's geaccepteerd te worden?; met de meeste van die eigenschappen is dat zo, daar kan niets aan veranderd worden, zoals primaire functie, fixatie aan plaats, maar voor die andere punten zou er bijvoorbeeld wel een betere en meer inzichtelijke documentatie kunnen plaatsvinden. De taakomgeving is het speelveld, de spelregels zijn door macro-, concurrentie- en interne omgeving gegeven. Op dit niveau worden wel randvoorwaarden gesteld, maar deze randvoorwaarden zijn vastgesteld op andere niveaus dan de taakomgeving, op macro-omgevingsniveau bijvoorbeeld wet- en regelgeving die nageleefd dient te worden en vanuit de interne omgeving kan er verlangd worden dat er een code ondertekend wordt.



## 5. Interne omgeving

De interne omgeving heeft betrekking op de organisatie zelf en wordt bepaald door de organisatiestructuur, procedures, overlegstructuur en de kwaliteit van het personeel. In de dynamische markt waarin een vastgoedorganisatie zich bevindt, is het van belang dat de organisatie goed is afgestemd op de omgeving, de organisatie moet op zo'n manier zijn ingericht dat er goed wordt aangesloten op de externe omgeving (Dam, 2002).

### 5.1 Integriteitrisico's vastgoedsector

#### *Organisatorische Integriteit*

**Organisatiestructuur en integriteitmanagement;** De interne organisatie is heel belangrijk voor het presteren en functioneren van een organisatie. Integriteit is afhankelijk van cultuur en gedrag dat in codes, normen en regelgeving wordt omschreven, door ondertekening hiervan maken betrokkenen aan elkaar en aan de buitenwereld duidelijk dat de betrokkenen zich daar zeer bewust van zijn. Organisatiestructuur kan een integriteitrisico met zich meebrengen, namelijk als de organisatie zo is opgezet dat personen of relaties de gelegenheid wordt geboden om onoorbaar te handelen. De gemaakte afspraken, de manier van aansturen, de wijze van organiseren, eigenlijk het hele organisatorische systeem bepaalt voor een groot deel het morele handelen van de organisatie (Hoff, 2008). Als een gedragscode ontbreekt, kan het er op duiden dat het management hier niet al te veel prioriteit aan geeft. Dit kan tot een onwenselijke situatie leiden, omdat de organisatie het aan de medewerkers overlaat hoe hiermee om te gaan. Het creëert een integriteitrisico, omdat het afhankelijk maakt (Beerens, 2010). Het blijkt dat 60% van de fraudegevallen plaats vindt in de organisatie (Have, 2010)

**Komen en gaan van medewerkers;** Mensen wisselen nog wel eens van baan. Bij ieder nieuwe medewerker moet er toch weer gescreend worden en de mores van het bedrijf bijgebracht worden. Er moet geïnvesteerd worden in aannamebeleid en inwerkingprogramma's.

**Meer automatisering/ Misbruik informatie** Doordat tegenwoordig (bijna) alles geautomatiseerd wordt, is steeds meer informatie beschikbaar voor steeds meer medewerkers. Dit kan leiden tot sneller misbruik van de informatie (Wempe, 2002).

#### *Persoonlijke integriteit*

**Eigenbelang sterker dan organisatiebelang** (*Misbruik van de positie in de organisatie om er zelf beter van te worden. Collega's benadelen om er zelf beter van te worden. Liegen en misleiden van leidinggevenden*)(Berkhout, 2009); Er kan hier gedacht worden aan ongemelde nevenfuncties, belangenverstrengelingen, aannemen van steekpenningen, ontvangen van buiten proportionele cadeaus, fraude, toekennen of ontvangen van gunsten of privé gebruik van bedrijfsmiddelen. Integriteitbreuken zijn gelegen in de zwakke plekken van de organisatie, deze normovertredingen kunnen dan plaatsvinden omdat er gebrek aan integriteit is bij medewerkers en bestuurders om persoonlijke motieven. Een organisatie moet voorkomen dat mensen met kwalijke motieven worden aangenomen. De organisatie wil ervan op aan kunnen dat personen op cruciale posities integer en betrouwbaar zijn. (Vulpenhorst, 2008) (Hoff, 2008).

**Emoties betrokkenen en gevoeligheid;** Met emotioneel betrokken zijn met het werk is niets mis, dat kan een deugd zijn. Negatief emotioneel betrokken raken, kan een risico zijn in de zin dat privé en zakelijk door elkaar heen dreigen te lopen. Bijvoorbeeld wanneer er een aanbesteding loopt en een zakenrelatie biedt onder de tafel wat extra geld om de opdracht aan hem te gunnen. Dat extra geld kan de geen die moet gunnen privé goed gebruiken omdat bijvoorbeeld de operatie van zijn zieke kind betaald moet worden. Er wordt dan ingespeeld op de emotie van een persoon.

## 5.2 Beheersmaatregelen interne omgeving

*Hoff (2008)* wijst er in zijn rapport 'Naar een integere vastgoedsector' dat Integriteitsrisico's zich manifesteren op twee manieren, namelijk door:

- Het niet naleven van integriteitnormen, zoals overtreding van wet- en regelgeving, interne codes van ondernemingen en maatschappelijke normen.
- Misbruik van ondernemingen door aan haar gerelateerde partijen, die ondernemingen gebruiken voor onoorbare activiteiten.

*Berkhout en Jeurissen (2008)* hebben onderzoek gedaan naar percepties van vastgoedprofessionals over de sector. Uit hun rapport *Net werken Netwerken* kwamen een vijftal risico's naar voren die weinig voorkomen en vijf risico's die het meest voorkomen:

Risico's/inbreuken die weinig voorkomen:

- Betrokkenheid bij ongeoorloofde prijsafspraken;
- Een medewerker aansporen iets te doen wat tegen de wet is;
- Bewust benadelen van aandeelhouders;
- Financiële overzichten of rapporten vervalsen;
- Zich laten omkopen.

Risico's/inbreuken die meest voorkomen:

- Te nauwe relaties onderhouden met zakelijke partners;
- Misbruik van de positie in de organisatie om er zelf beter van te worden;
- Liegen tegen/ misleiden van een leidinggevende;
- Vertrouwelijke bedrijfsinformatie bespreken met mensen voor wie die niet is bestemd;
- Collega's benadelen om er zelf beter van te worden.

De meeste integriteitinbreuken zijn dus gebaseerd op het niet naleven van integriteitnormen en niet op misbruik van de onderneming en crimineel gedrag.

De recente fraudezaken hebben een sterk negatieve invloed op de reputatie van de sector. Het criminele handelen blijkt maar een klein deel van de sector te beslaan, maar schaadt de hele sector. Doordat er, onder andere door de media, eenzijdig op de sector wordt ingezoomd kan dit leiden tot een verkeerd beeld van de sector.

Het duurde een tijdje eerdad de sector zich iets aantrok van wat er speelde. De verklaring hiervoor is dat het niet altijd zichtbaar is wat er speelt en dat als er niet meegedaan wordt er uitsluiting volgt. Er is belang bij om wel mee te doen. De ons-kent-ons cultuur is heel belangrijk. Gelukkig bleek uit hetgeen hiervoor geschreven is, dat het grootste deel te wijten is aan beperkt integer gedrag in plaats van echt crimineel handelen. Een eerste reactie op integriteitkwesties is meer regels en regelgeving, maar de sector vindt dit niet de oplossing. Door meer regels in te voeren, neemt het verantwoordelijkheidsgevoel af bij mensen. De taak om te veranderen ligt bij de sector en de organisatie zelf, er moet een omslag in denken plaatsvinden. Dit is ook terug te zien in de strategie van de sector, er zijn twee soorten strategieën: regelstrategie en waardestrategie. De waardestrategie is de dominante strategie van de Nederlandse vastgoedsector. Dit blijkt uit het onderzoek “Netwerken net werken” van Berkout e.a. (2009). Op de vraag “wie heeft nu een belangrijke rol om de integriteit binnen de vastgoedmarkt in Nederland te bevorderen?” 73% vindt zichzelf (zelfregulering), de brancheorganisatie krijgt 66% toebedeeld en de leiding van het bedrijf 58%, de wetgever 51%, opsporingsinstanties 32%, externe toezichthouders van mijn bedrijf 31%, intern toezicht 27% en politiek 25% (Berkhout, 2009).

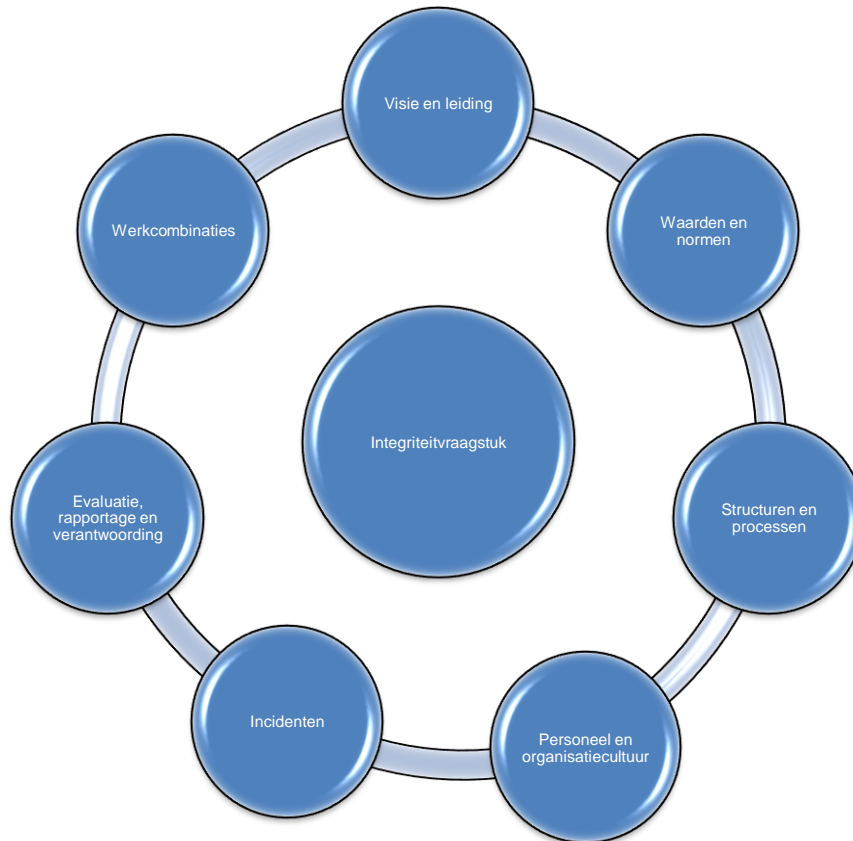
Integriteit is een onderdeel van corporate governance. Als er over corporate governance wordt gesproken in dit deel kan er van uitgegaan worden dat vooral integriteit bedoeld wordt. Om voldoende op de interne en externe omstandigheden te kunnen inspelen moet de interne omgeving op orde zijn. Om dit te bereiken kan er gebruik gemaakt worden van de schilmethode.

#### ***De schilmethode: integrale aanpak integriteit***

Om integriteit te managen wordt er gebruik gemaakt van het schilmodel integriteitinfrastructuur'. In eerste instantie ontwikkeld door BIOS (Bureau Integriteitbevordering Openbare Sector), maar door Ten Have (Ten Have 2010) aangepast voor de vastgoedsector. De kern van dit figuur wordt gevormd door integriteitvraagstukken, daarom heen ligt een schil met 7 beleidsmatige aandachtsgebieden:

1. Commitment en visie van de leiding;
2. Waarden en normen;
3. Structuren en processen;
4. Personeel en organisatiecultuur;
5. Incidenten;
6. Evaluatie, rapportage en verantwoording;
7. Werkcombinaties.

De eerste zes zijn door BIOS(2010) ontwikkeld, de zevende is door Ten Have(2010) toegevoegd. De schil die daar weer omheen ligt, wordt gevormd door concrete instrumenten. Het is een integraal model, alle onderdelen hangen met elkaar samen. Het model is dan ook alleen succesvol als op alle onderdelen beleid ontwikkeld wordt. (Ten Have, 2010) (BIOS, 2010) Per onderdeel worden mogelijke instrumenten omschreven.



**Figuur 6 Integriteitinfrastructuur**

### ***Commitment en visie van de leiding***

Hoe hoger iemand in de hiërarchie van een organisatie zit, des te meer macht heeft die persoon. Om invloed uit te kunnen oefenen is (legitieme) macht nodig. De manager oefent invloed uit, omdat er andere partijen nodig zijn om bepaalde doelen te bereiken. De partij die zich laat beïnvloeden doet dat omdat zijn medewerking hem iets zal opleveren, er is wederzijdse afhankelijkheid. Bij uitvoering van integriteitbeleid is het dus van belang dat er een krachtige en kordate leidinggevende is en dat het personeel bereid is om mee te werken. De manager/ het management moet het voortouw nemen, open communiceren, leiderschap tonen en inzetten op blijvende cultuurverandering. Daarin heeft de leidinggevende een voorbeeldfunctie (Dam, 2002). Belangrijk voor de cultuur van een organisatie is dat het management consequent en consciëntieus optreedt tegen integriteitsschendingen. Bovendien dient het management daarover naar de medewerkers te communiceren zodat duidelijk wordt dat dergelijke gedragingen niet worden getolereerd (BIOS). Instrumentarium dat de leiding tot zijn beschikking heeft: visiebijeenkomsten, handreikingen (bijv. branchecodes of richtlijnen

van een branchevereniging), trainingmodules, integriteitcoördinator, betrokkenheid management, agendering (Have, 2010).

### **Waarden en normen**

De waarden en normen vormen als het ware het onderliggende gedachtegoed waarop het integriteitbeleid is gebaseerd. Daarom is het belangrijk dat de waarden en normen van de organisatie worden vastgelegd. Dit maakt inzichtelijk waar de organisatie voor staat en waar de organisatie op wil worden aangesproken. Het heeft betrekking op interne en externe relaties (BIOS). Er is behoefte aan zelf regels te stellen en dat niet alleen aan de wetgever over te laten. Zelfregulering van ondernemingen leidt tot het opstellen van bedrijfscodes, kernwaarden, convenanten etcetera. Als de organisatie de waarden en normen wil vastleggen, is er een referentiekader nodig in de vorm van een code om nauwkeurig om te kunnen gaan met het morele besef. Anderzijds kan er ook vanuit druk van stakeholders (belanghebbenden) de “noodzaak” van een code ontstaan, omdat stakeholders dat afdwingen. Een gedragscode is een product van zelfregulering. Zo'n code bestaat vaak uit verschillende onderdelen zoals een algemene taakopdracht, ethische regels, richtlijnen hoe te handelen, etcetera. Een code is een norm, geen wettelijke norm, maar een norm die een privaatrechtelijke oorsprong heeft, maar ook ethiek als oorsprong heeft, desondanks kan het de kracht van een wet hebben. Een gedragscode draagt bij aan bewustwording, kwaliteitsverbetering, zorgzaamheid, een betere performance van de onderneming, aan de creatie van een eigen cultuur en op zijn minst aan het besef dat er meerdere criteria zijn waarop de onderneming en de betrokkenen kan worden afgerekend. De code kan worden beschouwd als een management instrument (Karssing, 2000). De rol van een bestuurder of manager is heel belangrijk. Er wordt verwacht dat de manager ook op het gebied van integriteit leiding geeft aan de organisatie en daarvoor beleid ontwikkeld en implementeert. Er zijn twee managementstrategieën om te volgen: naleven en stimuleren. De beste verdeling is naleven waar nodig, stimuleren waar mogelijk. Met betrekking tot de gedragscode is naleven de strategie, er wordt normconform gehandeld. Dit betekent dat er normen, regels en mogelijk ook sancties worden gesteld in de gedragscode, deze dienen nageleefd te worden. Het toezicht moet worden vergroot op en de interne beheersing van managers en medewerkers. Teveel nadruk op naleven is echter ook niet gewenst, dit legt een negatieve laag op integriteit, medewerkers voelen zich dan gecontroleerd. De strategie “stimuleren”, komt bij onderdeel Personeel en Organisatiecultuur aan bod (Karssing, 2000).

### **Structuren en processen**

De organisatiestructuur is de formele ondersteuning van de waarden en normen van de organisatie. Een organisatiestructuur is de manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld en de onderlinge relaties zijn geregeld (Dam, 2002). De inrichting van de organisatie moet zo zijn vormgegeven dat integer handelen wordt bevorderd. Dit is vastgelegd in procedures, regelingen, formele regels, op welke wijze medewerkers hun werkzaamheden dienen uit te voeren en welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden er worden toegekend. Ook controle en toezicht maken hier deel van uit (BIOS). Instrumentarium met betrekking tot organisatiestructuur:

**Administratieve organisatie/ interne controle;** De administratieve organisatie beschrijft de werkprocessen en procedures. Het is van belang dat dit goed omschreven is, zodat duidelijk is wat er verwacht wordt. De interne controle ziet toe op het juist en volledig uitvoeren van de processen en het naleven van de procedures (BIOS).

**Functieroulatie;** Door functieroulatie wordt ervoor gezorgd dat medewerkers in kwetsbare functies na vooraf vastgestelde intervallen wisselen van functie (BIOS).

**Vierogensysteem;** Functiescheiding voorkomt dat één persoon belast is met verschillende kwetsbare functietaken. Deze taken worden over meerdere medewerkers verdeeld. Om te bepalen wanneer bijzondere maatregelen nodig zijn kunnen kwetsbare functietaken en processen worden aangewezen. Voorbeelden van kwetsbare functietaken zijn omgaan met vertrouwelijke informatie, aanbestedingen en inkoop, uitoefening van handhavende, controle-rende of toezichthoudende taken. Een solistische functie-uitoefening kan ook worden voorkomen door het zogenaamde 4-ogen systeem, waarbij er altijd minimaal twee medewerkers verantwoordelijk zijn voor bepaalde beslissingen (BIOS).

**Aannamebeleid;** Het controleren van diploma's of het checken van referenties kan een onderdeel zijn van de werving en selectie en er kan bijvoorbeeld gevraagd worden naar een verklaring omtrent gedrag, een antecedentenonderzoek en een veiligheidsonderzoek kunnen worden gedaan. Daarnaast kunnen procedures worden opgesteld voor het waarborgen van een onpartijdige samenstelling van de selectiecommissie (BIOS).

**Kwaliteitsregels;** Bedrijven werken met kwaliteitsregels, deze standaardwerkprocessen worden vaak opgenomen in de ISO 9001, een internationale norm voor kwaliteitsmanagementsystemen. De gebruikelijke doelstelling van de normering is het verbeteren van klanttevredenheid. ISO 9001 maar ook andere kwaliteitsmanagementsystemen, lenen zich goed voor het beschrijven van standaardwerkprocessen (Have, 2010).

### ***Personeel en organisatiecultuur***

Waar organisatiestructuur de formele ondersteuning van normen en waarden in een onderneming is, is de organisatiecultuur dat voor de informele waarden en normen die de manier van werken binnen de organisatie bepalen. Cultuur is van grote invloed op de integriteit in een organisatie, maar ook in de omgang met derden. Het doel is een cultuur waarin collega's het vanzelfsprekend vinden om met elkaar te praten over lastige kwesties. Zo kan de organisatie en haar medewerkers samen zoeken naar de grenzen van hun verantwoordelijkheden. Ook is er in een open cultuur ruimte om elkaar aan te spreken op gedrag. In het bevorderen van de integriteit van de organisatie via de cultuur speelt vooral communicatie een belangrijke rol. Instrumentarium op dit gebied zijn: dilemmatrainingen, arbeidsvoorwaarden, introductie van nieuwe medewerkers, aandacht voor integriteit tijdens werkoverleg, personeelsgesprekken en functioneringsgesprekken, competentie management, vertrouwenspersoon integriteit en trainingmodules.

Kuijper e.a. (2010) adviseurs integriteit bij KPMG hebben, in opdracht van NEPROM, negen trust rules opgesteld:

1. Maak contact persoonlijk;
2. Definieer gezamenlijke doelstellingen;
3. Geef het goede voorbeeld;
4. Bouw vertrouwen op met goede regels;

5. Geef elkaar verantwoordelijkheden en vertrouwen;
6. Houd koers en bewaar rust, ook als er iets misgaat;
7. Zet in op geïnformeerd vertrouwen, niet op blind vertrouwen;
8. Ga mild om met misverstanden, maak korte metten met misbruik;
9. Durf te experimenteren en leer van ervaringen.

Zoals al eerder genoemd zijn er twee strategievormen: naleven en stimuleren. In het stukje hierboven speelt stimuleren een grotere rol. De manager dient een open communicatiestijl te hebben en aandacht voor zijn medewerkers. Het gaat hierbij om het stimuleren van de motivatie van betrokken medewerkers. In organisaties kan dit leiden tot vergaande autonomie en delegatie van verantwoordelijkheden. Een stimuleringsstrategie legt de nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van haar werknemers en op zorgvuldig handelen. (Karssing, 2000).

### **Incidenten**

Incidenten zijn situaties waarin medewerkers in strijd met de waarden en normen van de organisatie hebben gehandeld. Het aanpakken van aantastingen geeft het signaal af dat aan integriteit veel waarde wordt gehecht, waardoor de kans op toekomstige schendingen kleiner wordt. Het instrumentarium dat gericht is op het omgaan met incidenten zijn daarom een belangrijk onderdeel van integriteitbeleid. Het volgende instrumentarium kan worden gehanteerd:

**Meldingsprocedure;** Er wordt een meldingsprocedure opgesteld voor het vermoeden van een integriteitschending. Bij voorkeur melden medewerkers vermoedens van schendingen bij hun direct leidinggevende. Wanneer dit onmogelijk dan wel onwenselijk is, kan een medewerker contact opnemen met verschillende functionarissen (BIOS).

**Vertrouwenspersoon integriteit;** Voor algemene integriteitvraagstukken is er een vertrouwenspersoon integriteit.

**Compliance officer;** Deze persoon is aangesteld om toe te zien op de naleving van wet- en regelgeving binnen de organisatie. De compliance officer kan optreden als adviseur van de onder toezicht staande instelling, maar hij kan ook een meer controlerende rol hebben en optreden als een soort interne accountant. De Compliance Officer is verantwoordelijk voor de bescherming van de reputatie en de integriteit van een bedrijf. De compliance officer identificeert alle wetten en regels die gelden voor de organisatie en signaleert mogelijke compliance-issues. Over het algemeen wordt er gerapporteerd aan het management. Monitoren en trainingen geven zijn ook onderdeel van de functie (Nationale beroepengids, 2011).

**Integriteitscommissie;** Een integriteitscommissie houdt zich bezig met de uitwerking en invoering van verbeteringen of aanvullende maatregelen op het integriteitbeleid en behandelen meldingen. Er zitten personen vanuit verschillende functies in zo'n commissie, waaronder vertrouwenspersonen.

**Klokkenluidersregeling;** Bij het signaleren van misstanden/integriteitsinbreuken durft niet iedereen zijn mond open te doen, bang voor de gevolgen. Dat is, gezien de geschiedenis van klokkenluiders, niet zo verwonderlijk. Om het makkelijker te maken om misstanden aan te kaarten, worden er klokkenluidersregelingen ingevoerd. Werknemers zijn wel bereid om misstanden te melden onder de voorwaarde anoniem te kunnen blijven. In Nederland blijken juist werkgevers vaak weerstand te hebben tegen een klokkenluidersregeling, terwijl dit vaak

effectiever en goedkoper is dan niets doen. Er zijn externe bedrijven gespecialiseerd in dit soort kwesties en kunnen bedrijven begeleiden bij het invoeren van een goed werkende klokkenluidersregeling. Het is van belang dat misstanden eerst intern opgelost worden, het zou namelijk op een misvatting kunnen zijn gebaseerd. In sommige gevallen kan contact worden gezocht met een onafhankelijke externe commissie om melding te doen van misstanden (Raet, 2011).

### **Evaluatie, rapportage en verantwoording**

Wat erg belangrijk is, is het evalueren en rapporteren van het integriteitbeleid: wordt het beleid nageleefd?; levert het het gewenste resultaat op? Evalueren is een instrument om het beleid te onderhouden, versterken en te bewaken. De uitkomsten van de evaluatie dienen gerapporteerd te worden aan het management.

Instrumenten: audit, registratie van incidenten en rapportagestructuren (BIOS).

### **Werkcombinaties**

Zoals al vaker in dit rapport aan de orde gekomen, wordt er in de vastgoedsector in veel verschillende samenstellingen gewerkt waarin iedereen zijn eigen normen en waarden meeneemt. Binnen samenwerkingsverbanden ontstaan er subculturen met informele omgangsvormen en gewoonten. De gebruiken en gewoonten van de subculturen bepalen mede de integriteit van de vastgoedsector en daarmee ook van de organisatie (Have, 2010). Dit hoofdstuk richt zich met name op de interne processen, maar in de vastgoedsector zijn externen meer dan gemiddeld betrokken bij werkprocessen en vervullen diversie functies die ook van betekenis zijn voor de interne processen en functies, bijvoorbeeld het uitbesteden van bouwwerkzaamheden door een projectontwikkelaar aan een bouwonderneming. De bouwondernemer kan op zijn beurt weer specifieke werkzaamheden uitbesteden aan onderaannemers voor bijvoorbeeld metselwerk (Have, 2010). Om al die verschillende samenwerkingsverbanden in goede banen te leiden zijn er verschillende instrumenten voor handen: custom due dilligence (beschreven in hoofdstuk 3), schriftelijke samenwerkingsovereenkomsten en ondertekenen van een code bij het aangaan van een samenwerkingscontract (beschreven in hoofdstuk 4), evaluatie, goed opdrachtgeverschap (goed communiceren, zorgen voor een soepele samenwerkingsrelatie, werkprocessen goed op elkaar afstemmen, transparant en objectief), goed opdrachtnemerschap (verantwoordelijkheid, vakmanschap en professionaliteit, controle over het traject van idee tot succesvol uitgevoerd project en kan aantonen dat aan het eind hiervan de beoogde business doelstelling behaald is (NeoMorphose, 2011)).



## 6. Stand van zaken

Zoals al vaker in dit rapport genoemd, is de sector breed en diep. Vanaf nu ligt de focus op twee branches: projectontwikkelaars en corporaties. De keuze voor deze twee groepen ligt in het feit dat de projectontwikkelaar veel verantwoordelijkheid draagt en veel relaties aangaat en de keuze voor corporaties ligt in het feit dat hun belangrijkste doelstelling maatschappelijk is, en niet maximale winst.

### 6.1 Projectontwikkelaar

#### 6.1.1 Macro-omgeving: transactieregister

Om transparantie te vergroten, is op initiatief van NEPROM een transactieregister ontwikkeld. Dit onderdeel wordt op macro-omgevingsniveau behandeld, omdat er meerdere partijen bij komen kijken. Het transactieregister heeft als functie dat het een centrale database is waar gegevens over objecten en hun transactiehistorie gevonden kunnen worden, maar ook informatie die transacties verdacht kunnen doen lijken zoals verklaringen van waarden-sprongen en uiteindelijke belanghebbenden achter deelnemende partijen. Het transactieregister vergelijkt deze gegevens met die van het Kadaster en Kamer van Koophandel. Daarnaast kan er ook vergeleken worden met gegevens uit eigen financiële, project- of verhuur-administratie. Deze vergelijkingen vinden ook automatisch plaats op basis van elektronische uitwisselingen tussen databases. Eventuele afwijkingen worden vastgelegd. Ook wordt er vastgelegd dat er gegevens zijn gecontroleerd. Om de integriteit van het systeem te waarborgen wordt het systeem gecontroleerd. Zo wordt er gebruik gemaakt van verschillende autorisatieniveaus, worden individuele handelingen vastgelegd en werkt alles volgens het 4-ogenprincipe NEPROM-leden zijn verplicht om een transactieregister bij te houden, zodat het voor interne toezichthouders, voor de accountant en mogelijk voor externen, zaken transparant gemaakt kunnen worden (HBSsoftware, 2011) (Fokkema, 2009).

#### 6.1.2 Concurrentieomgeving: branchevereniging NEPROM

De brancheorganisatie voor projectontwikkelaars in Nederland is NEPROM. Er worden toelatingscriteria gehanteerd voor lidmaatschap. Er wordt gekeken naar financiële stabiliteit, vak-kennis en ook moraliteit. Zo dienen nieuwe leden de erecode te ondertekenen. Binnen NEPROM is een Commissie Gedragscode die de naleving van de gedragscode bewaakt en is er een reglement opgesteld hoe de commissie om moet gaan met meldingen (Have, 2010). Via de NEPROM-gedragscode dienen leden te rapporteren over naleving van de gedragscode en activiteiten die zijn ondernomen. Dit kan gerapporteerd worden in managementlijnen en/of het jaarverslag. De NEPROM heeft adviezen en richtlijnen gegeven hoe het onderwerp integriteit in te richten een plaats te geven in het jaarverslag. Er worden workshops en bijeenkomsten georganiseerd (NEPROM, 2011).

#### 6.1.3 Projectontwikkelaar aan de hand van de schijlmethode

USP heeft in 2008 (nulmeting) en 2010 onderzoek gedaan naar transparantie en integriteit in de vastgoedsector. In 2008 zijn er deelrapporten gemaakt over de verschillende sectoren, in 2010 was dit niet het geval. Daarom is het lastig om van sommige cijfers de ontwikkeling

weer te geven. Het totale onderzoek heeft 2517 enquêtes opgeleverd waarvan 112 van projectontwikkelaars (USP, 2008).

### **Commitment en visie leiding**

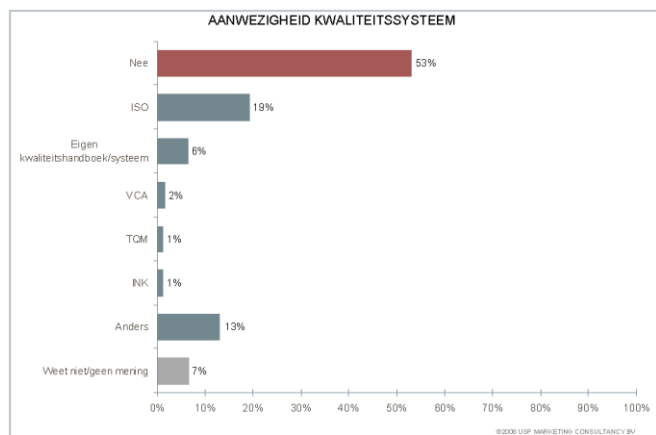
De NEPROM beschrijft in haar richtlijn hoe er binnen projectontwikkellorganisaties omgegaan moet worden met integriteit. De leiding van een organisatie heeft een voorbeeldfunctie en moet voorop gaan in het tonen van commitment en visie. Integriteitbeleid is meer dan een code en een toezichthouder. Van leidinggevenden wordt verwacht de implementatie en naleving van deze instrumenten zichtbaar uit te dragen binnen de organisatie en zichzelf hierop aanspreekbaar te maken (NEPROM, 2009).

### **Waarden en normen**

33% van de projectontwikkelaars hebben een branche of een bedrijfscode, waarvan bij 67% deze wordt opgenomen in een projectcontract. 59% vindt dat de beroepscode werkelijk een rol speelt. Voor de bedrijfscode is dit 79%. Er wordt in 49% van de gevallen actief toezicht op naleving van de code gehouden (USP, 2008) (Berkhout, 2009). Dit zijn onder andere resultaten van een nulmeting uit 2008 uitgevoerd door USP in opdracht van Regieraad Bouw (USP, 2008). In 2010 is een 1-meting uitgevoerd, alleen is er toen geen onderscheid gemaakt in verschillende opdrachtgevers. Dit geeft dan ook een vertekend beeld, want onder opdrachtgever kan zowel de niet-commerciële zoals overheid en corporaties als de commerciële, projectontwikkelaars worden verstaan. Voor de algehele groep opdrachtgevers geldt dat in 2008 53% een gedragscode had en dit is in 2010 gestegen naar 60%. Opname in projectcontracten is gedaald van 60% naar 52% (USP, 2010).

### **Structuren en processen**

53% van de projectontwikkelaars uit het onderzoek van USP (2008) werkt niet volgens een kwaliteitssysteem, 19% werkt volgens ISO en 6% heeft een eigen kwaliteitssysteem (USP, 2008).

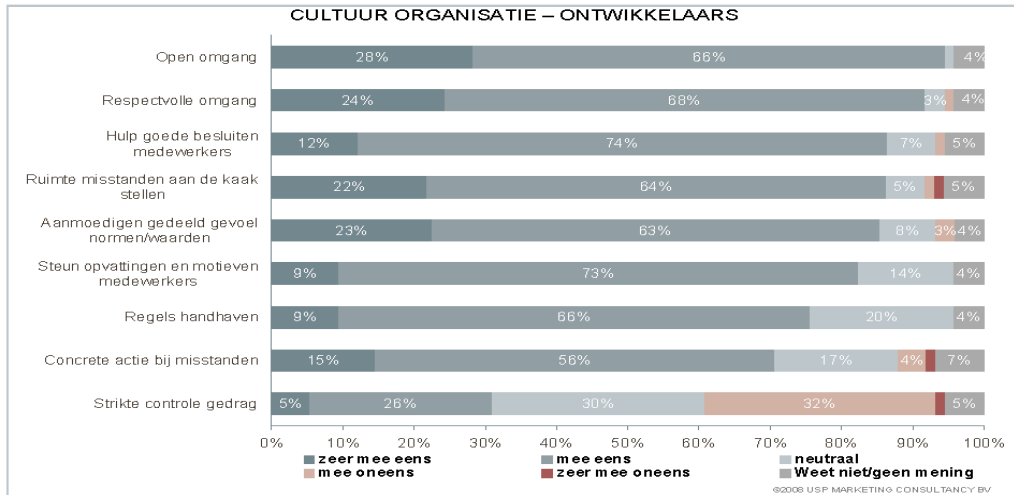


Figuur 13. Kwaliteitssysteem binnen de organisatie.

**Figuur 7 Aanwezigheid kwaliteitssysteem (USP,2008)**

### Personeel en organisatiecultuur

Over het algemeen genomen wordt de organisatiecultuur van ontwikkelaars door henzelf als goed beoordeeld. De meerderheid is het er mee eens dat er een open en respectvolle omgang is en dat er ruimte is om misstanden aan de kaak te stellen. Opvallend is dat een aanzienlijk deel, 32%, het niet eens is dat er strikte controle van gedrag is.



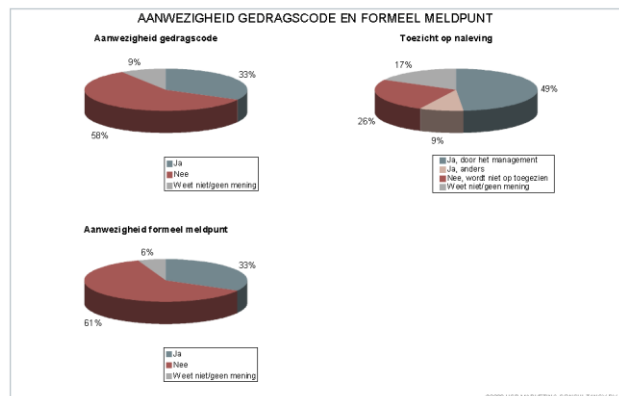
Figuur 11. Stellingen met betrekking tot de cultuur binnen de organisatie.

Figuur 8 Cultuur van de organisatie (USP,2008)

Er wordt bij 44% van de ontwikkelaars met enige mate aandacht besteed aan integriteit gedurende de inwerkperiode voor nieuwe werknemers. 11% heeft ooit een dilemmatraining gehad bij de organisatie waar zij werkzaam zijn. Dit wordt niet zoveel gegeven (USP, 2008).

### Incidenten

Er is bij 33% een formeel meldpunt. Er komen gemiddeld 5,1 meldingen van dilemma's en 1,6 meldingen van feitelijke incidenten binnen. Dit is indicatief, gezien het aantal waarnemingen (USP, 2008) Verder wordt duidelijk dat het hebben van een meldpunt en kwaliteitssystemen samenhangt met bedrijfsgrote. Bij grote bedrijven is dit vaker aanwezig.

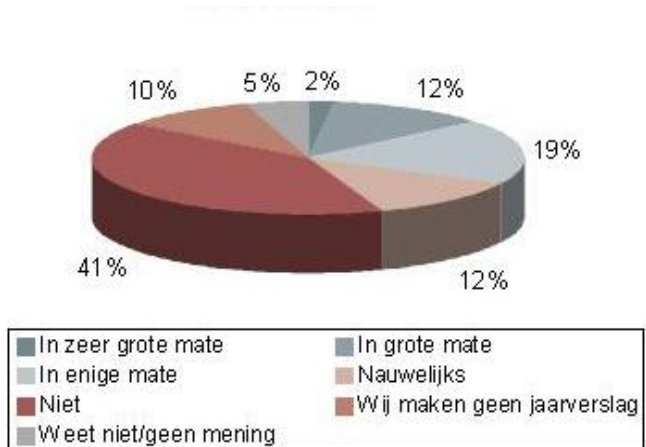


Figuur 12. Aanwezigheid van een gedragscode en een formeel meldpunt binnen de organisatie

Figuur 9 Aanwezigheid Meldpunt (USP,2008)

**Evaluatie, rapportage en verantwoording**

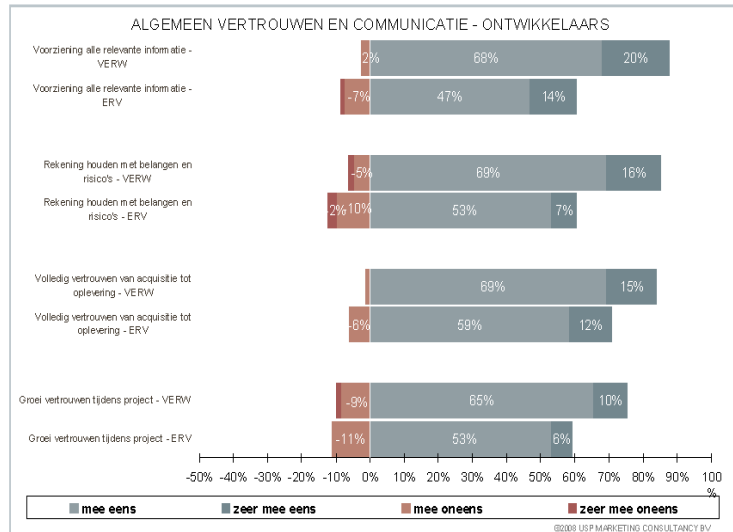
In 33% van de jaarverslagen wordt iets genoemd over integer en transparant handelen, maar in 41% van de gevallen wordt er niets genoemd (USP, 2008). Uit de 1-meting in 2010 blijkt dat voor de complete groep opdrachtgevers de cijfers te liggen op 49% tegenover 47% in 2008 (USP, 2010).



**Figuur 10 In jaarverslag (USP,2008)**

**Werkcombinaties**

Wat opvalt, is dat verwachting altijd hoger ligt dan ervaring en dat het ook niet altijd in lijn ligt met elkaar. 85% verwacht dat er rekening wordt gehouden met elkaars belangen en risico's, de ervaring is dat dit maar in 60% van de gevallen zo was. Ook voorziening van relevante informatie wordt meer van verwacht dan dat er uiteindelijk ervaart wordt. De verwachting en ervaring van 'volledig vertrouwen van acquisitie tot oplevering' ligt dicht bij elkaar (USP, 2008).



**Figuur V9. Stellingen met betrekking tot het algemeen vertrouwen en de communicatie - ontwikkelaars.**

**Figuur 11 Algemeen vertrouwen en communicatie (USP, 2008)**

6.1.4 Casestudies Heijmans en AM( BAM)

<b>Naam bedrijf:</b>	<b>Heijmans N.V.</b> Heijmans is een beursgenoteerde onderneming die de activiteiten vastgoed, woningbouw, utiliteitsbouw, installatietechniek en infra combineert. Heijmans is actief in Nederland, België en Duitsland.
Aantal medewerkers:	8.200
In geval van corporatie aantal units:	
Lid van branchevereniging(en):	NEPROM, Bouwend Nederland, deelnemingen opgenomen in SBIB

**Omschrijving governance en integriteit op site**

<b>Wordt er op de site iets genoemd over integriteit en corporate governance?</b>	Ja
<b>Is de informatie makkelijk te vinden?</b>	Ja
<b>Zijn er verschillende documenten/codes te raadplegen?</b>	Ja
<b>Wordt er omschreven wat er gedaan wordt?</b>	Ja
<b>Is het zichtbaar waar de organisatie voor staat en wordt er laten zien hoe dat beheerst wordt?</b>	Ja
<b>Is er een commissie die gaat over integriteit en toezicht?</b>	Ja

**Toelichting:**

Op de site van Heijmans is veel te vinden over Corporate Governance en integriteit. De informatie is makkelijk te vinden en is uitgebreid. Dit duidt er op er transparantie is in het bieden van informatie. Heijmans Vastgoed is een onderdeel van Heijmans N.V. Het Corporate Governance beleid is centraal te raadplegen.

Integriteit is op verschillende manieren in de werkwijze en cultuur van de organisatie ingebed: bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's. in het functioneringsbeoordelings-systeem, er is een gedragscode en het transactieregister. Ter naleving en implementatie van de gedragscode is voor de businessunits en op holdingniveau een aantal vertrouwenspersonen benoemd. Daarnaast is er een meldstructuur die op vaste momenten wordt geëvalueerd. Voor het toezicht op de naleving van het integriteit beleid is er een compliance officer benoemd. Verder is er een Integriteit Commissie Heijmans ingesteld. De commissie houdt zich bezig met de uitwerking en invoering van verbeteringen of aanvullende maatregelen op het integriteitbeleid. In 2010/2011 is Heijmans bezig geweest met herziening van de gedragscode.

In samenwerking met andere projectontwikkelaars zoals Ballast Nedam, Dura Vermeer, BAM en anderen, heeft Heijmans een serie gedragsregels opgesteld. Deze gedragsregels geven partijen betrokken in het bouwproces een uitgangspunt voor professioneel, transparant, integer en maatschappelijk verantwoord handelen. Hiermee wordt ingespeeld op de vraag naar een meer maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering in de bouw. De princi-

pes bieden het opdrachtgevend bouwbedrijf, de gespecialiseerde aannemer, de opdrachtgever en andere in het bouwproces betrokken partners een uitgangspunt voor professioneel, integer, maatschappelijk verantwoord en transparant handelen. Het behalen van een succesvol eindresultaat wordt daarbij beschouwd als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Heijmans heeft de leidende principes opgenomen in de eigen bedrijfsvoering. Deze principes zijn ook verwerkt in een vernieuwde gedragscode.

Alle onderaannemers en leveranciers waarmee Heijmans zaken doet, ondertekenen sinds 2006 een gedragscode of die van Heijmans of die van henzelf. Dit speelt zich af in de taakomgeving, maar het verlangen dat deze code ondertekend wordt, is in de interne omgeving vastgesteld. Bij alle offertes en alle inschrijvingen legt het bedrijf zelf een integriteitverklaring af. Dit wordt jaarlijks getoetst. Ook wordt er gekeken of bij de afzonderlijke divisies de gedragscode is ingebed.

Bepaalde waarden uit de gedragscode zijn in een afzonderlijk reglement vastgelegd, zoals het Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V. Dit is ingevoerd ter naleving van de Wet op het financieel toezicht; de dossierverklaring: een verklaring waarin staat dat bij het tot stand komen van de offerte geen sprake was van concurrentie beperkend gedrag; Het transactieregister waarin elke business-to-business vastgoedtransactie wordt onderzocht; Het reglement privé-beleggingen voor de raad van bestuur en raad van commissarissen. Tot slot is er ook een klokkenluidersregeling voor situaties waarin het vinden van een oplossing binnen de dagelijkse werksituatie lastig of onmogelijk is (Heijmans, 2011).

## Omschrijving in jaarverslag

<b>Krijgt integriteit, corporate governance aandacht in het jaarverslag?</b>	Ja
<b>Wordt er alleen omschreven wat het is of ook wat er aan gedaan wordt en hoe dit beheerst wordt en of er dat jaar iets heeft plaatsgevonden?</b>	Ja

### Toelichting:

In het jaarverslag wordt benoemd dat de risico's in kaart zijn gebracht en dat deze blijvende aandacht krijgen. Er wordt aangegeven dat nooit alles uitgesloten kan worden. Verder valt op dat veel informatie die in het jaarverslag staat met betrekking tot integriteit en corporate governance ook op de site zijn te raadplegen. Dit is een goede ontwikkeling, want documenten of tekst die direct op de site staan, zijn sneller te vinden dan een passage in het jaarverslag. Het vergroot de transparantie en het is zichtbaar wat er gedaan wordt (Heijmans, 2011).

<b>Naam bedrijf:</b>	<b>AM</b> Onderdeel van BAM
Aantal medewerkers:	(BAM: 26.000)
In geval van corporatie aantal units:	
Lid van branchevereniging(en):	NEPROM, Bouwend Nederland, SBIB

### Omschrijving governance en integriteit op site

<b>Wordt er op de site iets genoemd over integriteit en corporate governance?</b>	Ja*
<b>Is de informatie makkelijk te vinden?</b>	Ja*
<b>Zijn er verschillende documenten/codes te raadplegen?</b>	Ja/nee*
<b>Wordt er omschreven wat er gedaan wordt?</b>	Ja*
<b>Is het zichtbaar waar de organisatie voor staat en wordt er laten zien hoe dat beheerst wordt?</b>	Ja*
<b>Is er een commissie die gaat over integriteit en toezicht?</b>	Nee*

**Toelichting:**

AM is een onderdeel van de BAM Groep. Op de site van AM is de gedragscode te raadplegen (gedragscode NEPROM en BAM Groep als leidraad genomen), verder staat er niet zoveel over Corporate Governance vermeld (Ja\* gaat over site AM). Informatie hierover is wel te vinden op de site van de BAM Groep. Dit komt waarschijnlijk omdat het Governance beleid centraal wordt vastgesteld. De Raad van Bestuur respectievelijk de directie ziet toe op naleving van de gedragscode. Indien er iets is dat niet in de gedragscode staat, maar mogelijk wel in strijd kan zijn met de gedragscode dan adviseert de compliance officer aan RvB en directie wat hiermee te doen. Er kan bijvoorbeeld een onderzoek ingesteld worden. Ook hebben werkmaatschappijen zo'n functionaris aan wie overtredingen van de gedragscode kunnen en moeten worden gemeld. Er is een meldingsplicht van medewerkers aan de Compliance Officer als zij een overtreding zien begaan. Hun privacy blijft gewaarborgd. Concurrenieren of zakendoen met bedrijven waarin familieleden of vrienden van medewerkers belangen hebben, dat dat belangentegenstellingen kan veroorzaken, wordt specifiek genoemd. Zulke relaties moeten worden gemeld bij de compliance officer, zodat de juiste handelwijze kan worden bepaald.

Verdere reglementen zijn dat leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor vier jaar, er een klokkenluidersregeling is, reglement Voorwetenschap (zoals ook bij Heijmans omschreven). Daarnaast zijn nog punten opgenomen als geheimhouding, Er wordt niet specifiek genoemd dat de gedragscode onderschreven moet worden in samenwerkingen (BAM , 2011).

\* site AM, site BAM is uitgebreider

## Omschrijving in jaarverslag

**Krijgt integriteit, corporate governance aandacht in het jaarverslag?**  
**Wordt er alleen omschreven wat het is of ook wat er aan gedaan wordt en hoe dit beheerst wordt en of er dat jaar iets heeft plaatsgevonden?**

Ja

Ja

### **Toelichting:**

Delen van informatie die in het jaarverslag staan, zijn ook terug te vinden op de site. Uit het jaarverslag (ook van de site) blijkt dat BAM groep het belangrijk vindt om continu aandacht te besteden aan integriteit, om het zo stevig te verankeren in de onderneming. Er wordt genoemd dat het vertrouwen van partijen waarmee zaken wordt gedaan, essentieel is om de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. De Groep houdt zich aan algemeen aanvaarde maatschappelijke normen en waarden en aan lokale wetten en regels, in het bijzonder bij de verwerving en uitvoering van opdrachten. Het is niet duidelijk of er vertrouwenspersonen zijn aangesteld of dat er direct naar de compliance office gestapt kan worden. Het kan goed zijn dat het beleid uitgebreider is dan voor externen zichtbaar is. Het is een keuze van een bedrijf in hoeverre alles zichtbaar is. Er wordt al heel veel informatie wel gegeven.

Tot slot onderscheidt BAM in de ondernemingsprincipes twaalf duurzaamheidsthema's. De BAM ondernemingsprincipes vormen de basis voor het ontwikkelen en implementeren van het beleid en de procedures. En op nummer 1 staat: integriteit (eerlijk zaken doen) (BAM, 2011).



## 6.2 Corporaties

### **6.2.1 Macro-omgeving: meldpunt integriteit woningcorporaties**

Vanaf 2009 is er een meldpunt integriteit woningcorporaties. De VROM-inspectie beheert dit. Dit viel eerst onder het Ministerie VROM, dat is nu het Ministerie van Infrastructuur en Milieu geworden. Het meldpunt is er om signalen door te geven die te maken hebben met mogelijk oneerlijk handelen van corporaties, hun medewerkers, management en bestuurders. In het eerste jaar kwamen er 150 meldingen binnen die niet over fraude of zelfverrijking gingen. 80 meldingen die er wel over gingen zijn in onderzoek genomen, daarvan gaf een kwart weer aanleiding tot nader onderzoek. Vijftien meldingen zijn overgedragen aan de Inlichtingen- en Opsporingsdienst van de VROM-Inspectie en vijf van de 20 meldingen zijn onder de aandacht gebracht van de raad van commissarissen en/of het bestuur van de woningcorporatie waar het speelt, met het verzoek nader onderzoek te doen. Van de overige meldingen is niet vastgesteld of er daadwerkelijk sprake was van fraude of zelfverrijking of is het onderzoek nog gaande (VROM-inspectie, 2010).

### **6.2.2 Concurrentieomgeving: Branchevereniging corporaties Aedes**

De woningcorporaties zijn na de deregulering commerciële organisaties geworden, die ook op rendement letten. In 2006 is er in opdracht van AEDES en de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties door een onafhankelijk Commissie Governancecode Woningcorporaties een Governancecode Woningcorporaties opgesteld, deze is vanaf 2007 van kracht. Het bevat normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financieel beheer bij woningcorporaties (Have, 2010). AEDES ondersteunt de corporaties bij het opstellen van de verschillende instrumenten. Er worden handreikingen/richtlijnen beschikbaar gesteld en er worden trainingen andere bijeenkomsten georganiseerd.

De AEDEScode en de Governancecode Woningcorporaties zijn codes die eisen bevatten die verbonden zijn aan het lidmaatschap van AEDES, ook als het gaat om integriteit. Zo is er in opgenomen dat er een verplichting is om een integriteitcode en klokkenluidersregeling in te voeren, dat personen transparant moeten zijn in welke nevenfuncties er bekleed worden en dat er periodieke externe visitaties plaats kunnen vinden. Voor die laatste is in 2009 een onafhankelijke stichting opgericht (AEDES, 2011). Tot slot is er ook een monitoringscommissie opgesteld, met de taak om de toepassing van de governancecode door corporaties te volgen. Er wordt hier verslag van gedaan en er worden waar nodig aanbevelingen gedaan voor verbetering van de code (Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties, 2010).

### 6.2.3. Schilmethode corporaties

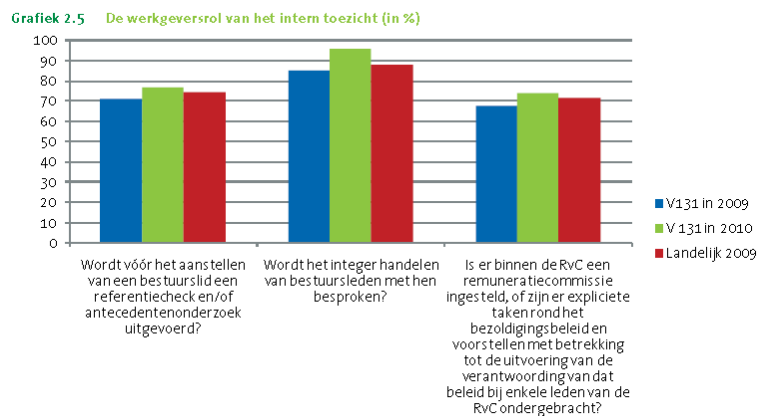
Het Centraal Fonds Volkshuisvesting heeft in 2009 een nulmeting gedaan onder corporaties met betrekking tot integriteitbeleid en in 2010 kreeg dit een vervolg. Resultaten uit deze rapporten worden hieronder besproken. Het integriteitbeleid van de groep corporaties die bij de nulmeting in 2009 gemiddeld genomen minder goed scoorden, is verbeterd. Hiertoe zijn 131 corporaties geselecteerd waarbij de belangrijkste onderdelen van het integriteitbeleid in 2009 in beperkte mate waren uitgewerkt (aangeduid met 'groep V131'). Aan deze corporaties is verzocht om de de vragen nogmaals te beantwoorden naar de stand van zaken in 2010. Hierbij zijn de resultaten van deze groep corporaties in 2010 vergeleken met zowel de eigen als de landelijke scores vanuit de nulmeting in 2009.

USP heeft in 2008 (nulmeting) en 2010 onderzoek gedaan naar transparantie en integriteit in de vastgoedsector. In 2008 zijn er deelrapporten gemaakt over de verschillende sectoren, in 2010 was dit niet het geval. Daarom is het lastig om van sommige cijfers de ontwikkeling weer te geven. Het totale onderzoek heeft 2517 enquêtes opgeleverd waarvan 140 van corporaties (USP, 2008).

#### Commitment en visie van de leiding;

Corporaties kennen doorgaand een Raad van Bestuur, die belast zijn met het dagelijkse bestuur en zijn verantwoordelijk

voor het reilen en zeilen van de organisatie en een Raad van Commissarissen (of Raad van Toezicht), die belast zijn met het toezicht op onder andere de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft een zogenaamde werkgeversrol. Een belangrijke voorwaarde is dat de Raad van Bestuur verantwoording aflegt aan de RvC en dat de RvC voorkomt dat een bestuur



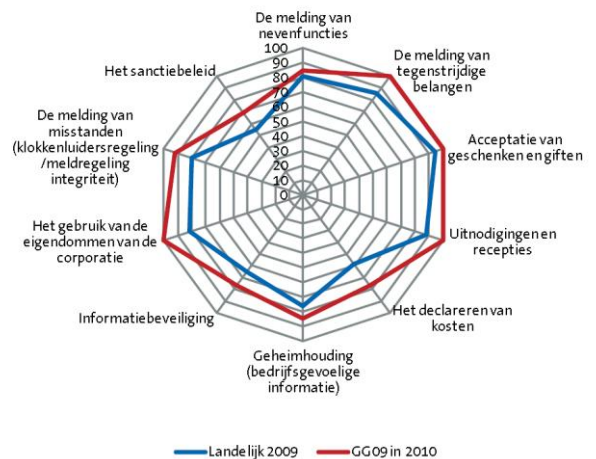
Figuur 12 De werkgeversrol (CFV, 2010)

zichzelf beloont, beoordeelt en benoemd. Als dit goed is geregeld, wordt daarmee een integriteitrisico beheerst. Instrumenten die de RvC tot haar beschikking heeft zijn beloningsbeleid (bezoldigingsbeleid), regeling onverenigbaarheden (als functie onverenigbaar is met andere werkzaamheden) en openheid over nevenfuncties (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011). Uit figuur 12 blijkt dat ten opzichte van de nulmeting in 2009 er een verbetering heeft plaatsgevonden van toepassing van instrumenten door het Raad van Bestuur. Op alle onderdelen wordt in 2010 hoger gescoord dan in 2009 en op het landelijk gemiddelde 2009. In de Governancecode woningcorporaties is een opsomming opgenomen van zaken die vooraf door het bestuur ter goedkeuring aan het intern toezicht voorgelegd dienen te worden.

### Waarden en normen

Gedrags- of bedrijfscodes met betrekking tot integer handelen wordt bij 75% van de corporaties gebruikt. 69% vindt dat de bedrijfscode ook werkelijk een rol speelt in de praktijk. 65% vindt dit van de beroepscode. In 61% van de projectcontracten wordt een gedragscode opgenomen. Verder valt het op dat partijen die lid zijn van een branchevereniging vaak een stap verder zijn in omgaan met integriteit (USP, 2008) (Berkhout, 2009). Ten opzichte van 2009 heeft in 2010 een verbetering plaatsgevonden. Er wordt meer aandacht besteed aan verschillende instrumenten in de integriteitcode (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011).

Grafiek 3.1 Wordt in de integriteitscode aandacht besteed aan? (in %)

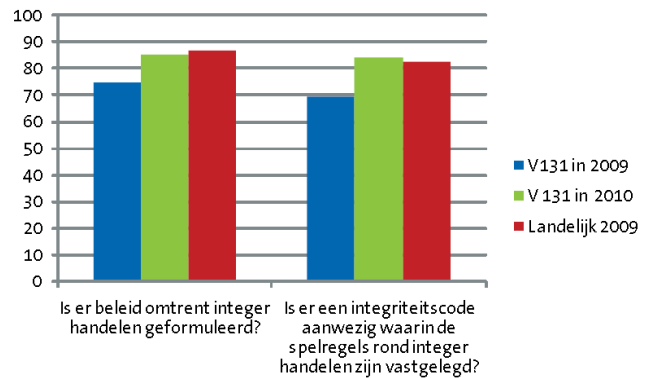


Figuur 13 Integriteitcode corporaties (CFV, 2010)

### Structuren en processen

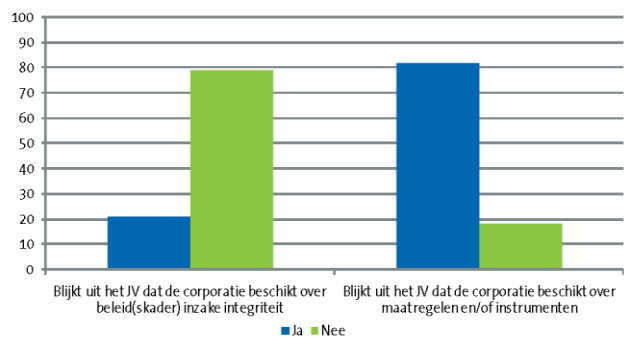
Integriteitbeleid zou terug te moeten vinden zijn in een beleidskader of in specifieke instrumenten. Dit laat zien dat een bestuur actief is in het integreren van integriteitbeleid. Uit het onderzoek van CFV (2010) blijkt dat er meer aandacht is voor verantwoording van instrumentarium dan integriteitbeleidsdoelstellingen, in het jaarverslag althans. In figuur 14 wordt duidelijk dat er wel degelijk beleid rondom integer handelen is geformuleerd (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011).

Grafiek 2.1 Integriteitsbeleid (in %)



Figuur 14 Beleidskader (CFV, 2010)

Grafiek 2.1 Verantwoording beleidskader en instrumentarium inzake integriteit (in %)



Figuur 15 Beleidskader en instrumenten in jaarverslag (CFV, 2010)

### Personeel en organisatiecultuur

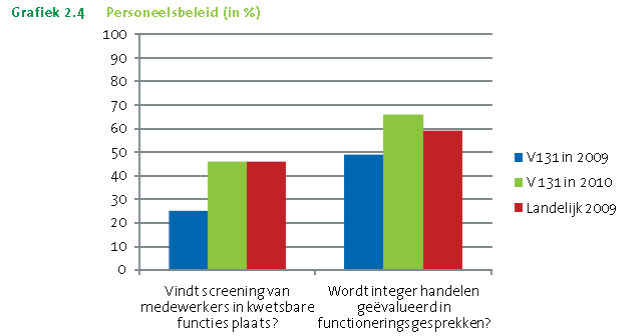
Bij woningcorporaties wordt in 60% van de gevallen minimaal tijdens de inwerkperiode in enige mate aandacht besteed aan integriteit. Dilemmatrainingen worden weinig gegeven, maar 8% heeft ooit een dilemmatraining gehad bij de organisatie waar ze werkzaam zijn (USP, 2008). Wat opvalt in figuur 16 is dat er bij 54% geen screening heeft plaatsgevonden van medewerkers in kwetsbare functies. De groep die in 2009 laag scoorde op integriteitpunten scoort in 2010 iets hoger, maar nog steeds lager dan het landelijk gemiddelde uit 2010 met betrekking tot integriteitsbeleid dat actief naar de medewerkers wordt gecommuniceerd. Er wordt wel meer op bewustwordingsinstrumenten ingezet (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011).

### Incidenten

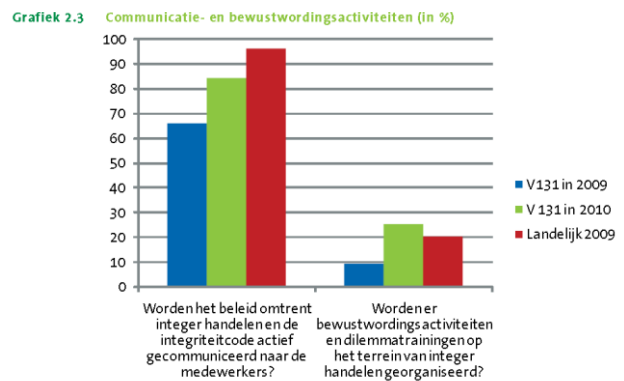
71% van de corporaties uit 2010 hebben een vertrouwenspersoon integriteit aangesteld. Dit is een sterke verbetering ten opzichte van 2009 toen lag het op 57% (landelijk was dit 69%). Daarnaast is een sterke stijging te zien in de aanwezigheid van een procedure/protocol voor de afwikkeling van schendingen/meldingen omtrent integer gedrag. Veel van de RvC worden geïnformeerd bij meldingen van (mogelijke) integriteitsinbreuken. Daarnaast is er ook een stijging te zien in geformuleerde sancties, maar dat is wel een lager percentage dan de andere onderdelen in dit figuur (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011).

### Evaluatie, rapportage en verantwoording

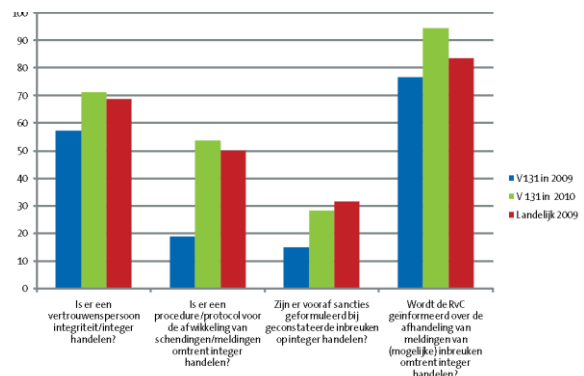
De interne cultuur van een organisatie verandert niet van de ene op de andere dag. In welke mate een organisatie openbaarheid van gegevens geeft hangt af van de cultuur van een organisatie. In 2005 werd er in geen enkel corporatiejaarverslag melding gemaakt van de klokkenluiders regeling, in 2009 is dit gestegen tot 63%. Er wordt in 59% van de gevallen in 2010 in de jaarverslagen verantwoording afgelegd over het integriteitsbeleid. Hierop wordt hoger gescoord dan in 2009 en de score is ook hoger dan het landelijk gemiddelde van



Figuur 16 Personeelsbeleid (CFV, 2010)



Figuur 17 Communicatie en bewustwordingsactiviteiten (CFV, 2010)



Figuur 18 Vangnet dilemma's en incidenten (CFV,2010)

2009. Twee derde van de Raden van Commissarissen geven aan dat er in de externe verantwoording aandacht wordt besteed aan integriteit. Dit is hoger dan de eigen score uit 2009 (58%), maar vergelijkbaar met het landelijke gemiddelde uit 2009 (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011).

### ***Werkcombinaties***

45% van de corporaties heeft risico's geïnventariseerd die relatie hebben tot (tegen)partijen waar de corporatie zaken mee doet, dit was 20%. Dit betekent ook dat 55% de risico's nog niet inventariseert (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011).

**6.2.4 Casestudies De Key en DeltaWonen**

<b>Naam bedrijf:</b>	<b>De Key</b>
Aantal medewerkers:	?
In geval van corporatie aantal units:	<b>37.000 wooneenheden</b>
Lid van branchevereniging(en):	AEDES

**Omschrijving governance en integriteit op site**

<b>Wordt er op de site iets genoemd over integriteit en corporate governance?</b>	ja
<b>Is de informatie makkelijk te vinden?</b>	ja
<b>Zijn er verschillende documenten/codes te raadplegen?</b>	ja
<b>Wordt er omschreven wat er gedaan wordt?</b>	ja
<b>Is het zichtbaar waar de organisatie voor staat en wordt er laten zien hoe dat beheerst wordt?</b>	Ja/nee
<b>Is er een commissie die gaat over integriteit en toezicht?</b>	

**Toelichting:**

Op de site zelf wordt er wel iets over gezegd maar niet zo heel uitgebreid. De documenten kunnen geraadpleegd worden als er meer over gelezen wilt worden. Zo is er een brochure over hoe er met integriteit binnen de Key wordt omgegaan, dit 20 pagina tellende document beschrijft onder andere hoe er omgegaan moet worden met privé en zakelijk, kleding(schoon, verzorgd en correct), gedragingen, (dilemma's, twijfelgevallen of duidelijke fouten), relatiegeschenken, gebruik pc en telefoon, onwenselijk gedrag etcetera. Het is een duidelijk en overzichtelijk geschreven brochure. Het maakt duidelijk dat het een grijsgebied is en dat dit vaak zaken zijn die niet vast zijn gelegd in functieomschrijvingen en dergelijke, omdat het op gedragingen gebaseerd is. Deze vorm kan het toegankelijk maken voor de medewerkers. Het wordt overigens niet duidelijk op wat voor manier het document is geïmplementeerd in de organisatie. Is het document alleen maar uitgedeeld of was er een activiteit aan gebonden?

De Key vindt goed ondernemingsbestuur (corporate governance) van groot belang. De Key onderschrijft dan ook de Corporate Governance Code voor Woningcorporaties. De AEDES-code wordt gevolgd. Deze code bevat normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. De code gaat uit van het principe 'pas toe of leg uit'. Dat betekent dat beargumenteerd afwijken van de code mogelijk is. In het jaarlijkse bericht van de Raad van Commissarissen is te lezen op welke punten De Key van de code afwijkt.

Er is een klokkenluidersregeling en die is duidelijk op de site te vinden als document. Er staat in het document niet wanneer deze in werking treedt of is getreden (De Key, 2011).

## Omschrijving in jaarverslag

**Krijgt integriteit, corporate governance aandacht in het jaarverslag?**  
**Wordt er alleen omschreven wat het is of ook wat er aan gedaan wordt en hoe dit beheerst wordt en of er dat jaar iets heeft plaatsgevonden?**

Ja

Ja

### **Toelichting:**

Het jaarverslag 2010 is nog niet te raadplegen, die van 2009 wel. Dit betekent wellicht dat de informatie dat hier beschreven wordt al iets verouderd is. Zo wordt er beschreven dat er in 2009 een nieuwe koers is ingezet en daar in 2010 mee verder wordt gegaan. Het is niet goed na te gaan hoe het er anno 2011 mee staat, maar het lijkt op de goede weg. Er wordt benoemd dat er een verbetertraject is en hoe dit aanpakt gaat worden. Zo zijn er diverse verbetervoorstellen gedaan om het instrumentarium te actualiseren en de afstemming tussen de verschillende instrumenten te verbeteren. Het verbetertraject heeft als doelstelling te komen tot een integrale beleids-, planning- en controlecyclus, waar integriteit een onderdeel van uitmaakt. Onderdeel van het verbetertraject zijn:

- Een uniforme vastlegging van processen binnen De Key
- De opzet en uitvoering van interne risicoanalyses en controles.

In het jaarverslag wordt benoemd wat er gedaan wordt als een nevenfunctie niet past bij de Raad van Commissarissen van De Key. Als er sprake is van belangenverstrengeling kan er verschoning plaatsvinden. Er zijn in het verslagjaar geen besluiten aan de Raad voorgelegd waarbij tegenstrijdige belangen van de bestuurder spelen die van materiële betekenis zijn voor de corporatie en/of de bestuurder. Tevens zijn geen besluiten genomen tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad spelen en is er geen sprake geweest van transacties waarbij sprake is van een tegenstrijdig belang tussen De Key en leden van de Raad die niet zijn voorgelegd aan de Raad (De Key, 2010).

<b>Naam bedrijf:</b>	<b>Delta Wonen (Zwolle)</b>
Aantal medewerkers:	200
In geval van corporatie aantal units:	15.000
Lid van branchevereniging(en):	AEDES

### Omschrijving governance en integriteit op site

<b>Wordt er op de site iets genoemd over integriteit en corporate governance?</b>	Ja
<b>Is de informatie makkelijk te vinden?</b>	Ja
<b>Zijn er verschillende documenten/codes te raadplegen?</b>	Ja
<b>Wordt er omschreven wat er gedaan wordt?</b>	Ja
<b>Is het zichtbaar waar de organisatie voor staat en wordt er laten zien hoe dat beheerst wordt?</b>	Ja
<b>Is er een commissie die gaat over integriteit en toezicht?</b>	Ja

**Toelichting:**

In het rapport Integriteit Maatschappelijk verantwoord van Centraal Fonds(2011) voor de Volkshuisvesting is Delta Wonen als een ‘good practice’ aangeduid.

Op de site wordt aangegeven dan de visitatie Commissie positief is over het presteren van DeltaWonen. Er is een stijgende lijn in het presteren van de organisatie. Als deze lijn wordt vastgehouden heeft de commissie er alle vertrouwen in dat deze score een stijging laat zien bij een volgende visitatie. Sterke punten die genoemd worden, zijn de benaderbaarheid, het overleg met stakeholders en de implementatie van de Governancecode en de creativiteit. De commissie noemt ook verbeterpunten: het verder uitwerken van integraal beleidskader, het smart maken van de ambities en het maken van keuze op basis van een gedegen omgevingsanalyse. Het rapport van de visitatie is ook in te zien voor iedereen.

Op de site is het document Integriteitcode te raadplegen. Dit is een overzichtelijk geschreven document met betrekking tot integriteit. Het is kort, bondig en helder. Wat verder opvalt, is dat Deltawonen benoemd dat medewerkers intensief met elkaar hebben gesproken over integriteitdilemma’s die in het alledaagse werk voorkomen na aanleiding van het opstellen van een kadercode. Dit diende ook weer als verdere input voor de integriteitcode. De code van DeltaWonen sluit aan op de AEDES-code. De code heeft 5 hoofdonderwerpen en elk van deze onderwerpen zijn vertaald naar een ‘belofte’ die naar de buitenwereld uitdragen wordt. DeltaWonen is van mening dat dit de code hanteerbaar en levend maakt. De onderwerpen zijn:

1. Maatschappelijke verantwoordelijkheid;
2. Houden aan regels en afspraken;
3. Zakelijk houden van relaties;
4. Gebruik van bedrijfsmiddelen;
5. Gedrags- en omgangsvormen.



In de code wordt aangegeven dat er sancties kunnen volgen bij het niet naleven van de code. Hiervoor wordt een supplement aan dit document toegevoegd. Dit is nu nog niet aanwezig.

Andere documenten die op de site te raadplegen zijn onder andere reglement voor Raad van commissarissen en voor Raad van Bestuur en een klokkenluidersregeling (DeltaWonen, 2011).

### **Omschrijving in jaarverslag**

<b>Krijgt integriteit, corporate governance aandacht in het jaarverslag?</b>	Ja
<b>Wordt er alleen omschreven wat het is of ook wat er aan gedaan wordt en hoe dit beheerst wordt en of er dat jaar iets heeft plaatsgevonden?</b>	Ja

#### **Toelichting:**

In het jaarverslag wordt specifiek benoemd dat er aan integriteitbeleid gedaan wordt. Er wordt aangegeven dat er extra aandacht geschonken wordt aan de Governance code en integriteitbeleid, zo is er een controle en sanctiebeleid opgesteld. In 2011 wordt dit verder uitgevoerd zoals opstellen en implementeren van controlemaatregelen, uitvoeren van interne audits en het verbeteren van de informatievoorziening

Er wordt aangegeven dat geen van de raad van commissarissen of bestuur een tegenstrijdige nevenfuncties vervulde in 2010. Er wordt openheid gegeven in de nevenfuncties een lijst daarvan is opgenomen in het jaarverslag (Deltawonen, 2011).

## 7. Conclusie

### 7.1 Integriteit

Integriteit fungeert enerzijds als ideaal “waar sta je voor” en anderzijds als een maatstaf “wat vinden derden”. De vormen van integriteit die zijn behandeld in dit onderzoek zijn de materieel-globale (kritische morele integriteit), formeel-globale (persoonlijke integriteit) en de materieel-lokale integriteit. De vorm die in dit onderzoek de grootste rol speelt is de materieel-lokale integriteit. Deze vorm van integriteit, de zogenaamde (kritische) rol integriteit (beroepsbeoefenaren), speelt zich af in de professionele omgeving, in dit geval in de vastgoedsector. Er moet op vertrouwd worden dat professionals onze belangen zullen behartigen en ons vertrouwen niet zullen schaden, want de meeste mensen waarvan we belang hebben van hun integriteit, kennen we te slecht om iets te zeggen over hun diepere gedachten en drijfveren. En dit vertrouwen in de vastgoedsector is onder andere door de recente fraudezaken, geschaad. Niet alleen het vertrouwen van de markt, maar juist ook van partijen onderling. Projectontwikkelaars, taxateurs, makelaars en handelaren komen er niet best van af. Dit vindt plaats op materieel-lokaal niveau, er valt hier te spreken van een reputatieprobleem. Een reputatieprobleem kan het zakelijk opereren in de weg zitten. Reputatie wordt bepaald door het toeschouwersoordeel, dat betekent dat als één organisatie in de fout gaat, dit zijn weerslag kan hebben op de reputatie van de sector als geheel. Ongewild hierbij betrokken raken kan een organisatie sterk schaden. De materieel-lokale integriteit (de kritische rol integriteit) kan onderverdeeld worden in markt-, relationele, product- en organisatorische integriteit. De persoonlijke integriteit wordt er ook aan toegevoegd, omdat de integriteit van een persoon op de proef kan worden gesteld door wat er in de sector speelt en dat gaat soms verder dan rolintegriteit.

### 7.2 Macro-omgeving

Vanuit de factoren die op macro-omgevingsniveau spelen, vloeien omstandigheden naar voren waar organisaties sterk rekening mee moeten houden. De sector kent een beperkte transparantie. Aan de algemene vastgoedeigenschappen kan er weinig veranderd worden, de aard van dit product zal nooit veranderen. De markt hoeft ook niet volledig transparant te zijn, maar sommige zaken zouden transparanter kunnen en daar wordt ook aan gewerkt. Er is hier sprake van marktintegriteit op materieel-lokaal niveau. Er wordt openheid en transparantie verwacht over bijvoorbeeld het tot stand komen van prijzen. De Nederlandse Bank heeft vastgoed in de hoogste risicocategorie geplaatst, daar aan verbonden is het customer due diligence ingevoerd. Het is voornamelijk een middel voor instellingen die zaken willen doen met vastgoedpartijen, maar voor vastgoedpartijen is dit van belang om het integriteitbeleid op orde te hebben, om te voorkomen dat er geen zaken gedaan wordt met hun organisatie. Dit dient op het interne omgevingsniveau aangepakt te worden. Dit vergroot weer de transparantie. Om transparantie verder te vergroten, worden er verschillende initiatieven ontwikkeld, zoals het kadaster dat ongebruikelijke transacties zal gaan melden. Dit lijkt een goede ontwikkeling: ongebruikelijke transacties worden dan sneller gesignaleerd en gemeld en kunnen dan onderzocht worden. En het zou bepaalde partijen kunnen ontmoedigen om

ongebruikelijke transacties te doen. De pilot van dit project is nog gaande. De “gelegenheid” wordt hiermee verkleind en de pakkans vergroot. Dit geldt voor meerdere initiatieven van de Overheid, waar deze van het kadaster dus één van is. De verschillende ingevoerde en aangepaste wetten bieden onder andere ruimte tot onderzoek naar personen en kennen meldplicht. Dit leidt allemaal tot meer beheersing en inzicht. Vooral overheden, banken en andere instellingen die zaken willen doen met vastgoedpartijen lijken profijt van deze initiatieven te hebben. Voor vastgoedpartijen kan het een stimulans zijn om hun organisatie op orde te brengen. De beheersmaatregelen zorgen ervoor dat er meer voldaan wordt aan de normatieve verwachting van de maatschappij op materieel-lokaal integriteitniveau, want de beheersmaatregelen op macro-omgevingsniveau lokken acties uit op het interne omgevingsniveau.

Het maatschappelijk vraagstuk lijkt een steeds belangrijkere plek te krijgen in de organisatie. Dit is marktintegriteit op materiaal-lokaalniveau. Er dient voldaan te worden aan een maatschappelijke norm. Het gaat niet meer alleen om winst maken. Aangezien commerciële organisaties zogenaamde ‘economic man’ zijn, zorgt het inpassen van maatschappelijke doelstellingen mogelijk voor complexiteit in de organisatie. Daarnaast lijkt de focus in de vastgoedsector vooral objectgericht te zijn, terwijl organisaties juist in deze sector, waar er een complexiteit van samenwerkingsprocessen heerst, ook de focus zou kunnen hebben op mensen.

Voor de media lijkt de vastgoedsector een gewild onderwerp om over te schrijven, vóóral als het fout gaat. Dit heeft (sterke) invloed op de reputatie. Voor externen is de sector al niet goed te overzien, als er ook negatief over gepubliceerd wordt, dan zal het allemaal wel niet goed zijn. Dit heeft zijn weerslag op de reputatie van de sector.

### **7.3 Concurrentie-omgeving en taakomgeving**

De sector is breed en diep en er zijn kwantitatief en kwalitatief grote verschillen. Omdat ook niet-professionele partijen tot de sector kunnen toetreden, wordt daarmee de kwetsbaarheid vergroot. Dit is moeilijk om te reguleren zonder ingrijpende maatregelen als bijvoorbeeld de eed voor makelaars opnieuw in te voeren. Leden die lid zijn van een brancheorganisatie zijn beter te reguleren. De brancheorganisatie kan richtlijnen geven over integriteitbeleid, maar de organisatie moet het zelf uitvoeren. Zowel Neprom als AEDES hebben dit actief opgepakt met verschillende initiatieven. Organisaties kunnen de brancheorganisatie raadplegen voor allerlei richtlijnen, maar ook voor bijeenkomsten en dergelijke. Doordat dit actief wordt aangeboden, kunnen organisaties ook sneller “verleid” worden om hiermee aan de gang te gaan. Het wordt de organisatie makkelijker gemaakt. En doordat de brancheorganisaties er een “hot item” van maken, leidt dit misschien tot mentaliteitsverandering en bewustwording bij bedrijven die er eerst wat sceptisch tegenover stonden. Daarnaast verbinden brancheorganisaties verplichtingen aan lidmaatschap, zoals het verplicht invoeren van een klokkenluidersregeling en een transactieregister. Aangezien het nog redelijk jonge initiatieven zijn, zijn niet alle beheersmaatregelen bij de leden van de branchevereniging doorgevoerd. Deze beheersmaatregelen worden op het niveau van de concurrentieomgeving vastgesteld, maar

hebben invloed op het interne omgevingsniveau. Organisaties worden verplicht het op te pakken.

De taakomgeving van een vastgoedpartij is heel complex en er vinden continu veranderingen plaats. De organisatie van deze beheersmaatregelen ligt een niveau lager en in de twee niveaus hoger. De taakomgeving is vooral het speelveld van alle betrokken partijen. Partijen hebben wensen, eisen en normen die gebaseerd zijn op hun eigen organisatie en nemen dat mee het speelveld in. De complexiteit hiervan kan lastig zijn. Het hoge ons-kent-ons gehalte speelt op dit niveau een rol. Belangrijk om in de sector zaken te doen, “gevaarlijk” omdat de grens zakelijk-privé kan vervagen. De veranderende en complexiteit van de samenwerkingsprocessen leidt tot onoverzichtelijkheid. Veel partijen, veel deelprocessen, lastige controlebaarheid en grote (financiële) belangen leidt tot mogelijke integriteitsinbreuken. Omdat er met zoveel partijen wordt samengewerkt kan een dergelijke werkcombinatie nooit precies afgestemd worden op het eigen organisatiebeleid. Er dient rekening gehouden te worden met de complexiteit van de verschillende normen uit verschillende bedrijven. Doordat bepaalde organisaties tegenwoordig van elkaar verlangen dat de code van het bedrijf waarmee zaken wordt gedaan of dat de code van hun eigen bedrijf onderschreven wordt, wordt door de organisatie geprobeerd dit risico te beheersen. Er is in ieder geval een overeenkomst waar de partijen elkaar op kunnen aanspreken bij mogelijke misstappen. De intentie is er. Hier wordt vanuit de interne omgeving weer invloed uitgeoefend op de taak- en concurrentieomgeving. Dit is relationele integriteit op materieel-lokaalniveau. Er wordt door een samenwerkende partij verlangd dat er een document onderschreven wordt. Er kunnen integriteitsrisico's ontstaan omdat partijen in relatie treden met derden.

## 7.5 Interne omgeving

Tot nu toe zijn de factoren behandeld die buiten de organisatie liggen. Om optimaal te functioneren in de markt dient de interne omgeving afgestemd te zijn op deze externe omgeving. Het belang van een helder integriteitsbeleid kwam vanuit verschillende omgevingsniveaus uit de externe omgeving. Op de interne omgeving ligt de grootste organisatorische klus. Wanneer een bedrijf niet voldoet aan de normatieve verwachting van een fatsoenlijk bedrijf (organisatie integriteit) kan dit het zakelijk opereren in de weg zitten. De wijze van organiseren bepaalt het morele handelen van de organisatie. Om dit te hanteren wordt de schilmethode gebruikt. Wanneer er op ieder onderdeel beleid en instrumenten zijn ontwikkeld en geïmplementeerd, zal er beter beantwoord worden aan de normatieve verwachting die de maatschappij heeft van de organisatie of de sector.

Het hele organisatorische systeem bepaalt voor een groot deel het morele handelen van de organisatie. Het blijkt dat 60% van de fraudegevallen plaatsvindt in de organisatie. Integriteitsinbreuken liggen vaak in de zwakke plekken van de organisatie, hier ligt dan ook het belang om dat te beheersen. Het grootste deel is te wijten aan beperkt integer gedrag in plaats van crimineel handelen. Als reactie op de hernieuwde aandacht met betrekking tot integriteitsbeheersing wordt er meer wet- en regelgeving ingevoerd. De sector vindt dat de taak om het integriteitsbeleid op te pakken vooral bij henzelf ligt, bij de sector, bij de organisatie. Er moet een omslag in denken plaatsvinden. Teveel wet-en regelgeving leidt tot minder verantwoor-

delijkheidsgevoel, terwijl er voor integriteitbeleid, dat gaat over normen en gedragingen van mensen, dat verantwoordelijkheidsgevoel juist zo belangrijk is.

## **7.6 Schilmethode/stand van zaken**

### **7.6.1 Commitment en visie van leiding**

Voor de uitvoering van integriteitbeleid is er een krachtige en kordate leidinggevende nodig. Het management heeft een voorbeeldfunctie en dient duidelijk te communiceren en consequent en contentieus op te treden. Daarnaast dient de leidinggevenden ook te voldoen aan het integere gedrag wat ook van zijn medewerkers verlangd wordt. Voor projectontwikkelaars beschrijft NEPROM in richtlijnen hoe de leiding om moet gaan met integriteit. Hoe er precies mee om wordt gegaan en precieze cijfers daarover zijn niet bekend. De twee casestudies zijn positieve voorbeelden van hoe het kan. Bij corporaties is een toename te zien in het uitvoeren van een referentiecheck of antecedentenonderzoek voor het aanstellen van een nieuw bestuurslid, het integer handelen van bestuursleden wordt met hen besproken en er is beleid rondom beloningen opgesteld.

### **7.6.2 Waarden en normen**

Waarden en normen vormen als het ware het onderliggende gedachtegoed waarop het integriteitbeleid is gebaseerd. Met betrekking tot gedragscodes is naleven de strategie, er wordt normconform gehandeld. De gedragscode draagt bij aan bewustwording, zorgzaamheid, een betere performance, creatie van een eigen cultuur, kwaliteitsverbetering en het besef dat er criteria zijn waarop de organisatie en haar betrokkenen kunnen worden afgerekend. Hierin ligt dan ook het belang tot het hebben van een (goed functionerende) code. In 2008 had 33% van de projectontwikkelaars een code en werd er in 49% van de gevallen actief toezicht gehouden. Eenderde is niet heel veel, onduidelijk is hoe dit er anno 2011 voorstaat. Bij corporaties is er veel vaker een code aanwezig, in 75% van de gevallen. De corporaties lijken zich meer bewust van het belang van het hebben van een code.

### **7.6.3 Structuren en processen**

De inrichting van de organisatie moet zo zijn vormgegeven dat het integer handelen bevordert. In 2008 werkt ongeveer de helft van de projectontwikkelaars niet met een kwaliteitssysteem. Dit is vrij veel, hier zou een verbetering kunnen plaatsvinden. Bij corporaties is in 2009 +/- 85% van de gevallen beleid rondom integer handelen geformuleerd. Van de groep die in 2009 nog niet zo goed scoorde was dat 73% en dat had een toename tot 83% in 2010.

### **7.6.4 Personeel en organisatiecultuur**

Organisatiecultuur is de ondersteuning voor informele waarden en normen binnen de organisatie. Organisatiecultuur heeft sterke invloed op de integriteit van de organisatie. Communicatie speelt hier een belangrijke rol. Door projectontwikkelaars wordt de organisatiecultuur van henzelf als goed beoordeeld. Een aanzienlijk deel is het ermee eens dat er ruimte is om misstanden aan de kaak te stellen. Opvallend is dat maar 33% het ermee eens is dat er strikte controle van gedrag is. Dit zou er op kunnen duiden dat het beleid nog niet compleet is, omdat juist controle ook belangrijk is. Anderzijds kan te strikte controle als onplezierig worden ervaren en zou het tegendraads kunnen werken. Het maakt mensen misschien minder gemotiveerd als het gevoel er is dat er streng gecontroleerd wordt. Wat verder opvalt, is dat

maar 11% ooit een dilemmatraining heeft gehad. Voor bewustwording zou dit een instrument kunnen zijn om vaker in te zetten. Dan volstaat alleen een presentatie en het uitdelen van nieuwe codes/beleid niet. Bij corporaties liggen die dilemmatrainingen nog lager, 8%. Er wordt wel in meer gevallen aandacht besteed aan integriteit gedurende de inwerkperiode. Wat verder opvalt dat in iets meer dan de helft van de gevallen integer handelen geëvalueerd wordt in functioneringsgesprekken. Daarnaast valt het op dat het beleid actief wordt gecommuniceerd, maar dat organisaties sterk achter blijven op bewustwordingsactiviteiten. Hier valt nog winst te behalen.

#### **7.6.5 Incidenten**

Incidenten zijn situaties waarin medewerkers handelen in strijd met de normen en waarden van de organisatie. Het aanpakken van deze inbreuken laat zien dat er aan integriteit veel waarde wordt gehecht en dat de kans op toekomstige schendingen kleiner wordt. In 2008 had 33% van de projectontwikkelaars een meldpunt. Bij grote bedrijven is dit vaker aanwezig dan bij kleine bedrijven. Verder wordt er niet veel over gezegd. Vanuit brancheverenigingen zijn er wel verschillende verplichtingen, maar die zijn vrij recent pas ingevoerd. Hier zal wat tijd over heen gaan eerdad dit bij iedere organisatie is geïmplementeerd. De corporaties lijken al wat verder in de ontwikkelingen. In 2010 hadden 71% van de corporaties een vertrouwenspersoon en iets meer dan de helft heeft een protocol voor afwikkeling van incidenten. Sancties zijn minder geformuleerd. De RvC wordt in veel gevallen geïnformeerd bij mogelijke incidenten.

#### **7.6.6 Evaluatie, rapportage en verantwoording**

Om het gewenste effect van het integriteitbeleid te krijgen, is het van belang dat het beleid wordt nageleefd en geëvalueerd, levert het het gewenste resultaat op?; dit is nodig om het beleid te onderhouden, versterken en te bewaken. In 2008 wordt in 33% van de jaarverslagen van ontwikkelaars iets genoemd over integer handelen, in 41% van de gevallen niets. Inmiddels zijn er meer initiatieven, maar die worden nog geïmplementeerd. Bij corporaties wordt in 63% van de gevallen melding gemaakt van een klokkenluidersregeling. In 2010 werd in 59% van de gevallen verantwoording afgelegd over het integriteitbeleid. Ook wordt er door de RvC in twee derde van de gevallen aandacht gegeven aan rapporteren over integriteitbeleid in externe verantwoording. Als het zo bekeken wordt, dan lijken corporaties serieus bezig met het implementeren hiervan en wordt er ook naar buiten toe zichtbaar wat er gedaan wordt en dat betekent dat de transparantie wordt vergroot.

#### **7.6.7 Werkcombinaties**

Zoals al vaker genoemd kent de vastgoedsector complexe werkcombinaties, waarin iedereen zijn eigen normen en waarden meeneemt. Wat bij ontwikkelaars opvalt, is dat de verwachting van een samenwerking met betrekking tot rekening houden met elkaars belangen en risico's en voorziening van relevante informatie hoger ligt dan hoe het uiteindelijk is. Dit komt waarschijnlijk omdat er toch met vertrouwen in een samenwerking wordt gestapt. Uiteindelijk zou dit kunnen betekenen dat er in een samenwerking vooral voor beheersing van het eigen belang en risico wordt gegaan. Bij corporaties hebben 45% hun risico's geïnventariseerd met betrekking tot (tegen) partijen, maar ook 55% heeft dat nog niet gedaan. Door risico's in kaart te brengen, wordt het makkelijker om risico's te beheersen en ontstaat er

wellicht een sterkere positie in het samenwerkingsproces. Corporaties kunnen hier hun positie mee versterken omdat er meer vanuit maatschappelijk belang gewerkt wordt dan vanuit economisch belang.

## **7.7 Tot slot en aanbevelingen**

De schilmethode werkt het beste als er op alle onderdelen beleid is ontwikkeld. Organisaties zijn onderweg, maar de organisaties zijn er nog niet. Wat opvalt in het hele onderzoek, is dat er van verschillende kanten initiatieven tot concrete instrumenten en beleid komen. Het lijkt er op dat over het algemeen genomen organisaties nog midden in het oppakproces zitten. De ene organisatie heeft het al behoorlijk op orde, de ander heeft nog wat stappen te maken. Wat een aantekening kan zijn, is de kredietcrisis. Mogelijk is de prioriteit op andere zaken komen te liggen en wordt het nu zo langzaam weer opgepakt. Met betrekking tot betrokken medewerkers lijkt er nog een flinke slag te maken te zijn. Er kunnen bijvoorbeeld meer dilemmatrainingen en bijeenkomsten worden georganiseerd. Het is van belang om medewerkers bewust te maken van het onderwerp en hun er in mee te krijgen. Hier zou de stimuleringsstrategie vergroot kunnen worden. De nalevingstrategie is makkelijker door te voeren, omdat het gaat om het naleven van regels, maar met de stimuleringsstrategie zouden organisaties uiteindelijk misschien meer kunnen bereiken, omdat de verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf komt te liggen. Dit wordt niet bereikt door alleen een gedragscode uit te reiken en er een keer een presentatie over te geven. Daarnaast is ook niet in alle gevallen controle en evaluatie doorgevoerd. Alleen invoeren en hopen dat het goed gaat, volstaat niet. Een volledig beleid waar ook controle en evaluatie deel van uitmaken, zorgt voor een goed beheersmiddel. Daarnaast kan een goed intern integriteitbeleid positieve invloed hebben op de externe omgeving.

Het integriteitvraagstuk van de vastgoedsector speelt zich voornamelijk af op materieel-lokaalniveau. Dit is in de professionele omgeving. In deze omgeving dient er vertrouwd te worden op partijen/professionals die men vaak maar beperkt kent. Dit kan leiden tot mogelijke integriteitrisico's. In dit onderzoek is geprobeerd om verschillende mogelijke risico's in kaart te brengen en de beheersmaatregelen van deze risico's te beschrijven. Doordat er op alle omgevingsniveaus mee aan de gang gegaan wordt, zal er beter beantwoord kunnen worden aan de normatieve verwachting van de gemeenschap, wat weer leidt tot een betere reputatie van de sector en dat kan de performance van de vastgoedorganisatie ten goede komen. Het blijft een complex onderwerp, volledig beheersen kan niet. Er zullen altijd risico's en misstanden blijven, maar een goed integriteitbeleid en bewustwording bij alle betrokkenen kan er wel toe leiden dat de risico's en inbreuken worden ingeperkt en dat de reputatie van de sector wordt verbeterd.

De vernieuwde aandacht voor integriteitmanagement is een vrij recente aangelegenheid. Een aanbeveling zou kunnen zijn om over een paar jaar opnieuw onderzoek te doen. Dan zijn waarschijnlijk meer zaken geïmplementeerd, dan lopen zaken al weer even en is misschien het een en ander geëvalueerd en valt daar beter uitspraak over te doen. Daarnaast zou vervolgonderzoek zich ook kunnen richten op één specifieke groep uit de sector. Dit biedt ruimte om nog dieper op de materie in te gaan.

## 7.8 Reflectie

Voor dit onderzoek is de vastgoedsector in ruime zin bekeken. Dit kan er toe leiden dat lang niet alle mogelijk integriteitrisico's zijn behandeld, maar op een gegeven moment wordt er een keuze gemaakt wat er onderzocht wordt en dan kan niet alles behandeld worden. Daarnaast was het een bewuste keuze om meer een algemeen dan een specifiek beeld te geven. Alleen voor hoofdstuk 6 is er voor gekozen om in te zoomen op twee groepen in de sector. De factoren waar mogelijk integriteitrisico's bij komen kijken zijn verdeeld naar omgevingsniveaus. Om een beeld te vormen waar het in het figuur zit, zijn de factoren gesorteerd op omgevingsniveau, maar er is ook geprobeerd om duidelijk te maken dat het op verschillende niveaus kan doorspelen. Nu bleek dat bepaalde risico's op andere niveaus doorspeelden of überhaupt ook op andere niveaus speelden. Bij de concurrentie en taakomgeving bleek de overlap dermate groot dat in tweede instantie besloten is om deze twee omgevingsniveaus samen te voegen. De verschillende omgevingsniveaus bleken niet zo gescheiden gezien te kunnen worden.

Tot slot wordt het gebruikte instrumentarium, de schilmethode, (nog) niet uitgebreid gebruikt in de vastgoedsector. Het was een handig instrument om de stand van zaken in kaart te brengen, maar omdat het instrument niet veel gebruikt wordt, moest er door de onderzoeker zelf een inschatting gemaakt worden welk onderdeel van het integriteitbeleid van corporaties en projectontwikkelaars onder welk onderdeel van de schilmethode viel.



## **Bibliografie**

- AEDES. (2011). Opgeroepen op mei 22, 2011, van [www.AEDES.nl](http://www.AEDES.nl)
- Alblas, G. W. (2004). *Gedrag in Organisaties*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- BAM . (2011). *Gedragscode Integriteit*. Opgeroepen op jui 4, 2011, van [www.bam.nl](http://www.bam.nl)
- BAM. (2011). *Jaarrapport 2010*. Koninklijke BAM Groep.
- Beentjes, H. (2003). Integriteit van de organisatie. *OverheidsManagement* , 266-269.
- Beerens, E. e. (2010). *Lessons Learned, Lessen over integriteit van corporaties, vóór corporaties*. VROM.
- Belastingdienst. (2008). *Jaarrapport 2008*.
- Berkhout, T. J. (2009). *Net werken en netwerken: onderzoek naar percepties van integriteit in Nederlandse vastgoedsector*.
- Berkhout, T. J. (2009). Vastgoed kampt meer met ethische problemen dan met crimineel handelen. *Vastgoedmarkt* , mei, 18-19.
- Binnenlandsbestuur. (2009, september 15). *Kadaster Rotterdam strijdt tegen vastgoedfraude*. Opgeroepen op juni 3, 2011, van [www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl)
- BIOS. (2010). *Model infrastructuur*. Opgeroepen op maart 6, 2011, van [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)
- Centraal Fonds Volkshuisvesting. (2009). *Borging waarden woningcorporaties nulmeting integriteitbeleid*.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting. (2011). *Integriteit, Maatschappelijk verantwoord, vervolgonderzoek integriteitbeleid 2010*. Naarden.
- Dam, D. N. (2002). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- De Key. (2011). *Governance*. Opgeroepen op juni 4, 2011, van [www.dekey.nl](http://www.dekey.nl)
- De Key. (2010). *Jaarverslag 2009*.
- DeltaWonen. (2011). *Corporate Governance*. Opgeroepen op juni 4, 2011, van [www.deltawonen.nl](http://www.deltawonen.nl)
- Deltawonen. (2011). *Jaarverslag 2010*. Zwolle.
- DNB. (2010). *Beleidsregel Integriteitbeleid ten aanzien van vastgoedactiviteiten* .
- Encie. (2011). *Ethiek*. Opgeroepen op juli 5, 2011, van [www.encie.nl](http://www.encie.nl)
- Enk, W. v. (2011). 10 jaar PropertyNL: Kansen en bedreigingen van transparantie. *PropertyNL* , Februari, pp.23-26.

- Enk, W. v. (2011). Lessen van Vlijmenjan. *PropertyNL* , April, pp.26-29.
- Erkens, F. (2008). Schimmige Praktijken. *F.inc* , 8-10.
- FEC-raad. (2008). *Rapportage Project Vastgoed*. Amsterdam: Financieel Expertise Centrum.
- Fokkema, J. (2009). NEPROM en integriteitbevordering. *Real Estate Magazine* , nr 64 pp. 24-27.
- Have, G. t. (2010). *Ethiek en Vastgoed*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- HBSsoftware. (2011). *Vastgoed Transactie Register*. Opgeroepen op juni 21, 2011, van [www.hbssoftware.nl](http://www.hbssoftware.nl)
- Heijmans. (2011). *Corporate Governance*. Opgeroepen op juni 4, 2011, van [www.heijmans.nl](http://www.heijmans.nl)
- Heijmans. (2011). *Jaarverslag 2010*. Rosmalen.
- Hoff, d. A. (2008). *Naar een integere vastgoedsector*. Amsterdam: ASRE.
- Jeurissen, R. (2011). *Integriteit in de vastgoedsector*. Opgeroepen op mei 2011, van [www.nvb.nl](http://www.nvb.nl).
- Jeurissen, R. (2002). Voorwoord. In R. M. Jeurissen, *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaarbestuur*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Joldersma, C. (2008). *Verwevenheid onder- en bovenwereld*. Parlementairewerkgroep verwevenheid onder- en bovenwereld.
- Karssing, E. (2002). Integriteit en beroepsbeoefenaren. In R. M. Jeurissen, *integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur* (pp. 17-35). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Karssing, E. (2000). *Morele competentie in organisaties*. Van Gorcum: Assen.
- Klamer, H. (2011). *Integriteitsmanagement*. Opgeroepen op maart 20, 2011, van [www.vno-cnw.nl](http://www.vno-cnw.nl).
- Kleijn, W. v. (2010). Transparantie met vastgoed als belegging moet beter. *SteenGoed* , 31-34.
- Kuijper, S. e. (2010). Regels voor vertrouwen, voor publicatie. *KPMG* .
- Leeuwen, M. v. (2010). De Kwestie. *Vastgoedmarkt* , juni/juli, pp.32-33.
- Leeuwen, M. v. (2010). De kwestie 'sector moet in debat over integriteit'. *Vastgoedmarkt* , juni/juli, pp.32-33.
- Louwes, W. W. (2009). Praktisch inzicht in de beheersing van compliancerisico's. *B&F* , 56-61.

Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties. (2010). *Governancecode Woningcorporaties*. Opgeroepen op juni 7, 2011, van [www.governancecodewoningcorporaties.nl](http://www.governancecodewoningcorporaties.nl)

Musschenga, A. (2002). Integriteit: een conceptuele verkenning. In R. M. Jeurissen, *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur* (pp. 1-16). Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Nationale beroepengids. (2011). *Compliance officer*. Opgeroepen op juni 2011, van [www.nationaleberoepengids.nl](http://www.nationaleberoepengids.nl)

NeoMorphose. (2011). *opdrachtnemerschap*. Opgeroepen op juli 5, 2011, van [www.neomorphose.nl](http://www.neomorphose.nl)

NEPROM. (2009). *Integriteitbevordering in projectontwikkeling*. Voorburg.

NEPROM. (2011). *NEPROM-Handreiking Integriteit in het jaarverslag*. Opgeroepen op juni 7, 2011, van [www.neprom.nl](http://www.neprom.nl)

NOS. (2011, mei 18). *Miljoenenfraude in de vastgoedsector*. Opgeroepen op mei 18, 2011, van [www.nos.nl](http://www.nos.nl)

Nozeman. (2008). Ethiek in vastgoed? *Service Magazine*, juli.

Onderdenwijingaard, J. (2011). Hoe blijft de bestuurder fris? *Aedes magazine*, nr.5, p.16-19.

Raet. (2011). *Klokkenluidersregeling*. Opgeroepen op juni 6, 2011, van [www.raet.nl](http://www.raet.nl)

Regieraad Bouw. (2007). *Anders denken, anders bouwen*.

Regieraad Bouw. (2008). *Integriteit Bouw en Vastgoed*.

Rijksoverheid. (2009). *Landelijke coördinatie bestrijding vastgoedfraude*. Opgeroepen op februari 19, 2011, van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

Rijksoverheid. (2009). *Landelijke regie aanpak vastgoedfraude*. Opgeroepen op februari 19, 2011, van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

Rijksoverheid. (2011). *Stand van zaken aanpak georganiseerde misdaad en financieel-economische criminaliteit*. november.

Rijksoverheid. (2011). *Uitvoeringsregeling wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme*. Opgeroepen op februari 20, 2011, van [www.st-ab.nl](http://www.st-ab.nl)

Rijksoverheid. (2011). *Waarom Wet Bibob*. Opgeroepen op Februari 19, 2011, van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

Rijksoverheid. (2007). *Wet op het financieel toezicht*. Opgeroepen op februari 20, 2011, van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

USP. (2010). *Integriteit en Transparantie in de Bouwsector 1-meting*. Rotterdam: In opdracht van Vernieuwing Bouw.

USP. (2008). *Integriteit en transparantie in de bouwsector- corporaties*. i.o.v. Regieraad Bouw.

USP. (2008). *Integriteit en transparantie in de bouwsector- projectontwikkeling*. i.o.v. Regieraad Bouw.

VROM-inspectie. (2010, 7 4). *Meldpunt Integriteit Woningcorporaties één jaar in de lucht*. Opgeroepen op juni 7, 2011, van [www.vrom-inspectie.nl](http://www.vrom-inspectie.nl)

Vulpenhorst, L. (2008). *Hebzucht in Vastgoed: Over crimineel gedrag van topbestuurders*. Amsterdam: Van Gennep.

Vulpenhorst, L. (2009). *Vastgoedlezing 2009*. Amsterdam: ASRE.

Wempe, J. K. (2002). Integriteit als ondernemingskwaliteit. In R. M. Jeurissen, *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur* (pp. 78-99). Assen: Koninklijke van Gorcum.

Wiegerinck, E. (2011). Vastgoedsector wil schoon schip maken. *Vastgoedmarkt* , April, pp.26.

## **Modellen en figuren**

Figuur 1 Integriteitinfrastructuur .....	13
Figuur 2 Conceptueel model (organisatiemodel: (Dam, 2002) ) .....	14
Figuur 3 Onderzoeksmodel .....	15
Figuur 4 Integriteitmodel ((Musschenga, 2002) en naar eigen inzicht aangepast ) .....	18
Figuur 5 Oordeel vastgoedpartijen (Berkhout, 2009) .....	20
Figuur 6 Integriteitinfrastructuur .....	36
Figuur 7 Aanwezigheid kwaliteitssysteem (USP,2008) .....	42
Figuur 8 Cultuur van de organisatie (USP,2008) .....	43
Figuur 9 Aanwezigheid Meldpunt (USP,2008) .....	43
Figuur 10 In jaarverslag (USP,2008) .....	44
Figuur 11 Algemeen vertrouwen en communicatie (USP, 2008).....	44
Figuur 12 De werkgeversrol (CFV, 2010) .....	50
Figuur 13 Integriteitcode corporaties (CFV, 2010) .....	51
Figuur 14 Beleidskader (CFV,2010) .....	51
Figuur 15 Beleidskader en instrumenten in jaarverslag (CFV, 2010) .....	51
Figuur 16 Personeelsbeleid (CFV, 2010).....	52
Figuur 17 Communicatie en bewustwordingsactiviteiten (CFV, 2010) .....	52
Figuur 18 Vangnet dilemma's en incidenten (CFV,2010).....	52
Tabel 1 Integriteitrisico's naar integriteitvorm en omgevingsniveau en beheersmaatregelen .	6