

# CENTRAAL FONDS VOLKSHUISVESTING

Borging waarden woningcorporaties  
Nulmeting integriteitsbeleid

Naarden, 25 augustus 2009

# 2009



# Inhoud

	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
	1.1 Aanleiding	8
	1.2 Onderzoeksofzet	9
<b>2</b>	<b>Integriteitsbeleid en risicoanalyse</b>	<b>13</b>
	2.1 Integriteitsbeleid	13
	2.2 Integriteitscode	15
	2.3 Risicoanalyse	18
<b>3</b>	<b>Communicatie en personeelsbeleid</b>	<b>22</b>
	3.1 Communicatie en bewustwordingsactiviteiten	22
	3.2 Personeelsbeleid	24
	3.3 De werkgeversrol van het intern toezicht	26
<b>4</b>	<b>Interne controlemaatregelen en vangnet voor dilemma's en incidenten</b>	<b>28</b>
	4.1 Interne controlemaatregelen	28
	4.2 Accountantscontrole	32
	4.3 Vangnet voor dilemma's en incidenten	33
<b>5</b>	<b>Monitoring, evaluatie en verantwoording</b>	<b>36</b>
	5.1 Monitoring en evaluatie	36
	5.2 Verantwoording over het integriteitsbeleid	38
	<b>Bijlagen</b>	
	1 Corporaties waaraan toestemming is verleend om de vragenlijsten niet in te vullen	40
	2 Corporaties waarbij het bestuur en/of de Raad van Commissarissen de vragenlijst niet heeft ingevuld	41
	3 Vragenlijst bestuur	43
	4 Vragenlijst Raad van Commissarissen	51

# Samenvatting

## Weergave belangrijkste uitkomsten

Ruim 86% van de corporaties geeft aan beleid omtrent integer handelen te hebben geformuleerd. Bij veel corporaties (82%) zijn de spelregels rond integer handelen ook vastgelegd in een integriteitscode. Vooral kleinere corporaties tot 500 woongelegenheden beschikken in veel gevallen nog niet over een integriteitscode. De inhoud van de integriteitscodes is wisselend. Zaken als de acceptatie van geschenken en giften en de melding van tegenstrijdige belangen, nevenfuncties en misstanden zijn in veel gevallen uitgewerkt in de codes. Gedragslijnen met betrekking tot het declareren van kosten en het sanctiebeleid bij integriteitschendingen zijn verhoudingsgewijs het minst vaak opgenomen. Het aantal Raden van Commissarissen dat aangeeft bekend te zijn met het integriteitsbeleid en de integriteitscode van de corporatie, is zeer hoog (95%). Het percentage dat gedurende de afgelopen twee jaar opmerkingen heeft gemaakt over het beleid op het gebied van integer handelen ligt met 59% lager.

Een beperkt aantal corporaties (10%) heeft meetbare doelstellingen met betrekking tot het integriteitsbeleid geformuleerd. Daarnaast blijkt een analyse van integriteitsrisico's bij circa driekwart van de corporaties te ontbreken. De meerderheid van de bestuurders (65%) geeft overigens wel aan dat er (inherent) risico's zijn te onderkennen op het gebied van integer handelen. In die gevallen waarbij er in de organisatie een risicoanalyse is gemaakt, geeft circa tweederde aan dat deze met hen is besproken. In iets meer dan de helft (58%) van de gevallen hebben zij daarbij ook feitelijk commentaar gegeven op deze risicoanalyse.

Een groot deel van de corporaties (96%) geeft aan het beleid omtrent integer handelen en de integriteitscode (indien aanwezig) actief te communiceren naar de medewerkers. Het aandeel corporaties waarbij er bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het gebied van integer handelen zijn georganiseerd, ligt met 21% aanmerkelijk lager. Circa 80% van de corporaties geeft aan dat het onderwerp integer handelen wordt besproken bij sollicitatiegesprekken. Nader onderzoek en verificatie aan de hand van documenten vindt nog in beperkte mate plaats. Bij 46% van de corporaties vindt screening van medewerkers in kwetsbare functies plaats en bij 10% van de corporaties wordt aan nieuw aan te stellen medewerkers een verklaring omtrent goed gedrag gevraagd. Een groot deel (87%) van de Raden van Commissarissen geeft aan het integer handelen door bestuurders met hen te bespreken. Circa de helft geeft aan in de afgelopen twee jaar kritische vragen over integer handelen aan het bestuur te hebben gesteld.

Circa tweederde van de corporaties geeft aan te beschikken over interne controlemaatregelen gericht op de naleving van het beleid omtrent integer handelen. Het aandeel corporaties dat specifieke audits heeft laten uitvoeren gericht op het integer handelen van de organisatie ligt met 30% aanmerkelijk lager. Uit de inventarisatie van de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties blijkt dat veel corporaties (37%) niet beschikken over richtlijnen omtrent het te volgen onderhandelingsproces bij vastgoedtransacties. Iets meer dan de helft (60%) van de corporaties geeft aan belangrijke zakenpartners periodiek te screenen op bonafiditeit. Daarnaast vindt er in veel gevallen (43%) geen controle plaats (bij het Kadaster) naar het waardeverloop ten opzichte van voorgaande en opvolgende vastgoedtransacties. Op de vraag of er meer in algemene zin risico's zijn geïnventariseerd op het niveau van het bestuur, geeft minder dan de helft (40%) van de corporaties aan dat dit het geval is. Ook is er nog een aantal corporaties waarbij er geen transactielimieten voor het bestuur zijn ingesteld.

Bij circa de helft van de corporaties (51%) heeft de accountant expliciet opdracht gekregen van de Raad van Commissarissen om aandacht te besteden aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen. Het aantal corporaties waarbij de accountant volgens opgave van het bestuur in de praktijk feitelijk aandacht besteedt aan het integriteitsbeleid ligt met 88% beduidend hoger. Bij 39% van de corporaties heeft de accountant in zijn rapporten en managementletters over de afgelopen drie jaren aanbevelingen gedaan op het terrein van integer handelen.

Bij een belangrijk deel (31%) van de corporaties is er nog geen vertrouwenspersoon integriteit aangewezen. Daarnaast is het (externe) Meldpunt integriteit woningcorporaties dat begin 2009 door de minister voor Wonen, Wijken en Integratie is ingesteld, bij 17% van de corporaties nog niet bekend. Bij circa de helft van de corporaties is sprake van een registratie van meldingen van (mogelijke) inbreuken op het integer handelen. Eveneens voor circa de helft van de corporaties geldt dat zij over een procedure beschikt voor de afwikkeling van meldingen van schendingen omtrent integer handelen.

Uit de enquête blijkt dat het onderwerp integer handelen bij een kwart van de corporaties onderwerp is in de informatievoorziening in het kader van de reguliere managementcyclus. Circa de helft van de corporaties geeft aan het beleid omtrent integer handelen minimaal tweejaarlijks te evalueren. De rest van de corporaties hanteert een lagere frequentie of voert geen periodieke evaluatie van het integriteitsbeleid uit. Daarnaast geeft circa tweederde van de corporaties aan dat een integriteitschending reden is tot evaluatie van het beleid en het beheersingskader. De helft van de corporatiebestuurders geeft aan in het jaar- of volkshuisvestingsverslag verantwoording af te leggen over het beleid omtrent integer handelen.

De Raden van Commissarissen zijn over het algemeen positiever over de kwaliteit van de verschillende onderdelen van het integriteitsbeleid dan het bestuur. Daarnaast blijkt dat het instrumentarium om integer handelen te bevorderen over het algemeen beter is ontwikkeld bij corporaties waarvan de omvang (uitgedrukt in het aantal woongelegenheden) groter is. Hierbij zij vermeld dat het bij corporaties van geringe omvang zonder personeel of met een

zeer beperkte formatie niet voor de hand ligt om het volledige instrumentarium zoals dat is uitgevraagd in de enquête, in te zetten.

### Aanleiding en gevolge procedure

Woningcorporaties zijn als private rechtspersonen binnen een publiekrechtelijk kader werkzaam in het belang van de volkshuisvesting. Zij dienen te bevorderen dat de lagere inkomens en bijzondere doelgroepen voldoende kansen hebben voor kwalitatief goede, passende en betaalbare huisvesting. Bij deze maatschappelijke taak past een cultuur van soberheid en onomstreden integriteit. In de afgelopen tijd heeft zich een aantal integriteitschendingen in de corporatiesector voorgedaan. Dit heeft geleid tot een aantal maatregelen waarmee het toezicht op integriteit wordt geïntensiveerd. Één van deze maatregelen is het uitvoeren van een nulmeting naar het integriteitsbeleid bij woningcorporaties. De minister voor Wonen, Wijken en Integratie heeft het Centraal Fonds verzocht om deze nulmeting uit te voeren. Doel van deze nulmeting is om meer inzicht te verkrijgen in het beleid en de maatregelen die binnen de corporatiesector zijn ontwikkeld op het gebied van integriteit. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête onder alle woningcorporaties. Om goed inzicht te krijgen in de verschillende rollen van het bestuur en de Raad van Commissarissen zijn voor beide afzonderlijke vragenlijsten gehanteerd. De vragen zijn gegroepeerd rond acht samenhangende thema's: beleid en integriteitscode, risicoanalyse, personeelsbeleid, communicatie en bewustwordingsactiviteiten, vangnet voor dilemma's en incidenten, interne controlemaatregelen, accountantscontrole en verantwoording, monitoring en evaluatie van het integriteitsbeleid. Bij ieder thema is gevraagd naar de eigen visie op de kwaliteit van dit element van het integriteitsbeleid (self assessment). De response met betrekking tot de vragenlijsten voor het bestuur en de Raad van Commissarissen bedraagt respectievelijk 91 en 85 %. Daar waar in dit rapport uitkomsten worden gepresenteerd als percentage, betreft dit steeds het aandeel binnen de groep corporaties dat de enquêtes heeft ingevuld.

### Aanbevelingen

Uit de resultaten van de nulmeting blijkt dat er op onderdelen van het integriteitsbeleid verbeteringen mogelijk en wenselijk zijn. Veel corporaties geven ook aan in de komende twee jaar verbeteringen te willen doorvoeren. De belangrijkste aanbevelingen betreffen:

- ◆ **Verbetering van de risicoanalyse, de inbedding van het integriteitsbeleid in de reguliere planning- en controlcyclus en de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties.** Risicoanalyse vormt een belangrijk fundament voor het integriteitsbeleid en voor het treffen van integriteitsmaatregelen. Van het gestructureerd vastleggen en analyseren van kwetsbaarheden op het terrein van integriteit is bij driekwart van de corporaties nog geen sprake. Bij veel corporaties maakt het onderwerp integer handelen daarnaast nog geen onderdeel uit van informatievoorziening in het kader van de reguliere managementcyclus. Ook de mate waarin er meetbare doelstellingen worden geformuleerd, kan worden verbeterd. Qua verbetering van de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties valt onder meer te denken aan richtlijnen omtrent het te volgen onderhandelingsproces bij vastgoedtransacties, het voorleggen van investeringsvoorstellen aan de Raad van

Commissarissen, de instelling van transactielimieten voor het bestuur en onderzoek naar het waardeverloop van vastgoed.

- ◆ **De inzet van preventieve maatregelen bij werving en selectie, de evaluatie van integer handelen bij functioneringsgesprekken en het organiseren van bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen.** Een toereikend wervings- en selectiebeleid is een belangrijke schakel in het preventieve integriteitsbeleid. Door een goede selectie 'aan de poort' kan het risico op integriteitschendingen in belangrijke mate worden verminderd. Een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid is daarnaast het bespreken van integriteitsaspecten op reguliere contactmomenten tussen de leidinggevende en de medewerkers. Verder kunnen trainingen, workshops en seminars, waarin medewerkers onder begeleiding met elkaar bespreken wat integriteit betekent voor het eigen functioneren, ertoe bijdragen dat individuele medewerkers bij dilemmasituaties op basis van goede argumenten gefundeerde keuzes maken.
- ◆ **Actieve betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij het onderwerp integriteit.** De Raden van Commissarissen zijn primair verantwoordelijk voor het toezien op de integriteit van het bestuur en hebben daarnaast een rol bij de monitoring van het organisatiebrede integriteitsbeleid. De betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij het identificeren van integriteitsrisico's en de mate waarin er kritische vragen worden gesteld over het integer handelen door bestuurders, kan worden verbeterd.
- ◆ **Vangnet bij dilemma's en incidenten. Het stelsel van maatregelen dat woningcorporaties hebben getroffen om te reageren op (meldingen van) inbreuken op de integriteit, kan op een aantal aspecten verder worden verbeterd.** Het gaat hierbij onder meer om het hebben van een vertrouwenspersoon integriteit, de registratie en vastlegging van (meldingen van) inbreuken op de integriteit, de procedure van afwikkeling van meldingen en het sanctiebeleid.

# Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Woningcorporaties dienen te bevorderen dat de lagere inkomens en bijzondere doelgroepen voldoende kansen hebben voor kwalitatief goede, passende en betaalbare huisvesting. Deze opdracht is verankerd in de Woningwet en het daarop gebaseerd Besluit beheer sociale huursector. De bij de corporatie beschikbare middelen staan primair ten dienste van het publieke belang op het terrein van de volkshuisvesting. Deze bijzondere kenmerken van woningcorporaties vereisen een hoog integriteitsniveau. Van corporaties mag derhalve worden verwacht dat zij integriteit hoog in het vaandel hebben staan en hun cultuur, beleid en werkwijze daarop richten.

Integriteit staat volgens 'Van Dale' voor rechtschapenheid, onomkoopbaarheid en ongeschondenheid. Het begrip integriteit is afgeleid van het Latijnse woord 'in-tangere' wat vertaald kan worden als niet aangeraakt. Het verwijst met andere woorden naar iets dat, of iemand die, onbesmet, onaangetast en ongekreukt is. Integriteit bepaalt in hoge mate de kwaliteit van de organisatie en de wijze waarop 'de buitenwereld' tegen een organisatie aankijkt. Preventief integriteitsbeleid vrijwaart organisaties niet van schending of aantasting van de integriteit. Wel wordt de kans daarop kleiner. Bovendien kan zichtbaar preventief beleid een rol spelen in het oordeel dat externen over de integriteitschending vellen. Dat oordeel zal anders luiden wanneer de betreffende organisatie vooraf aantoonbaar heeft geprobeerd de kans op aantasting of schending van de integriteit te verkleinen<sup>1</sup>.

Jaarlijks leiden circa één á twee gevallen van integriteitschendingen bij corporaties tot vervolging. In de afgelopen tijd is gebleken dat de corporatiesector als onderdeel van de vastgoedsector kenmerken heeft die haar gevoelig maakt voor integriteitsrisico's. Dit heeft geleid tot een aantal maatregelen waarmee het toezicht op integriteit is geïntensiveerd. In de brieven van 13 maart en 3 april 2009<sup>2</sup> heeft de minister voor Wonen, Wijken en Integratie de Tweede Kamer geïnformeerd over het voorgenomen beleid met betrekking tot de verbetering van de integriteit in de corporatiesector. Onderdeel van dit beleid is de uitvoering van een nulmeting naar het integriteitsbeleid bij corporaties. Doel van deze nulmeting is om meer inzicht te verkrijgen in het beleid en de maatregelen die binnen de corporatiesector zijn ontwikkeld op het gebied van integriteit.

<sup>1</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003), Handboek Integriteitsonderzoek deel I.

<sup>2</sup> Ministerie voor Wonen, Wijken en Integratie (2009), Kenmerken ABC 2009022073 en ABC 2009026794.

De minister heeft het Centraal Fonds Volkshuisvesting verzocht om de nulmeting uit te voeren. Naast de nulmeting zullen er door de VROM-inspectie analyses worden uitgevoerd naar thema's met grote afbreukrisico's voor integriteit. Ook is er een interventieteam ingesteld dat zo nodig actie zal ondernemen richting individuele corporaties en is er een landelijk Meldpunt integriteit woningcorporaties ingericht.

## 1.2 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête onder alle woningcorporaties. De vragenlijsten zijn vooraf afgestemd met het ministerie voor Wonen, Wijken en Integratie, de VROM-inspectie, de Vereniging van Toezichthouders voor Woningcorporaties en de monitoringscommissie Governancecode woningcorporaties. Daarnaast zijn de vragenlijsten vooraf uitgetest bij een drietal corporaties.

Om goed inzicht te krijgen in de verschillende rollen van het bestuur en de Raad van Commissarissen<sup>3</sup> zijn voor beide afzonderlijke vragenlijsten gehanteerd. Bij de vragenlijst voor het bestuur ligt het accent op de inventarisatie van het organisatiebrede integriteitsbeleid en de hieraan gekoppelde beheersingsmaatregelen. Het vormgeven hiervan is immers in eerste instantie een verantwoordelijkheid van het bestuur. Bij de vragenlijst voor de Raad van Commissarissen ligt het accent op de monitoring van het organisatiebrede integriteitsbeleid en daarnaast op de uitoefening van toezicht op de integriteit van het bestuur. Ook in de Kabinetsbrief over het arrangement overheid – woningcorporaties wordt de specifieke verantwoordelijkheid van het interne toezicht bij het onderwerp integriteit benadrukt. Het is de intentie om de Raden van Commissarissen in de toekomst jaarlijks verklaringen te laten afleggen over onder meer de integriteit, de rechtmatigheid en de Governance binnen de woningcorporatie<sup>4</sup>. In dit rapport wordt bij ieder deelonderwerp van het integriteitsbeleid zoveel mogelijk onderscheid aangebracht tussen de bevindingen zoals deze naar voren komen uit de vragenlijsten van het bestuur en die van de Raad van Commissarissen.

Bij het opstellen van de vragenlijst is de bekende regelkring van Deming als referentiekader gehanteerd. Deze cyclus gaat ervan uit dat een organisatie eerst haar activiteiten planmatig opzet (Plan), deze vervolgens uitvoert (Do), dan toetst via (bijvoorbeeld via metingen) of de voorgenomen activiteiten correct worden uitgevoerd (Check) en ten slotte, of op basis van de toetsing, de plannen en de activiteiten worden bijgesteld (Act). Daarnaast is gebruik gemaakt van een aantal publicaties over integriteitsbeleid die zijn uitgebracht door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De vragen zijn gegroepeerd rond acht samenhangende thema's: beleid en integriteitcode, risicoanalyse, personeelsbeleid, communicatie en bewustwordingsactiviteiten, vangnet voor dilemma's en incidenten, interne controlemaatregelen, accountantscontrole en verantwoording, monitoring en evaluatie van het integriteitsbeleid.

3 In dit rapport wordt voor het intern toezichthoudende orgaan structureel de benaming Raad van Commissarissen gehanteerd (hiermee wordt ook de Raad van Toezicht bedoeld).

4 Ministerie voor Wonen, Wijken en Integratie (2009), Kenmerk ABC 2009008155.

Bij ieder thema in de vragenlijst is het bestuur en de Raad van Commissarissen verzocht een oordeel (self assessment) te geven over de kwaliteit van de getroffen maatregelen en is de vraag gesteld of men voornemens is verbeteringen door te voeren op dit specifieke onderdeel van het integriteitsbeleid. Daarnaast is een slotvraag opgenomen waarin de corporaties in de gelegenheid zijn gesteld overige activiteiten of maatregelen op het terrein van integriteit te vermelden. De vragenlijst dient uitsluitend als middel waarmee het integriteitsbeleid wordt geïnventariseerd en dient niet gezien te worden als een normatief kader voor het integriteitsbeleid bij woningcorporaties. Overigens kan niet worden uitgesloten dat bepaalde aspecten van integriteitsbeleid die zijn genoemd in de vragenlijst, uiteindelijk via wetgeving of privaatrechtelijke initiatieven tot norm verheven zullen worden. Doel van de vragenlijst is verder niet om fraude en integriteitschendingen te ontdekken. In de bijlagen 3 en 4 bij dit rapport zijn de volledige vragenlijsten opgenomen.

Een veelgehoord bezwaar bij onderzoeken naar integriteitsbeleid is dat deze zich uitsluitend richten op formele structuren, procedures en protocollen waarbij aspecten als cultuur en soft controls onderbelicht blijven. Hoewel ook bij dit onderzoek het accent ligt op een systematische benadering is er in de vragenlijst aandacht besteed aan cultuuraspecten zoals bijvoorbeeld bij de vragen over de betrokkenheid van medewerkers en het management bij de totstandkoming van het integriteitsbeleid en de communicatie daarover en de mate waarin er sprake is van bewustwordingsactiviteiten. Daarnaast kenmerkt een effectieve aanpak zich door een goed evenwicht tussen kaders en systemen aan de ene kant en cultuur en gedragsbeïnvloeding aan de andere kant<sup>5</sup>. Er volgt overigens een tweede fase van het onderzoek, waarbij interviews zullen worden afgenomen bij een aantal geselecteerde corporaties. Doelstelling van deze tweede fase is om beter inzicht krijgen in de cultuur, denkwijze en praktijk van integriteitsbeleid bij corporaties. Daarnaast is het de bedoeling om in de tweede fase van het onderzoek, daar waar uit de ingevulde vragenlijsten meer structureel hiaten blijken, nader inzicht te krijgen in de achtergrond daarvan. De rapportage naar aanleiding van de tweede fase van het onderzoek zal naar verwachting beschikbaar zijn in december 2009.

De vragenlijsten zijn op 15 mei 2009 uitgezet bij alle 430 corporaties. Aangezien er afzonderlijke vragenlijsten zijn gehanteerd voor het bestuur en de Raad van Commissarissen, zijn er in totaal 860 vragenlijsten uitgezet. De uiteindelijke response met betrekking tot de vragenlijsten voor het bestuur en de Raad van Commissarissen bedraagt respectievelijk 91 en 84%. Het percentage woongelegenheden van de respondenten in verhouding tot het totale aantal woongelegenheden binnen de sector ligt hoger. Dit bedraagt met betrekking tot de vragenlijsten voor het bestuur en de Raad van Commissarissen respectievelijk 94 en 88%. Aan negen corporaties is toestemming verleend om één of beide vragenlijsten niet in te vullen. In bijlage 1 bij dit rapport is weergegeven welke corporaties dit betreft en wat de reden is om hiermee akkoord te gaan. Ondanks een tweetal rappelbrieven zijn er uiteindelijk 33 corporaties waarbij het bestuur geen medewerking heeft verleend aan dit onderzoek. Daarnaast zijn er 60 corporaties waarbij de Raad van Commissarissen in gebreke is gebleven.

<sup>5</sup> Algemene Rekenkamer (2005), Zorg voor integriteit. Een nulmeting naar integriteitszorg in 2004.

In bijlage 2 bij dit rapport is een overzicht opgenomen van de corporaties waarbij één of beide vragenlijsten ontbreken. Het betreft voor het merendeel corporaties tot 5.000 woongelegenheden, maar er zijn ook enkele grotere corporaties met een bezit van meer dan 10.000 woongelegenheden die de vragenlijsten niet hebben ingevuld.

De formele en informele reacties die van de corporaties zijn ontvangen, lopen sterk uiteen. Er zijn veel corporaties die het nut en de noodzaak van dit onderzoek onderschrijven en die hebben aangegeven de gehanteerde vragenlijst te willen gebruiken als leidraad bij de verdere vormgeving van het integriteitsbeleid. Er zijn echter ook corporaties die hebben aangegeven een dergelijk onderzoek als een blijk van wantrouwen richting de sector te interpreteren en die klachten hebben geuit over de mate van detaillering van de vragenlijst. Daar waar in dit rapport uitkomsten worden gepresenteerd als percentage, betreft dit steeds het aandeel binnen de groep corporaties dat de enquêtes heeft ingevuld.

Bij de analyse van de ingevulde vragenlijsten zijn de uitkomsten in een aantal gevallen gegroepeerd naar de omvang van de corporaties uitgedrukt in het aantal woongelegenheden. Daar waar dit relevant wordt geacht, worden in deze rapportage de uitkomsten van de vragen ook gepresenteerd per grootteklasse. In de AedesCode en de Governancecode woningcorporaties<sup>6</sup> is een aantal bepalingen opgenomen dat een relatie heeft met (het toezicht op) integriteit. Hoewel dit onderzoek er niet op is gericht een beeld te geven over de naleving van deze code, wordt er in de tekst op enkele plaatsen wel aandacht besteed aan de uitkomsten van de enquête in relatie tot de bepalingen in de Governancecode woningcorporaties. De Monitoringcommissie Governancecode woningcorporaties voert zelfonderzoek uit naar de toepassing van de code. Een deel van de ingevulde enquêtes zal geanonimiseerd ter beschikking worden gesteld aan deze commissie. De uitkomsten in deze rapportage zijn uitsluitend gebaseerd op de antwoorden zoals die door het bestuur en de Raad van Commissarissen van de corporaties in de vragenlijsten zijn gegeven. Er heeft derhalve geen controle plaatsgevonden op de juistheid van deze antwoorden.

In hoofdstuk 2 van dit rapport wordt ingegaan op de inventarisatie van integriteitsrisico's, de formulering van integriteitsbeleid en de aanwezigheid en inhoud van integriteitscodes waarin normen en regels ten aanzien van integriteit zijn vastgelegd. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de onderdelen A en B uit de vragenlijsten voor het bestuur en de Raad van Commissarissen.

In hoofdstuk 3, dat is gebaseerd op de onderdelen C en D uit de vragenlijsten, wordt aandacht besteed aan de getroffen maatregelen op het terrein van communicatie en bewustwordingsactiviteiten. Daarnaast wordt ingegaan op andere relevante elementen van het personeelsbeleid zoals screening van nieuwe medewerkers, de inventarisatie van kwetsbare functies en de aandacht voor integer handelen bij functioneringsgesprekken. Hierbij komt ook de werkgeversrol van het intern toezicht richting het bestuur aan de orde.

---

6 Aedes (2006), Governancecode woningcorporaties

Hoofdstuk 4 behandelt de interne controlemaatregelen gericht op de naleving van het beleid omtrent integer handelen. Hierbij wordt specifieke aandacht besteed aan de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties en de mate waarin de accountant betrokken is bij preventie voor integriteitschendingen.

Naast de behandeling van preventieve maatregelen wordt in dit hoofdstuk ook ingegaan op het stelsel van maatregelen dat woningcorporaties hebben getroffen om te reageren op (meldingen van) inbreuken op de integriteit. Hoofdstuk 4 is gebaseerd op de onderdelen E, F en G uit de vragenlijsten.

In hoofdstuk 5, dat is gebaseerd op onderdeel H uit de vragenlijst, wordt ten slotte aandacht besteed aan de monitoring en evaluatie van het integriteitsbeleid en de wijze waarop hierover verantwoording wordt afgelegd.

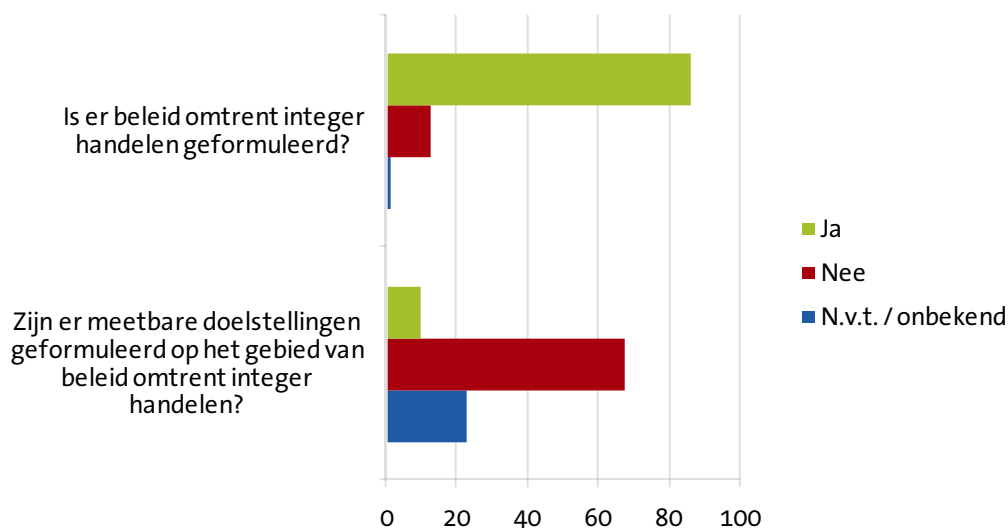
# Integriteitsbeleid en risicoanalyse

**Bij de nulmeting is gevraagd of er specifiek integriteitsbeleid is geformuleerd en of er een integriteitscode aanwezig is waarin normen en regels ten aanzien van integriteit zijn vastgelegd. Hierbij is voor tien specifieke punten gevraagd of deze zijn uitgewerkt in de integriteitscode. Verder is nagegaan of de woningcorporaties blijken te geven van risicobewustzijn en of zij kwetsbaarheden op het terrein van integriteit gestructureerd hebben vastgelegd en geanalyseerd.**

## 2.1 Integriteitsbeleid

Het integriteitsbeleid binnen een organisatie is het geheel van voorzieningen en maatregelen dat de organisatie treft om het integer handelen te bevorderen. Om tot een gedragen integriteitsbeleid te komen is het van belang de medewerkers hier actief bij te betrekken. Daarnaast is het van belang om meetbare doelstellingen te formuleren op het gebied van integer handelen. Naast de hand liggende doelstellingen gericht op de outcome van het integriteitsbeleid zoals het terugdringen van het aantal integriteitschendingen, kan hierbij gedacht worden aan meer procesgerichte doelstellingen zoals het aantal medewerkers dat heeft deelgenomen aan bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen en het percentage medewerkers dat de integriteitscode heeft ondertekend. Ruim 86% van de corporaties geeft aan beleid omtrent integer handelen te hebben geformuleerd. In de meeste gevallen is dit beleid ook formeel vastgesteld door het bestuur. Bij 89% van de corporaties die hebben aangegeven beleid omtrent integer handelen te hebben, zijn medewerkers betrokken geweest bij de formulering van dit beleid. Uit de enquête blijkt dat er slechts bij 10% van de corporaties sprake is van het formuleren van meetbare doelstellingen op het gebied van integer handelen. De corporaties die aangeven wel meetbare doelstellingen te hebben geformuleerd, noemen hierbij onder meer de maximale waarde van individuele geschenken en het meten van de voortgang van de verschillende activiteiten om integer handelen te bevorderen.

**Grafiek 2.1 Integriteitsbeleid<sup>7</sup> (in procenten)**



Uit de analyse blijkt dat vooral de kleinere corporaties geen beleid omtrent integer handelen hebben geformuleerd. Van het totale aantal corporaties dat aangeeft geen beleid te hebben geformuleerd, behoort 43% tot de groep met corporaties tot 500 woonegelegenheden en 49% tot de groep corporaties met een aantal woonegelegenheden van 500 tot 5.000. Voor een groot deel zijn dit ook de corporaties waarbij er geen of een zeer beperkt aantal medewerkers in dienst is.

**Tabel 2.1 Integriteitsbeleid per grootteklasse in procenten**

	Ja	Nee	N.v.t. / Onbekend
< 500	52	44	4
500-5.000	88	11	1
5.000-10.000	96	4	0
10.000-20.000	97	3	0
≥ 20.000	100	0	0

<sup>7</sup> Bij een aantal grafieken en tabellen in dit rapport is de categorie "N.v.t./onbekend" opgenomen. Dit zijn de corporaties die in de vragenlijst "N.v.t." hebben ingevuld of de vraag niet hebben beantwoord.

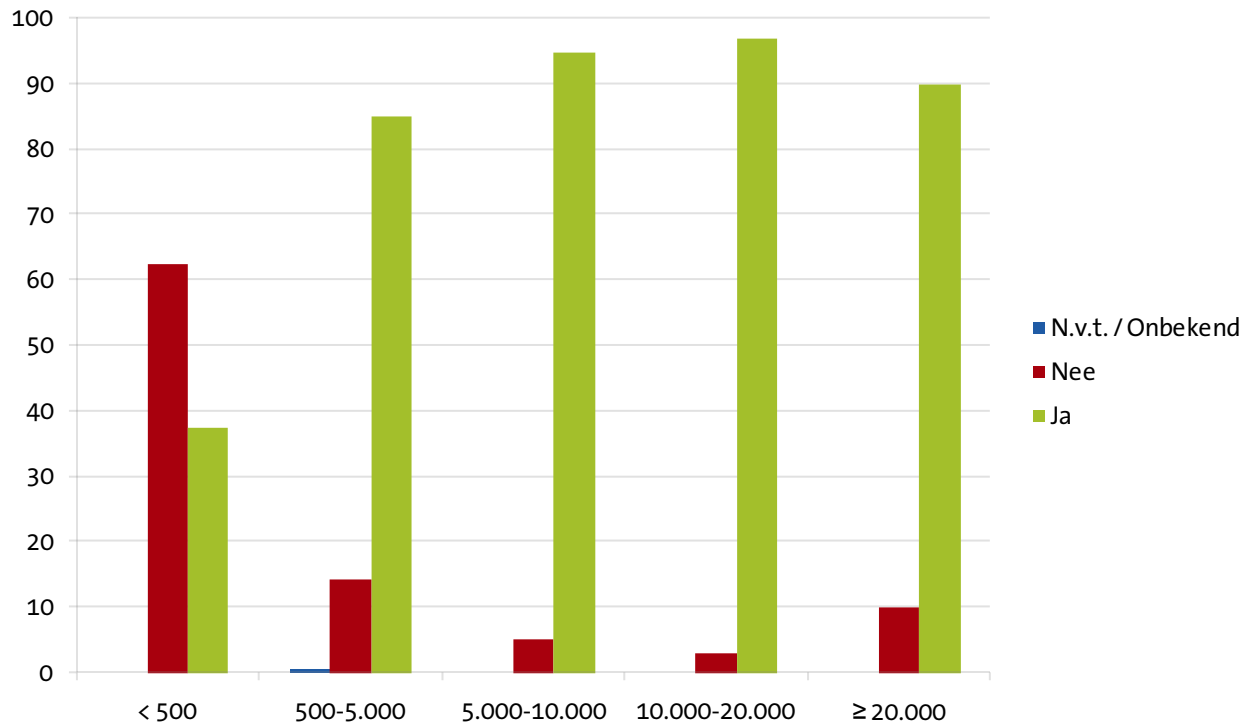
De Raden van Commissarissen dienen bekend te zijn met het beleid en de integriteitscode en dienen zo nodig opmerkingen te maken over de inhoud of het ontbreken hiervan. In de Governancecode woningcorporaties wordt het toezien op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezien op de werking van de integriteitscode ook als specifiek aandachtspunt voor de Raden van Commissarissen (auditcommissie) genoemd. Om hun toezichttaak goed te kunnen uitoefenen, is het van belang dat de Raden van Commissarissen zich in voldoende mate door het bestuur laten informeren over (voorgenomen) beleid op het terrein van integer handelen. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat aangeeft bekend te zijn met het integriteitsbeleid en de integriteitscode van de corporatie, is zeer hoog (95%). Verder zijn de meeste (92%) Raden van Commissarissen ook tevreden over de wijze waarop zij door het bestuur worden geïnformeerd over het (voorgenomen) beleid op het terrein van integer handelen. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat gedurende de afgelopen twee jaar opmerkingen heeft gemaakt over het beleid op het gebied van integer handelen, ligt met 59% lager.

Uit het self assessment blijkt dat het bestuur de kwaliteit van het beleid omtrent integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,6 waardeert. Circa tweederde van de corporaties geeft hierbij aan in de komende twee jaar verbeteringen te willen doorvoeren in het integriteitsbeleid. De Raden van Commissarissen zijn positiever. Zij waarderen de kwaliteit van het integriteitsbeleid gemiddeld genomen met een 3,8. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat ruimte ziet voor verbetering ligt met 35% aanmerkelijk lager.

## 2.2 Integriteitscode

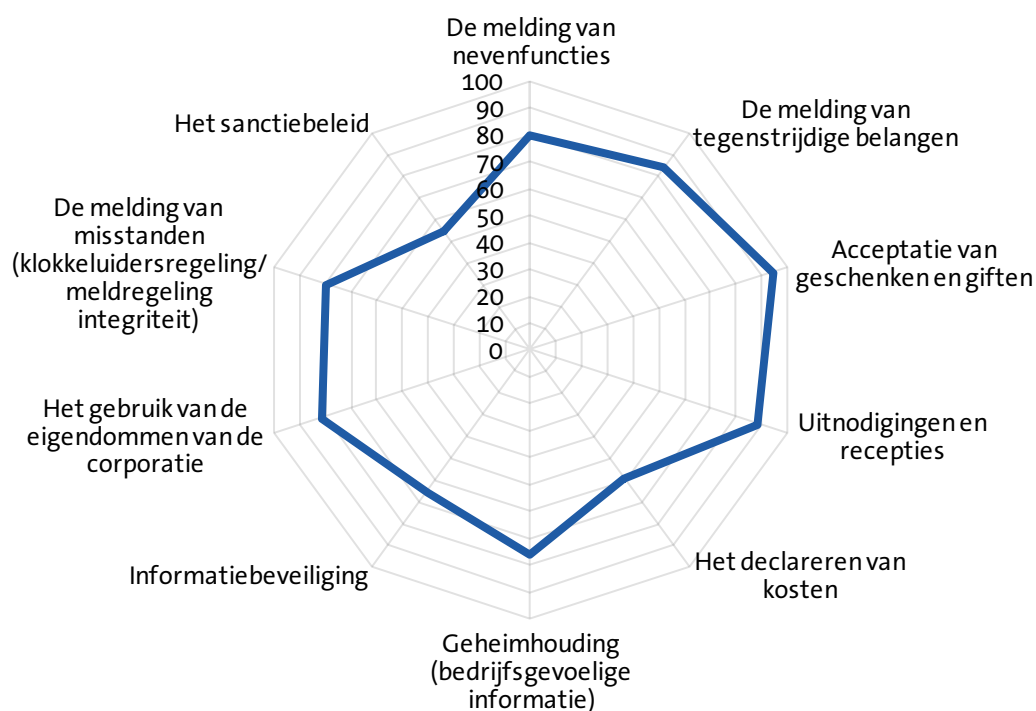
Een belangrijk element van integriteitsbeleid is het hebben van een integriteitscode waarin de spelregels rond integer handelen zijn vastgelegd. De integriteitscode dient hierbij als kader om elkaar aan te spreken op gedragingen en verantwoordelijkheden. Voor het levend houden van de integriteitscode is een belangrijke taak weggelegd voor het bestuur en de leidinggevenden. Zij dienen hier zelf naar te handelen ('tone at the top') en dienen het belang van de naleving hiervan uit te dragen naar de medewerkers. Verder is het van belang dat de integriteitscode een openbaar document is zodat ook richting externe partijen duidelijk gemaakt wordt wat de norm is. De Governancecode woningcorporaties schrijft voor dat corporaties over een integriteitscode dienen te beschikken die in ieder geval op de website is geplaatst. Uit de enquête blijkt dat ruim 82% van de corporaties ook daadwerkelijk beschikt over een integriteitscode waarin de spelregels rond integer handelen zijn vastgelegd. Ook hier geldt weer dat de kleinere corporaties slechter scoren dan de grotere. Van het totale aantal corporaties dat niet beschikt over een integriteitscode behoort 44% tot de groep met corporaties tot 500 wooneenheden en 46% tot de groep corporaties met een aantal wooneenheden tussen de 500 en 5.000.

**Grafiek 2.2** Integriteitscode per grootteklasse (in procenten)



Bij de enquête is voor een tiental specifieke punten gevraagd of deze zijn uitgewerkt in de integriteitscode. In grafiek 2.3 zijn de scores zichtbaar gemaakt.

**Grafiek 2.3** Wordt in de integriteitscode aandacht besteed aan? (in procenten)



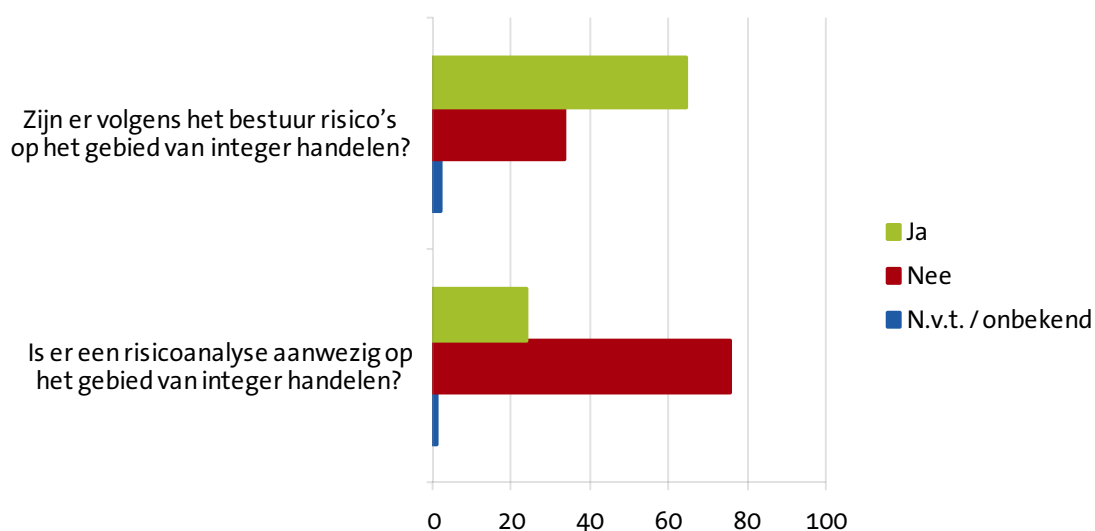
Bij de corporaties die beschikken over een integriteitscode wordt in 95% van de gevallen aandacht besteed aan de acceptatie van geschenken en giften. Ook de punten uitnodigingen en recepties, de melding van tegenstrijdige belangen, het gebruik van de eigendommen van de corporatie en de melding van nevenfuncties zijn met percentages tussen de 80 en 90% in relatief veel gevallen uitgewerkt in de integriteitscode. Volgens de Governancecode woningcorporaties draagt het bestuur er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de woningcorporatie. Dit dient volgens de Governancecode geregeld te worden in een klokkenluidersregeling die in ieder geval op de website van de woningcorporatie wordt geplaatst. Uit de enquête blijkt dat bij 80% van de corporaties die beschikken over een integriteitscode, hierin aandacht wordt besteed aan de melding van misstanden. De onderdelen geheimhouding en informatiebeveiliging zijn met percentages van respectievelijk 76% en 65% minder vaak uitgewerkt in de integriteitscode. Gedragslijnen met betrekking tot het declareren van kosten en sanctiebeleid bij integriteitschendingen zijn verhoudingsgewijs het minst vaak opgenomen in de integriteitscodes.

Bij een kwart van de corporaties die beschikt over een integriteitscode, zijn hierin alle tien de inhoudelijke punten uitgewerkt waarnaar is gevraagd in de enquête. Zonder andere corporaties binnen deze groep tekort te willen doen, is de integriteitscode van Rndom Wonen (Pijnacker) een mooi voorbeeld van een zeer complete integriteitscode. Deze integriteitscode is ingedeeld in vijf hoofdstukken waarin achtereenvolgens aandacht wordt besteed aan interne integriteit, externe integriteit, gedrag op de werkplek, sancties bij integriteitschendingen en communicatie over het integriteitsbeleid. In het hoofdstuk met gedragsregels over interne integriteit wordt onder meer aandacht besteed aan nevenwerkzaamheden, declaraties, gebruik van eigendommen van de corporatie en het gebruik van internet en e-mail. In het hoofdstuk over externe integriteit zijn gedragsregels opgenomen over relatiegeschenken, uitnodigingen en recepties, scheiding tussen zakelijk en privé en het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Het hoofdstuk over gedrag op de werkplek behandelt onder meer de melding van misstanden bij de vertrouwenspersoon integriteit en de klokkenluidersregeling en benadrukt de voorbeeldrol van de leidinggevende en zijn verantwoordelijkheid om het integriteitsbeleid uit te dragen naar medewerkers. In het hoofdstuk over sancties zijn, afhankelijk van de ernst van de overtreding en variërend tussen een mondelinge waarschuwing en ontslag op staande voet, diverse maatregelen genoemd die ingezet worden bij geconstateerde integriteitschendingen. Het hoofdstuk over communicatie beschrijft op welke wijze het integriteitsbeleid wordt gecommuniceerd. Zo is hierin opgenomen dat communicatie zal plaatsvinden via mailings, posters, presentaties en via de website. Verder is hierin aangegeven dat integriteit geagendeerd dient te worden tijdens werkoverleggen en is vermeld dat het integriteitsbeleid extern wordt gecommuniceerd naar relaties.

### **2.3 Risicoanalyse**

Risicoanalyse vormt een belangrijk fundament voor het integriteitsbeleid en voor het treffen van integriteitsmaatregelen. Een specifieke risicoanalyse op het gebied van integer handelen is in beperkte mate aanwezig bij corporaties (23%). De meerderheid van de corporatiebestuurders (65%) geeft wel aan dat er (inherent) risico's zijn te onderkennen op het gebied van integer handelen.

**Grafiek 2.4 Risicoanalyse (in procenten)**



Voorals de kleinere corporaties zien geen risico's op het gebied van integer handelen. In de groep met 0-500 woonegelegenheden geeft slechts 33% aan risico's te onderkennen. Binnen deze groep heeft slechts 6% een risicoanalyse opgesteld. Ook bij de grotere corporaties met meer dan 5.000 woonegelegenheden ontbreekt een risicoanalyse echter nog in ruim de helft van de gevallen. Gezien de recente incidenten in de vastgoedsector in het algemeen en in de corporatiesector in het bijzonder, zou op dit punt een betere score verwacht mogen worden. Het onderkennen van het risico op integriteitschendingen getuigt van realiteitszin en is de basis voor de vormgeving van het integriteitsbeleid. Het risicobewustzijn en het gestructureerd vastleggen en analyseren van kwetsbaarheden op het terrein van integriteit kunnen derhalve nog worden verbeterd in de sector.

**Tabel 2.2 Risicoanalyse per grootteklasse (in procenten)**

	Ja	Nee	N.v.t. / Onbekend
< 500	6	90	4
500-5.000	17	82	0
5.000-10.000	34	66	0
10.000-20.000	44	56	0
≥ 20.000	60	40	0

In die gevallen waarbij er een specifieke risicoanalyse op het gebied van integer handelen aanwezig is, was het bestuur in 93% van de gevallen ook daadwerkelijk betrokken bij het opstellen hiervan. In die gevallen waar er een risicoanalyse is opgesteld, was er in circa driekwart van de gevallen sprake van betrokkenheid van een team van medewerkers.

Integriteitsrisico's manifesteren zich vaak bij zakelijke contacten met de 'buitenwereld'. In de situatie bij woningcorporaties valt hierbij onder meer te denken aan specifieke risico's bij aanbestedingen (bijv. het laten fêteren in ruil voor de gunning van een opdracht) en vastgoedtransacties (bijv. ABC-constructies). Om geldelijk gewin te kunnen realiseren, is het voor een potentiële fraudeur veelal noodzakelijk om een 'gewillige' tegenpartij te treffen. Het onderkennen van integriteitsrisico's in relatie tot zakelijke partners is derhalve van groot belang. Iets minder dan de helft (42%) van de corporaties geeft aan risico's geïnventariseerd te hebben in relatie tot (tegen)partijen waarmee de corporatie zaken doet. Iets meer dan de helft (60%) van de corporaties geeft aan belangrijke zakenpartners periodiek te screenen op bonafiditeit.

Indien het bestuur (privé)relaties heeft met (rechts)personen waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt, ontstaan integriteitsrisico's. In de enquête is de vraag gesteld of het bestuur (privé) een bestuurlijke of financiële relatie heeft met een rechtspersoon of een familiale relatie met personen (al dan niet gelieerd aan deze rechtspersoon) waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt. Bij 6% van de corporaties blijkt dit daadwerkelijk het geval te zijn, zo wordt aangegeven in de enquête. Van deze corporaties geeft 91% hierbij aan maatregelen getroffen te hebben om belangentegenstelling te voorkomen. De genoemde maatregelen betreffen onder meer dat deze relatie is gemeld bij de Raad van Commissarissen en dat de desbetreffende bestuurder niet aanwezig is bij besprekingen en onderhandelingen met de rechtspersoon waarmee een relatie wordt onderhouden. In de enquête is verder ook de vraag gesteld of er meer in algemene zin risico's zijn geïnventariseerd op het niveau van bestuur. Minder dan de helft (40%) van de corporaties geeft aan dat dit het geval is.

Voor de Raad van Commissarissen is een belangrijke taak weggelegd bij het identificeren van risico's in relatie tot het integer handelen door het bestuur. Een groot deel (80%) van de Raden van Commissarissen geeft aan geïnventariseerd te hebben of het bestuur (privé)relaties heeft met (rechts)personen waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt. Daarnaast is het van belang dat Raden van Commissarissen het integer handelen door bestuurders ook periodiek met hen bespreken. Ruim 87% van de Raden van Commissarissen geeft aan dit te doen. In de meeste gevallen gebeurt dit jaarlijks. Naast de specifieke verantwoordelijkheid voor de Raden van Commissarissen bij het toezien op integriteitsrisico's op het niveau van het bestuur, is het ook van belang dat de Raden betrokken zijn bij de organisatiebrede risicoanalyse. In die gevallen waarbij er in de organisatie een risicoanalyse is gemaakt, geeft circa tweederde van de Raden van Commissarissen aan dat deze met hen is besproken. In circa de helft van de gevallen hebben de Raden van Commissarissen daarbij ook feitelijk commentaar gegeven op deze risicoanalyse. De mate waarin de Raden van Commissarissen actief betrokken zijn bij het identificeren van integriteitsrisico's, is een belangrijk aandachtspunt.

Het intern toezicht dient het bestuur de maat te nemen op het gebied van integer handelen, maar dient zich ook bewust te zijn van integriteitsrisico's binnen de Raad van Commissarissen. Bij circa de helft (52%) van de corporaties wordt voorafgaand aan het aanstellen van leden van de Raad van Commissarissen een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uitgevoerd. Bij 94% van de corporaties moeten leden van de Raad van Commissarissen hun nevenfuncties melden. Ook voor het intern toezicht geldt dat er integriteitsrisico's kunnen ontstaan indien leden van de Raad van Commissarissen (privé)relaties hebben met (rechts) personen waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt. Bij 11% van de corporaties blijkt hiervan sprake te zijn. Van deze corporaties geeft 95% hierbij aan maatregelen getroffen te hebben om belangen tegenstelling te voorkomen. De genoemde maatregelen betreffen onder meer onthouding aan discussie en besluitvorming en de melding van relaties.

Een te lange zittingsduur van leden van de Raad van Commissarissen levert integriteitsrisico's op aangezien de onafhankelijke positie en het kritisch vermogen richting het bestuur hierdoor onder druk kunnen komen te staan. In de enquête is de vraag gesteld of er leden van de Raad van Commissarissen zijn waarbij de maximale statutaire zittingstermijn is overschreden. Bij 14% van de corporaties blijkt dit het geval te zijn. Mede in relatie tot de bepalingen die hierover zijn opgenomen in de Governancecode woningcorporaties (herbenoeming slechts na zorgvuldige overweging en een maximale zittingsduur van drie keer een termijn van vier jaar), is dit een belangrijk aandachtspunt.

Uit het self assessment blijkt dat het bestuur de kwaliteit van de risicoanalyse (indien aanwezig) op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,6 waardeert. Ruim 69% van de corporaties geeft hierbij aan in de komende twee jaar verbeteringen te willen doorvoeren ten aanzien van een risicoanalyse op het gebied van integer handelen. De Raden van Commissarissen waarderen de kwaliteit van de risicoanalyse (indien aanwezig) gemiddeld eveneens met een 3,6. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat ruimte ziet voor verbetering ten aanzien van een risicoanalyse, ligt met 37% aanzienlijk lager dan bij het bestuur.

## Communicatie en personeelsbeleid

**Bij de nulmeting is geïnventariseerd op welke wijze en met welke frequentie het beleid omtrent integer handelen wordt gecommuniceerd naar het personeel. Daarnaast is aandacht besteed aan andere relevante elementen van het personeelsbeleid<sup>8</sup> zoals screening van nieuwe medewerkers, de inventarisatie van kwetsbare functies en de aandacht voor integer handelen bij functioneringsgesprekken.**

### 3.1 Communicatie en bewustwordingsactiviteiten

Integriteitsbeleid is alleen effectief indien dit actief wordt uitgedragen naar de medewerkers. Het is hierbij van belang voldoende aandacht te hebben voor bewustwordingsactiviteiten. Er zijn situaties waarin het niet meteen duidelijk is welke afweging een medewerker moet maken om integer te handelen. Een integriteitscode of andere regels kunnen hiervoor houvast bieden maar het is niet mogelijk om voor elke situatie vooraf een regel of oplossing te bedenken. De individuele medewerker moet zich ervan bewust zijn dat hij in situaties kan komen die een juiste afweging vergen. De medewerker moet dus ook in staat worden gesteld om op basis van goede argumenten gefundeerde keuzes te maken. Dilemmatrainingen kunnen daarbij helpen. Dilemmatraining is een verzamelnaam voor allerlei trainingen, workshops en seminars, waarin medewerkers onder begeleiding met elkaar bespreken wat integriteit betekent voor het eigen functioneren<sup>9</sup>.

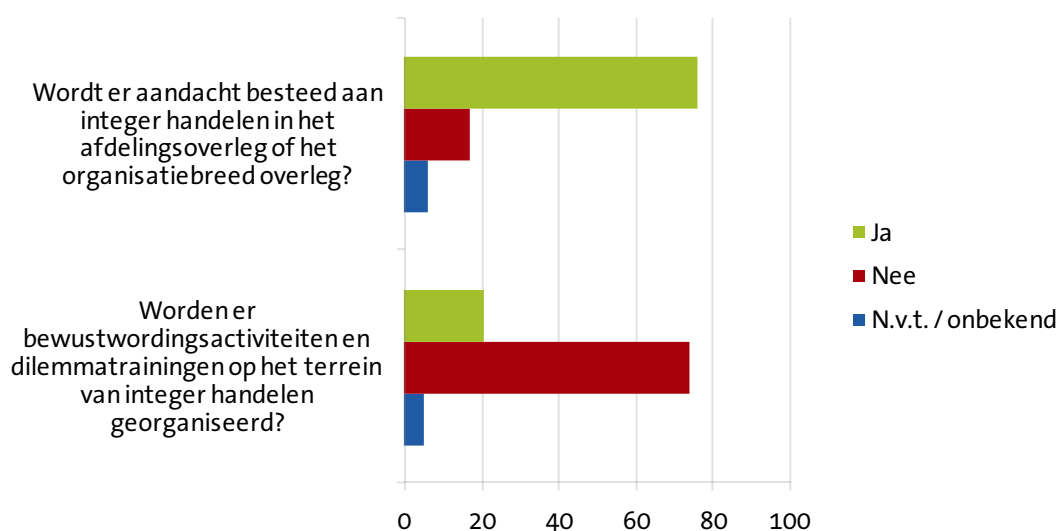
Een groot deel van de corporaties (96%) geeft aan het beleid omtrent integer handelen en de integriteitscode (indien aanwezig) actief te communiceren naar de medewerkers. In circa eenderde van de gevallen vindt de communicatie eenmalig plaats (bijvoorbeeld bij indiensttreding), maar in veel gevallen ligt de frequentie hoger (één keer per jaar of vaker). Van de corporaties die beschikken over een integriteitscode geeft 93% aan dat deze beschikbaar is voor alle medewerkers. Hierbij is tevens de vraag gesteld op welke wijze de integriteitscode beschikbaar wordt gesteld. In veel gevallen wordt de integriteitscode uitgereikt aan medewerkers en/of beschikbaar gesteld via de website. Circa 88% van de corporaties geeft aan dat het integriteitsbeleid (indien aanwezig) ook wordt gecommuniceerd met externen.

<sup>8</sup> De uitkomsten van een aantal vragen over het personeelsbeleid zijn gepresenteerd als percentage van de totale groep corporaties waarbij er medewerkers in dienst zijn. Dit aangezien er een beperkt aantal corporaties is zonder medewerkers waarop deze vragen niet van toepassing (kunnen) zijn.

<sup>9</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007), Handreiking HRM & Integriteit.

Als medium voor deze communicatie wordt in veel gevallen de website genoemd, maar bij een deel van de corporaties wordt het integriteitsbeleid ook overhandigd aan externen of mondeling toegelicht.

**Grafiek 3.1 Communicatie en bewustwordingsactiviteiten (in procenten)**



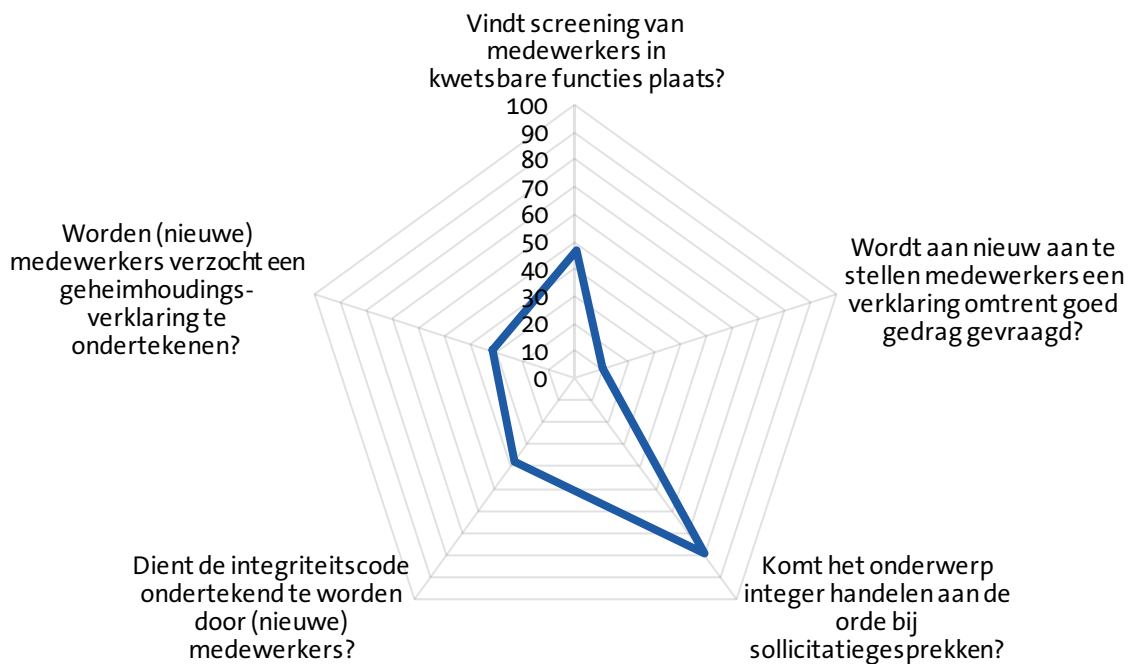
Ruim driekwart van de corporaties geeft aan dat er in de afdelings- of organisatiebrede overleggen aandacht besteed wordt aan het onderwerp integriteit. Het aandeel corporaties waarbij er bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het gebied van integer handelen zijn georganiseerd, ligt met 21% aanmerkelijk lager. Dit is een belangrijk verbeterpunt.

Uit het self assessment blijkt dat het bestuur de kwaliteit van de bewustwordingsactiviteiten omtrent integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,6 waardeert. Iets meer dan de helft van de corporaties (57%) geeft hierbij aan van plan te zijn om de inspanningen op het gebied van bewustwording in de komende twee jaar nog verder te verbeteren. De Raden van Commissarissen waarderen de kwaliteit van de bewustwordingsactiviteiten omtrent integer handelen gemiddeld eveneens met een 3,6. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat op dit onderdeel ruimte ziet voor verbetering, bedraagt 36%.

### 3.2 Personeelsbeleid

Personeelsbeleid en integriteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Specifiek op integriteit gericht personeelsbeleid kan helpen het onderwerp integriteit onder de aandacht te brengen van medewerkers, kaders te stellen, medewerkers te beschermen tegen verleidingen en hen beter in staat te stellen om juiste afwegingen te maken in dilemma's. Integriteit begint bij de voordeur. Werkgever en werknemer moeten een goed beeld van elkaar krijgen. Ze moeten van elkaar weten welke waarden en normen voor hen gelden, wat ze op dit gebied van elkaar mogen verwachten en waar ze elkaar op aan kunnen spreken. Een toereikend werving- en selectiebeleid is derhalve een belangrijke schakel in het preventieve integriteitsbeleid. Door een goede selectie 'aan de poort' kan het risico op integriteitschendingen in belangrijke mate worden verminderd. In grafiek 3.2 is inzichtelijk gemaakt in welke mate er bij de werving- en selectie van medewerkers aandacht is voor integriteit.

Grafiek 3.2 Maatregelen bij werving en selectie (in procenten)



Circa 80% van de corporaties geeft aan dat het onderwerp integer handelen wordt besproken bij sollicitatiegesprekken. Nader onderzoek en verificatie aan de hand van documenten vindt echter nog in beperkte mate plaats. Bij 46% van de corporaties vindt screening van medewerkers in kwetsbare functies plaats en bij slechts 10% van de corporaties wordt aan nieuw aan te stellen medewerkers een verklaring omtrent goed gedrag gevraagd. In die gevallen waarbij er sprake is van screening, gebeurt dit vooral aan de hand van het opvragen van (aanvullende) gegevens bij de sollicitant en door controle van het Curriculum Vitae. Daarnaast worden open bronnenonderzoek en in mindere mate antecedentenonderzoek genoemd.

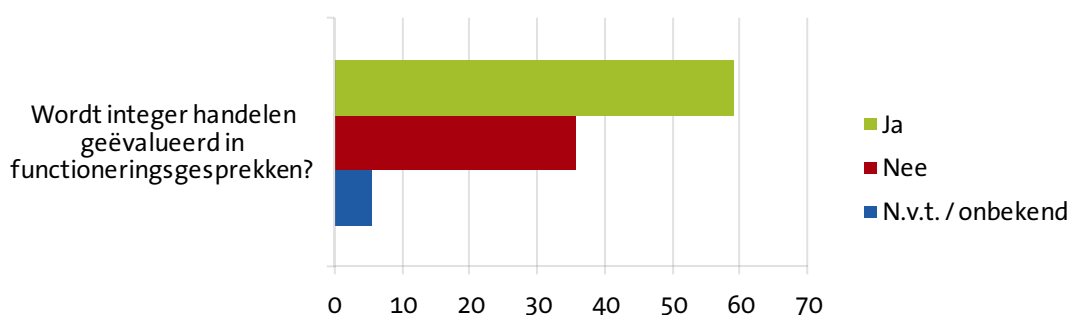
Een sterke maatregel om het belang te benadrukken dat wordt gehecht aan de naleving van de integriteitscode en de eigen verantwoordelijkheid daarin, is om deze te laten ondertekenen door nieuwe medewerkers. Ook deze maatregel wordt nog in beperkte mate ingezet. Slechts bij 39% van de corporaties die over een integriteitscode beschikt, dient deze ondertekend te worden. Het waarborgen van de vertrouwelijkheid van gegevens is tevens een belangrijk aspect van het preventief integriteitsbeleid. In de specifieke situatie bij woningcorporaties gaat het onder meer om informatie in huurders- en vastgoeddossiers en interne ramingen bij aanbesteding. De verantwoordelijkheden van individuele medewerkers bij de geheimhouding van deze gegevens dienen duidelijk te zijn. Een belangrijke maatregel in dit kader is het laten ondertekenen van een geheimhoudingsverklaring bij indiensttreding van medewerkers. Dit gebeurt bij circa eenderde van de corporaties. De inzet van preventieve maatregelen bij de werving en selectie van medewerkers kan derhalve nog verder worden verbeterd.

De gevoeligheid voor integriteitschendingen is afhankelijk van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van individuele medewerkers. Het kennen van de functies waarbij er een verhoogd risico is op niet integer handelen, is van belang om specifiek integriteitsbeleid te kunnen formuleren. Uit de enquête blijkt dat slechts bij een beperkt aantal corporaties (32%) een inventarisatie is gemaakt van de kwetsbare functies.

Medewerkers die lange tijd eenzelfde kwetsbare functie blijven verrichten en dezelfde klanten, leveranciers of belanghebbenden bedienen, kunnen kwetsbaar worden. De medewerker kan zich teveel op een bepaalde relatie gaan richten en teveel rekening gaan houden met diens belangen. Daar waar sprake is van verhoogde integriteitsrisico's in verband met (langdurige) externe contacten kan het zinvol zijn maatregelen te treffen zoals bijvoorbeeld het instrument van functieroulatie. Dit houdt in dat medewerkers na verloop van een bepaalde periode een andere functie of andere werkzaamheden gaan verrichten, waarbij zij geen nauwe contacten meer hebben met deze relaties. Als functieroulatie niet haalbaar is, bijvoorbeeld vanwege specifieke deskundigheid, kan roulatie plaatsvinden door te wisselen van leveranciers- of klantgroep. Het instrument van functieroulatie blijkt nog slechts in een zeer beperkt aantal gevallen (2%) ingezet te worden.

Een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid is het bespreken van integriteitsaspecten op reguliere contactmomenten tussen de leidinggevende en de medewerker. Functioneringsgesprekken lenen zich hier goed voor. De leidinggevende kan vragen of de medewerker lastige situaties heeft meegemaakt en hoe hij of zij daarmee is omgegaan. Medewerkers kunnen dan mogelijke verbeterpunten voor de organisatie aan de hand doen. In de Ambtenarenwet is wettelijk verankerd dat integriteit in functioneringsgesprekken aan de orde te gesteld dient te worden<sup>10</sup>. In de corporatiesector is het evalueren van integer handelen bij functioneringsgesprekken echter nog niet in alle gevallen een vanzelfsprekendheid (zie grafiek 3.3). Dit is een belangrijk aandachtspunt.

**Grafiek 3.3** Wordt integer handelen geëvalueerd in functioneringsgesprekken? (in procenten)



Uit het self assessment blijkt dat het bestuur de kwaliteit van het personeelsbeleid omtrent integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,3 waardeert. Een groot aantal corporaties (68%) geeft hierbij aan dit specifieke aspect van het personeelsbeleid in de komende twee jaar te willen verbeteren.

### 3.3 De werkgeversrol van het intern toezicht

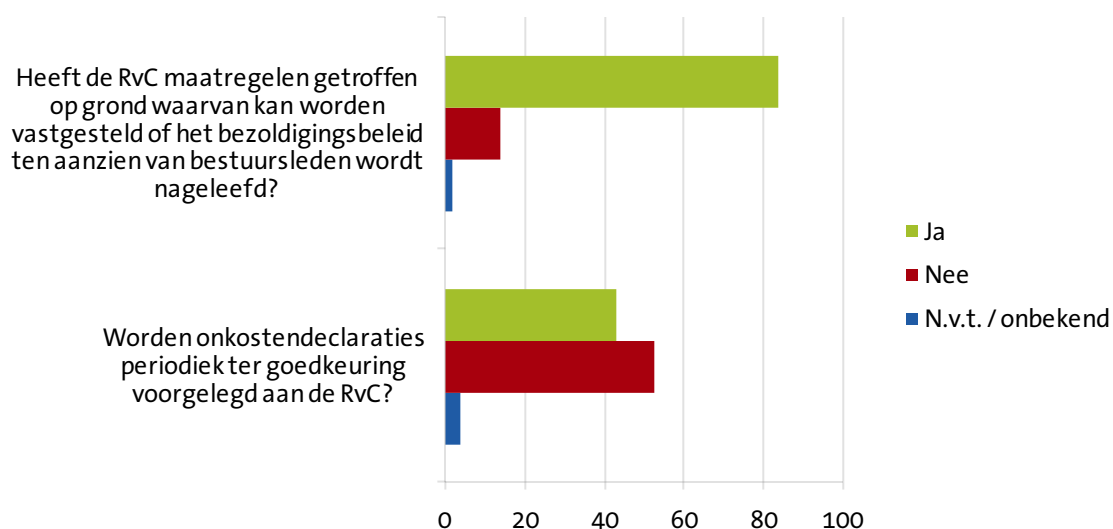
In de enquête ten behoeve van de Raad van Commissarissen is bij het onderdeel 'personeelsbeleid' vooral aandacht besteed aan de wijze waarop het intern toezicht vanuit haar 'werkgeversrol' richting het bestuur aandacht heeft voor integer handelen. Het gaat hierbij onder meer om maatregelen bij de werving- en selectie van bestuursleden, het bezoldigingsbeleid en het stellen van kritische vragen aan het bestuur over integer handelen.

Circa driekwart van de Raden van Commissarissen geeft aan vóór het aanstellen van een bestuurslid een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uit te voeren. Bij de grotere corporaties wordt deze maatregel vaker gehanteerd. Bij de corporaties met minder dan 500 woongelegenheden gebeurt dit in minder dan de helft (40%) van de gevallen. Bij de corporaties met meer dan 20.000 woongelegenheden wordt in alle gevallen een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uitgevoerd.

<sup>10</sup> Ambtenarenwet, artikel 125 quater, onderdeel b

In de Governancecode woningcorporaties is aangegeven dat de Raad van Commissarissen, indien deze uit meer dan vijf leden bestaat, een remuneratiecommissie kan instellen. De code schrijft dus niet voor dat de Raad van Commissarissen een remuneratiecommissie behoort in te stellen. In de code is wel aangegeven dat de beloning van bestuurders een taak is die verhoogde aandacht behoeft van de Raad van Commissarissen en dat het instellen van een remuneratiecommissie kan leiden tot een hogere betrokkenheid en efficiëntie bij de uitoefening van deze kerntaak. Uit de enquête blijkt dat bij 72% van de corporaties een remuneratiecommissie is ingesteld (of dat de taken rond het bezoldigingsbeleid bij enkele leden van de Raad van Commissarissen zijn ondergebracht). Een nog hoger percentage (84%) van de Raden van Commissarissen geeft aan maatregelen getroffen te hebben op grond waarvan kan worden vastgesteld of het bezoldigingsbeleid ten aanzien van de bestuursleden wordt nageleefd. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat de onkostendeclaraties van bestuursleden periodiek autoriseert, ligt met 43% aanmerkelijk lager.

**Grafiek 3.4 Intern toezicht op bezoldiging bestuur (in procenten)**



Het uitoefenen van toezicht op de integriteit van het bestuur is de primaire verantwoordelijkheid voor de Raad van Commissarissen. In dit kader is het van belang dat het intern toezicht het onderwerp integriteit bespreekbaar maakt bij het bestuur en ook niet schroomt om hierover kritische vragen te stellen. Slechts iets meer dan de helft (58%) van de Raden van Commissarissen geeft aan in de afgelopen twee jaar kritische vragen over integer handelen aan het bestuur te hebben gesteld. Dit is een belangrijk aandachtspunt.

Uit het self assessment blijkt dat de Raden van Commissarissen de kwaliteit van het personeelsbeleid omtrent integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,7 waarderen. Een derde van de Raden van Commissarissen geeft aan het personeelsbeleid omtrent integer handelen in de komende twee jaar te willen verbeteren.

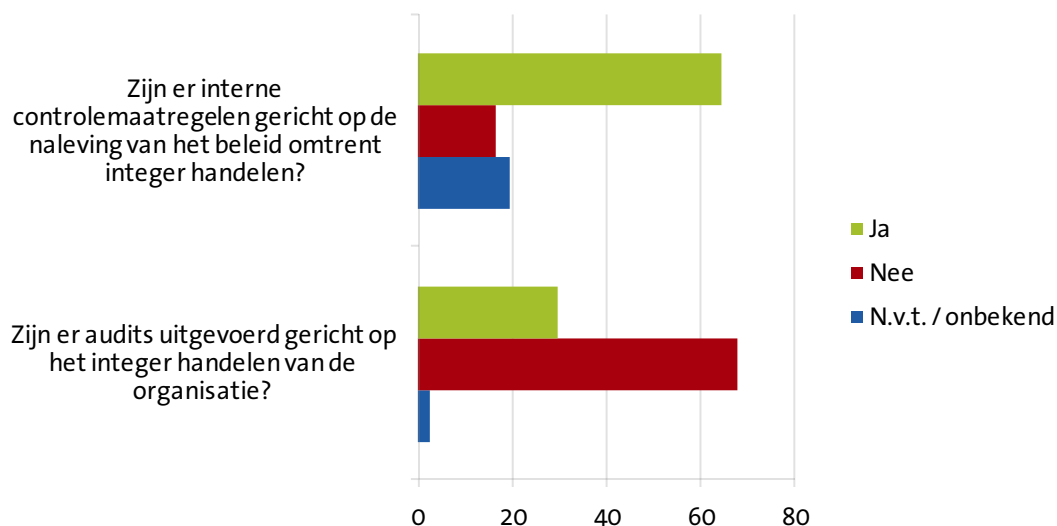
## Interne controlemaatregelen en vangnet voor dilemma's en incidenten

Bij het onderzoek is nagegaan of er interne controlemaatregelen aanwezig zijn gericht op de naleving van het beleid omtrent integer handelen. Hierbij zijn enkele specifieke vragen gesteld over de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties zoals de vraag of er richtlijnen zijn omtrent het te volgen onderhandelingsproces bij vastgoedtransacties en het voorleggen van investeringsvoorstellen aan de Raad van Commissarissen. Daarnaast zijn vragen beantwoord over de betrokkenheid van de accountant bij de naleving van het beleid omtrent integer handelen. Naast de inventarisatie van preventieve maatregelen is ook gevraagd naar het stelsel van maatregelen dat woningcorporaties hebben getroffen om te reageren op (meldingen van) inbreuken op de integriteit. Daarbij is aandacht besteed aan de registratie en vastlegging van (meldingen van) inbreuken op de integriteit, de procedure van afwikkeling meldingen en het sanctiebeleid.

### 4.1 Interne controlemaatregelen

Onderdeel van een toereikend integriteitsbeleid is het vaststellen of de voorgenomen activiteiten daadwerkelijk worden uitgevoerd. Circa tweederde van de corporaties geeft aan dat er interne controlemaatregelen zijn waarmee de naleving van het integriteitsbeleid kan worden vastgesteld. Het aandeel corporaties dat specifieke audits heeft laten uitvoeren gericht op het integer handelen van de organisatie ligt met 30% aanmerkelijk lager. In die gevallen waarbij er audits en interne controles zijn uitgevoerd, heeft dit in ruim de helft (53%) van de gevallen geleid tot aanbevelingen om het beleid omtrent integer handelen aan te passen. Hieruit blijkt dat het uitvoeren van audits en interne controles een zinvol instrument is. Een groot deel van de Raden van Commissarissen (circa 88%) geven aan dat de resultaten van de interne controlemaatregelen en audits op het terrein van integer handelen (indien aanwezig) met hen wordt besproken.

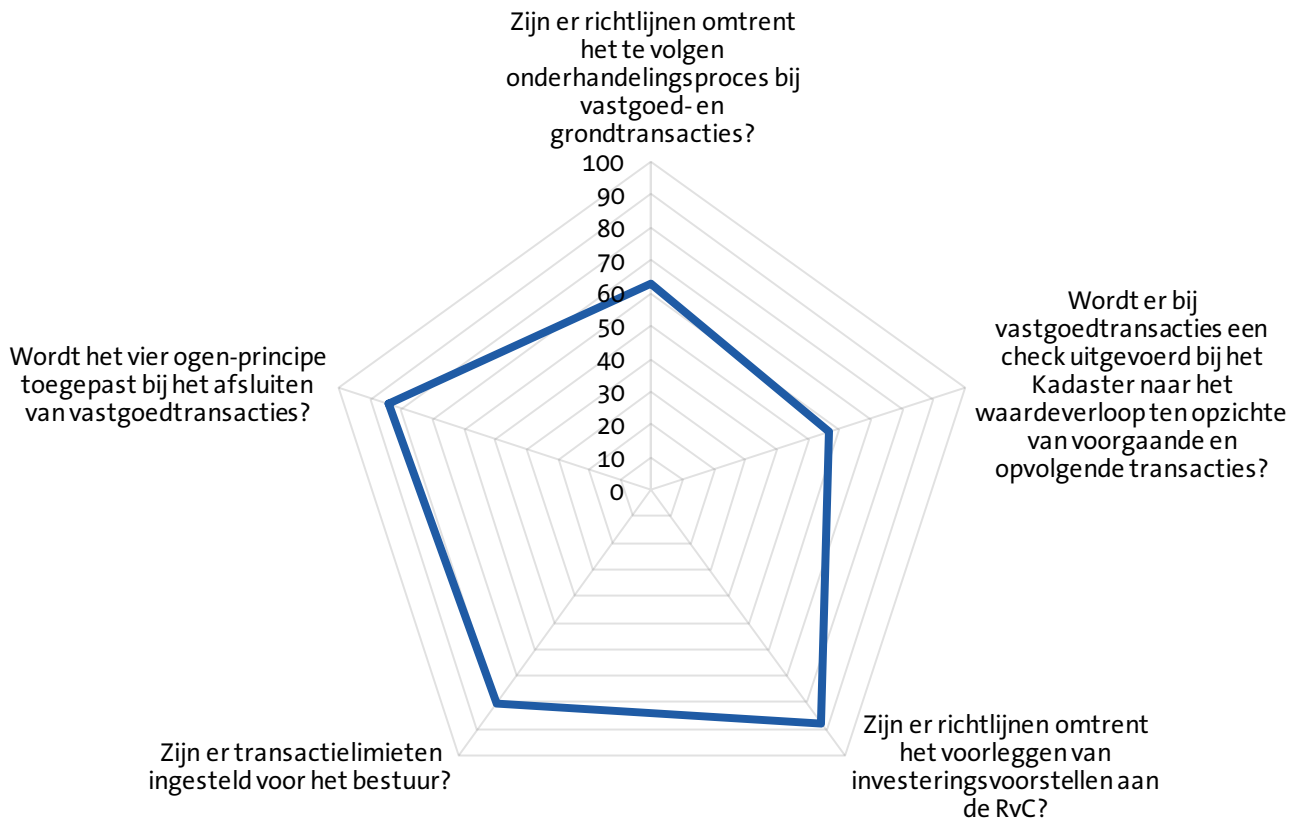
**Grafiek 4.1** Interne controlemaatregelen en audits gericht op de naleving van het integriteitsbeleid (in procenten)



In 2007 hebben de corporaties 25.200 nieuwe woonegelegenheden voor verhuur en 8.500 nieuwe koopwoningen gerealiseerd. Daarnaast zijn 2.900 woonegelegenheden van buiten de sector aangekocht en 15.000 woonegelegenheden verkocht<sup>11</sup>. De corporatiesector is hiermee een serieuze speler in de vastgoedmarkt. In de vastgoedmarkt zijn naast woningcorporaties vele actoren actief zoals projectontwikkelaars, taxateurs, makelaars, aannemers, financiers, notarissen en beleggers. Daarnaast steunen transacties vaak op het relatienetwerk en zijn er veelal geen objectieve prijscriteria. Dit maakt de vastgoedmarkt niet altijd even transparant waardoor er risico's op integriteitschendingen kunnen ontstaan. In de enquête zijn enkele specifieke vragen gesteld over de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties.

<sup>11</sup> CFV (2008), Sectorbeeld realisaties woningcorporaties verslagjaar 2007

**Grafiek 4.2 Interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties (in procenten)**

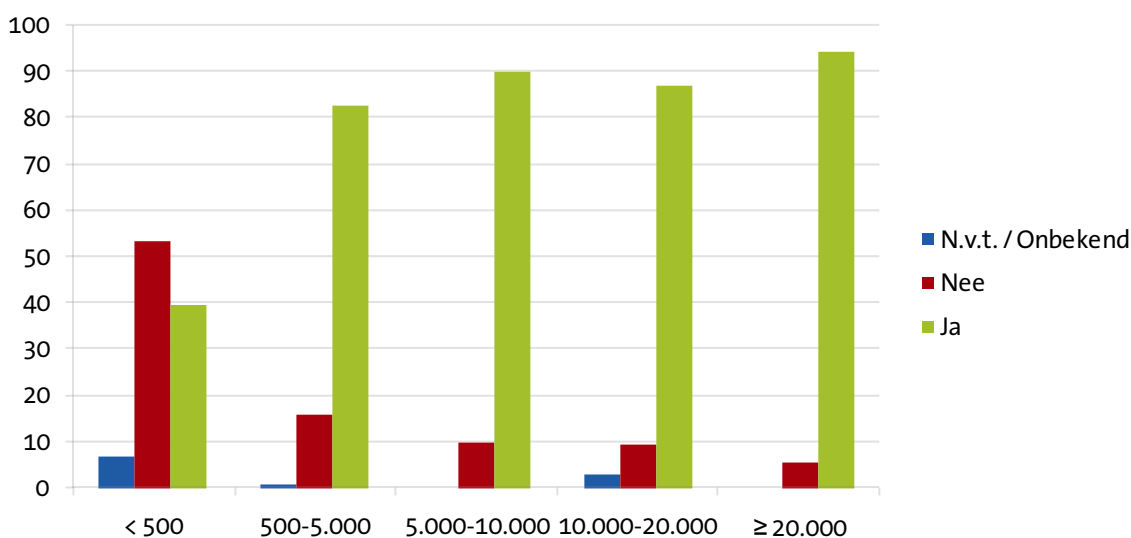


De interne controlemaatregel om het vier ogen-principe toe te passen bij het afsluiten van vastgoedtransacties wordt in veel gevallen (84%) gehanteerd. Het hebben van richtlijnen omtrent het te volgen onderhandelingsproces bij vastgoedtransacties komt met 63% van de gevallen minder vaak voor. Controle bij het Kadaster naar het waardeverloop ten opzichte van voorgaande en opvolgende transacties gebeurt bij circa de helft (57%) van de corporaties.

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. Opvallend is dat het voorleggen van (materiële) investeringen hierbij niet is genoemd. Een groot deel van de corporaties (88%) geeft overigens wel aan te beschikken over richtlijnen omtrent het voorleggen van investeringsvoorstellen aan de Raad van Commissarissen. Het aandeel corporaties waarbij er door de Raad van Commissarissen ook daadwerkelijk transactielimieten zijn ingesteld voor het bestuur, ligt met 80% lager. Hierbij scoren vooral de kleinere corporaties slecht, maar het is opmerkelijk dat ook bij de grotere corporaties in een aantal gevallen geen transactielimieten voor het bestuur zijn ingesteld.

Bij 59% van de corporaties wordt de hoogte van het bedrag waartoe het bestuur handlingsbevoegd is zonder toestemming door de Raad van Commissarissen, periodiek door de Raad geëvalueerd.

**Grafiek 4.3** Zijn er transactielimieten ingesteld voor het bestuur? (in procenten)



Het verbeteren van de interne controle maatregelen bij vastgoedtransacties is een belangrijk aandachtspunt. Zaken als het hebben van richtlijnen omtrent het te volgen onderhandlingsproces bij vastgoedtransacties, het voorleggen van investeringsvoorstellen aan de Raad van Commissarissen, de instelling van transactielimieten voor het bestuur en onderzoek naar het waardeverloop van vastgoed, zijn belangrijke maatregelen om integriteitsrisico's te verminderen.

Uit het self assessment blijkt dat het bestuur de kwaliteit van de interne controlemaatregelen omtrent integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,5 waardeert. Ruim 59% van de corporaties geeft aan van plan te zijn om de interne controlemaatregelen in de komende twee jaar verder te willen verbeteren. De Raden van Commissarissen zijn positiever. Zij waarden de kwaliteit van de interne controlemaatregelen omtrent integer handelen met een 3,6. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat op dit onderdeel ruimte ziet voor verbetering, ligt met 38% aanzienlijk lager.

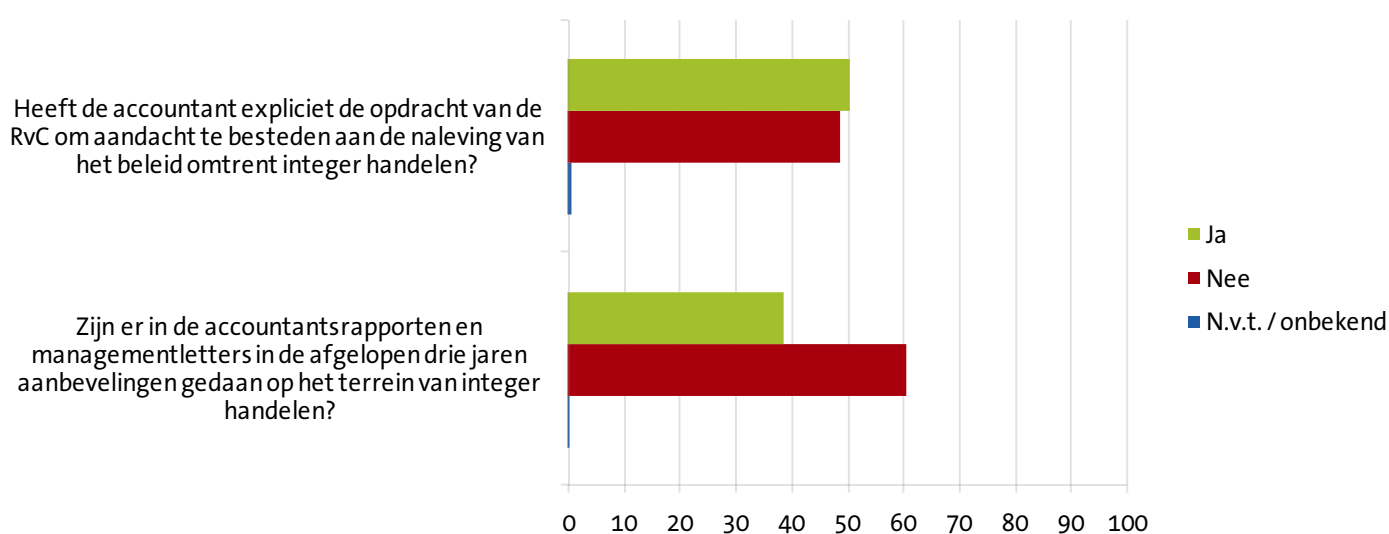
## 4.2 Accountantscontrole

Hoewel integriteit in eerste instantie de verantwoordelijk is van het bestuur en de Raad van Commissarissen, heeft ook de accountant een belangrijke signalerende functie. Als onderdeel van de algemene controletaak behoort deze aandacht te hebben voor integriteit in de vorm van frauderisico's, maar daarnaast is het ook mogelijk om de accountant een specifieke opdracht te geven om de naleving van het integriteitsbeleid te toetsen.

In de Governancecode woningcorporaties is gesteld dat de Raad van Commissarissen de accountant dient te benoemen en dat de accountant minimaal één keer per jaar de vergadering (waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten) van de Raad dient bij te wonen. Bij circa de helft (51%) van de corporaties heeft de accountant expliciet opdracht gekregen van de Raad van Commissarissen om aandacht te besteden aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen. Het aantal corporaties waarbij de accountant volgens opgave van het bestuur in de praktijk feitelijk aandacht besteedt aan het integriteitsbeleid, ligt met 88% beduidend hoger.

In 39% van de gevallen heeft de accountant in zijn rapporten en managementletters over de afgelopen drie jaren aanbevelingen gedaan op het terrein van integer handelen. Bij 6% van de corporaties heeft de accountant in de afgelopen drie jaren melding gemaakt van (mogelijke) inbreuken op het integer handelen. Een groot aantal (81%) van de Raden van Commissarissen geeft aan dat de bevindingen van de accountant omtrent integer handelen met hen wordt besproken.

Grafiek 4.4 De rol van de accountant (in procenten)



In de Governancecode woningcorporaties is aangegeven dat de extern accountant benoemd wordt voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. Verder is gesteld dat het bestuur en de Raad van Commissarissen éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling maken van het functioneren van de extern accountant. Uit de enquête blijkt dat corporaties de huidige accountant (persoon) gemiddeld circa vijf jaar in dienst hebben, maar er zijn ook corporaties waarbij er sprake is van termijnen van 12 jaar of meer. Het bestuur beoordeelt de rol van de accountant bij de bevordering van integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,6. De Raden van Commissarissen zijn gemiddeld genomen iets positiever met een waardering van 3,7.

### 4.3 Vangnet voor dilemma's en incidenten

Naast het hebben van preventief integriteitsbeleid is het van belang om vóóraf duidelijkheid te hebben over het loket voor en de verdere handelswijze bij meldingen van inbreuken op de integriteit. Van het vastleggen van de te volgen procedure bij incidenten gaat overigens ook een duidelijke preventieve werking uit aangezien het voor alle partijen duidelijk is dat er werk wordt gemaakt van meldingen van inbreuken op de integriteit en dat er zo nodig sanctiolerend wordt opgetreden.

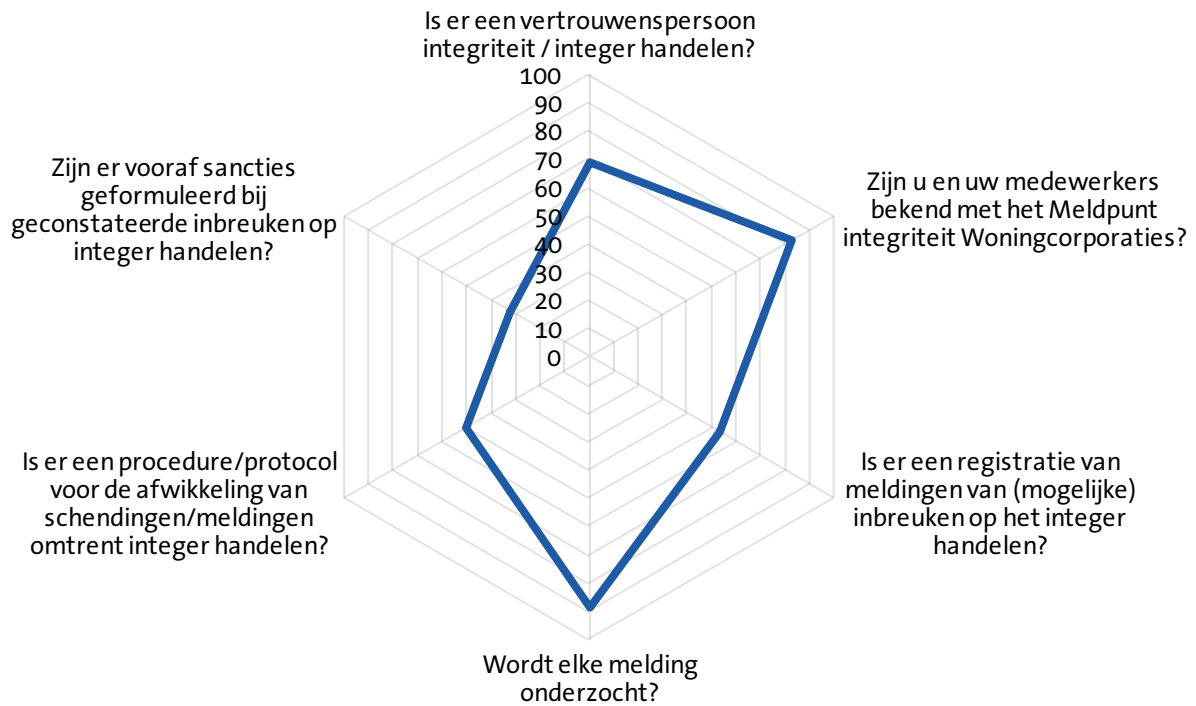
Het dient voor alle medewerkers duidelijk te zijn waar zij terecht kunnen bij vermeende misstanden als ze het niet wenselijk achten dit aan hun leidinggevende te melden. Deze meldpuntfunctie wordt veelal vervuld door de vertrouwenspersoon integriteit. Het is van belang dat de vertrouwenspersoon eenvoudig bereikbaar is en dat medewerkers gemakkelijk naar hem/haar toestappen. Hoe laagdrempeliger de vertrouwenspersoon integriteit is, hoe groter de kans dat deze functie het beoogde effect sorteert. Een andere belangrijke functie van de vertrouwenspersoon integriteit is het fungeren als klankbord, waarbij medewerkers advies kunnen inwinnen over integriteitsvraagstukken. Hierbij gaat het om het adviseren over hoe om te gaan met bepaalde integriteitskwesaties waar de individuele medewerker mee te maken krijgt. Voor een goede functie vervulling dient een vertrouwenspersoon integriteit over bepaalde specifieke vaardigheden en kwaliteiten te beschikken. Naast een aantal vakinhoudelijke kwaliteiten is de aard van de persoon minstens zo belangrijk. Zo dient de vertrouwenspersoon een sociaal, toegankelijk, oprecht en gezaghebbend persoon te zijn, die het vertrouwen geniet van de medewerkers maar die zich tegelijkertijd ook goed kan verstaan met het management van de organisatie<sup>12</sup>. Uit de enquête blijkt dat bij 69% van de corporaties een vertrouwenspersoon integriteit is aangesteld. Hoewel ook hier de kleinere corporaties over het algemeen minder scores, is het opvallend dat er ook bij de grotere tot zeer grote corporaties er in een aantal gevallen geen vertrouwenspersoon integriteit is ingesteld.

Het (externe) Meldpunt integriteit woningcorporaties dat op 7 april 2009 door de minister voor WWI is ingesteld, dient als aanvulling gezien te worden op eventuele interne meldingsregelingen binnen woningcorporaties<sup>13</sup>. Uit de enquête blijkt dat 83% van de corporaties bekend is met dit nieuwe externe meldpunt.

<sup>12</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003), Handreiking Vertrouwenspersoon Integriteit

<sup>13</sup> VROM-inspectie (2009), Brochure Meldpunt integriteit Woningcorporaties

Grafiek 4.5 Vangnet voor dilemma's en incidenten (in procenten)



Het is van belang om vermoedens van schendingen, de aard van het daaropvolgend onderzoek en de afdoening te registreren. Hierdoor ontstaat inzicht in de aard en de omvang van integriteitschendingen en kunnen er gerichte maatregelen worden genomen om schendingen in de toekomst te voorkomen. Een toereikende registratie is daarnaast van belang om intern en extern verantwoording af te kunnen leggen over (vermeende) incidenten. Slechts bij circa de helft van de corporaties is sprake van een registratie van meldingen van (mogelijke) inbreuken op het integer handelen. Eveneens voor circa de helft van de corporaties geldt dat zij over een procedure beschikken voor de afwikkeling van schendingen/meldingen omtrent integer handelen. Het aantal corporaties dat aangeeft iedere melding te onderzoeken, ligt met 89% relatief hoog. Het aantal corporaties dat hierbij onderzoeksverslagen opstelt, ligt met 68% lager. Bij circa eenderde (32%) van de corporaties zijn vooraf sancties geformuleerd bij geconstateerde inbreuken op integer handelen. Het stelsel van maatregelen dat woningcorporaties hebben getroffen om te reageren op (meldingen van) inbreuken op de integriteit, kan derhalve verder worden verbeterd.

Uit het self assessment blijkt dat het bestuur de adequaatheid van het vangnet voor meldingen rond mogelijke inbreuken op integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,4 waardeert. Bijna de helft (48%) van de corporaties geeft aan van plan te zijn om het vangnet voor meldingen rond mogelijke inbreuken op integer handelen in de komende twee jaar verder te willen verbeteren. De Raden van Commissarissen zijn positiever. Zij waarderen de kwaliteit van het vangnet voor meldingen rond mogelijke inbreuken op integer handelen gemiddeld genomen met een 3,6. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat op dit onderdeel ruimte ziet voor verbetering, bedraagt 32%.

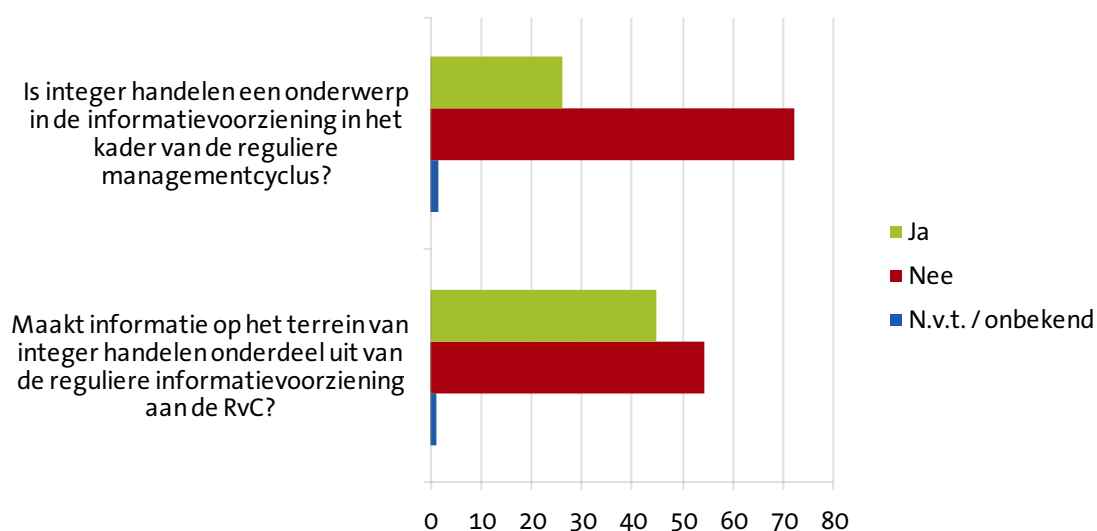
## Monitoring, evaluatie en verantwoording

**Bij dit onderdeel van het onderzoek is geïnventariseerd in hoeverre integriteit een onderwerp is bij de informatievoorziening in het kader van de reguliere managementcyclus. Voorts is hierbij nagegaan of het beleid omtrent integer handelen periodiek wordt geëvalueerd en of er in de externe verantwoordingstukken (jaarverslag, volkshuisvestingsverslag) aandacht is besteed aan het integriteitsbeleid.**

### 5.1 Monitoring en evaluatie

Integriteit krijgt pas een structurele verankering in de organisatie als het een plaats krijgt in de beleids- en beheercyclus, via managementafspraken en verantwoordingsrapportages. Zodoende kan het integriteitsbeleid gemonitord en geëvalueerd worden. Uit de enquête blijkt dat het onderwerp integer handelen slechts bij circa een kwart van de corporaties onderwerp is in de informatievoorziening in het kader van de reguliere managementcyclus. Het aandeel van de Raden van Commissarissen dat aangeeft dat informatie op het terrein van integer handelen onderdeel uitmaakt van de reguliere informatie aan het intern toezicht, ligt met 45% hoger. De interne informatievoorziening en de mate waarin het integriteitsbeleid is 'ingebod' in de reguliere planning- en controlcyclus is een belangrijk verbeterpunt.

**Grafiek 5.1** Interne informatievoorziening integriteit



Uit het self assessment blijkt dat het bestuur de adequaatheid van de interne verantwoording omtrent integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,1 waardeert. Ruim de helft (59%) van de corporaties geeft aan van plan te zijn om de interne verantwoording omtrent integer handelen in de komende twee jaar te willen verbeteren. De Raden van Commissarissen zijn positiever. Zij waarden de adequaatheid van de interne verantwoording omtrent integer handelen gemiddeld genomen met een 3,5. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat op dit onderdeel ruimte ziet voor verbetering, bedraagt 42%.

Eén van de onderdelen van goed integriteitsbeleid is de evaluatie van de concrete instrumenten waarmee het management de integriteit van de organisatie en haar medewerkers wil onderhouden, versterken en bewaken. Input voor deze evaluatie is informatie over de naleving van het integriteitsbeleid en informatie over de effecten van de getroffen maatregelen. Daarnaast kunnen veranderingen in de interne of externe omgeving aanleiding zijn het integriteitsbeleid te evalueren aangezien dit ertoe kan leiden dat nieuwe risico's ontstaan, dan wel oude risico's verdwijnen. Circa de helft van de corporaties geeft aan het beleid omtrent integer handelen minimaal tweejaarlijks te evalueren. De rest van de corporaties (die beleid heeft geformuleerd) hanteert een lagere frequentie of voert nooit een evaluatie van het integriteitsbeleid uit. Daarnaast geeft circa tweederde van de corporaties aan dat een integriteitsschending reden is tot evaluatie van het beleid en het beheersingskader. Slechts bij een zeer beperkt aantal corporaties (6%) wordt bij de evaluatie vastgelegd in hoeverre de streefcijfers/meetbare doelstellingen op het gebied van integer handelen zijn behaald.

Uit het self assessment blijkt dat het bestuur de kwaliteit van de evaluatie omtrent integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,1 waardeert. Circa 59% van de corporaties geeft aan van plan te zijn om de evaluatie omtrent integer handelen in de komende twee jaar verder te verbeteren. De Raden van Commissarissen zijn positiever. Zij waarderen de kwaliteit van de evaluatie omtrent integer handelen gemiddeld genomen met een 3,4. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat op dit onderdeel ruimte ziet voor verbetering, bedraagt 46%.

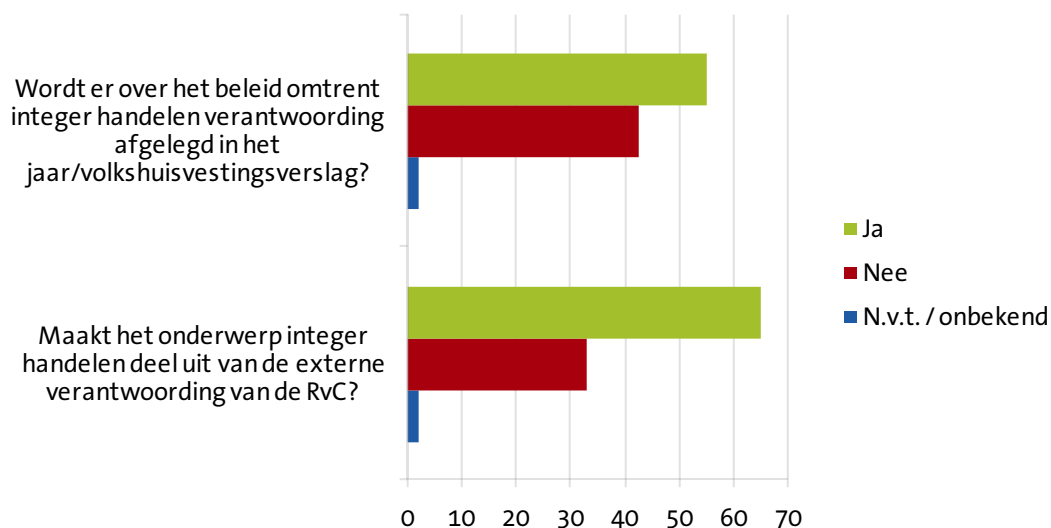
## 5.2 Verantwoording over het integriteitsbeleid

Het sluitstuk van het integriteitsbeleid is het afleggen van verantwoording over integriteit en het integriteitsbeleid. In de Ambtenarenwet<sup>14</sup> is de verplichting hiertoe zelfs wettelijk verankerd. In de corporatiesector geldt deze wettelijke verplichting niet en ook in de privaatrechtelijke Governancecode woningcorporaties is hierover geen expliciete bepaling opgenomen. Het verdient aanbeveling in de formele externe verslaggeving aandacht te besteden aan integriteit. Dat kan door een specifieke paragraaf aan het jaarverslag of het volkshuisvestingsverslag toe te voegen. Op deze wijze kunnen externe stakeholders ‘over de schouders meekijken’ en fungeert de buitenwereld ook als ‘meetinstrument’. In het verslag kunnen de geformuleerde doelstellingen, de getroffen maatregelen en de behaalde resultaten aan bod komen. Daarnaast zou er voor gekozen kunnen worden om verantwoording af te leggen over het aantal meldingen van (mogelijke) integriteitschendingen en de opgelegde sancties in dit kader. Hoewel veel corporaties hier wellicht nog terughoudend in zullen zijn, kan inzicht in het aantal meldingen en de afhandeling hiervan juist worden gezien als een teken van een goed functionerend integriteitsbeleid.

---

<sup>14</sup> Ambtenarenwet, artikel 125 quater, onderdeel d

**Grafiek 5.2 Externe informatievoorziening integriteit (in procenten)**



Ruim de helft (55%) van de besturen van corporaties geeft aan in het jaar/volkshuisvestingsverslag verantwoording af te leggen over het beleid omtrent integer handelen. Het deel van de Raden van Commissarissen dat aangeeft in zijn externe verantwoording aandacht te besteden aan integriteit, ligt met 65% hoger.

Uit het self assessment blijkt dat het bestuur de kwaliteit van de externe verantwoording omtrent integer handelen op een schaal van 1 tot 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed en 5 is zeer goed) gemiddeld genomen met een 3,1 waardeert. Ruim de helft (51%) van de corporaties geeft aan van plan te zijn om de externe verantwoording omtrent integer handelen in de komende twee jaar te willen verbeteren. De Raden van Commissarissen zijn positiever. Zij waarden de kwaliteit van de externe verantwoording omtrent integer handelen gemiddeld genomen met een 3,5. Het percentage van de Raden van Commissarissen dat aangeeft dat de externe verantwoording over integriteit verbetering behoeft, bedraagt 37%.

## Corporaties waaraan toestemming is verleend om de vragenlijst niet in te vullen

L-nummer	Statutaire naam	Vragenlijst	Reden
L0005	Servatius	Bestuur	Bestuur recent afgetreden
L0017	Woningstichting Rochdale	Raad van Commissarissen + bestuur	Raad van Commissarissen + bestuur recent afgetreden
L0269	ZO Wonen	Bestuur	Bestuur recent afgetreden
L0665	Woonbron	Raad van Commissarissen	Raad van Commissarissen recent afgetreden
L1395	Woningbouwvereniging Maarn	Raad van Commissarissen	Nieuwe Raad van Commissarissen recent gestart
L1454	Woningbouwvereniging 'Beter Wonen'	Raad van Commissarissen	Nieuwe Raad van Commissarissen recent gestart
L1640	Woningbouwvereniging Hoek van Holland	Raad van Commissarissen	Nieuwe Raad van Commissarissen recent gestart
L1840	Stichting ZorgvoorWonen	Raad van Commissarissen + bestuur	I.v.m. recente fusie is de enquête ingevuld door fusiedrager "Thuisvester" (L1781)
L2116	Stichting Woonformatie Ypenburg	Bestuur	Alle uitvoerende werkzaamheden worden door Vestia (L1924) gedaan, integriteitsbeleid overeenkomstig

## Corporaties waarbij het bestuur en/of Raad van Commissarissen de vragenlijst niet heeft ingevuld

L-nummer	Statutaire naam	Vragenlijst (Bestuur/Raad van Commissarissen)
L0003	Wonen Noordwest Friesland	Raad van Commissarissen
L0005	Servatius Woningstichting	Raad van Commissarissen
L0067	Woningstichting Pierre Louis	Bestuur + Raad van Commissarissen
L0068	Woningstichting Bergh	Raad van Commissarissen
L0085	Woonstade Hoogkerk-Noorddijk	Bestuur
L0147	R. K. Woningbouwvereniging Zeist	Raad van Commissarissen
L0264	Woningvereniging Spaubeek	Raad van Commissarissen
L0267	Stichting Interstede	Raad van Commissarissen
L0333	Woonstichting Vooruitgang	Bestuur + Raad van Commissarissen
L0338	Bouwvereniging Huis en Hof	Bestuur + Raad van Commissarissen
L0343	Stichting Kleurrijk Wonen	Raad van Commissarissen
L0354	Stichting Wonen Wateringen	Bestuur + Raad van Commissarissen
L0379	Woningbouwvereniging Arnhemuiden	Bestuur
L0416	Woningstichting Ouder-Amstel	Bestuur + Raad van Commissarissen
L0420	Woningbouwvereniging Huis en Hof	Raad van Commissarissen
L0470	Com.wonen	Bestuur + Raad van Commissarissen
L0506	Woningbouwvereniging Dirksland	Raad van Commissarissen
L0533	Woningbouwvereniging Laren	Bestuur + Raad van Commissarissen
L0543	R&B Wonen	Bestuur
L0573	Woningstichting Eerbeek	Bestuur
L0623	Woningstichting 'Warmunda'	Raad van Commissarissen
L0632	Stichting Woningbouw Slochteren	Raad van Commissarissen
L0636	Woningstichting Meerssen	Bestuur
L0643	Bouwvereniging Huis en Erf	Raad van Commissarissen
L0653	Woningstichting Dinteloord	Raad van Commissarissen
L0667	Woningbouwvereniging van Erfgooiers te Laren N.H.	Raad van Commissarissen
L0676	Stichting Wonen Zuidwest Friesland	Raad van Commissarissen
L0692	Woningbouwvereniging Rosehaghe	Bestuur + Raad van Commissarissen

<b>L-nummer</b>	<b>Statutaire naam</b>	<b>Vragenlijst (Bestuur/Raad van Commissarissen)</b>
L0734	Patrimonium woonstichting	Bestuur
L0757	Woningbouwvereniging Oostzaanse Volkshuisvesting	Raad van Commissarissen
L0936	Stichting Eemland Wonen	Raad van Commissarissen
L0941	Woningbouwvereniging Samenwerking Slikkerveer	Bestuur + Raad van Commissarissen
L0968	Omnia Wonen	Raad van Commissarissen
L0992	Woningbouwvereniging Helpt Elkander	Bestuur + Raad van Commissarissen
L1061	Stichting Woningcorporatie Plicht Getrouw	Bestuur + Raad van Commissarissen
L1066	Woningbouwvereniging Moordrecht	Bestuur
L1082	Woningstichting Laarbeek	Bestuur
L1226	Woningbouwvereniging Bergopwaarts	Bestuur + Raad van Commissarissen
L1409	Stichting Woonservice IJsselland	Raad van Commissarissen
L1532	Woningbouwstichting 'Samenwerking'	Bestuur
L1560	Stichting Woontij	Raad van Commissarissen
L1578	Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam	Raad van Commissarissen
L1579	Woningstichting Wuta	Raad van Commissarissen
L1585	Woningbouwvereniging Vecht en Omstreken	Bestuur + Raad van Commissarissen
L1597	Woningbouwstichting 'Lek en Waard Wonen'	Bestuur + Raad van Commissarissen
L1627	Woningstichting Berg en Terblijt	Raad van Commissarissen
L1664	Stichting Beter Wonen	Raad van Commissarissen
L1674	Christelijke Stichting BCM Wonen	Raad van Commissarissen
L1680	de Woonmensen/SJA	Raad van Commissarissen
L1709	Christelijke Woningbouwvereniging De Goede Woning	Bestuur
L1757	Woonstichting Stroomland	Bestuur + Raad van Commissarissen
L1766	woCom	Raad van Commissarissen
L1768	Staedion	Raad van Commissarissen
L1785	Stichting Wonen West Brabant	Raad van Commissarissen
L1792	Stichting Woningcorporatie Dongeradeel	Bestuur
L1804	Mercatus	Raad van Commissarissen
L1835	Woningstichting Maasdiel	Raad van Commissarissen
L1837	Woningvereniging Nederweert	Bestuur
L1842	De Woonplaats	Raad van Commissarissen
L1853	Stichting Vestion Wonen	Raad van Commissarissen
L1859	Algemene Woningstichting Maasland	Raad van Commissarissen
L1892	Woningbouwvereniging Oudewater	Bestuur + Raad van Commissarissen
L1906	Woningbouwvereniging Brabants Westhoek	Raad van Commissarissen
L1909	SSH Utrecht	Raad van Commissarissen
L1910	Stichting WBO Wonen	Raad van Commissarissen
L1933	Stichting Huisvesting Vredewold	Raad van Commissarissen
L1962	Stichting Vitalis Sociale Woonvormen	Bestuur + Raad van Commissarissen
L1966	Stichting Verzorgd Wonen SHBB	Raad van Commissarissen
L1985	Harmonisch Wonen	Raad van Commissarissen
L1994	Stichting tot Behoud en Ondersteuning van Monumenten te Goes	Bestuur
L2000	Stichting Ouderenhuisvesting Ruijschenbergh	Bestuur + Raad van Commissarissen
L2047	Stichting Veron	Bestuur + Raad van Commissarissen
L2108	Tradinova	Bestuur + Raad van Commissarissen

## Vragenlijst bestuur



### Nulmeting integer handelen woningcorporaties 2009 - Bestuur

L-nummer corporatie:

Naam corporatie:

Vestigingsplaats:

Ondertekening door:

Functie:

Datum

Handtekening

#### Retouradres:

Centraal Fonds Volkshuisvesting

**Antwoordnummer 1448**

1410 VC NAARDEN

U wordt verzocht, **indien aanwezig**, de volgende stukken bij de beantwoording van de vragen over 'integer handelen' mee te sturen:

- 1 De integriteitcode zoals bedoeld in vraag A3
- 2 Het evaluatiedocument zoals bedoeld in vraag H4 en H5
- 3 Het protocol zoals bedoeld in vraag E5

Wilt u bij beantwoording van de vragen omcirkelen wat voor u van toepassing is of een getal invullen waar dat wordt gevraagd.

**A      Beleid & integriteitcode**

1 Is er beleid omtrent integer handelen geformuleerd? Ja / Nee

a. Is het beleid omtrent integer handelen vastgesteld door het bestuur? Ja / Nee / N.v.t.

2 Op welke van de volgende onderdelen is er beleid geformuleerd omtrent integer handelen?

- a. Aanbesteding nieuwbouw Ja / Nee
- b. Aanbesteding en uitbesteding onderhoud en (woning)verbetering Ja / Nee
- c. Aanbesteding en uitbesteding overige werkzaamheden Ja / Nee
- d. Aankoop vastgoed Ja / Nee
- e. verkoop vastgoed Ja / Nee
- f. Aankoop grond Ja / Nee
- g. Verkoop grond Ja / Nee
- h. In relatie tot het aangaan/hebben/beheren van een verbinding Ja / Nee
- i. Toewijzen van woningen Ja / Nee
- j. Onrechtmatige bewoning (vanaf de signalering) Ja / Nee
- k. Onrechtmatig doorverhuren (vanaf de signalering) Ja / Nee
- l. Onrechtmatig gebruik (vanaf de signalering) Ja / Nee
- m. Anders, namelijk .... Ja / Nee

3 Is er een integriteitcode aanwezig waarin de spelregels rond integer handelen zijn vastgelegd? Ja / Nee

4 Wordt in de integriteitcode aandacht besteed aan:

- a. (De melding van) nevenfuncties? Ja / Nee
- b. (De melding van) tegenstrijdige belangen? Ja / Nee
- c. Acceptatie van geschenken en giften? Ja / Nee
- d. Uitnodigingen en recepties? Ja / Nee
- e. Het declareren van kosten? Ja / Nee
- f. Geheimhouding (o.a. ten aanzien van bedrijfsgevoelige informatie)? Ja / Nee
- g. Informatiebeveiliging? Ja / Nee
- h. Het gebruik van de eigendommen van de corporatie? Ja / Nee
- i. De melding van misstanden (klokkenluidersregeling/meldregeling integriteit)? Ja / Nee
- j. Het sanctiebeleid? Ja / Nee

5 Zijn de medewerkers actief betrokken bij het formuleren van het beleid omtrent integer handelen? Ja / Nee / N.v.t.

6 Zijn er meetbare doelstellingen geformuleerd op het gebied van het beleid omtrent integer handelen? Ja / Nee / N.v.t.

7 Welke zijn dit?

8 Hoe beoordeelt u het beleid omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?

9 Bent u de komende twee jaar verbeteringen van plan ten aanzien van het beleid omtrent integer handelen? Ja / Nee

**B Risicoanalyse**

- 1 Zijn er volgens het bestuur risico's op het gebied van integer handelen? Ja / Nee
- 2 Is er een risicoanalyse aanwezig op het gebied van integer handelen? Ja / Nee
- 3 Was het bestuur betrokken bij het opstellen van de risicoanalyse? Ja / Nee / N.v.t.
- 4 Was er een team van medewerkers uit diverse geledingen van de organisatie betrokken bij deze risicoanalyse? Ja / Nee / N.v.t.
- 5 Zijn er risico's geïdentificeerd in relatie tot (tegen)partijen waarmee de corporatie zaken doet? Ja / Nee / N.v.t.
- 6 Zijn er risico's geïdentificeerd op het niveau van de directie / het bestuur? Ja / Nee / N.v.t.
- 7 Heeft het bestuur/de directie (in privé) een bestuurlijke, financiële relatie met een rechtspersoon of een familiale relatie met personen (al dan niet gelieerd aan deze rechtspersoon(en)) waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt? Ja / Nee
- a. Zijn er maatregelen genomen om belangenverstrengeling te voorkomen? Ja / Nee / N.v.t.
- Welke:
- 
- 8 Toetst u of leden van de RvC relaties hebben die vanuit hun functie (de schijn van) belangenverstrengeling kan inhouden? Ja / Nee
- 9 Worden belangrijke zakenpartners (periodiek) gescreend op bonafiditeit? Ja / Nee
- 10 Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de risicoanalyse omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 11 Bent u de komende twee jaar verbeteringen van plan ten aanzien van de risicoanalyse omtrent integer handelen? Ja / Nee

**C Personeelsbeleid**

- 1 Is er een inventarisatie gemaakt van kwetsbare functies (functies waarbij er volgens de corporatie een verhoogd risico is op niet integer handelen)? Ja / Nee
- 2 Wordt de kwetsbare functie periodiek geëvalueerd? Ja / Nee / N.v.t.
- Zo ja, wanneer is dat voor het laatst gebeurd:
- a. < 1 jaar geleden Ja / Nee
  - b. 2 - 3 jaar geleden Ja / Nee
  - c. > 3 jaar geleden Ja / Nee
- 3 Vindt screening van medewerkers in kwetsbare functies plaats? Ja / Nee / N.v.t.
- Zo ja, welke:
- a. Opvragen gegevens sollicitant Ja / Nee
  - b. Open bronnen onderzoek Ja / Nee
  - c. Controle Curriculum Vitae Ja / Nee
  - d. Antecedentenonderzoek Ja / Nee
- 4 Is er verplichte functieroulatie bij medewerkers in kwetsbare functies? Ja / Nee / N.v.t.
- Zo nee, hoe wordt het integer handelen van deze functionarissen op langere termijn gewaarborgd?
- 
- 5 Komt het onderwerp integer handelen aan de orde bij sollicitatiegesprekken? Ja / Nee
- 6 Wordt aan nieuw aan te stellen medewerkers een verklaring omtrent goed gedrag gevraagd? Ja / Nee
- 7 Dient de integriteitcode ondertekend te worden door (nieuwe) medewerkers? Ja / Nee / N.v.t.
- 8 Worden (nieuwe) medewerkers verzocht een geheimhoudingsverklaring te ondertekenen? Ja / Nee
- 9 Wordt integer handelen geëvalueerd in functioneringsgesprekken? Ja / Nee
- 10 Hoe beoordeelt u de kwaliteit van het personeelsbeleid omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 11 Bent u de komende twee jaar verbeteringen van plan ten aanzien van het personeelsbeleid omtrent integer handelen? Ja / Nee

**D Communicatie en bewustwordingsactiviteiten**

- 1 Worden het beleid omtrent integer handelen en de integriteitcode actief gecommuniceerd naar de medewerkers? Ja / Nee / N.v.t.
- Zo ja, gebeurt dit:
- a. Eenmalig (bijvoorbeeld bij indiensttreding) Ja / Nee
  - b. Minder dan 1 keer per jaar Ja / Nee
  - c. 1 keer per jaar Ja / Nee
  - d. Vaker dan 1 keer per jaar Ja / Nee
- 2 Is de integriteitcode beschikbaar voor alle medewerkers? Ja / Nee / N.v.t.
- Zo ja, door:
- a. Verstrekking aan alle medewerkers Ja / Nee
  - b. Plaatsing op het internet Ja / Nee
  - c. Plaatsing op de website Ja / Nee
  - d. Mondeling Ja / Nee
- 3 Wordt het beleid omtrent integer handelen met externen gecommuniceerd? Ja / Nee / N.v.t.
- Zo ja, gebeurt dit:
- a. Overhandigen spelregels omtrent het beleid integer handelen Ja / Nee
  - b. Plaatsing op de website Ja / Nee
  - c. Mondeling Ja / Nee
- 4 Wordt er aandacht besteed aan 'integer handelen' in het/de afdelingsoverleg(gen) of het organisatiebreed overleg? Ja / Nee
- 5 Worden er bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het terrein van integer handelen georganiseerd? Ja / Nee
- 6 Wat is het percentage medewerkers dat in de afgelopen drie jaar heeft deelgenomen aan een dilemmatraining?  %
- 7 Indien bewustwordingsactiviteiten worden uitgevoerd, hoe beoordeelt u dan de kwaliteit van de bewustwordingsactiviteiten omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 8 Bent u de komende twee jaar verbeteringen van plan ten aanzien van het organiseren van bewustwordingsactiviteiten omtrent integer handelen? Ja / Nee

**E Vangnet voor dilemma's en incidenten**

- 1 Is er een vertrouwenspersoon integriteit/integer handelen? Ja / Nee
- 2 Is er een registratie van meldingen van (mogelijke) inbreuken op het integer handelen? Ja / Nee
- 3 Wordt elke melding onderzocht? Ja / Nee
- a. Worden er onderzoeksverslagen vastgelegd? Ja / Nee / N.v.t.
- 4 Is er een registratie van inbreuken/schendingen integer handelen aanwezig? Ja / Nee
- 5 Is er een procedure/protocol voor de afwikkeling van schendingen/meldingen omtrent integer handelen? Ja / Nee
- Zo ja, zijn de handelwijzen geregeld in het protocol/de procedure:
- a. Ja, van het bestuur Ja / Nee
- b. Ja, van de RvC Ja / Nee
- c. Ja, van de vertrouwenspersoon Ja / Nee
- 6 Zijn er vooraf sancties geformuleerd bij geconstateerde inbreuken op integer handelen? Ja / Nee
- 7 Wordt na een schending/inbreuk omtrent integer handelen het beleid en het beheersingskader geëvalueerd? Ja / Nee
- 8 Zijn u en uw medewerkers bekend met het 'Meldpunt Integriteit Woningcorporaties' dat het ministerie van VROM onlangs heeft ingesteld? Ja / Nee
- 9 Indien aanwezig, hoe beoordeelt u de adequaatheid van het vangnet voor meldingen rond mogelijke inbreuken op integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 10 Bent u de komende twee jaar verbeteringen van plan ten aanzien van het vangnet omtrent integer handelen? Ja / Nee

**F Interne controlemaatregelen**

- 1 Zijn er interne controlemaatregelen gericht op de naleving van het beleid omtrent integer handelen? Ja / Nee / N.v.t.
- 2 Zijn er richtlijnen omtrent het voorleggen van investeringsvoorstellen aan de RvC? Ja / Nee
- 3 Zijn er richtlijnen omtrent het te volgen onderhandelingsproces bij vastgoed- en grondtransacties? Ja / Nee
- 4 Wordt het vier ogen-principe toegepast bij het afsluiten van vastgoedtransacties? Ja / Nee
- 5 Wordt er bij vastgoedtransacties een check bij het Kadaster naar het waardeverloop ten opzichte van voorgaande en opvolgende transacties? Ja / Nee
- 6 Zijn er audits uitgevoerd gericht op het integer handelen van de organisatie? Ja / Nee
- 7 Hebben de resultaten van de interne controle en audits geleid tot aanbevelingen om het beleid omtrent integer handelen aan te passen? Ja / Nee / N.v.t.
- a. Zijn deze aanbevelingen inmiddels opgevolgd? Ja / Nee / N.v.t.
- 8 Hoe beoordeelt u de adequaatheid van de interne controlemaatregelen omtrent integer handelen op een schaal van 1-5 (1 zeer slecht, 2 onvoldoende, 3 voldoende, 4 goed, 5 zeer goed)?
- 9 Bent u de komende twee jaar verbeteringen van plan ten aanzien van de internecontrole maatregelen omtrent integer handelen? Ja / Nee

**G Accountantscontrole**

- 1 Besteedt de accountant aandacht aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen? Ja / Nee
- 2 Heeft de accountant in de afgelopen drie jaren melding gemaakt van (mogelijke) inbreuken op het integer handelen? Ja / Nee
- 3 Zijn er in de accountantsrapporten en managementletters in de afgelopen drie jaar aanbevelingen gedaan op het terrein van integer handelen? Ja / Nee
- a. Zijn deze aanbevelingen opgevolgd? Ja / Nee / N.v.t.
- 4 Hoe beoordeelt u de rol van de accountant omtrent de bevordering van integer handelen op een schaal van 1-5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?

**H Verantwoording, monitoring en evaluatie van het beleid omtrent integer handelen**

- 1 Is integer handelen een onderwerp in de informatievoorziening in het kader van de reguliere managementcyclus? Ja / Nee
- 2 Wordt er over het beleid omtrent integer handelen externe verantwoording afgelegd in het jaar/volkshuisvestingsverslag? Ja / Nee
- 3 Hoe vaak wordt het beleid omtrent (de naleving van)integer handelen geëvalueerd?
- a. Jaarlijks Ja / Nee
- b. Tweejaarlijks Ja / Nee
- c. Minder vaak Ja / Nee
- d. Nooit Ja / Nee
- e. Anders, namelijk
- 
- 4 Wordt hierbij schriftelijk vastgelegd in hoeverre de streefcijfers/meetbare doelstellingen zijn behaald en daarmee vastgesteld in hoeverre het beleid en de maatregelen op het gebied van integer handelen effectief is geweest? Ja / Nee / N.v.t.
- 5 Wordt naar aanleiding van een evaluatie concreet aangegeven of er al dan niet verbeteringen dienen te worden uitgevoerd? Ja / Nee / N.v.t.
- 6 Hoe beoordeelt u de adequaatheid van de interne verantwoording omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 7 Bent u de komende twee jaar verbeteringen van plan ten aanzien van de interne verantwoording omtrent integer handelen? Ja / Nee
- 8 Hoe beoordeelt u de adequaatheid van de externe verantwoording omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 9 Bent u de komende twee jaar verbeteringen van plan ten aanzien van de externe verantwoording omtrent integer handelen? in het protocol/de procedure? Ja / Nee
- 10 Indien aanwezig, hoe beoordeelt u de kwaliteit van de interne evaluatie omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 11 Bent u de komende twee jaar verbeteringen van plan ten aanzien van de interne evaluatie omtrent integer handelen? Ja / Nee

**I Slotvragen**

1 In de onderdelen A t/m H zijn vanuit verschillende invalshoeken vragen gesteld op het gebied van integer handelen. Indien u in de huidige situatie nog ander beleid, activiteiten of maatregelen heeft getroffen op het gebied van integer handelen, wilt u dat dan onderstaand aangeven?

2 Indien dit het geval is, wilt u dan hieronder aangeven wat uw voorgenomen activiteiten zijn om het beleid op het gebied van integer handelen te verbeteren?

3 De minister ziet een rol weggelegd voor het Centraal Fonds op het gebied van toezicht op het integer handelen van een woningcorporatie. Welk advies zou u het Centraal Fonds in dat kader eventueel geven?

## Vragenlijst Raad van Commissarissen



### Nulmeting integer handelen woningcorporaties 2009 - Raad van Commissarissen

L-nummer corporatie:

Naam corporatie:

Vestigingsplaats:

Ondertekening door:

Functie:

Datum

Handtekening

**Retouradres:**

Centraal Fonds Volkshuisvesting

**Antwoordnummer 1448**

1410 VC NAARDEN

Wilt u bij beantwoording van de vragen omcirkelen wat voor u van toepassing is of een getal invullen waar dat wordt gevraagd.

**A      Beleid & integriteitcode**

- 1 Bent u bekend met het beleid en de gedragscodes van de corporatie met betrekking tot integer handelen van het bestuur, haar werknemers en haar belangrijke zakenpartners? Ja / Nee
- 2 Wordt u door het bestuur in voldoende mate geïnformeerd over het (voorgenomen) beleid op het terrein van integer handelen? Ja / Nee
- 3 Heeft de RvC de afgelopen twee jaar opmerkingen gemaakt over het beleid op het gebied van integer handelen? Ja / Nee
- 4 Hoe beoordeelt u het beleid omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 5 Bent u van mening dat het beleid omtrent integer handelen verbetering behoeft? Ja / Nee

**B      Risicoanalyse**

- 1 Hebben leden van de RvC (in privé) een bestuurlijke, financiële relatie met een rechtsperso(n)en(en) of een familiale relatie met personen (al dan niet gelieerd aan deze rechtsperso(n)en(en)) waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt? Ja / Nee
- a. Zijn er maatregelen genomen om belangenverstrengeling te voorkomen? Ja / Nee

Welke:

- 2 Als er omtrent integer handelen een risicoanalyse is gemaakt, is deze dan besproken met de RvC? Ja / Nee / N.v.t.
- 3 Heeft in dat geval de RvC opmerkingen gemaakt over de risicoanalyse? Ja / Nee / N.v.t.
- 4 Is geïnventariseerd of het bestuur een bestuurlijke, financiële relatie met een rechtsperso(n)en(en) of een familiale relatie met personen (al dan niet gelieerd aan deze rechtsperso(n)en(en)) heeft waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt? Ja / Nee
- 5 Wordt het integer handelen van bestuursleden met hen besproken? Ja / Nee
- a. Is dat
- a. elk jaar Ja / Nee
- b. één keer per twee jaar Ja / Nee
- c. één keer per vier jaar Ja / Nee
- 6 Wordt vóór het aanstellen van leden van de RvC een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uitgevoerd? Ja / Nee
- 7 Moeten leden van de RvC al hun eventuele nevenfuncties melden? Ja / Nee
- 8 Zijn er op dit moment leden van de RvC waarvan de maximale statutaire zittingstermijn is overschreden? Ja / Nee
- 9 Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de risicoanalyse omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 10 Bent u van mening dat de risicoanalyse omtrent integer handelen verbetering behoeft? Ja / Nee

**C Personeelsbeleid**

- 1 Wordt vóór het aanstellen van een bestuurslid een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uitgevoerd? Ja / Nee
- 2 Is er binnen de RvC en remuneratiecommissie ingesteld, of zijn er expliciete taken rond het bezoldigingsbeleid en voorstellen met betrekking tot de uitvoering van de verantwoording van dat beleid bij enkele leden van de RvC ondergebracht? Ja / Nee
- 3 Heeft de RvC maatregelen getroffen op grond waarvan kan worden vastgesteld of het bezoldigingsbeleid ten aanzien van bestuursleden wordt nageleefd? Ja / Nee
- 4 Zijn er transactielimieten ingesteld voor het bestuur? Ja / Nee
- 5 Heeft de RvC zich laten informeren over een door het bestuur vastgestelde mandaatregeling? Ja / Nee
- 6 Worden onkostendeclaraties periodiek ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC? Ja / Nee
- 7 Zijn er de afgelopen twee jaar kritische vragen over integer handelen door de RvC gesteld aan het bestuur? Ja / Nee
- 8 Indien er personeelsbeleid is omtrent integer handelen: Hoe beoordeelt u de kwaliteit van het personeelsbeleid omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed )?
- 9 Bent u van mening dat het personeelsbeleid omtrent integer handelen verbetering behoeft? Ja / Nee

**D Communicatie en bewustwordingsactiviteiten**

- 1 Indien er bewustwordingsactiviteiten rond integer handelen plaatsvinden voor het personeel: Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de bewustwordingsactiviteiten omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 2 Bent u van mening dat de activiteiten rond de bewustwording omtrent integer handelen verbetering behoeven? Ja / Nee

**E Vangnet voor dilemma's en incidenten**

- 1 Indien er sprake is van een procedure/protocol voor de afwikkeling van schendingen/meldingen omtrent integer handelen, is dan:
- a. De handelwijzen van de RvC naar de mening van de RvC afdoende geregeld in het protocol/de procedure? Ja / Nee / N.v.t.
- b. De betrokkenheid van de RvC geregeld in het protocol in het geval dat directie/bestuur/MT-leden onderwerp zijn van een melding van schending/inbreuk omtrent integer handelen? Ja / Nee / N.v.t.
- 2 Wordt de RvC geïnformeerd over de afhandeling van meldingen van (mogelijke) inbreuken omtrent integer handelen? Ja / Nee
- 3 Hoe beoordeelt u de adequaatheid van het vangnet voor meldingen rond mogelijke inbreuken op integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 4 Bent u van mening dat het vangnet voor meldingen rond mogelijke inbreuken op integer handelen verbetering behoeft? Ja / Nee / N.v.t.

**F Interne controlemaatregelen**

- 1 Worden de resultaten van de interne controlemaatregelen en audits op het gebied van integer handelen besproken met de RvC? Ja / Nee / N.v.t.
- 2 Indien de interne controlemaatregelen en audits leiden tot aanbevelingen om het beleid omtrent integer handelen aan te passen, laat u zich dan informeren over het opvolgen van deze aanbevelingen? Ja / Nee / N.v.t.
- 3 Hoe beoordeelt u de adequaatheid van de interne controlemaatregelen omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 4 Bent u van mening dat de interne controlemaatregelen omtrent integer handelen verbetering behoeven? Ja / Nee

**G Accountantscontrole**

- 1 Heeft de accountant expliciet opdracht van de RvC om aandacht te besteden aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen? Ja / Nee
- 2 Worden de bevindingen van de accountant omtrent integer handelen besproken met de RvC? Ja / Nee
- 3 Hoe lang werkt u met de huidige accountant (persoon)?  JAAR
- 4 Hoe beoordeelt u de rol van de accountant omtrent de bevordering van integer handelen op een schaal van 1-5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?

**H Verantwoording, monitoring en evaluatie van het beleid omtrent integer handelen**

- 1 Maakt informatie op het terrein van integer handelen onderdeel uit van de reguliere informatie aan de RvC? Ja / Nee
- 2 Indien het beleid omtrent het integer handelen wordt geëvalueerd, wordt de evaluatie dan besproken met de RvC? Ja / Nee / N.v.t.
- 3 Maakt het onderwerp 'integer handelen' deel uit van de externe verantwoording van de RvC? Ja / Nee
- 4 Wordt de hoogte van het bedrag tot waar het bestuur handelingsbevoegd is zonder toestemming van de RvC, vanuit risico-oogpunt periodiek door de RvC geëvalueerd? Ja / Nee
- 5 Hoe beoordeelt u de adequaatheid van de interne verantwoording omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 6 Bent u van mening dat de interne verantwoording omtrent integer handelen verbetering behoeft? Ja / Nee
- 7 Hoe beoordeelt u de adequaatheid van de externe verantwoording omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 8 Bent u van mening dat de externe verantwoording omtrent integer handelen verbetering behoeft? Ja / Nee
- 9 Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de interne evaluatie omtrent integer handelen op een schaal van 1 – 5 (1 is zeer slecht, 2 is onvoldoende, 3 is voldoende, 4 is goed, 5 is zeer goed)?
- 10 Bent u van mening dat de interne evaluatie omtrent integer handelen verbetering behoeft? Ja / Nee

**I Slotvragen**

1 In de onderdelen A t/m H zijn vanuit verschillende invalshoeken vragen gesteld op het gebied van het toezicht op integer handelen. Indien in de huidige situatie nog sprake is van andere toezichtactiviteiten en/of maatregelen op het gebied van integer handelen, wilt u dat dan onderstaand aangeven?

2 Indien dit het geval is, wilt u dan hieronder aangeven wat de voorgenomen activiteiten zijn om effectiever toezicht op en monitoring van het beleid op het gebied van integer handelen van uw corporatie te kunnen houden?

3 Indien u dat nodig vindt, wat adviseert u het bestuur van uw corporatie om effectiever toezicht te kunnen houden op de werkorganisatie op het gebied van integer handelen?

4 De minister ziet een rol weggelegd voor het Centraal Fonds op het gebied van toezicht op integer handelen van een woningcorporatie, welk advies zou u het Centraal Fonds in dat kader eventueel geven?



**Dit is een uitgave van het Centraal Fonds Volkshuisvesting**

*Samenstelling, eindredactie en uitvoering Centraal Fonds Volkshuisvesting*

*Druk Graficiënt Printmedia, Laren*

*Papier binnenwerk Biotop 100 grs/m<sup>2</sup>, papier omslag Biotop 250 grs/m<sup>2</sup>*