

Integriteit, maatschappelijk verantwoord

vervolgonderzoek integriteitsbeleid 2010

Naarden, 26 januari 2011

2011

# Inhoud

<b>Samenvatting en conclusies van de belangrijkste bevindingen vervolgonderzoek integriteitsbeleid en jaarverslagonderzoek</b>	<b>4</b>
--	----------

## **Deel 1: Vervolgonderzoek integriteitsbeleid 2010**

<b>Voorwoord</b>	<b>8</b>
------------------	----------

<b>Samenvatting</b>	<b>9</b>
---------------------	----------

<b>1 Inleiding</b>	<b>11</b>
--------------------	-----------

1.1 Rapport 'Borging waarden woningcorporaties 2009'	11
1.2 Opzet rapport	13

<b>2 Vervolgonderzoek integriteitsbeleid 2010</b>	<b>15</b>
---	-----------

2.1 Integriteitsbeleid en risicoanalyse	15
2.1.1 Integriteitsbeleid	15
2.1.2 Integriteitscode	16
2.1.3 Risicoanalyse	17
2.2 Communicatie- en personeelsbeleid	18
2.2.1 Communicatie- en bewustwordingsactiviteiten	19
2.2.2 Personeelsbeleid	20
2.2.3 De werkgeversrol van het intern toezicht	21
2.3 Interne controlemaatregelen en vangnet voor dilemma's en incidenten	22
2.3.1 Interne controlemaatregelen	22
2.3.2 Accountantscontrole	24
2.3.3 Vangnet voor dilemma's en incidenten	24
2.4 Monitoring, evaluatie en verantwoording	26
2.4.1 Monitoring en evaluatie	26
2.4.2 Verantwoording over het integriteitsbeleid	27

<b>3 Nulmeting ontbrekende corporaties in 2009</b>	<b>28</b>
--	-----------

3.1 Integriteitsbeleid en risicoanalyse	29
3.2 Communicatie- en personeelsbeleid	31
3.3 Interne controlemaatregelen en vangnet voor dilemma's en incidenten	34
3.4 Monitoring, evaluatie en verantwoording	37

## **Bijlagen**

<b>1a</b>	Corporaties vervolgonderzoek integriteitsbeleid 2010	39
<b>1b</b>	Kenmerken deelnemende corporaties aan vervolgonderzoek	41
<b>2</b>	Keyvragen bestuur	42
<b>3</b>	Keyvragen raad van commissarissen	43
<b>4</b>	Corporaties waarbij bestuur en/of RvC geen medewerking heeft verleend aan het vervolgonderzoek	44
<b>5a</b>	Response groep GG09	45
<b>5b</b>	Kenmerken deelnemende corporaties groep GG09	46
<b>6</b>	Ontbrekende corporaties groep GG09	47
<b>7</b>	Self assessment scores groep GG09	48

## **Deel 2: Jaarverslagonderzoek verantwoording over integriteit**

### **Samenvatting** 50

<b>1</b>	<b>Jaarverslagonderzoek</b>	<b>53</b>
1.1	Inleiding	53
1.2	Opzet jaarverslagonderzoek	53
<b>2</b>	<b>Bevindingen</b>	<b>56</b>
2.1	Onderdeel A: Beleidskader en -instrumenten waarover de corporatie beschikt	56
2.2	Onderdeel B: Aandacht die het bestuur besteedt aan integriteit	58
2.3	Onderdeel C: Beleidskader en -instrumenten waarover de raad van commissarissen beschikt	60
2.4	Onderdeel D: Aandacht die de raad van commissarissen besteedt aan integriteit	65
<b>3</b>	<b>Nadere bevindingen</b>	<b>68</b>
3.1	Scores naar omvang van de corporatie	68
3.2	Informatie op de website	68
3.3	Ontwikkeling in de kwaliteit van de verantwoording door raad van commissarissen	69
3.4	Verhouding tussen nulmeting en jaarverslagonderzoek	70
3.5	Samenhang evaluatie integriteitsbeleid door bestuur en het ter beschikkingstellen van de resultaten aan de raad van commissarissen	72

## **Bijlagen**

<b>1</b>	Inventarisatie verantwoording integriteit	73
----------	---	----

# Samenvatting en conclusies van de belangrijkste bevindingen vervolgonderzoek integriteitsbeleid en jaarverslagonderzoek

## Deel 1: Vervolgonderzoek integriteitsbeleid

Uit de vervolgmeting blijkt dat het beleid en instrumentarium evenals het interne toezicht op het integriteitsbeleid ten opzichte van de nulmeting zijn verbeterd. Ook valt op te maken dat corporaties van plan zijn nog verdere verbeteringen uit te voeren op enkele onderdelen waar het beleid, het instrumentarium en het toezicht nog niet goed zijn uitgewerkt. De conclusie die hieruit kan worden getrokken, is dat zaken actief worden opgepakt. Echter valt ook te constateren dat enkele basale aspecten van het integriteitsbeleid waar een positieve score van 100% verwacht zou mogen worden, niet zijn aangetroffen. Zo beschikt 16% van de corporaties van de onderzochte groep niet over een integriteitscode, vindt bij 54% geen screening van medewerkers in kwetsbare functies plaats, zijn er bij 55% geen risico's geïnventariseerd in relatie tot de belangrijkste zakenpartners van de corporatie en wordt bij 39% van de vastgoedtransacties geen check bij het Kadaster gedaan naar het waardeverloop ten opzichte van voorgaande en opvolgende transacties. Verder heeft de raad van commissarissen bij 16% geen transactielimieten ingesteld voor het bestuur en is er bij 29% van de corporaties binnen deze groep geen vertrouwenspersoon integriteit aangesteld.

De uitkomsten van de meting van 2010 van corporaties die in 2009 niet hebben meegedaan, zijn vergeleken met de gemiddelde uitkomsten van de nulmeting in 2009. Hieruit blijkt dat het integriteitsbeleid, het instrumentarium alsmede het interne toezicht hierop bij deze groep gemiddeld genomen iets minder uitgewerkt zijn. Dat is opvallend, aangezien deze corporaties sinds de publicatie van de nulmeting in 2009, de gelegenheid hebben gehad het integriteitsbeleid te verbeteren. Opvallend is dat het percentage corporaties dat beschikt over een integriteitscode waarin normen en regels ten aanzien van integriteit zijn vastgelegd, bij deze groep aanzienlijk lager ligt (72%) dan de landelijke score bij de nulmeting in 2009 (83%). Overigens geven de besturen en raden van commissarissen van de onderzochte groep wel vaker dan bij de nulmeting 2009 aan dat zij voornemens zijn verbeteringen door te voeren in het integriteitsbeleid. Gezien de uitkomsten van de nulmeting voor deze groep zullen deze verbeteringen vooral gericht moeten zijn op de risicoanalyse, communicatie en bewustwordingsactiviteiten en op het vangnet voor dilemma's en incidenten. Het feit dat deze corporaties extra aansporing behoeven, zegt overigens ook iets over het besef van de importantie van dit thema. Het gegeven dat er ook corporaties zijn waarvan bestuurders en/of interne toezichthouders ondanks herhaaldelijke verzoeken in 2010 niet of niet spontaan de vragenlijsten

hebben ingediend, wekt ook weinig vertrouwen in het belang dat gehecht wordt aan integer handelen. Daar waar veel andere corporaties bij de open vragen van de nulmeting er terecht op wijzen dat integriteit in belangrijke mate een zaak van cultuur is, is deze niet coöperatieve houding geen uiting van een wenselijke open cultuur.

## **Deel 2: Jaarverslagonderzoek verantwoording over integriteit**

De externe verantwoording over het integriteitsbeleid en het integer handelen van de corporatie laat zien dat in verreweg de meeste jaarverslagen op minder dan 50% van de toetspunten uit het toetsingskader verantwoording wordt afgelegd. In ogenschouw nemende dat het toetsingskader voor het eerst wordt toegepast, impliceert dit tevens niet automatisch dat er lacunes in het corporatiebeleid zijn. Het is mogelijk dat er wel beleid is, maar dat men er geen verantwoording over aflegt. De mate van volledigheid en openheid zegt echter wel iets over de kwaliteit van de externe verantwoording. Te constateren is dat de verantwoording van de raad van commissarissen over integriteit verhoudingsgewijs breder en vollediger is dan die van het bestuur. Een belangrijk deel van de bestuurders die eerder bij de nulmeting hebben geantwoord dat er over het beleid omtrent integer handelen geen verantwoording wordt afgelegd in het jaarverslag, doet dit in 2009 wel. Dat is positief en geeft weer dat het bewustwordingsproces over een adequate verantwoording over dit belangrijke onderwerp voortschrijdt. De positieve ontwikkeling in de kwaliteit van de externe verantwoording, die blijkens de eerdere jaarverslagonderzoeken met betrekking tot de verantwoording door de raad van commissarissen te zien was, wordt vastgehouden en voortgezet. Overigens moet ook worden geconstateerd dat het een langzaam proces is.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat de kwaliteit van de verantwoording van de kleine corporaties (tot 500 woongelegenheden) duidelijk achterblijft ten opzichte van de rest, waarbinnen de categorie grootste corporaties (> 20.000 woongelegenheden) er verhoudingsgewijs positief uitspringt. Een mogelijke rol speelt dat, vanwege de geringe omvang, de corporatie minder instrumenten kan of wil inzetten en sowieso minder geïnstitutionaliseerd is ingericht omdat de relevantie hiervan voor hen minder duidelijk is.

### **Conclusies**

Op grond van het vervolgonderzoek kan worden geconcludeerd dat er vooruitgang wordt geboekt in het beleid en instrumentarium om integer handelen te bevorderen en in de bewustwording rond het nut en de noodzaak daarvan. Dit geldt ook voor het interne toezicht daarop en voor de verantwoording over integriteit. Het stimuleren van verbetering van het integriteitsbeleid als gevolg van de nulmeting heeft resultaat gehad. De uitwerking is echter nog niet bij alle corporaties gelijk, of op een gewenst niveau. De strategie van stimulering kent dus ook zijn grenzen. Dat geldt ook voor de verantwoording over integriteit. Veel corporaties hebben in de onderzoeken aangegeven dat integriteit niet zozeer een kwestie van regels is alswel van cultuur. Het Fonds onderschrijft deze opvatting, maar het vastleggen van bepaalde principes en de borging in procedures en (intern) toezicht bevorderen die cultuur. Deze vastlegging schept helderheid over waar men staat en geeft aan dat er geen sprake is van vrijblijvendheid.

Daarbij moet terughoudendheid worden betracht, want beleid en regels die ver af staan van de werkelijkheid (cultuur), zijn niet effectief. Nu de impact (geldelijke verliezen, imago schade, (risico van) afnemend vertrouwen bij financiers) van een verkeerde cultuur en het ontoereikend beheersingsinstrumentarium rond integriteit door de diverse incidenten die hebben plaatsgehad, overduidelijk is geworden, is het van belang dat corporaties een en ander binnen afzienbare tijd verbeteren. De indruk is dat dit bij een belangrijk aantal corporaties een forse cultuuromslag vergt. Het gaat er daarbij allereerst om dat men zich bewust is van haar maatschappelijke taak en verantwoordelijkheid voor een prudente inzet en beheer van middelen én dat een adequate verantwoording aan alle belanghouders daar onlosmakelijk aan verbonden is. De gewenste houding is dat corporaties verantwoording niet als plicht zien maar als (voor)recht.

Het Fonds is van mening dat de vrijblijvendheid over het al dan niet oppakken door het bestuur en de interne toezichthouders van zaken die maatschappelijk van groot belang worden geacht (in dit geval het bevorderen en waarborgen van integer handelen), ongewenst is.

# CENTRAAL FONDS VOLKSHUISVESTING

## Deel 1: Vervolgonderzoek integriteitsbeleid 2010

## Voorwoord

In het najaar van 2009 heeft het Fonds het rapport 'Borging waarden woningcorporaties, nulmeting integriteitsbeleid' uitgebracht. Bij de aanbieding aan de Tweede Kamer van dit rapport heeft toenmalig minister Van der Laan toegezegd dat er een vervolgonderzoek zou plaatsvinden. In de aanbiedingsbrief van 21 oktober 2009 is aangegeven: "Ik ben voornemens volgend jaar een gericht vervolgonderzoek in te stellen bij alle corporaties op die aspecten die nog niet goed geregeld zijn, teneinde vast te kunnen stellen of er voortgang is geboekt". Voorliggend vervolgonderzoek is het resultaat van deze toezegging van de minister.

Het rapport 'Integriteit maatschappelijk verantwoord' is een vervolg op de nulmeting in 2009 en is uitgevoerd vanuit twee invalshoeken. Ten eerste is vastgesteld of er verbeteringen zijn doorgevoerd op die onderdelen van het integriteitsbeleid die blijkens de resultaten van de nulmeting in 2009 nog in onvoldoende mate waren ontwikkeld. Hierbij zijn 131 corporaties geselecteerd waarbij de belangrijkste onderdelen (de zogenaamde keyvragen) van het integriteitsbeleid in 2009 in beperkte mate waren uitgewerkt. Bij het onderzoek zijn de resultaten van deze groep corporaties in 2010 vergeleken met zowel de eigen als de landelijke scores op de keyvragen vanuit de nulmeting in 2009. Ten tweede waren er vorig jaar 48 corporaties waarbij de besturen en/of de raden van commissarissen geen medewerking hebben verleend aan de schriftelijke enquête en is vorig jaar aan 12 corporaties ontheffing verleend om de vragenlijsten in te vullen. Voor deze groep corporaties is er vanuit de nulmeting in 2009 derhalve geen informatie beschikbaar over het integriteitsbeleid. Aan deze corporaties is in 2010 nogmaals verzocht om de integrale vragenlijsten zoals die vorig jaar zijn gehanteerd, in te vullen. In het onderzoek zijn de resultaten van deze groep corporaties vergeleken met de landelijke scores op de integrale vragenlijst vanuit de nulmeting in 2009.



# Samenvatting

Het integriteitsbeleid van de groep corporaties die bij de nulmeting in 2009 gemiddeld genomen minder goed scoorden, is verbeterd. Dit blijkt uit een gericht onderzoek naar het integriteitsbeleid in 2010 bij 131 corporaties, waarbij de belangrijkste onderdelen van het integriteitsbeleid in 2009 in beperkte mate waren uitgewerkt. Op alle keyvragen<sup>1</sup> uit de vragenlijsten van het bestuur en de raad van commissarissen wordt in 2010 een hoger percentage behaald dan de eigen score van deze groep in 2009. Op 27 van de 34 keyvragen (79%) uit de vragenlijsten van het bestuur en de raad van commissarissen ligt de gemiddelde score voor deze groep corporaties nu hoger dan landelijk bij de nulmeting in 2009<sup>2</sup>. Deze groep scoorde vorig jaar op alle vragen lager dan het landelijk gemiddelde. Daar komt nog bij dat de corporaties binnen deze groep bij een negatieve score op een bepaalde vraag hier vaak bij aangeven van plan te zijn het desbetreffende punt van het integriteitsbeleid te verbeteren. Hoewel de verbetering niet volledig toegeschreven kan worden aan het feit dat corporaties in de individuele oordeelsbrief van de minister zijn aangesproken op de kwaliteit van het integriteitsbeleid, is het wel aannemelijk dat deze interventie vanuit het externe toezicht een positief effect heeft gehad.

De positieve trend die waarneembaar is in de kwaliteit van het integriteitsbeleid neemt niet weg dat de aanbevelingen zoals die in het rapport 'Borging waarden woningcorporaties, nulmeting integriteitsbeleid' zijn opgenomen, voor een deel van de corporaties binnen deze groep ook op basis van de nieuwe onderzoeksresultaten onverminderd van toepassing blijven. Zo beschikt 16% van de corporaties binnen deze groep niet over een integriteitscode. Bij 54% van deze groep corporaties vindt er geen screening van medewerkers in kwetsbare functies plaats. Bij 55% zijn er geen risico's geïnventariseerd in relatie tot de belangrijkste zakenpartners van de corporatie. Bij 39% wordt er bij vastgoedtransacties geen check bij het Kadaster gedaan naar het waardeverloop ten opzichte van voorgaande en opvolgende transacties. Bij 16% heeft de raad van commissarissen geen transactielimieten ingesteld voor het bestuur en bij 29% is er geen vertrouwenspersoon integriteit aangesteld. Op dergelijke basale aspecten van het integriteitsbeleid zou een positieve score van 100% verwacht mogen worden.

<sup>1</sup> De gemiddelde duur van de relatie met de externe accountant (vraag G3 uit keyvragen van de raad van commissarissen) is iets verhoogd ten opzichte van 2009. Aangezien dit een zeer geringe verhoging (0,3 jaar) betreft, is deze uitkomst niet als een verslechtering beoordeeld.

<sup>2</sup> Uitsplitst naar de vragenlijst van het bestuur en de raad van commissarissen: op 14 van de 20 keyvragen uit de vragenlijst van het bestuur en op 13 van de 14 keyvragen uit de vragenlijst van de raad van commissarissen ligt de score hoger dan bij de nulmeting.

Verder is het van belang te vermelden dat dit onderzoek inzicht geeft in de opzet van de beheersingsmaatregelen ter bevordering van het integer handelen, maar dat er op grond hiervan geen uitspraken gedaan kunnen worden over de werking van deze beheersingsmaatregelen. Op dat aspect ziet het Fonds een belangrijke taak weggelegd voor de raden van commissarissen bij woningcorporaties.

Voor de groep corporaties die in 2009 niet heeft deelgenomen aan de nulmeting is het niet mogelijk een ontwikkeling in de tijd te schetsen ten aanzien van het integriteitsbeleid. Het is voor deze groep wel mogelijk de uitkomsten van de vragenlijsten zoals die in 2010 zijn ontvangen, te vergelijken met de landelijke scores vanuit de nulmeting in 2009. Het is hierbij van belang op te merken dat deze groep corporaties (18 besturen en 36 raden van commissarissen) in vergelijking met de groep corporaties in de nulmeting in 2009 (401 besturen en 378 raden van commissarissen) van geringe omvang is, waardoor de gemiddelde score sterker wordt beïnvloed door afwijkende resultaten bij enkele individuele corporaties. Uit het onderzoek blijkt dat deze groep corporaties gemiddeld genomen iets slechter scoort dan landelijk bij de nulmeting in 2009. Op 21 van de 34 keyvragen (62%) uit de vragenlijsten van het bestuur en de raad van commissarissen ligt de gemiddelde score voor deze groep corporaties lager dan landelijk bij de nulmeting<sup>3</sup>. Dat is opvallend, aangezien deze corporaties sinds de publicatie van de nulmeting in 2009 de gelegenheid hebben gehad het integriteitsbeleid te verbeteren. Wanneer niet alleen de keyvragen, maar ook de integrale vragenlijst in de vergelijking wordt betrokken, ontstaat een zelfde beeld. Op 54 van de 93 vragen (58%) uit de integrale vragenlijsten van het bestuur en de raad van commissarissen ligt de gemiddelde score voor deze groep corporaties lager dan landelijk bij de nulmeting in 2009<sup>4</sup>. Opvallend is bijvoorbeeld dat het percentage corporaties dat beschikt over een integriteitscode waarin normen en regels ten aanzien van integriteit zijn vastgelegd, bij deze groep (72%) aanzienlijk lager ligt dan de landelijke score bij de nulmeting in 2009 (83%). Verder liggen de self assessmentscores binnen deze groep gemiddeld genomen iets lager dan landelijk in 2009, maar geven de besturen en raden van commissarissen binnen deze groep wel vaker dan bij de nulmeting aan dat zij voornemens zijn verbeteringen door te voeren in het integriteitsbeleid. Het bewustzijn dat er verbetering in het integriteitsbeleid noodzakelijk is, lijkt bij deze corporaties derhalve wel aanwezig te zijn. Gezien de uitkomsten van de vragenlijst voor deze groep zouden deze verbeteringen vooral gericht moeten zijn op de risicoanalyse, de communicatie en bewustwordingsactiviteiten en het vangnet voor dilemma's en incidenten.

3 Uitgesplitst naar de vragenlijst van het bestuur en de raad van commissarissen: Op 14 van de 20 keyvragen uit de vragenlijst van het bestuur ligt de score lager dan bij de nulmeting. Bij de 14 keyvragen uit de vragenlijst van de raad van commissarissen is de score bij 7 vragen beter en bij 7 vragen slechter.

4 Uitgesplitst naar de vragenlijst van het bestuur en de raad van commissarissen: Op 38 van de 61 vragen uit de vragenlijst van het bestuur ligt de score lager dan bij de nulmeting. Bij de 32 vragen uit de vragenlijst van de raad van commissarissen is de score bij 16 vragen beter en bij 16 vragen slechter.

# Inleiding

## 1.1 Rapport 'Borging waarden woningcorporaties 2009'

In het najaar van 2009 heeft het Fonds het rapport 'Borging waarden woningcorporaties, nulmeting integriteitsbeleid' uitgebracht. Dit rapport is op 21 oktober 2009 door toenmalig minister Van der Laan aangeboden aan de Tweede Kamer. De nulmeting geeft inzicht in het beleid en de maatregelen zoals die medio 2009 binnen de corporatiesector waren ontwikkeld op het gebied van integriteit. De nulmeting maakte onderdeel uit van het beleid van de minister ter verbetering van de integriteit in de sector. Andere maatregelen binnen dit beleid zijn de oprichting van het landelijk Meldpunt Integriteit Woningcorporaties, de instelling van een interventieteam en het uitvoeren van gerichte themaonderzoeken door de VROM-Inspectie. De nulmeting in 2009 is uitgevoerd door middel van een schriftelijke enquête onder alle woningcorporaties. De vragen waren 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. Om goed inzicht te krijgen in de verschillende rollen van het bestuur en de raad van commissarissen werden voor beide afzonderlijke vragenlijsten gehanteerd. Bij de vragenlijst voor het bestuur lag het accent op de inventarisatie van het organisatiebrede integriteitsbeleid en de hieraan gekoppelde beheersingsmaatregelen. Bij de vragenlijst voor de raad van commissarissen lag het accent op de monitoring van het organisatiebrede integriteitsbeleid en daarnaast op de uitoefening van toezicht op de integriteit van het bestuur. 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. Uit de resultaten van de nulmeting bleek dat er op onderdelen van het integriteitsbeleid verbeteringen noodzakelijk zijn. De belangrijkste aanbevelingen naar aanleiding van de nulmeting in 2009 waren:

- ◆ Verbetering van de risicoanalyse, de inbedding van het integriteitsbeleid in de reguliere planning- en controlcyclus en de interne controle maatregelen bij vastgoedtransacties.
- ◆ De inzet van preventieve maatregelen bij werving en selectie, de evaluatie van integer handelen bij functioneringsgesprekken en het organiseren van bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen.
- ◆ Actieve betrokkenheid van de raden van commissarissen bij het onderwerp integriteit.
- ◆ Verbetering van het vangnet bij dilemma's en incidenten.

Deze aanbevelingen zijn overgenomen door de minister en onderschreven door branchevereniging Aedes die heeft aangegeven het verbeteren van het integriteitsbeleid bij woningcorporaties als een 'topprioriteit' te zien. De uitkomsten van de nulmeting hebben ook een plek gekregen in de individuele oordeelsbrieven van de minister in december 2009. Bij corporaties die op cruciale onderdelen van het integriteitsbeleid slecht bleken te scoren, is in de individuele oordeelsbrief aandacht voor verbetering gevraagd.

De nulmeting kende verder ook een tweede fase waarbij er, in aanvulling op de schriftelijke enquête uit de eerste fase van het onderzoek, interviews zijn afgenomen met bestuurders en raden van commissarissen van 21 corporaties. Doelstelling van deze tweede fase was om beter inzicht te krijgen in de cultuur, denkwijze en praktijk van het integriteitsbeleid bij corporaties. Uit de interviews kwam onder meer naar voren dat er bij de raden van commissarissen een hoge betrokkenheid is bij het onderwerp integriteit maar dat men nog worstelt met de eigen rol en mate van diepgang van het toezicht. De betrokkenheid wordt nog in beperkte mate omgezet in gerichte aandacht voor het opsporen van niet integer handelen, dan wel specifieke acties jegens het bestuur ter bevordering van integer handelen. Verder werd het belang van de 'tone at the top' en het moreel leiderschap benadrukt. Ook openheid en transparantie werden veel genoemd. Veel bestuurders gaven aan van plan te zijn meer verantwoording af te leggen over het eigen integer handelen en dat van de organisatie. De minister heeft de Tweede Kamer op 1 juni 2010<sup>5</sup> geïnformeerd over de bevindingen van de tweede fase van de nulmeting. Deze minister heeft vervolgens alle corporaties geïnformeerd over de belangrijkste uitkomsten tegelijkertijd met het aanbieden van het rapport 'Lessons learned'. Dat laatste betrof de resultaten van een onderzoek van de VROM-Inspectie bij interne toezichthouders en bestuurders van woningcorporaties waar zich incidenten met integriteit hebben voorgedaan.

De resultaten van de nulmeting zijn door het Fonds gepresenteerd op diverse seminars, congressen en bijeenkomsten waarbij aandacht werd besteed aan governance en integriteit binnen de corporatiesector. Verder zijn de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen toegelicht bij regiobijeenkomsten die het Fonds organiseert voor de raden van commissarissen bij woningcorporaties. De resultaten van de nulmeting zijn ook gebruikt door de monitoringscommissie Governancecode woningcorporaties. In haar tussenrapportage<sup>6</sup> die in februari 2010 is verschenen, geeft de monitoringscommissie aan: "Een van de meest actuele onderwerpen op dit moment is integriteit. De commissie gaat analyseren op welke punten woningcorporaties kwetsbaar zijn op het gebied van integriteit en op welke manier de code daar een rol in kan spelen. Dit zal resulteren in aanvullende aanbevelingen met betrekking tot integriteit, belangenverstrengeling en risicobeheersing". Een ander initiatief vanuit de sector is de publicatie van de handreiking 'Tussen regels en gedrag' door de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. Doel van deze handreiking is bestuurders en raden van commissarissen te ondersteunen bij de ontwikkeling en borging van het integriteitsbeleid.

<sup>5</sup> Brief met kenmerk ABC 2010001131

<sup>6</sup> Naar verdieping en verbreding van goed bestuur - Tussenrapportage Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties, februari 2010.

Verder heeft het Meldpunt Integriteit Woningcorporaties van de VROM-Inspectie in april 2010 bekend gemaakt sinds de oprichting, een jaar eerder, 80 meldingen inzake fraude en zelfverrijking in onderzoek genomen te hebben. Een kwart van deze 80 meldingen over fraude en zelfverrijking gaf aanleiding tot nader onderzoek. Vijf van deze 20 meldingen zijn onder de aandacht gebracht van de raden van commissarissen en/of de besturen van de desbetreffende woningcorporatie met het verzoek nader onderzoek te doen. Vijftien meldingen zijn overgedragen aan de Inlichtingen- en Opsporingsdienst van de VROM-Inspectie.

Al bij de aanbieding aan de Tweede Kamer van het rapport 'Borging waarden woningcorporaties, nulmeting integriteitsbeleid' heeft toenmalig minister Van der Laan toegezegd dat er een vervolgonderzoek zal plaatsvinden. In de aanbiedingsbrief van 21 oktober 2009<sup>7</sup> is aangegeven: "Ik ben voornemens volgend jaar een gericht vervolgonderzoek in te stellen bij alle corporaties op die aspecten die nog niet goed geregeld zijn, teneinde vast te kunnen stellen of er voortgang is geboekt". Voorliggend rapport 'Integriteit, maatschappelijk verantwoord' is het resultaat van deze toezegging van de minister.

## 1.2 Opzet rapport

Het vervolgonderzoek integriteitsbeleid 2010 is een vervolg op van de nulmeting in 2009 en is uitgevoerd vanuit twee invalshoeken. Ten eerste is vastgesteld of er verbeteringen zijn doorgevoerd op die onderdelen van het integriteitsbeleid die blijkens de resultaten van de nulmeting in 2009 nog in onvoldoende mate waren ontwikkeld. Hierbij zijn 131 corporaties<sup>8</sup> geselecteerd waarbij de belangrijkste onderdelen van het integriteitsbeleid (de keyvragen<sup>9</sup> uit de integrale vragenlijsten van vorig jaar) in 2009 in beperkte mate waren uitgewerkt<sup>10</sup>. Aan deze corporaties is verzocht om de keyvragen nogmaals te beantwoorden naar de stand van zaken in 2010. De uiteindelijke response met betrekking tot de vragenlijsten voor het bestuur en de raad van commissarissen voor deze groep corporaties bedraagt beide 99 procent<sup>11</sup>. Eén bestuur en één raad van commissarissen hebben geen medewerking verleend aan het vervolgonderzoek. De vragenlijst van één bestuur is te laat ontvangen en kon daardoor niet meer verwerkt worden ten behoeve van dit rapport. De resultaten van dit deel van het onderzoek zijn weergegeven in hoofdstuk 2 van dit rapport. Hierbij zijn de resultaten van deze groep corporaties in 2010 vergeleken met zowel de eigen als de landelijke scores op de keyvragen vanuit de nulmeting in 2009.

7 Kenmerk ABC 2009055086.

8 Zie bijlage 1a bij dit rapport.

9 Zie bijlage 2 en 3 bij dit rapport voor de keyvragen van respectievelijk het bestuur en de raad van commissarissen.

10 De indicator voor de selectie was het aantal keyvragen dat positief was beantwoord. Indien dit de helft of minder was, is men geselecteerd voor het vervolgonderzoek. Deze groep bestaat in totaal uit 157 corporaties, maar voor 26 corporaties is een afzonderlijk traject ingezet om tot verbetering van het integriteitsbeleid te komen. Dit zijn corporaties waarbij na beantwoording van de vragenlijst van vorig jaar vragen opriepen doordat er grote verschillen waren tussen de beantwoording door het bestuur en de raad van commissarissen of doordat men aangaf geen verbeteringen in het integriteitsbeleid door te zullen voeren.

11 Twee corporaties binnen de groep van 131 corporaties zijn in de loop van 2010 gefuseerd (L0775 Woningstichting Vriezenveen/Westerhaar en L1652 SGBB). Bij de berekening van het percentage response is in de noemer derhalve een aantal van 129 corporaties gehanteerd.

Ten tweede waren er vorig jaar 48 corporaties<sup>12</sup> waarbij de besturen en/of de raden van commissarissen geen medewerking hebben verleend aan de schriftelijke enquête en is vorig jaar aan 12 corporaties<sup>13</sup> ontheffing verleend om de vragenlijsten in te vullen. Voor deze groep corporaties is er vanuit de nulmeting in 2009 derhalve geen informatie beschikbaar over het integriteitsbeleid. Deze corporaties zijn in 2010 nogmaals verzocht om de integrale vragenlijsten<sup>14</sup> zoals die vorig jaar zijn gehanteerd, in te vullen. Binnen deze groep van 60 corporaties gaat het om 28 besturen en 50 raden van commissarissen. De besturen van vijf corporaties en de raden van commissarissen van negen corporaties hebben niet tijdig gereageerd op de herhaalde verzoeken vanuit het Fonds om de vragenlijsten in te dienen. De meeste vragenlijsten zijn eind 2010 uiteindelijk alsnog ontvangen nadat deze corporaties hier nadrukkelijk op zijn aangesproken<sup>15</sup>. Aangezien deze vragenlijsten niet beschikbaar waren in de periode waarin de analyse van de data plaatsvond, zijn deze niet meer gebruikt ten behoeve van dit rapport. Het verkregen inzicht in het integriteitsbeleid van deze corporaties zal vanuit het Fonds wel worden betrokken bij het individuele toezicht op deze corporaties. Bij het onderzoek zijn uiteindelijk de gegevens van 18 besturen en 36 raden van commissarissen betrokken. In bijlage 5a en bijlage 6 is dit toegelicht. In hoofdstuk 3 van dit rapport zal voor deze groep van 18 besturen en 36 raden van commissarissen een eerste beeld worden gegeven van het beleid en de maatregelen op het gebied van integriteit. De resultaten van deze groep corporaties zijn vergeleken met de landelijke scores vanuit de nulmeting in 2009.

---

12 Zie bijlage 2 van het rapport 'Borging waarden woningcorporaties'.

13 Zie bijlage 1 van het rapport 'Borging waarden woningcorporaties', hierbij is tevens aangegeven wat de reden was om ontheffing te verlenen.

14 Zie bijlage 3 en 4 bij het rapport 'Borging waarden woningcorporaties'.

15 Met uitzondering van L0470 Com.Wonen, L0692 Rosehage en L0941 Samenwerking Slikkerveer. Deze corporaties hebben wederom geen medewerking verleend om de vragenlijsten te beantwoorden. Voor L0067 Pierre Louis geldt dat beleid en instrumentarium rond integriteit gelijk zijn aan die van woningstichting de Veste waarmee ondertussen een personele unie is aangegaan.

## Vervolgonderzoek integriteitsbeleid 2010

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag of er verbeteringen zijn doorgevoerd op die onderdelen van het integriteitsbeleid die volgens de resultaten van de nulmeting in 2009 nog in onvoldoende mate waren ontwikkeld. Hiertoe zijn 131 corporaties geselecteerd waarbij de belangrijkste onderdelen van het integriteitsbeleid in 2009 in beperkte mate waren uitgewerkt (verder aangeduid met 'groep V131'<sup>16</sup>). Aan deze corporaties is verzocht om de keyvragen nogmaals te beantwoorden naar de stand van zaken in 2010. Hierbij zijn de resultaten van deze groep corporaties in 2010 vergeleken met zowel de eigen als de landelijke scores vanuit de nulmeting in 2009. De kenmerken (aantal woongelegenheden, aantal fte's en referentiegroepen) van de deelnemende corporaties uit de groep V131 zijn weergegeven in bijlage 1b.

### 2.1 Integriteitsbeleid en risicoanalyse

In deze paragraaf wordt ingegaan op de vraag of er specifiek integriteitsbeleid is geformuleerd en of er een integriteitscode aanwezig is waarin normen en regels ten aanzien van integriteit zijn vastgelegd. Verder is nagegaan of de woningcorporaties een risicoanalyse hebben uitgevoerd en of zij hierbij aandacht hebben gehad voor de risico's in relatie tot de belangrijkste zakenpartners en op het niveau van de directie/het bestuur. Verder is nagegaan in hoeverre de raad van commissarissen bekend is met het beleid en de gedragscodes van de corporatie en of zij door het bestuur tijdig en in voldoende mate wordt geïnformeerd over het voorgenomen integriteitsbeleid.

#### 2.1.1 Integriteitsbeleid

Het integriteitsbeleid binnen een organisatie is het geheel van voorzieningen en maatregelen dat de organisatie treft om het integer handelen te bevorderen. In 2009 gaf driekwart van de groep V131 aan beleid omtrent integer handelen geformuleerd te hebben, in 2010 ligt dit percentage op 85% (landelijk 2009 87%). Van de 19 corporaties binnen de groep V131 die medio 2010 negatief scoren op deze vraag, geven er 14 aan in 2010 alsnog beleid omtrent integer handelen te zullen formuleren. Bij vijf corporaties uit de groep V131 is er op dit moment geen integriteitsbeleid geformuleerd en heeft men ook niet het voornemen om dit in de nabije toekomst te doen.

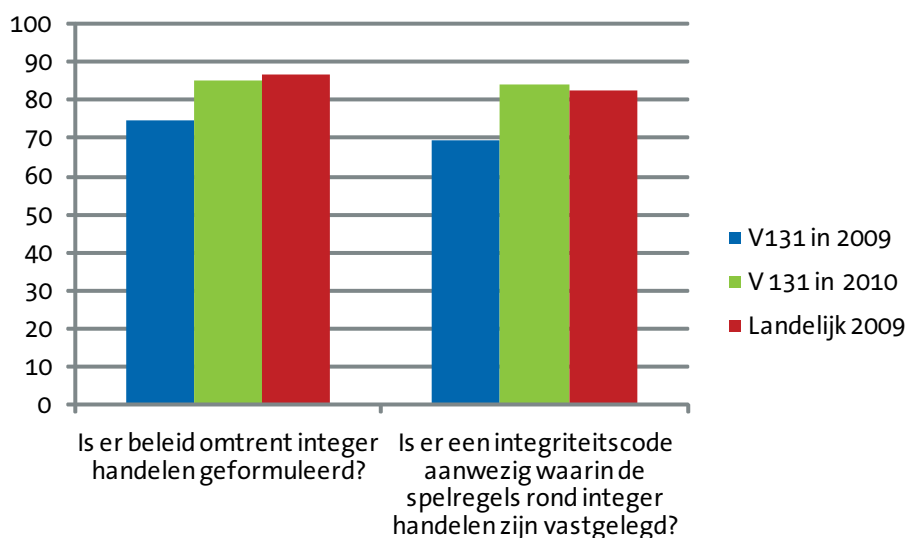
<sup>16</sup> De afkorting V131 is gehanteerd om aan te geven dat het hierbij gaat om het vervolgonderzoek bij 131 corporaties waarbij de belangrijkste onderdelen van het integriteitsbeleid in 2009 in beperkte mate waren uitgewerkt. Zoals in paragraaf 1.2 is aangegeven zijn de resultaten, zoals die in dit hoofdstuk zijn gepresenteerd uiteindelijk gebaseerd op de beantwoording van de keyvragen van 127 besturen en 128 raden van commissarissen.

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. 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. 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 raad van commissarissen (auditcommissie) genoemd. Het percentage van de raden van commissarissen binnen de groep V131 dat vorig jaar aangaf bekend te zijn met het integriteitsbeleid en de integriteitscode van de corporatie, lag op 92% (landelijk toen 95%). In 2010 ligt dit percentage voor de groep V131 met 98% hoger. Verder geeft 97% van de raden van commissarissen van de groep V131 in 2010 aan tevreden te zijn over de wijze waarop zij door het bestuur worden geïnformeerd over het (voorgenomen) beleid op het terrein van integer handelen. Dat is zowel hoger dan de eigen score (90%) als het landelijk gemiddelde (93%) in 2009.

### 2.1.2 Integriteitscode

Een belangrijk element van integriteitsbeleid is het hebben van een integriteitscode waarin de spelregels rond integer handelen zijn vastgelegd. De Governancecode woningcorporaties schrijft ook voor dat corporaties over een integriteitscode dienen te beschikken (die in ieder geval op de website is geplaatst). 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.

Grafiek 2.1 Integriteitsbeleid (in %)



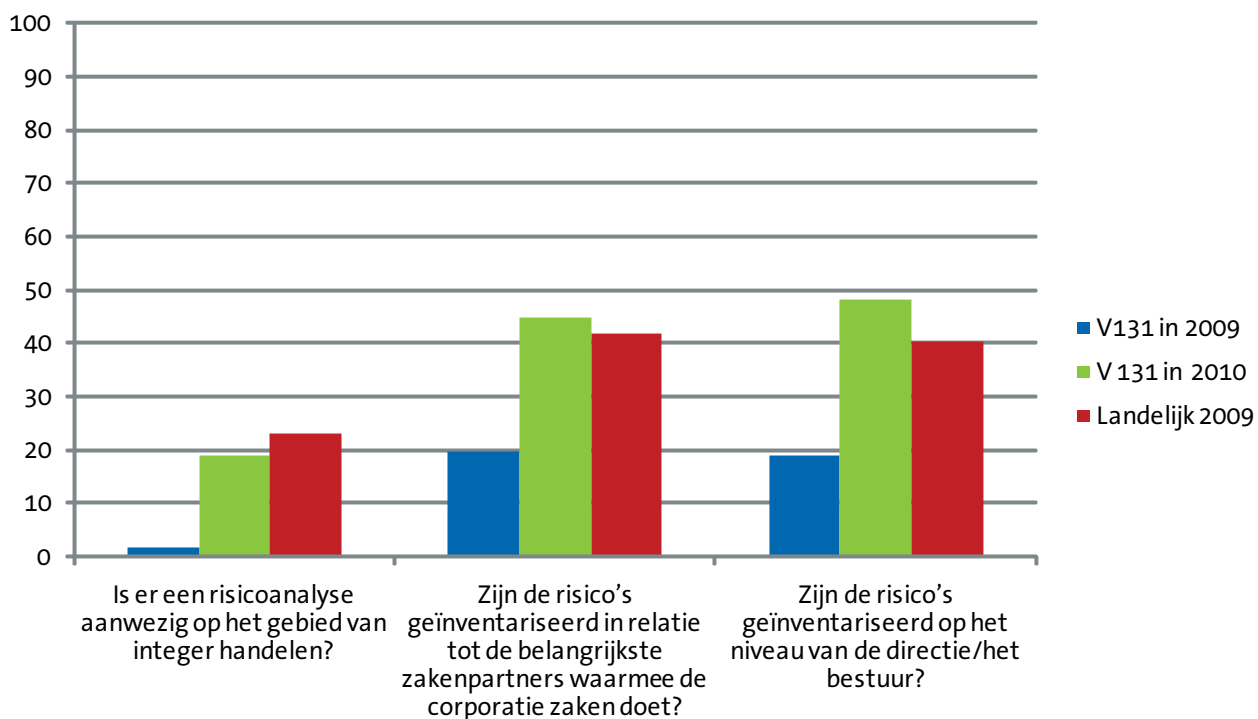


Uit de enquête in 2009 blijkt dat slechts 69% van de corporaties binnen de groep V131 beschikt over een integriteitscode. Uit het vervolgonderzoek blijkt dat in 2010 84% van de corporaties uit de groep V131 een integriteitscode heeft en daarmee ligt dit percentage hoger dan landelijk bij de nulmeting (83%). Ondanks deze verbetering is het opvallend dat 16% van de corporaties uit de groep V131 ook in 2010 nog steeds niet over een integriteitscode beschikt.

### 2.1.3 Risicoanalyse

Risicoanalyse vormt een belangrijk fundament voor het integriteitsbeleid en voor het treffen van integriteitsmaatregelen. Een specifieke risicoanalyse op het gebied van integer handelen was binnen de groep V131 in 2009 in zeer beperkte mate aanwezig (2%). Ondanks dat dit punt voor de groep V131 sterk is verbeterd (19%), ligt de score nog steeds lager dan landelijk bij de nulmeting in 2009 (23%). Van de 103 corporaties binnen de groep V131 die medio 2010 geen risicoanalyse hebben uitgevoerd, geeft circa de helft overigens aan het voornemen te hebben dit in 2010 alsnog te doen. Bij 47 corporaties uit de groep V131 is er op dit moment geen risicoanalyse uitgevoerd en heeft men ook niet het voornemen om dit in de toekomst te doen.

Grafiek 2.2 Risicoanalyse (in %)



Integriteitsrisico's manifesteren zich vaak bij zakelijke contacten met de 'buitenwereld'. 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. In 2009 gaf 20% van de corporaties binnen de groep V131 aan risico's geïntervieweerd te hebben in relatie tot (tegen)partijen waarmee de corporatie zaken doet (landelijk was dit 42%). Alhoewel dit met een percentage van 45% voor de groep V131 sterk is verbeterd in 2010, blijft dit een belangrijk aandachtspunt (55% inventariseert dus nog geen risico's in relatie tot zakenpartners).

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. 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 de raad van commissarissen heeft geïntervieweerd 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. In 2009 gaf circa driekwart van de raden van commissarissen binnen de groep V131 aan een dergelijke inventarisatie uitgevoerd te hebben (landelijk was dit 80%). In 2010 ligt dit percentage binnen de groep V131 met 85% hoger dan zowel de eigen score als het landelijk gemiddelde in 2009. In de enquête is verder ook de vraag gesteld of er meer in algemene zin risico's zijn geïntervieweerd op het niveau van bestuur. Dit blijkt in 2010 bij 48% van de corporaties binnen de groep V131 het geval te zijn en ook dit percentage ligt daarmee hoger dan zowel de eigen score (19%) als het landelijk gemiddelde (40%) in 2009.

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. 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. In 2009 bleek dit bij 9% van de corporaties binnen de groep V131 daadwerkelijk het geval te zijn (landelijk toen 11%). Deze gevoelige relaties zijn in het afgelopen jaar kennelijk afgebouwd aangezien het percentage nu op 5% uitkomt. Deze betreffende corporaties geven hierbij overigens allemaal aan compenserende maatregelen getroffen te hebben. Bij de keyvragen is niet gevraagd welke compenserende maatregelen het betreft. Bij de integrale vragenlijst van de nulmeting in 2009 wel en de genoemde maatregelen betroffen toen onder meer de melding van deze relaties en het niet deelnemen aan discussie en besluitvorming.

## **2.2 Communicatie- en personeelsbeleid**

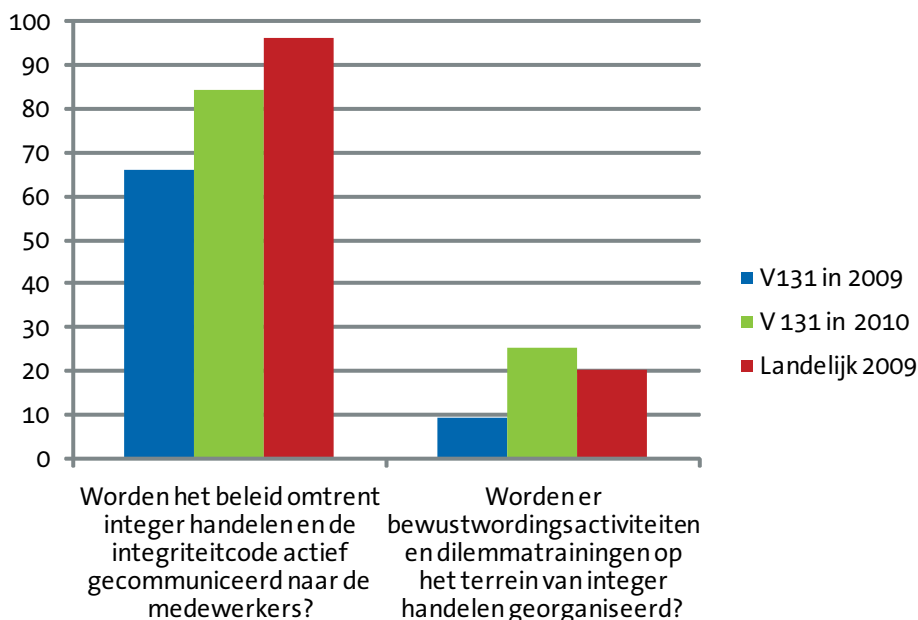
In deze paragraaf wordt in beeld gebracht of het beleid omtrent integer handelen en de integriteitscode actief worden gecommuniceerd naar de medewerkers. Hierbij is ook gevraagd of er bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het terrein van integer handelen worden georganiseerd. Daarnaast is aandacht besteed aan andere relevante elementen van het personeelsbeleid zoals screening van nieuwe medewerkers en de aandacht voor integer handelen bij functioneringsgesprekken. Verder is het personeelsbeleid vanuit de werkgeversrol van de raad van commissarissen gezien.

### 2.2.1 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.

Binnen de groep V131 gaf tweederde van de corporaties in 2009 aan het beleid omtrent integer handelen en de integriteitscode (indien aanwezig) actief te communiceren naar de medewerkers. In 2010 ligt dit percentage binnen de groep V131 met 84% aanzienlijk hoger dan in 2009, maar nog wel lager dan het landelijk gemiddelde in 2009 (96%). Een kwart van de corporaties binnen de groep V131 geeft in 2010 aan bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het gebied van integer handelen te organiseren. Ook dit punt is verbeterd ten opzichte van 2009 toen dit nog slechts bij 10% van de corporaties binnen de groep V131 het geval was (landelijk was dit 20%).

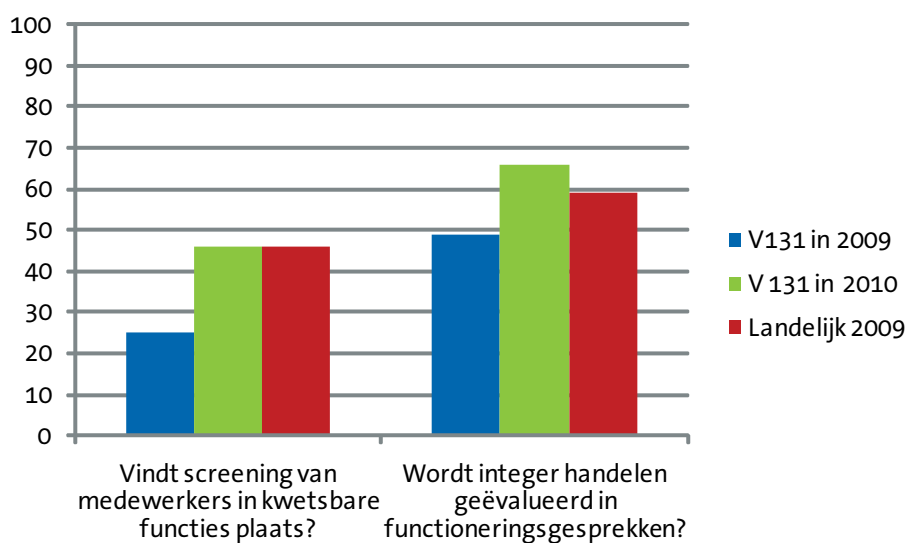
Grafiek 2.3 Communicatie- en bewustwordingsactiviteiten (in %)



### 2.2.2 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 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 wervings- en selectiebeleid is derhalve een belangrijke schakel in het preventieve integriteitsbeleid. Door een goede selectie 'aan de poort' kan het risico op integriteitsschendingen in belangrijke mate worden verminderd. Screening van medewerkers in kwetsbare functies vindt in 2010 bij 46% van de corporaties binnen de groep V131 plaats en ligt daarmee nu gelijk aan het landelijke percentage in 2009. In 2009 was er bij slechts een kwart van de corporaties binnen de groep V131 sprake van screening van medewerkers in kwetsbare functies.

Grafiek 2.4 Personeelsbeleid (in %)



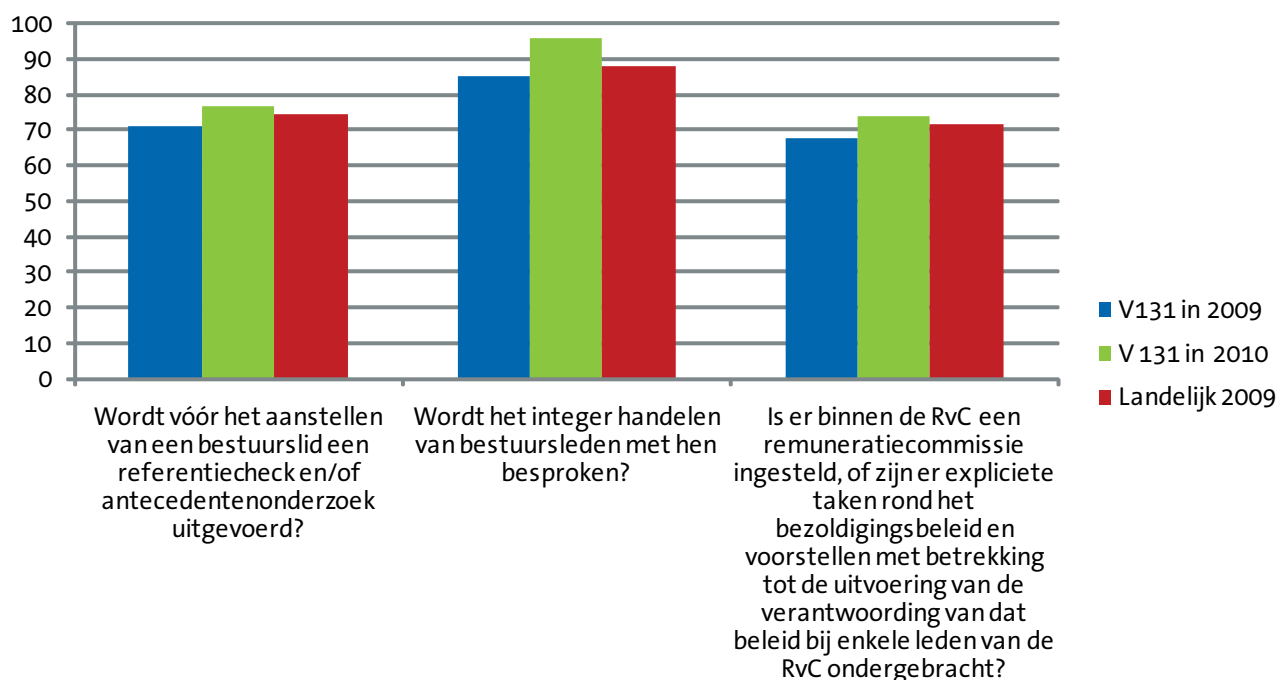
Een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid is het bespreken van integriteitsaspecten op reguliere contactmomenten tussen de leidinggevende en de medewerker. Functioneringsgesprekken lenen zich hier goed voor. De leidinggevende kan vragen of de medewerker lastige situaties heeft meegemaakt en hoe hij of zij daarmee is omgegaan. Medewerkers kunnen dan mogelijke verbeterpunten voor de organisatie aan de hand doen. Het evalueren van integer handelen bij functioneringsgesprekken vindt in 2010 binnen de groep V131 in tweederde van de gevallen plaats en is daarmee verbeterd ten opzichte van 2009 toen hier bij krap de helft sprake van was (landelijk toen 59%).

### 2.2.3 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 en het bezoldigingsbeleid. In 2010 laat 77% van de corporaties binnen de groep V131 vóór het aanstellen van een bestuurslid een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uitvoeren en deze score ligt daarmee hoger dan zowel de eigen score (71%) als het landelijk gemiddelde (75%) in 2009. Verder geeft 96% van de raden van commissarissen binnen de groep V131 in 2010 aan het integer handelen van bestuursleden met hen te bespreken. Ook dit percentage is hoger dan zowel de eigen score (85%) als het landelijk gemiddelde (88%).

In de Governancecode woningcorporaties is 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 circa driekwart van de corporaties uit de groep V131 in 2010 een remuneratiecommissie is ingesteld (of dat de taken rond het bezoldigingsbeleid bij enkele leden van de raad van commissarissen zijn ondergebracht). In 2009 was hier bij circa tweederde van de corporaties binnen de groep sprake van, landelijk lag dit percentage op 72%.

Grafiek 2.5 De werkgeversrol van het intern toezicht (in %)



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

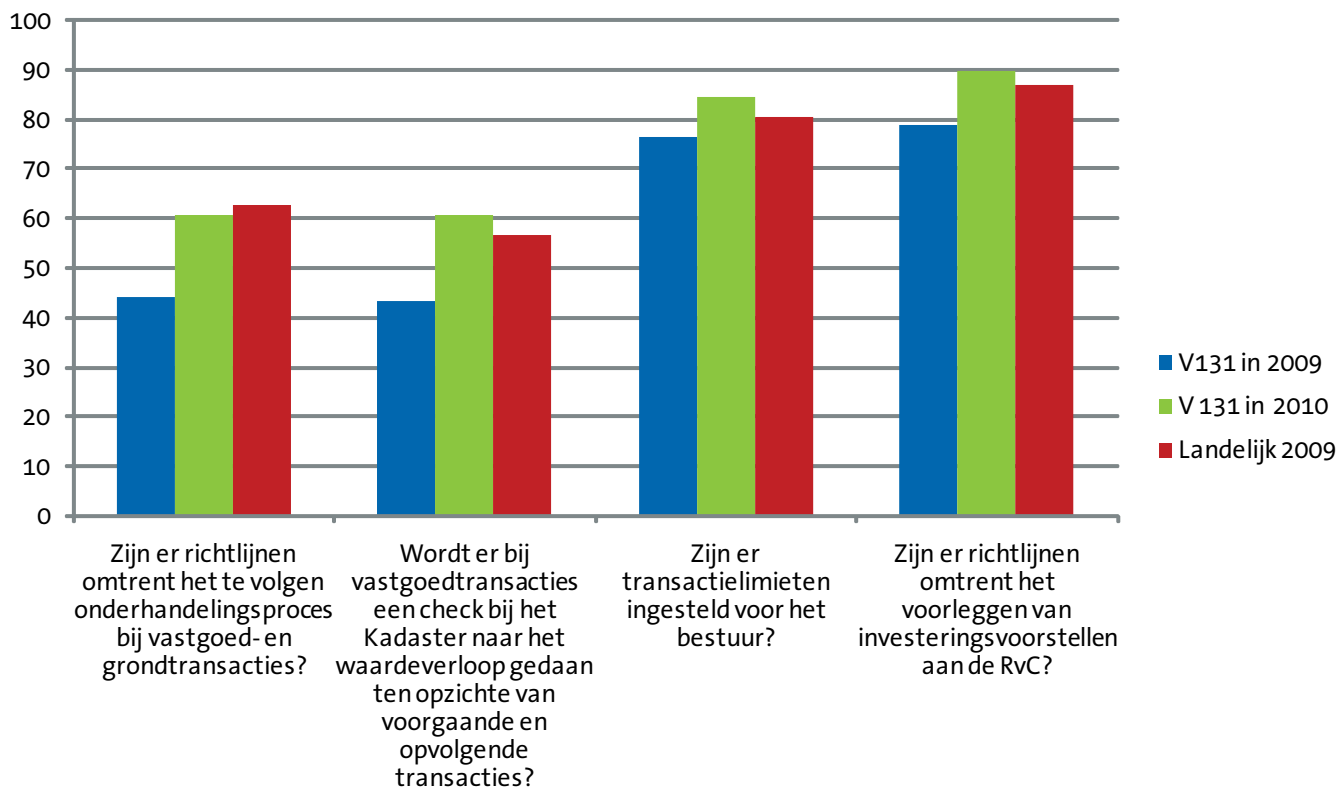
In deze paragraaf wordt ingegaan op de mate waarin er interne controlemaatregelen aanwezig zijn, gericht op de naleving van het beleid omtrent integer handelen. Hierbij zijn enkele specifieke vragen gesteld over de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties zoals de vraag of er richtlijnen zijn 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 procedure van afwikkeling van meldingen en het sanctiebeleid.

### 2.3.1 Interne controlemaatregelen

Onderdeel van een toereikend integriteitsbeleid is het vaststellen of de voorgenomen activiteiten daadwerkelijk worden uitgevoerd. Ruim een kwart van de corporaties binnen de groep V131 geeft in 2010 aan dat er specifieke audits zijn uitgevoerd, gericht op het integer handelen van de organisatie. Dat is een verbetering ten opzichte van 2009 (14%), hoewel het percentage nog wel lager ligt dan landelijk bij de nulmeting (29%). Een groot deel van de raden van commissarissen (83%) binnen de groep V131 geeft in 2010 aan dat de resultaten van de interne controlemaatregelen en audits op het terrein van integer handelen (indien aanwezig) met hen worden besproken. Ook dit punt is verbeterd ten opzichte van de eigen score in 2009 (76%), maar ligt nog wel lager dan landelijk in 2009 (87%).

De corporatiesector is een serieuze speler in de vastgoedmarkt waar vele andere partijen actief zijn, 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 integriteitsschendingen kunnen ontstaan. In de enquête zijn enkele specifieke vragen gesteld over de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties.

**Grafiek 2.6 Interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties (in %)**



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 (90%) uit de groep V131 geeft in 2010 overigens wel aan te beschikken over richtlijnen omtrent het voorleggen van investeringsvoorstellen aan de raad van commissarissen. Dit punt is voor deze groep in belangrijke mate verbeterd ten opzichte van 2009 toen het percentage nog op 79% lag (landelijk toen 87%). Het aandeel corporaties waarbij er door de raad van commissarissen ook daadwerkelijk transactielimieten voor het bestuur zijn ingesteld, ligt voor de groep V131 in 2010 op 84%. Ook op dit punt is de score verbeterd ten opzichte van 2009 toen hier bij circa driekwart van de corporaties uit de groep V131 sprake van was (landelijk toen 80%).

Binnen de groep V131 geeft 61% van de corporaties in 2010 aan richtlijnen omtrent het te volgen onderhandelingsproces bij vastgoedtransacties te hebben. In 2009 lag dit voor deze groep nog op 44% en landelijk op 63%. Controle bij het Kadaster naar het waardeverloop ten opzichte van voorgaande en opvolgende transacties gebeurt in 2010 eveneens bij 61% van de corporaties uit de groep V131. In 2009 lag dit percentage bij de groep V131 nog op 43% (landelijk toen 57%). Van de 50 corporaties binnen de groep V131 die medio 2010 negatief scoren op deze vraag, geven er 21 aan het voornemen te hebben deze maatregel in 2010 alsnog in te voeren.

Bij 29 corporaties uit de groep V131 vindt er op dit moment derhalve geen controle bij het Kadaster naar het waardeverloop plaats en heeft men ook niet het voornemen om dit in de toekomst te doen.

### **2.3.2 Accountantscontrole**

Alhoewel 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. In de regelgeving voor accountants (standaard 240) staat bijvoorbeeld dat de accountant bij het bestuur 'inlichtingen moet inwinnen over de door het bestuur gevolgde werkwijze om het risico van fraude binnen het bedrijf te onderkennen en hierop in te spelen'. De gevoeligheid voor fraude van de cliënt is ook een verplicht gespreksonderwerp binnen het opdrachtteam. Verder 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 van commissarissen dient bij te wonen. Bij 59% van de corporaties uit de groep V131 heeft de accountant in 2010 expliciet opdracht van de raad van commissarissen gekregen om aandacht te besteden aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen. Daarmee ligt dit percentage hoger dan zowel de eigen score (45%), als het landelijk gemiddelde (51%) in 2009. Het aantal corporaties waarbij de accountant volgens opgave van het bestuur in de praktijk feitelijk aandacht besteed aan het integriteitsbeleid, ligt voor de groep V131 in 2010 op 91% en ook dit is hoger dan in 2009 (V131 toen 82% en landelijk 88%).

In de Governancecode woningcorporaties is verder aangegeven dat de externe 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 eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling maken van het functioneren van de externe accountant. Uit de enquête blijkt dat de corporaties uit de groep V131 de huidige accountant (persoon) in 2010 gemiddeld genomen 5,6 jaar in dienst hebben. Vorig jaar was dit bij de corporaties uit de groep V131 5,3 jaar en landelijk 5,2 jaar. Er zijn binnen de groep V131 overigens nog steeds corporaties waarbij er sprake is van termijnen van 20 jaar of meer.

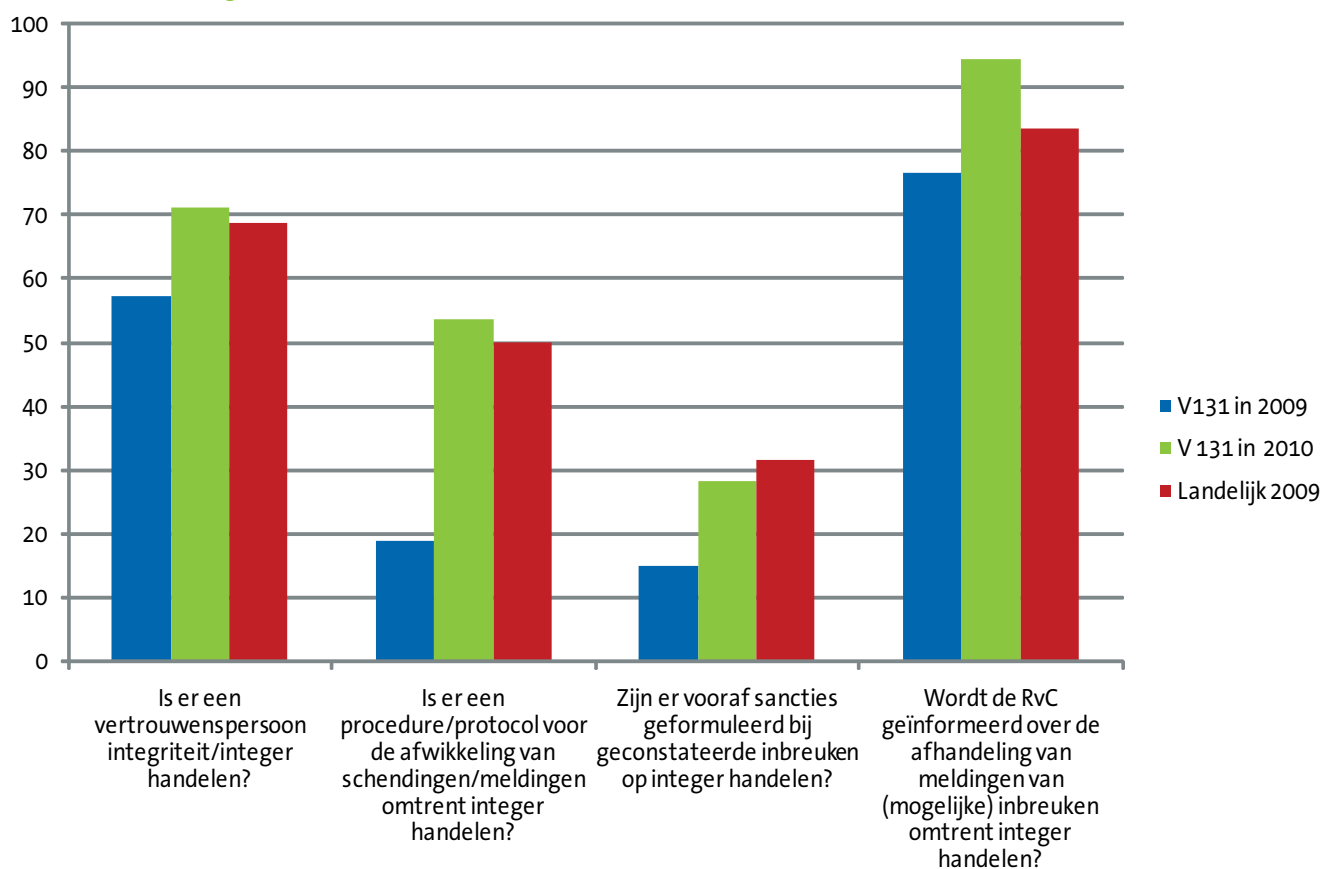
### **2.3.3 Vangnet voor dilemma's en incidenten**

Naast het hebben van een preventief integriteitsbeleid is het van belang om vooraf duidelijkheid te hebben over het loket voor en de verdere handelwijze bij meldingen van inbreuken op de integriteit. 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. 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. Uit de enquête blijkt dat bij 71% van de corporaties uit de groep V131 in 2010 een vertrouwenspersoon integriteit is aangesteld. Dit punt is voor deze groep daarmee in belangrijke mate verbeterd ten opzichte van 2009 toen het percentage nog op 57% lag (landelijk was dit 69%).

**Grafiek 2.7 Vangnet voor dilemma's en incidenten (in %)**



Voor ruim de helft van de corporaties uit de groep V131 geldt dat zij in 2010 over een procedure beschikken voor de afwikkeling van schendingen/meldingen omtrent integer handelen. Dit punt is in belangrijke mate verbeterd ten opzichte van 2009 toen dit percentage voor de groep V131 nog op 19% lag (landelijk toen op 50%). De raad van commissarissen binnen de groep V131 wordt in 2010 in 95% van de gevallen ook geïnformeerd over de afhandeling van meldingen van (mogelijke) inbreuken omtrent integer handelen. Dit percentage ligt voor de groep V131 daarmee hoger dan zowel de eigen score (77%) als de landelijke uitkomst in 2009 (84%).

In 2009 had slechts 15% van de corporaties uit de groep V131 vooraf sancties geformuleerd bij geconstateerde inbreuken op integer handelen. In 2010 ligt dit percentage binnen de groep V131 met 28% aanzienlijk hoger, maar nog wel beneden het landelijk gemiddelde in 2009 (31%).

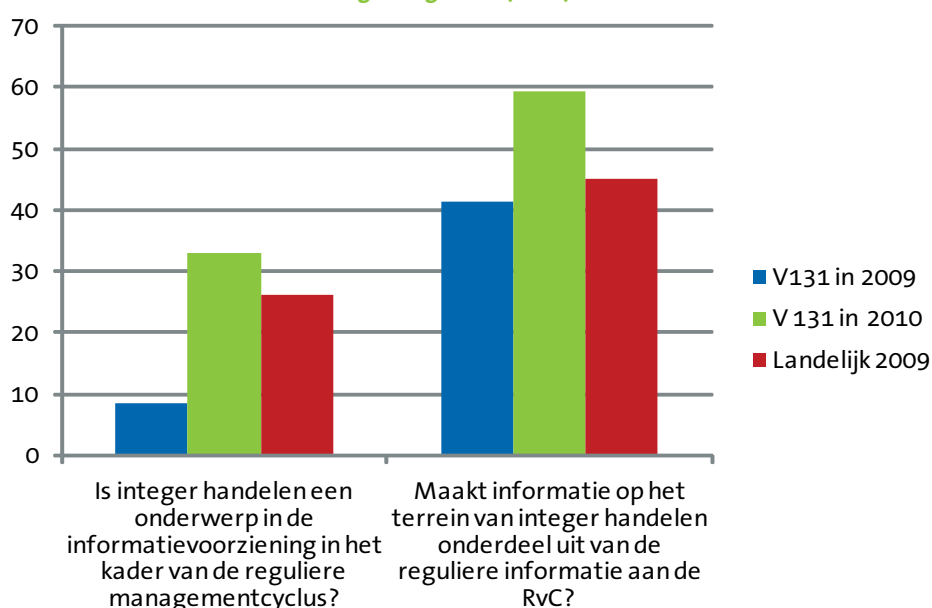
## 2.4 Monitoring, evaluatie en verantwoording

In deze paragraaf wordt ingegaan op de vraag 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 aandacht is besteed aan het integriteitsbeleid.

### 2.4.1 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 bij eenderde van de corporaties uit de groep V131 het onderwerp integer handelen in 2010 onderwerp is in de informatievoorziening in het kader van de reguliere managementcyclus. Alhoewel dit punt voor deze groep in belangrijke mate is verbeterd ten opzichte van 2009 (9% en landelijk toen 26%), is er nog niet bij alle corporaties een structurele verankering van het integriteitsbeleid. 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 voor de groep V131 in 2010 op 59% en ligt daarmee hoger dan zowel de eigen score (41%) als het landelijk gemiddelde (45%) in 2009.

Grafiek 2.8 Interne informatievoorziening integriteit (in %)



Een 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 borgen. 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 om het integriteitsbeleid te evalueren, aangezien dit ertoe kan leiden dat nieuwe risico's ontstaan, danwel oude risico's verdwijnen. Binnen de groep V131 geeft 70% in 2010 aan het beleid omtrent integer handelen minimaal tweejaarlijks te evalueren. In 2009 gold dit nog slechts voor circa een kwart van de corporaties binnen de groep V131 en landelijk voor circa de helft.

#### **2.4.2 Verantwoording over het integriteitsbeleid**

Het sluitstuk van het integriteitsbeleid is het afleggen van verantwoording over integriteit en het integriteitsbeleid. Alhoewel hiertoe geen wettelijke verplichting bestaat en er ook in de Governancecode woningcorporaties geen expliciete bepaling is opgenomen, verdient het wel aanbeveling in de externe verslaggeving aandacht te besteden aan integriteit. Dat kan door een specifieke paragraaf aan het jaarverslag of het volkshuisvestingsverslag toe te voegen. Het in Deel 2 van dit rapport gehanteerde 'toetsingskader verantwoording integriteitsbeleid' kan hiervoor als uitgangspunt dienen. In de externe verantwoording kunnen de geformuleerde doelstellingen, de getroffen maatregelen en de behaalde resultaten aan bod komen. Daarnaast zou ervoor gekozen kunnen worden om verantwoording af te leggen over het aantal meldingen van (mogelijke) integriteitsschendingen en de opgelegde sancties in dit kader. Alhoewel 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. Binnen de groep V131 geeft 59% van de besturen in 2010 aan in het jaar-/volkshuisvestingsverslag verantwoording af te leggen over het beleid omtrent integer handelen. Dat is hoger dan de eigen score (eenderde) en het landelijk gemiddelde (ruim de helft) in 2009. Het deel van de raden van commissarissen dat aangeeft in zijn externe verantwoording aandacht te besteden aan integriteit, ligt binnen de groep V131 in 2010 op circa tweederde. Dit is vergelijkbaar met de landelijke score in 2009, maar is hoger dan de eigen score van de groep V131 in dat jaar (58%).

## Nulmeting ontbrekende corporaties in 2009

Bij de nulmeting in 2009 waren er 48 corporaties waarbij de besturen en/of de raden van commissarissen geen medewerking hebben verleend aan de schriftelijke enquête. Verder is vorig jaar aan 12 corporaties ontheffing verleend om de vragenlijsten in te vullen. Binnen deze groep van 60 corporaties gaat het om 28 besturen en 50 raden van commissarissen. Aan deze besturen en raden van commissarissen is in 2010 nogmaals verzocht om de volledige vragenlijsten<sup>17</sup> zoals die vorig jaar zijn gehanteerd, in te vullen. De tekst in dit hoofdstuk is uiteindelijk gebaseerd op de vragenlijsten van 18 besturen en 36 raden van commissarissen<sup>18</sup> en voor deze groep zal in dit hoofdstuk een eerste beeld worden gegeven van het beleid en de maatregelen op het gebied van integriteit. Hierbij worden de resultaten van deze groep corporaties (verder aangeduid met 'groep GG09'<sup>19</sup>) vergeleken met de landelijke scores vanuit de nulmeting in 2009. 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. In bijlage 7 zijn de self assessment scores op de diverse onderdelen van de vragenlijst weergegeven.

Aangezien de peildatum van het vervolgonderzoek een jaar later ligt dan die van de nulmeting in 2009, bestaat de mogelijkheid dat de groep GG09 in het afgelopen jaar verbeteringen heeft doorgevoerd in het integriteitsbeleid. Ondanks deze onzuiverheid in de vergelijking is het toch zinvol geacht om de resultaten van de groep GG09, die vorig jaar om uiteenlopende redenen geen medewerking heeft verleend aan de nulmeting, te vergelijken met de landelijke scores uit dat onderzoek. Verder is het van belang op te merken dat de groep GG09 (18 besturen en 36 raden van commissarissen) in vergelijking met de groep corporaties in de nulmeting in 2009 (401 besturen en 378 raden van commissarissen) van geringe omvang is, waardoor de gemiddelde score sterker wordt beïnvloed door afwijkende resultaten bij enkele individuele corporaties. De kenmerken (aantal woongelegenheden, fte's en referentiegroepen) van de deelnemende corporaties uit de groep GG09 zijn weergegeven in bijlage 5b.

<sup>17</sup> De gegevens zoals die zijn gepresenteerd in dit hoofdstuk zijn dus gebaseerd op de volledige vragenlijst zoals die vorig jaar is gebruikt. Dit in tegenstelling tot de gegevens in hoofdstuk 2 die zijn gebaseerd op een extract (de zogenaamde keyvragen) uit deze vragenlijst.

<sup>18</sup> Zie toelichting in bijlage 5a en bijlage 6.

<sup>19</sup> De afkorting GG09 is gehanteerd om aan te geven dat het hierbij gaat om de corporaties waarbij er geen gegevens beschikbaar zijn over 2009.

### 3.1 Integriteitsbeleid en risicoanalyse

In de enquête is een aantal algemene vragen gesteld over het integriteitsbeleid en de betrokkenheid van medewerkers en de raad van commissarissen. In tabel 3.1 zijn de belangrijkste uitkomsten op dit onderdeel van de vragenlijst voor de groep GG09 weergegeven in relatie tot de landelijke scores in 2009.

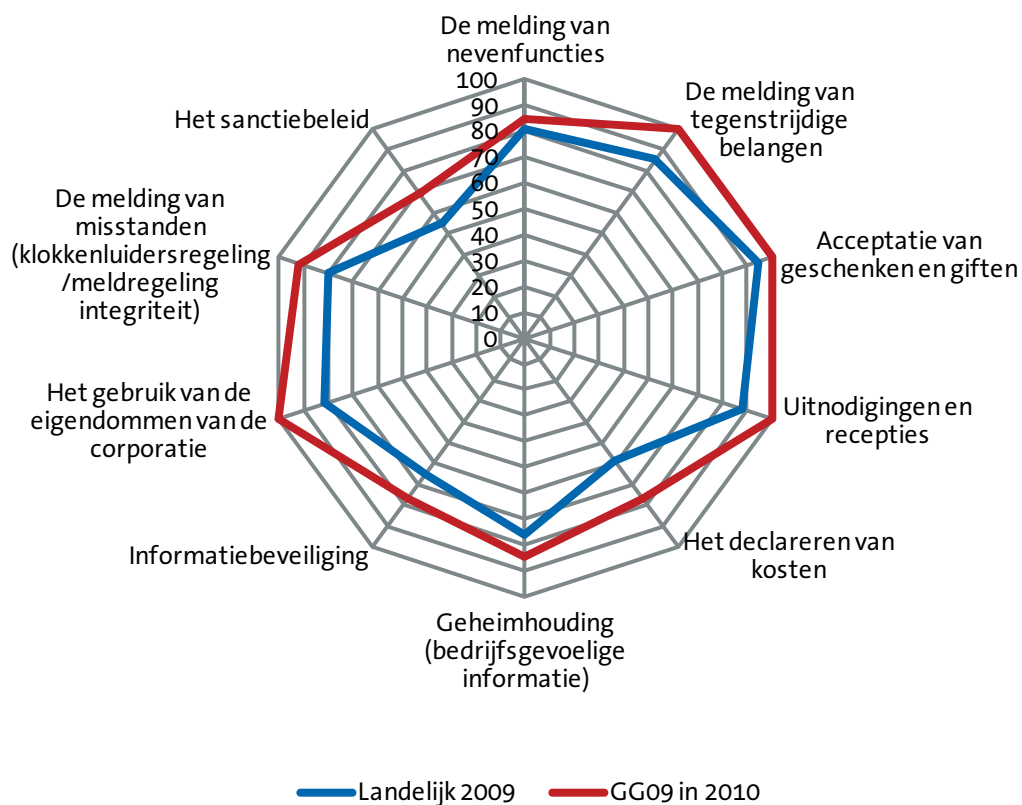
Tabel 3.1 Integriteitsbeleid (in %)

	Landelijk 2009	GG09 in 2010
Is er beleid omtrent integer handelen geformuleerd?	87	89
Zijn de medewerkers actief betrokken bij het formuleren van het beleid omtrent integer handelen?	88	71
Zijn er meetbare doelstellingen geformuleerd op het gebied van het beleid omtrent integer handelen?	9	0
Is het beleid omtrent integer handelen vastgesteld door het bestuur?	82	89
Bent u (RvC) bekend met het beleid en de gedragscodes van de corporatie met betrekking tot integer handelen van het bestuur, haar werknemers en haar belangrijke zakenpartners?	95	94
Wordt u (RvC) door het bestuur in voldoende mate geïnformeerd over het (voorgenomen) beleid op het terrein van integer handelen?	93	89
Heeft u (RvC) de afgelopen twee jaar opmerkingen gemaakt over het beleid op het gebied van integer handelen?	59	50

Het percentage corporaties binnen de groep GG09 dat aangeeft beleid omtrent integer handelen geformuleerd te hebben, ligt ongeveer even hoog als bij de nulmeting in 2009. Dit geldt ook voor de mate waarin de raad van commissarissen bekend zegt te zijn met het beleid en de gedragscodes. Het percentage van de raden van commissarissen dat aangeeft in voldoende mate geïnformeerd te worden door het bestuur, ligt bij de groep GG09 iets lager dan landelijk in 2009. Ook het percentage corporaties waarbij er medewerkers betrokken zijn bij het beleid omtrent integer handelen ligt bij de groep GG09 lager dan bij de nulmeting. Het percentage corporaties dat vorig jaar landelijk aangaf meetbare doelstellingen te hebben op het terrein van integer handelen, lag vorig jaar met 9% al laag, maar ligt binnen de groep GG09 nog lager. Geen van de corporaties binnen de groep GG09 geeft aan hierover te beschikken. Verder ligt het percentage van de raden van commissarissen dat in de afgelopen twee jaar opmerkingen heeft gemaakt over het integriteitsbeleid binnen de groep GG09 lager dan het landelijk gemiddelde in 2009.

Opvallend is dat het percentage corporaties dat beschikt over een integriteitscode waarin normen en regels ten aanzien van integriteit zijn vastgelegd, bij de groep GG09 (72%) aanzienlijk lager ligt dan de landelijke score bij de nulmeting in 2009 (83%). Bij de enquête is op tien specifieke punten gevraagd of deze zijn uitgewerkt in de integriteitscode. Hieruit blijkt dat de kwaliteit van de integriteitscodes (indien aanwezig) van de corporaties binnen de groep GG09 gemiddeld genomen wel iets hoger ligt dan de kwaliteit van de integriteitscodes bij de corporaties die in 2009 hebben deelgenomen aan de nulmeting.

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



Verder is nagegaan of de woningcorporaties blijk geven van risicobewustzijn en of zij kwetsbaarheden op het terrein van integriteit gestructureerd hebben vastgelegd en geanalyseerd. In tabel 3.2 zijn de belangrijkste uitkomsten op dit onderdeel van de vragenlijst voor de groep GG09 weergegeven in relatie tot de landelijke scores in 2009.

**Tabel 3.2 Risicoanalyse (in %)**

	Landelijk 2009	GG09 in 2010
Is er een risicoanalyse aanwezig op het gebied van integer handelen?	23	17
Zijn er volgens het bestuur risico's op het gebied van integer handelen?	64	44
Zijn er risico's geïnteriseerd in relatie tot (tegen)partijen waarmee de corporatie zaken doet?	42	28
Worden belangrijke zakenpartners (periodiek) gescreend op bonafiditeit?	61	39
Heeft het bestuur/de directie (in privé) een bestuurlijke, financiële relatie met (een) rechtsperso(o)n(en) of een familiale relatie met personen (al dan niet gelieerd aan deze rechtsperso(o)n(en) waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt?)	5	11
Zijn er risico's geïnteriseerd op het niveau van de directie/het bestuur?	40	39
Is geïnteriseerd of het bestuur een bestuurlijke, financiële relatie met (een) rechtsperso(o)n(en) of een familiale relatie met personen (al dan niet gelieerd aan deze rechtsperso(o)n(en) heeft waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt?	80	75
Wordt het integer handelen van bestuursleden met hen besproken?	88	83
Hebben leden van de RvC (in privé) een bestuurlijke, financiële relatie met (een) rechtsperso(o)n(en) of een familiale relatie met personen (al dan niet gelieerd aan deze rechtsperso(o)n(en)) waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt?	11	6
Wordt vóór het aanstellen van leden van de RvC een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uitgevoerd?	53	56
Zijn er op dit moment leden van de RvC waarvan de maximale statutaire zittingstermijn is overschreden?	13	11

Een specifieke risicoanalyse op het gebied van integer handelen was landelijk in 2009 al in beperkte mate aanwezig bij corporaties, maar de groep GG09 scoort op dit punt nog slechter. Ook het percentage corporaties waarbij er volgens het bestuur (inherent) risico's op het gebied van integer handelen zijn te onderkennen, ligt binnen de groep GG09 lager dan bij de nulmeting. Dit geldt ook voor veel andere punten op het onderdeel risicoanalyse. Het onderdeel risicoanalyse is binnen de groep GG09 duidelijk minder goed uitgewerkt dan landelijk. Zo worden er binnen de groep GG09 minder vaak risico's geïnteriseerd in relatie tot partijen waarmee de corporaties zaken doen en worden belangrijke zakenpartners minder vaak gescreend. Het percentage corporaties waarbij 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, ligt binnen de groep GG09 hoger dan landelijk in 2009.

### 3.2 Communicatie- en personeelsbeleid

In de enquête is een aantal vragen gesteld over de wijze waarop het beleid omtrent integer handelen wordt gecommuniceerd naar het personeel. In tabel 3.3 zijn de belangrijkste uitkomsten op dit onderdeel van de vragenlijst voor de groep GG09 weergegeven in relatie tot de landelijke scores in 2009.

**Tabel 3.3 Communicatie en bewustwordingsactiviteiten (in %)**

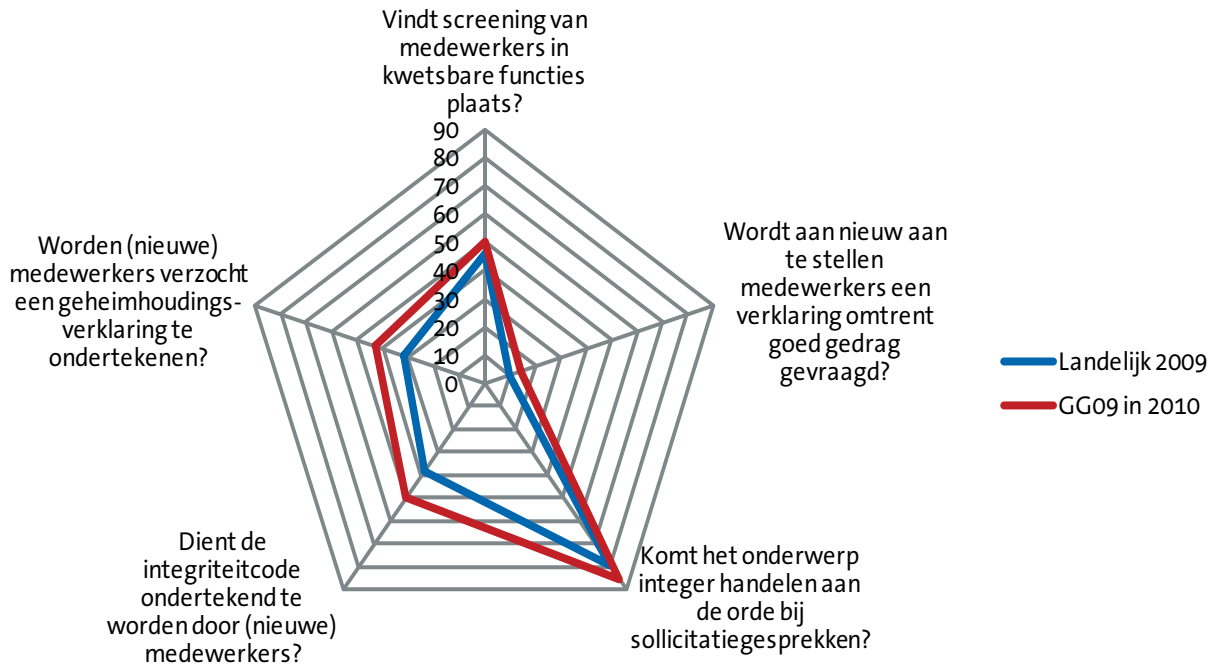
	Landelijk 2009	GG09 2010
Worden het beleid omtrent integer handelen en de integriteitcode actief gecommuniceerd naar de medewerkers?	96	85
Wordt het beleid omtrent integer handelen met externen gecommuniceerd?	87	93
Wordt er aandacht besteed aan 'integer handelen' in het/de afdelingsoverleg(gen) of het organisatiebreed overleg?	76	72
Worden er bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het terrein van integer handelen georganiseerd?	20	6

Bij de nulmeting in 2009 gaf ruim 96% van de corporaties aan het beleid omtrent integer handelen (indien aanwezig) actief te communiceren naar de medewerkers. Binnen de groep GG09 ligt dit met 85% lager. Het percentage van de corporaties dat aangeeft het beleid omtrent integer handelen ook met externen te communiceren, ligt binnen de groep GG09 echter weer iets hoger. Het percentage corporaties dat aangeeft dat er in de afdelings- of organisatiebrede overleggen aandacht wordt besteed aan het onderwerp integriteit ontloopt elkaar niet veel. Het aandeel corporaties waarbij er bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het gebied van integer handelen zijn georganiseerd, ligt binnen de groep GG09 aanzienlijk lager dan landelijk in 2009 en ook dit is voor deze groep een belangrijk aandachtspunt.

In de vragenlijst is naast de communicatie- en bewustwordingsactiviteiten verder aandacht besteed aan andere relevante elementen van het personeelsbeleid zoals de werving en selectie van nieuwe medewerkers en de aandacht voor integer handelen bij functioneringsgesprekken. In grafiek 3.2 is inzichtelijk gemaakt in welke mate er binnen de groep GG09 bij de werving en selectie van medewerkers aandacht is voor integriteit. De uitkomsten laten een vergelijkbaar beeld zien als bij de nulmeting in 2009, waarbij de scores van de groep GG09 gemiddeld genomen iets hoger uitkomen dan bij de nulmeting.



Grafiek 3.2 Maatregelen bij werving en selectie (in %)



Naast de maatregelen bij werving en selectie is bij de enquête gevraagd naar een aantal andere maatregelen binnen het personeelsbeleid. Zo is gevraagd of het integer handelen wordt besproken in functioneringsgesprekken. Binnen de groep GG09 is hiervan in de helft van de gevallen sprake en deze score ligt lager dan bij de nulmeting in 2009, waar dit bij 59% van de corporaties het geval bleek te zijn. Het kennen van de functies waarbij er een verhoogd risico is op niet integer handelen, is van belang om specifiek integriteitsbeleid te kunnen formuleren. Bij de nulmeting in 2009 bleek circa eenderde van de corporaties een dergelijke inventarisatie gemaakt te hebben. De groep GG09 scoort op dit punt in 2010 beter met ruim de helft. Daar waar sprake is van verhoogde integriteitsrisico's in verband met (langdurige) externe contacten, kan het zinvol zijn maatregelen te treffen zoals het instrument functieroulatie. Dit houdt in dat medewerkers na verloop van een bepaalde periode een andere functie of andere werkzaamheden gaan verrichten, waarbij zij geen contacten meer hebben met deze relaties. Het percentage corporaties dat vorig jaar landelijk aangaf het instrument van functieroulatie toe te passen, lag vorig jaar met 2% al laag, maar ligt binnen de groep GG09 nog lager. Geen van de corporaties binnen de groep GG09 geeft aan dit instrument toe te passen.

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. In tabel 3.4 zijn de belangrijkste uitkomsten op dit onderdeel van de vragenlijst voor de groep GG09 weergegeven in relatie tot de landelijke scores in 2009.

**Tabel 3.4 De werkgeversrol van het intern toezicht (in %)**

	Landelijk 2009	GG09 2010
Wordt vóór het aanstellen van een bestuurslid een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uitgevoerd?	75	69
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?	72	61
Heeft de RvC maatregelen getroffen op grond waarvan kan worden vastgesteld of het bezoldigingsbeleid ten aanzien van bestuursleden wordt nageleefd?	84	86
Worden onkostendeclaraties periodiek ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC?	43	44
Zijn er de afgelopen twee jaar kritische vragen over integer handelen door de RvC gesteld aan het bestuur?	58	56

Ruim 69% van de raden van commissarissen binnen de groep GG09 geeft aan vóór het aanstellen van een bestuurslid een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uit te voeren. Dit is iets lager dan landelijk in 2009 toen driekwart van de raden van commissarissen aangaf deze maatregel toe te passen. Ook het aantal corporaties waarbij er een remuneratiecommissie is ingesteld, ligt binnen de groep GG09 verhoudingsgewijs lager dan bij de nulmeting. Op de overige drie punten (maatregelen op grond waarvan kan worden vastgesteld of het bezoldigingsbeleid ten aanzien van de bestuursleden wordt nageleefd, het autoriseren van de onkostendeclaraties van bestuursleden en het stellen van kritische vragen over integer handelen aan het bestuur) zijn de scores van de groep GG09 vergelijkbaar met die vanuit de nulmeting.

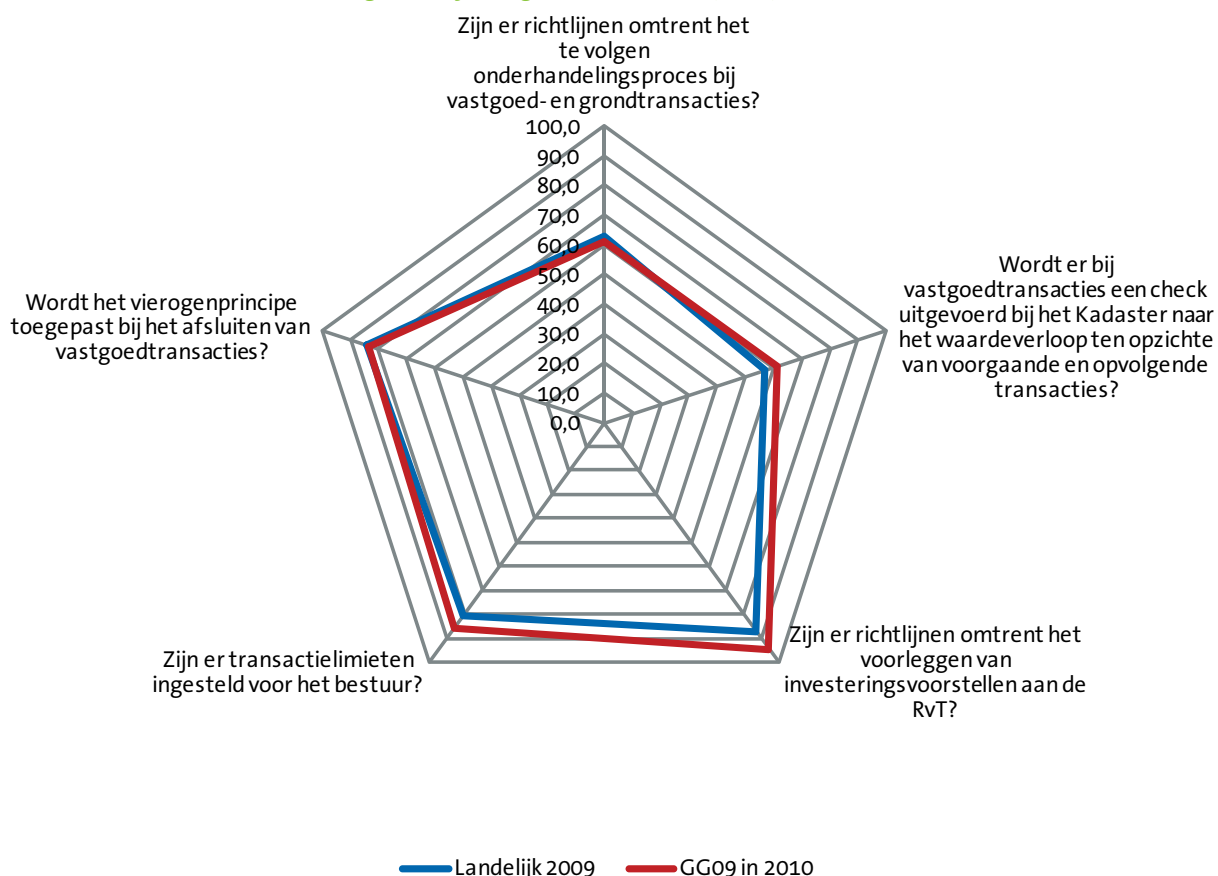
### 3.3 Interne controlemaatregelen en vangnet voor dilemma's en incidenten

In deze paragraaf wordt ingegaan op de mate waarin er interne controlemaatregelen aanwezig zijn gericht op de naleving van het beleid omtrent integer handelen en het stelsel van maatregelen dat woningcorporaties hebben getroffen om te reageren op (meldingen van) inbreuken op de integriteit.

Ruim de helft van de corporaties binnen de groep GG09 geeft aan dat er interne controlemaatregelen zijn waarmee de naleving van het integriteitsbeleid kan worden vastgesteld. Dit is lager dan bij de nulmeting in 2009 waarbij circa tweederde van de corporaties aangaf over dergelijke interne controlemaatregelen te beschikken. Het aandeel corporaties binnen de groep GG09 (17%) dat specifieke audits heeft laten uitvoeren gericht op het integer handelen van de organisatie, ligt eveneens aanmerkelijk lager dan landelijk in 2009 (29%). In die gevallen waarbij er audits en interne controles zijn uitgevoerd, heeft dit binnen de groep GG09 bij circa tweederde van de corporaties geleid tot aanbevelingen om het beleid omtrent integer handelen aan te passen (landelijk 2009 circa de helft).

In de enquête zijn enkele specifieke vragen gesteld over de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties. In grafiek 3.3 zijn de belangrijkste uitkomsten op dit onderdeel van de vragenlijst voor de groep GG09 weergegeven in relatie tot de landelijke scores in 2009.

**Grafiek 3.3 Interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties (in %)**



Ook hier laten de uitkomsten een vergelijkbaar patroon zien als bij de nulmeting in 2009. Op twee van de vijf gevraagde interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties (richtlijnen omtrent het te volgen onderhandelingsproces bij vastgoed- en grondtransacties en toepassing van het vierogenprincipe bij het afsluiten van vastgoedtransacties) ligt de score van de groep GG09 iets lager dan landelijk in 2009. Op de overige drie gevraagde interne controlemaatregelen ligt de score binnen de groep GG09 hoger.

In de enquête is een aantal vragen gesteld over de rol van de accountant bij de toetsing van de naleving van het interiteitsbeleid en de signalering van (mogelijke) inbreuken op het integer handelen. In tabel 3.5 zijn de belangrijkste uitkomsten op dit onderdeel van de vragenlijst voor de groep GG09 weergegeven in relatie tot de landelijke scores in 2009.

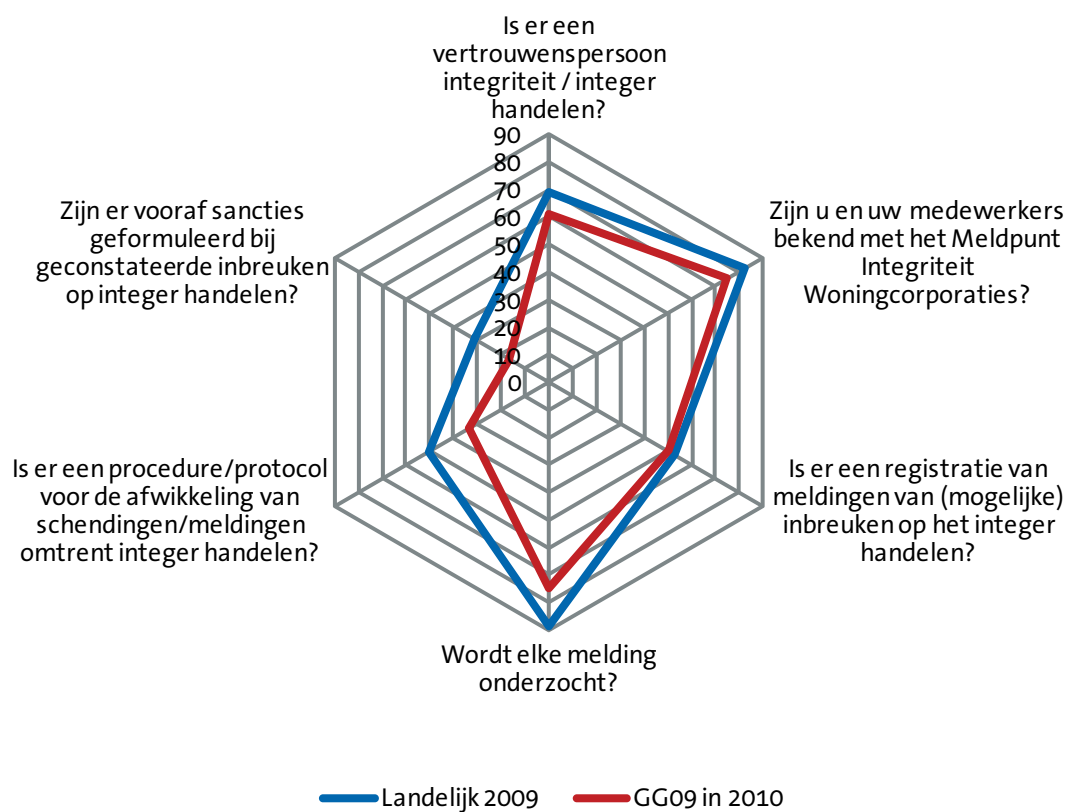
**Tabel 3.5 De rol van de accountant (in %)**

	Landelijk 2009	GG09 2010
Heeft de accountant expliciet opdracht van de RvC om aandacht te besteden aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen	51	56
Besteedt de accountant aandacht aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen?	88	83
Zijn er in de accountantsrapporten en managementletters in de afgelopen drie jaar aanbevelingen gedaan op het terrein van integer handelen?	38	28
Heeft de accountant in de afgelopen drie jaren melding gemaakt van (mogelijke) inbreuken op het integer handelen?	6	0
Worden de bevindingen van de accountant omtrent integer handelen besproken met de RvC?	81	78

Bij 56% van de corporaties binnen de groep GG09 heeft de accountant expliciet opdracht gekregen van de raad van commissarissen om aandacht te besteden aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen (landelijk 2009 51%). Het aantal corporaties waarbij de accountant volgens opgave van het bestuur in de praktijk feitelijk aandacht besteedt aan het integriteitsbeleid, ligt evenals bij de nulmeting beduidend hoger. In 28% van de gevallen heeft de accountant in zijn rapporten en managementletters over de afgelopen drie jaren aanbevelingen gedaan op het terrein van integer handelen. Dit percentage lag bij de nulmeting in 2009 met 38% hoger. Dat geldt ook voor het percentage corporaties waarbij de accountant in de afgelopen drie jaren melding gemaakt heeft van (mogelijke) inbreuken op het integer handelen. Binnen de groep GG09 is dit bij geen van de corporaties het geval, terwijl dit percentage landelijk in 2009 op 6% lag. Het percentage corporaties waarbij de raden van commissarissen aangeven dat de bevindingen van de accountant omtrent integer handelen met hen wordt besproken, ligt binnen de groep GG09 iets lager dan landelijk in 2009.

In de enquête is verder een aantal vragen gesteld over het vangnet voor dilemma's en incidenten. In grafiek 3.4 is voor zowel de groep GG09 in 2010 als landelijk in 2009 inzicht gegeven in de toepassing van de belangrijkste maatregelen op dit terrein. Opvallend bij dit onderdeel van de vragenlijst is dat de groep GG09 op alle aspecten slechter scoort dan landelijk in 2009. Zo is het (externe) Meldpunt Integriteit Woningcorporaties binnen de groep GG09 slechts bij driekwart van de corporaties bekend, terwijl de score bij de nulmeting ruim 82% bedraagt. Verder beschikken de corporaties die hebben meegedaan aan de nulmeting, in de helft van de gevallen over een procedure/protocol voor de afwikkeling van schendingen/meldingen omtrent integer handelen, terwijl de corporaties binnen de groep GG09 daar slechts in eenderde van de gevallen over beschikken. Binnen de groep GG09 is ook aanzienlijk minder vaak sanctiebeleid geformuleerd bij geconstateerde inbreuken op integer handelen.

**Grafiek 3.4 Vangnet voor dilemma's en incidenten (in %)**



### 3.4 Monitoring, evaluatie en verantwoording

In het laatste onderdeel van de enquête is een aantal vragen gesteld over de monitoring, evaluatie en verantwoording inzake het integriteitsbeleid. In tabel 3.6 zijn de belangrijkste uitkomsten op dit onderdeel van de vragenlijst voor de groep GG09 weergegeven in relatie tot de landelijke scores in 2009.

**Tabel 3.6 Monitoring, evaluatie en verantwoording**

	Landelijk 2009	GG09 in 2010
Is integer handelen een onderwerp in de informatievoorziening in het kader van de reguliere managementcyclus?	26	28
Maakt informatie op het terrein van integer handelen onderdeel uit van de reguliere informatie aan de RvC?	45	47
Vindt evaluatie van het beleid omtrent integer handelen minimaal tweemaal plaats?	48	61
Wordt na een schending/inbreuk omtrent integer handelen het beleid en het beheersingskader geëvalueerd?	61	56
Wordt er over het beleid omtrent integer handelen externe verantwoording afgelegd in het jaar/volkshuisvestingsverslag?	55	39
Maakt het onderwerp 'integer handelen' deel uit van de externe verantwoording van de RvC?	66	67

Uit de enquête blijkt dat het onderwerp integer handelen bij ruim een kwart van de corporaties binnen de groep GG09 onderwerp is in de informatievoorziening in het kader van de reguliere managementcyclus. Het aandeel van de raden van commissarissen binnen de groep GG09 dat aangeeft dat informatie op het terrein van integer handelen onderdeel uitmaakt van de reguliere informatie aan het intern toezicht, ligt met 47% hoger. Deze percentages zijn vergelijkbaar met de scores bij de nulmeting.

Ruim 61% van de corporaties binnen de groep GG09 geeft aan het beleid omtrent integer handelen minimaal tweemaal te evalueren (landelijk 2009 48%). Daarnaast geeft ruim de helft van de corporaties binnen de groep GG09 aan dat een integriteitsschending reden is tot evaluatie van het beleid en het beheersingskader (landelijk 2009 circa tweederde).

Circa 39% van de besturen van corporaties binnen de groep GG09 geeft aan in het jaar-/ volkshuisvestingsverslag verantwoording af te leggen over het beleid omtrent integer handelen (landelijk 2009 55%). Het aandeel van de raden van commissarissen binnen de groep GG09 dat aangeeft in zijn externe verantwoording aandacht te besteden aan integriteit, ligt op tweederde en dat is vergelijkbaar met de landelijke score in 2009.

# Corporaties vervolgonderzoek integriteitsbeleid 2010 (deel 1)

L-nummer	Statutaire naam	L-nummer	Statutaire naam
L0003	Wonen Noordwest Friesland	L0636	Woningstichting Meerssen
L0019	Stichting IntermarisHoeksteen	L0641	Stichting Destion
L0036	Lyaemer Wonen	L0666	Stichting Woonborg
L0041	Stichting Bo-Ex '91	L0669	Woningstichting Roermond
L0065	Stichting Volkshuisvesting Arnhem	L0678	Woningstichting St. Antonius van Padua
L0077	Wold & Waard Woonservice	L0688	Stichting Uithuizer Woningbouw
L0082	Woningstichting Vaals	L0694	Rentree
L0089	l'escaut woonservice	L0705	Veenendaalse Woningstichting
L0144	Bouwvereniging Volksbelang	L0758	Woningbouwvereniging Kockengen
L0147	R. K. Woningbouwvereniging Zeist	L0775	Woningstichting Vriezenveen/Westerhaar
L0165	Woningstichting Weststellingwerf	L0782	Woningstichting Brummen
L0173	R.K. Woningstichting Ons Huis	L0817	Woningbouwvereniging Heerjansdam
L0178	stichting woonmaatschappij Dinkelborgh	L0858	Stichting Beter Wonen
L0237	Standvast Wonen	L0861	Stichting Slagenland Wonen
L0238	Woningstichting Voerendaal	L0867	Tablis Wonen
L0254	Woningstichting Heteren	L0874	Stichting Woonbelangen Weidegebied
L0267	Trivire	L0886	Woonbelang Veghel
L0315	Stichting Volkshuisvesting Tiel	L0898	Wonion
L0339	Woningbouwvereniging 't Goede Woonhuys	L0927	Trifolium Woondiensten Boskoop
L0347	Stichting Viverion	L0928	Woonstichting 't Heem
L0369	Stichting UWOON	L0944	Casade Woonstichting
L0380	Christelijke Woningstichting Patrimonium	L0986	Maaskant Wonen
L0386	Woningstichting Naarden	L0993	Bouwvereniging Onze Woning
L0418	Stichting Clavis	L1038	Woningstichting Maasvallei Maastricht
L0449	Christelijke Woongroep Marenland	L1100	Wonen Midden-Delfland
L0478	Stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie	L1122	Stichting Rijswijk Wonen
L0495	Singelveste AlleeWonen	L1164	Woningbouwvereniging St. Willibrordus
L0497	Stichting TBV	L1207	Woningstichting Urmond
L0527	Stichting Trudo	L1217	Woningstichting Limbricht
L0543	R&B Wonen	L1221	Woningvereniging Ubach over Worms
L0569	Bouwvereniging Sommelsdijk	L1246	A.W. Volksbelang Rhoon
L0573	Woningstichting Eerbeek	L1247	Woningstichting Obbicht en Papenhoven
L0583	Woningstichting Kennemer Wonen	L1306	Woningstichting Eendracht
L0602	Woonstichting SSW	L1426	Woningcorporatie Domijn
L0629	Woningbouwvereniging Poortugaal	L1459	De Goede Woning
L0630	Woningbouwvereniging Brederode	L1464	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl
L0632	Stichting Woningbouw Slochteren	L1466	Woningstichting Aert Swaens

# Corporaties vervolgonderzoek integriteitsbeleid 2010 (deel 2)

L-nummer	Statutaire naam
L1468	Stichting Woningbeheer Born-Grevenbicht
L1482	Woningbouwvereniging Beter Wonen
L1491	Woningstichting Kessel
L1501	Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting
L1506	Woningstichting SallandWonen
L1524	Rijnhart Wonen
L1543	Vallei Wonen
L1547	Woningbouwvereniging Den Bommel
L1549	Stichting Poort 6
L1581	Zeeuwland
L1584	Bouwvereniging Ambt Delden
L1596	Wonen Wijdemeren
L1598	Woningstichting Gouderak
L1606	Stichting Woonburg
L1622	Woningstichting Wittem
L1642	Woningstichting Alphons Ariëns
L1652	SGBB
L1680	de Woonmensen/SJA
L1689	Woningstichting St. Joseph
L1693	Woningstichting Nijkerk
L1704	Woonstichting Land van Altena
L1718	Woningstichting Goed Wonen
L1729	Stadsherstel Amsterdam NV
L1737	Stichting Woondiensten Enkhuizen
L1745	Stichting Goed Wonen
L1760	Woningbouwvereniging Reeuwijk
L1762	Vieya Wooncorporatie
L1763	Stichting Woonveste
L1776	Stichting Castria Wonen
L1793	Stichting Acantus Groep
L1794	Woningstichting de Zaligheden
L1802	Woningstichting Volksbelang
L1804	Mercatus
L1836	Stichting Heuvelrug Wonen
L1837	Woningvereniging Nederweert
L1864	Stichting Wonen Vierlingsbeek
L1865	Woningstichting Putten

L-nummer	Statutaire naam
L1866	Woningbouwvereniging Lopik
L1878	Woningstichting Leusden
L1893	Woningstichting Valburg
L1903	Woningbouwvereniging Amerongen
L1914	Woningstichting de Wieren
L1969	Stichting Interkerkelijk Bejaardenwerk
L1986	Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout
L1990	Stichting De Pastoriehof
L1995	Stichting De Zoutvliet
L2044	Stichting Wonen Wierden-Enter
L2056	Ressort Wonen
L2066	Stichting Laurens Wonen
L2067	Wooncentrum voor Ouderen St. Zuidrandflat
L2068	Rhenense Woningstichting
L2073	Stichting Woningbedrijf Velsen
L2082	Woningstichting Barneveld
L2083	Woningstichting Nieuwkoop
L2090	Woonstichting De Zes Kernen
L2092	Noordwijkse Woningstichting
L2118	Far West



# Kenmerken deelnemende corporaties aan vervolgonderzoek

Grootteklasse woongelegenheden	Aantal corporaties
< 500	21
500 - 5.000	82
5.000 - 10.000	17
10.000 - 20.000	8
≥ 20.000	1

Grootteklasse fte	Aantal corporaties
< 25	74
25 - 50	30
50 - 75	8
75 - 100	6
≥ 100	11

Referentiegroep	Aantal corporaties
Ouderenhuisvesting	5
Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties	13
Gemiddeld profiel	40
Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	36
Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	7
Corporaties met relatief jong bezit	3
Corporaties met marktgevoelig bezit	13
Corporaties met stabiele portefeuille	10
Overige corporaties	2

## Keyvragen bestuur

### A-Beleid & integriteitscode

- A1 Is er beleid omtrent integer handelen geformuleerd?
- A3 Is er een integriteitscode aanwezig waarin de spelregels rond integer handelen zijn vastgelegd?

### B-Risicoanalyse

- B2 Is er een risicoanalyse aanwezig op het gebied van integer handelen?
- B5 Zijn de risico's geïnventariseerd in relatie tot de belangrijkste zakenpartners waarmee de corporatie zaken doet?
- B6 Zijn de risico's geïnventariseerd op het niveau van de directie/het bestuur?

### C-Personeelsbeleid

- C3 Vindt screening van medewerkers in kwetsbare functies plaats?
- C9 Wordt integer handelen geëvalueerd in functioneringsgesprekken?

### D-Communicatie en bewustwordingactiviteiten

- D1 Worden het beleid omtrent integer handelen en de integriteitscode actief gecommuniceerd naar de medewerkers?
- D5 Worden er bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het terrein van integer handelen georganiseerd?

### E-Vangnet voor dilemma's en incidenten

- E1 Is er een vertrouwenspersoon integriteit/integer handelen?
- E5 Is er een procedure/protocol voor de afwikkeling van schendingen/meldingen omtrent integer handelen?
- E6 Zijn er vooraf sancties geformuleerd bij geconstateerde inbreuken op integer handelen?

### F-Interne controlemaatregelen

- F2 Zijn er richtlijnen omtrent het voorleggen van investeringsvoorstellen aan de RvC?
- F3 Zijn er richtlijnen omtrent het te volgen onderhandelingsproces bij vastgoed- en grondtransacties?
- F5 Wordt er bij vastgoedtransacties een check bij het Kadaster naar het waardeverloop gedaan ten opzichte van voorgaande en opvolgende transacties?
- F6 Zijn er audits uitgevoerd gericht op het integer handelen van de organisatie?

### G-Accountantscontrole

- G1 Besteedt de accountant aandacht aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen?

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

- H1 Is integer handelen een onderwerp in de informatievoorziening in het kader van de reguliere managementcyclus?
- H2 Wordt er over het beleid omtrent integer handelen externe verantwoording afgelegd in het jaar-/volkshuisvestingsverslag?
- H3
1. Hoe vaak wordt het beleid omtrent het thema (de naleving van)integer handelen geëvalueerd?
    - a. Jaarlijks
    - b. Tweejaarlijks
    - c. Minder vaak
    - d. Nooit

## Keyvragen raad van commissarissen

### A-Beleid & integriteitcode

- A1 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?
- A2 Wordt u door het bestuur tijdig en voldoende geïnformeerd over het (voorgenomen) beleid op het terrein van integer handelen?

### B-Risicoanalyse

- B1 Hebben leden van de RvC (in privé) een bestuurlijke, financiële relatie met (een) rechtsperso(n)en of een familiale relatie met personen (al dan niet gelieerd aan deze rechtsperso(n)en) waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt?  
a: Zo ja, zijn er maatregelen genomen om belangenverstremming te voorkomen?
- B4 Is geïnventariseerd of het bestuur een bestuurlijke, financiële relatie met een rechtsperso(n)en of een familiale relatie met personen (al dan niet gelieerd aan deze rechtsperso(n)en) waarmee de corporatie zakelijke contacten onderhoudt?
- B5 Wordt het integer handelen van bestuursleden met hen besproken?

### C- Personeelsbeleid

- C1 Wordt vóór het aanstellen van een bestuurslid een referentiecheck en/of antecedentenonderzoek uitgevoerd?
- C2 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?
- C4 Zijn er transactielimieten ingesteld voor het bestuur?

### E-Vangnet voor dilemma's en incidenten

- E2 Wordt de RvC geïnformeerd over de afhandeling van meldingen van (mogelijke) inbreuken omtrent integer handelen?

### F-Interne controlemaatregelen

- F1 Worden de resultaten van de interne controlemaatregelen en audits op het gebied van integer handelen besproken met de RvC?

### G-Accountantscontrole

- G1 Heeft de accountant expliciet opdracht van de RvC om aandacht te besteden aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen?
- G3 Hoe lang werkt u met de huidige accountant(persoon)?

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

- H1 Maakt informatie op het terrein van integer handelen onderdeel uit van de reguliere informatie aan de RvC?
- H3 Maakt het onderwerp 'integer handelen' deel uit van de externe verantwoording van de RvC?

# 4

## Corporaties waarbij bestuur en/of RvC geen medewerking heeft verleend aan het vervolgonderzoek

<b>Lnr</b>	<b>Statutaire naam</b>	<b>Vragenlijst (bestuur/raad van commissarissen)</b>
L0758	Woningbouwvereniging Kockengen	bestuur
L1680	De Woonmensen/SJA	raad van commissarissen

## Response groep GG09

Omschrijving	bestuur	raad van commissarissen
Alsnog deelname aan nulmeting door (tijdige) indiening vragenlijsten in 2010	18	36
Gefuseerde corporaties: L0416 Woningstichting Ouder-Amstel, L1840 Stichting Zorgwonen en L2108 Tradinova Wonen (bij L2108 is fusieproces met L1519 Stichting Wooninc. ingezet)	3	3
Corporatie waarbij ontheffing is verleend; bedrijfsvoering door een andere corporatie (L2116 Stichting Woonformatie Ypenburg)	1	0
Corporaties waaraan heffing is verleend aangezien hiermee door het Fonds en ministerie reeds besprekingen worden gevoerd over verbetering van integriteitsbeleid/intern toezicht (L0017 Woningstichting Rochdale en L1454 Woningbouwvereniging Beter Wonen)	1	2
Ontbrekende corporaties (zie bijlage 6)	5	9
<b>Totaal</b> (sluit aan met bijlage 1 en 2 rapport 'Borging waarden woningcorporaties')	<b>28</b>	<b>50</b>

## Kenmerken deelnemende corporaties groep GG09

Grootteklasse woongelegenheden	Aantal corporaties
< 500	9
500 - 5.000	27
5.000 - 10.000	3
10.000 - 20.000	4
≥ 20.000	2

Grootteklasse fte	Aantal corporaties
< 25	29
25 - 50	4
50 - 75	4
75 - 100	2
≥ 100	6

Referentiegroep	Aantal corporaties
Ouderenhuisvesting	5
Grote herstructureringscorporaties	2
Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties	1
Gemiddeld profiel	15
Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	9
Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	4
Corporaties met marktgevoelig bezit	4
Corporaties met stabiele portefeuille	4
Overige corporaties	1

## Ontbrekende corporaties groep GG09

Lnr	Statutaire naam	Vragenlijst (bestuur/raad van commissarissen)
L0067	Woningstichting Pierre Louis	bestuur + raad van commissarissen
L0264	Woningvereniging Spaubeek	raad van commissarissen
L0338	Bouwvereniging Huis en Hof	bestuur + raad van commissarissen
L0470	Com.Wonen	bestuur + raad van commissarissen
L0506	Woningbouwvereniging Dirksland	raad van commissarissen
L0692	Woningbouwvereniging Rosenhaghe	raad van commissarissen
L0941	Woningbouwvereniging Samenwerking Slikkerveer	bestuur + raad van commissarissen
L0992	Woningbouwvereniging Helpt Elkander	raad van commissarissen
L1066	Woningbouwvereniging Moordrecht	bestuur
L1766	Stichting woCom	raad van commissarissen

Deze corporaties hebben niet tijdig gereageerd op de herhaalde verzoeken vanuit het Fonds om de vragenlijsten in te dienen. De desbetreffende vragenlijsten zijn, met uitzondering van L0470 Com.Wonen, L0692 Rosehage en L0941 Samenwerking Slikkerveer, uiteindelijk alsnog ontvangen nadat deze corporaties hier nadrukkelijk op zijn aangesproken. Voor L0067 Pierre Louis geldt dat een personele unie tussen bestuur en commissarissen met woningstichting de Veste is ontstaan en inmiddels het beleid en instrumentarium voor Pierre Louis overeenkomstig dat van de Veste geldt. Aangezien deze vragenlijsten echter niet beschikbaar waren in de periode waarin de analyse van de data plaatsvond, zijn deze niet meer gebruikt ten behoeve van dit rapport (hoofdstuk 3 van Deel 1 van dit rapport is derhalve gebaseerd op de vragenlijsten van 18 besturen en 36 raden van commissarissen, zie bijlage 5a). Het verkregen inzicht in het integriteitsbeleid van deze corporaties zal vanuit het Fonds wel nader worden beschouwd bij het individuele toezicht op deze corporaties.

## Self assessment scores groep GG09

	Self assessment score		Verbeteringen van plan	
	Landelijk	GG09	Landelijk	GG09
	2009	2010	2009 (in %)	2010 (in %)
<b>Bestuur</b>				
Beleid omtrent integer handelen	3,6	3,4	62	72
Kwaliteit van de risicoanalyse	3,6	3,7	69	83
Kwaliteit van de bewustwordingsactiviteiten	3,6	3,0	57	61
Kwaliteit van het personeelsbeleid	3,3	3,3	68	69
Adequaatheid van de interne controlemaatregelen	3,5	3,6	59	61
Adequaatheid van het vangnet voor meldingen rond mogelijke inbreuken op het integer handelen	3,4	3,3	48	56
Adequaatheid van de interne verantwoording	3,2	3,3	59	72
Kwaliteit van de interne evaluatie	3,1	3,1	59	56
Adequaatheid van de externe verantwoording	3,1	3,1	51	55

	Self assessment score		Verbeteringen van plan	
	Landelijk	GG09	Landelijk	GG09
	2009	2010	2009 (in %)	2010 (in %)
<b>Raad van commissarissen</b>				
Beleid omtrent integer handelen	3,8	3,7	34	44
Kwaliteit van de risicoanalyse	3,6	3,4	38	39
Kwaliteit van de bewustwordingsactiviteiten	3,6	3,5	36	44
Kwaliteit van het personeelsbeleid	3,7	3,5	33	36
Adequaatheid van de interne controlemaatregelen	3,6	3,5	38	47
Adequaatheid van het vangnet voor meldingen rond mogelijke inbreuken op het integer handelen	3,6	3,5	32	31
Adequaatheid van de interne verantwoording	3,5	3,4	42	44
Kwaliteit van de interne evaluatie	3,4	3,4	46	53
Adequaatheid van de externe verantwoording	3,5	3,6	37	44



Deel 2:  
Jaarverslagonderzoek  
verantwoording over integriteit

## Samenvatting

Inzet van overheidsbeleid is een cultuuromslag bij corporaties waarin aandacht voor en implementatie van noties van integriteit en good governance bevorderd moeten worden. De publiciteit rondom de incidenten heeft aantoonbare beleidsgevolgen. Een duidelijker illustratie van het belang van openbaarheid is er bijna niet.

De mate van openheid en openbaarheid is grotendeels een cultuurkwestie: hoe kijken bestuurders en commissarissen aan tegen openbaarheid van gegevens en informatie over bijvoorbeeld evaluatieresultaten, antecedenten van de commissarissen en bezoldiging van het bestuur. De interne cultuur verandert niet van de ene op de andere dag, maar het publieke debat oefent zeker druk uit. Zo was er in 2005 nog geen enkele corporatie die in zijn jaarverslag repte over een klokkenluidersregeling (onderzoek 2006, p. 28, figuur 7), in 2009 doet 63% dat al wel.

Naast inhoudelijke aandacht voor integriteitsinstrumenten moet ook een warm pleidooi worden gehouden voor bevordering van (actieve) openheid over waar en hoe de corporatie aandacht besteedt aan integriteit. Ook de invoering van de Governancecode heeft invloed gehad op de bewustwording en zeer waarschijnlijk ook op het denken en doen van corporaties inzake integriteit.

Desalniettemin kan uit een nadere beschouwing van deze positieve ontwikkeling niet zonder meer worden geconcludeerd dat de bewustwording en daarmee het denken en doen van corporaties inzake integriteit, zich navenant heeft ontwikkeld in de richting van de gewenste open en kritische mentaliteit en cultuur. Daar waar concrete informatie benoemd kan worden, waar richtlijnen voor verantwoording over bestaan en/of waar anderszins van buitenaf is aangedrongen op transparantie (bijvoorbeeld aanwezigheid instrumenten en regelingen bij de corporatie, nevenfuncties van de commissarissen, zittingstermijnen, honorering), komt dit in het jaarverslag meer aan de orde ('omdat het moet'), dan zaken die inzicht geven in de visie van de corporatie op integriteitsbeleid, in de aanpak van tekortkomingen die zijn aangetroffen en/of in de beleidsinzet ter voorkóming van integriteitsrisico's. Dit illustreert dat in veel gevallen nog een gesloten cultuur bestaat. Daardoor is er niet een goed antwoord te geven op de vraag of de corporatie terughoudend is, omdat er weinig te melden is (men vindt integriteitsbeleid niet belangrijk, er zijn geen problemen) of omdat men het een interne aangelegenheid vindt waar de overheid (of andere externe partijen) geen bemoeienis mee dient te hebben.

De externe verantwoording over het integriteitsbeleid en het integer handelen van de corporatie laat zien dat in verreweg de meeste jaarverslagen op minder dan 50% van de toetspunten uit het toetsingskader verantwoording wordt afgelegd. Deze minder positieve constatering kan worden gerelativeerd als men bedenkt dat dit niet impliceert dat dit automatisch ook lacunes in het corporatiebeleid zijn: niet over alle zaken wordt in het jaarverslag verantwoording afgelegd. Het zegt derhalve iets over de kwaliteit van de externe verantwoording: de mate van volledigheid en openheid. De kwaliteit van de verantwoording is als zodanig echter ook belangrijk. Het geeft uitdrukking aan de cultuur, de mentaliteit inzake transparantie en verantwoording binnen de corporatie. Gezien de publieke taak en de maatschappelijke positie van corporaties mag worden gevegd dat zij hier ruimhartig en vooruitstrevend in zijn. Blijkens dit onderzoek is dat evenwel nog niet overal het geval, daarbij moet ook echter in ogenschouw worden genomen dat het gehanteerde toetsingskader voor het eerst is toegepast.

Binnen deze uitslag tekent zich het verschil af dat de verantwoording inzake integriteit van de raad van commissarissen duidelijk breder en vollediger is dan die van het bestuur. Overigens valt ook te constateren dat van de bestuurders die eerder bij de nulmeting hebben geantwoord dat er over het beleid omtrent integer handelen geen verantwoording wordt afgelegd in het jaarverslag, een belangrijk deel dit in 2009 wel doet.

Een positieve bevinding uit het onderzoek is dat op grote schaal openheid wordt gegeven over de (neven)functies en zittingstermijnen van de commissarissen. Het lijkt erop dat de culturomslag naar meer transparantie, zoals die de afgelopen jaren door de overheid en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is bevorderd en nagestreefd, bij de raden van commissarissen sneller post heeft gevat dan bij de bestuurders. Niettemin is het een langzaam proces. De positieve ontwikkeling in de kwaliteit van de externe verantwoording, die blijkens de eerdere jaarverslagonderzoeken te zien was, wordt vastgehouden en voortgezet.

De verantwoording die wordt afgelegd, zowel door het bestuur als door de raad van commissarissen, omvat vooral het benoemen van de aanwezige instrumenten inzake integriteit (in het bijzonder een integriteitscode en een klokkenluidersregeling) en in mindere mate het benoemen van oordelen, zoals tot uitdrukking kan komen in de bevindingen van de externe accountant, de resultaten van de evaluatie van het integriteitsbeleid of het geven van inzicht in de werking van de instrumenten in praktijk. De externe verantwoording van de corporatie is derhalve niet maatgevend of toereikend voor beoordeling van de praktijk binnen de corporatie inzake integriteit en integer handelen. Daardoor bestaat opnieuw ook geen inzicht in de vraag of de corporatie terughoudend is, omdat er weinig te melden is (men vindt integriteitsbeleid niet belangrijk, er zijn geen problemen) of omdat men het een interne aangelegenheid vindt, waar de overheid (of andere externe partijen) geen bemoeienis mee dient te hebben.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de kwaliteit van de verantwoording van de kleine corporaties (tot 500 woongelegenheden) duidelijk achterblijft ten op zichte van de rest - waarbinnen de categorie grootste corporaties (> 20.000 woongelegenheden) er positief uitspringt. Bij de kleine corporaties is de verantwoording met betrekking tot integriteit structureel minder volledig dan die van de overige corporaties. Er zou bezien kunnen worden wat hier de voornaamste reden voor is en of er externe belemmeringen zijn, die weggenomen kunnen worden.

# Jaarverslagonderzoek

## 1.1 Inleiding

In dit deel wordt verslag gedaan van het onderzoek naar de externe verantwoording over het integriteitsbeleid in het jaarverslag<sup>20</sup> over 2009, waarbij het gaat om zowel de verantwoording van de bestuurder als die van de raad van commissarissen. Het Jaarverslagonderzoek is verricht naast en aanvullend op het Vervolgonderzoek integriteitsbeleid en -verantwoording 2010 (zie deel 1).

Dit jaarverslagonderzoek en het daarin ontwikkelde toetsingskader heeft tot doel corporaties te stimuleren hun externe verantwoording op het gebied van integriteit op een zodanig peil te brengen dat belanghebbenden zich een oordeel kunnen vormen over het integriteitsbeleid, de werking hiervan en het toezicht hierop binnen de corporatie.

Het onderzoek geeft inzicht in de mate waarin corporaties verantwoording afleggen over integriteit. Daarbij is ook rekening gehouden met de informatiebehoefte van de belanghebbenden bij het jaarverslag van een corporatie.

Het onderzoek naar de verantwoording is ook in een ander opzicht een vervolg op de nulmeting naar het integriteitsbeleid van corporaties uit 2009. Zowel aan de bestuurders als de commissarissen is daarin namelijk de vraag gesteld of men zich extern verantwoordt over integriteit en hoe men de adequaatheid van de externe verantwoording omtrent integer handelen beoordeelt. De verhouding tussen de eigen beoordeling van de externe verantwoording en de op grond van dit jaarverslagonderzoek beoordeelde externe verantwoording is onderzocht.

## 1.2 Opzet jaarverslagonderzoek

### Toetsingskader

Het jaarverslagonderzoek toetst de verantwoording over integriteit en integriteitsbeleid van de corporatie. In het toetsingskader voor dit jaarverslagonderzoek zijn de verwachtingen van de externe toezichthouder vastgelegd. Daarbij hanteert het Fonds als uitgangspunt dat de externe verantwoording een goed inzicht dient geven in de wijze waarop de corporatie aandacht besteedt aan het waarborgen van integriteit en integer handelen van de corporatie. De verantwoording is vanuit die visie op diverse aspecten getoetst, te weten de rolopvatting, de informatievoorziening en de werkwijze inzake integriteit.

<sup>20</sup> Waar jaarverslag wordt genoemd in de rapportage kan ook 'volkshuisvestingsverslag' worden gelezen.

De achterliggende noties van deze eisen zijn de ijkpunten 'verantwoordelijkheid' en 'transparantie'. Voor het intern toezicht geldt ook 'onafhankelijkheid' als derde ijkpunt. Deze ijkpunten heeft het Fonds al eerder onderbouwd en gelden nog steeds<sup>21</sup>. Om integer handelen van de corporatie te waarborgen, is ten eerste vereist dat er het besef is dat er terzake een verantwoordelijkheid ligt voor het bestuur en de raad van commissarissen. Het belang dient onderkend te worden. Daarnaast is informatie noodzakelijk, zowel voor het bestuur als voor de intern toezichthouder. Voorzien van adequate informatie, zal het bestuur respectievelijk de raad van commissarissen over de vereiste deskundigheid en bestuurlijke kwaliteit moeten beschikken om zijn taak in deze vorm te geven: wat wordt met de informatie gedaan en hoe is de werkwijze?

In de eerdere jaarverslagonderzoeken heeft het Fonds een onderzoekskader ontwikkeld van vijf thema's (besef toezichtstaak, zelfevaluatie, werving en selectie, integriteit en verantwoording raad van commissarissen) zie voetnoot 21. Alhoewel die onderzoeken alleen betrekking hadden op de externe verantwoording door de raad van commissarissen, is het toetsingskader voor een bredere beoordeling van een jaarverslag niet wezenlijk anders. Ook van de externe verantwoording over integriteit en integer handelen van de corporatie als zodanig, dus niet alleen van het verslag van de raad van commissarissen, mag worden verwacht dat het inzicht geeft in de rolopvatting en beleidsdoelen, de aanwezige kennis en inzicht in de stand van zaken binnen de corporatie en de inzet en werking van instrumenten.

Bij de precieze invulling van het toetsingskader is de vragenlijst van de enquête van de nulmeting integriteit in beschouwing genomen: de daarin opgenomen items zijn immers ook de thema's die voor de verantwoording als betekenisvol worden geoordeeld. Het toetsingskader<sup>22</sup> is afgestemd met het (toen nog) ministerie voor Wonen, Wijken en Integratie, Aedes en de VTW.

### Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van deskresearch naar de jaarverslagen over verslagjaar 2009 van alle woningcorporaties. Aan de hand van het toetsingskader is beoordeeld of de betreffende informatie terug te vinden is in het jaarverslag. Het onderzoek richt zich op de jaarverslagen van de corporaties. Het kan voorkomen dat een corporatie wel beleid heeft met betrekking tot het bevorderen van integer handelen, maar zich hier niet over heeft verantwoord. Het al dan niet daadwerkelijk aanwezig zijn van integriteitsbeleid of -instrumentarium is met dit onderzoek niet getoetst. Het ligt echter wel in de lijn der verwachting dat een corporatie die beleid en instrumentarium heeft om integer handelen te bevorderen, daar ook verantwoording over aflegt in haar jaarverslag.

Bij het beoordelen van de jaarverslagen is bijgehouden of verwezen is naar (nadere) publicaties op de website van de betreffende corporatie. Het kan namelijk voorkomen dat een corporatie ervoor kiest op enig onderdeel de verantwoording niet in het jaarverslag op te nemen, maar dat op ander wijze via de website te publiceren.

21 Zie rapporten van het Fonds 'Tussen regels en rolopvatting' (2003), 'Private taak, publieke zaak' (2005), 'Van reflectie naar reken-schap' (2006) en 'Vertrouwen in vermogen' (2007).

22 Zie bijlage 1 bij deel 2 van dit rapport.

Dit is alleen meegenomen als daar in het jaarverslag een expliciete verwijzing naar is opgenomen: er is niet naast het jaarverslag onderzocht welke verantwoording iedere corporatie op haar website heeft gepubliceerd. Overigens is de informatie op de website niet inhoudelijk beoordeeld.

In de weergave van de resultaten zijn, naast de totaalscore, ook de resultaten per grootte-categorie weergegeven, waarbij een indeling in vijf categorieën is gehanteerd: de kleinste corporaties met minder dan 500 woongelegenheden (n=56), corporaties met tussen de 500 en 5.000 woongelegenheden (n=225), met tussen de 5.000 en 10.000 woongelegenheden (n=74), met tussen de 10.000 en 20.000 woongelegenheden (n=38) en de grootste corporaties met meer dan 20.000 woongelegenheden (n=22).

Per corporatie zijn de bevindingen geregistreerd op een formulier, waarvan iedere corporatie een afschrift heeft ontvangen. Daaruit kan de corporatie afleiden welke specifieke informatie wel of niet werd aangetroffen. Het terugleggen van de formulieren heeft tot doel de corporatie gericht inzicht te verschaffen in de beoordeling van de kwaliteit van de verantwoording en te stimuleren om verbeteringen aan te brengen.

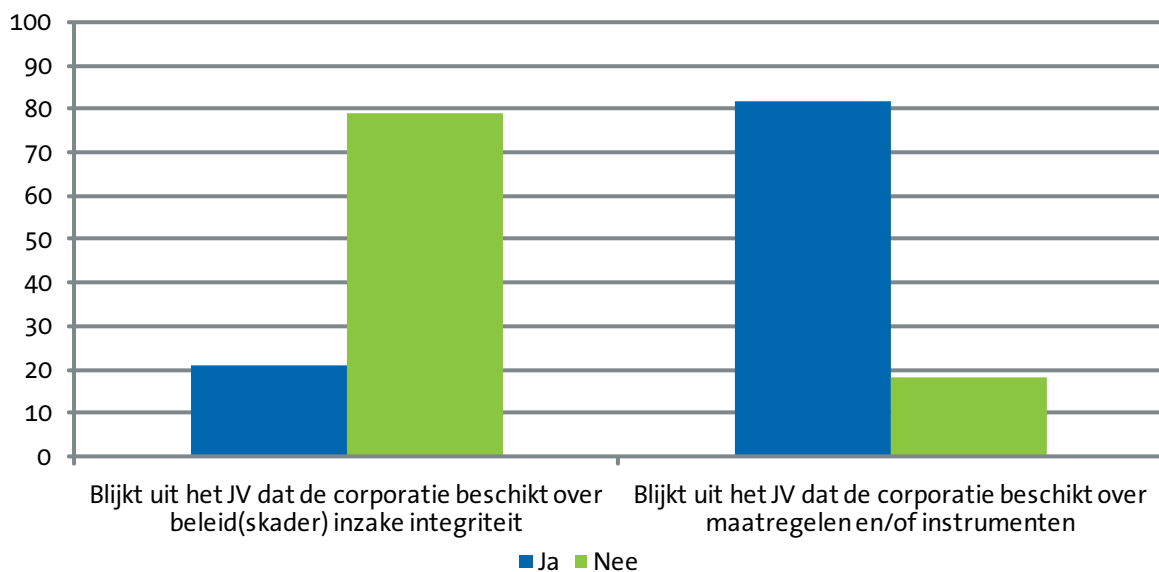
## Bevindingen

In deze paragraaf worden de resultaten van het jaarverslagonderzoek weergegeven. De weergave volgt de indeling van het onderzoek met de vraagonderdelen A tot en met D. Daarna wordt in paragraaf 3.4 ingezoomd op andere relevante resultaten en samenhangen. Voor een schematische weergave van de resultaten wordt verwezen naar bijlage 1 van Deel 2 van dit rapport.

### 2.1 Onderdeel A: Beleidskader en -instrumenten waarover de corporatie beschikt

Indien de corporatie zich bewust is van integriteitsrisico's en het belang van (het bewaken van) integer gedrag onderkent, zal dit ergens in tot uitdrukking moeten komen. De meest gereede vorm is een gericht beleidskader danwel specifieke instrumenten. Dit geeft aan dat het bestuur van de corporatie op enig moment aantoonbaar actief is om ervoor te zorgen dat de integriteit van de organisatie genormeerd c.q. bevorderd wordt. Dit onderdeel toetst of blijkens het jaarverslag de corporatie beschikt over beleid en/of instrumenten inzake integriteit.

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





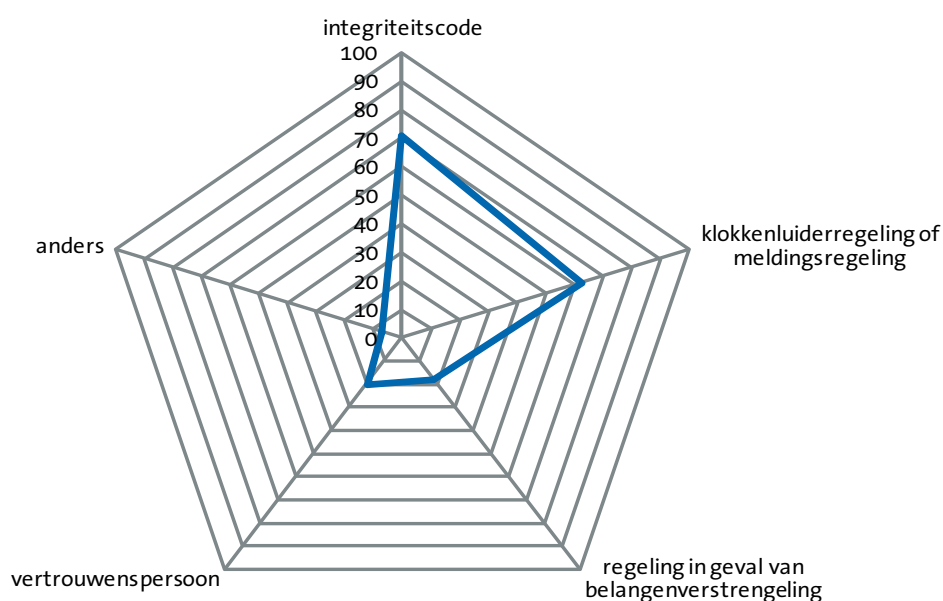
Uit het onderzoek komt naar voren dat de focus van het bestuur sterker gericht is op verantwoording over de instrumentatie, dan over beleidsdoelstellingen inzake integriteit. Slechts twee op de tien corporaties maken melding van de aanwezigheid van een beleidskader (21%), terwijl ruim acht op de tien een of meerdere instrumenten (82%) benoemen. Bij 75 corporaties (18%) valt niet uit het jaarverslag af te leiden dat men over instrumenten beschikt.

Als voorbeeld van een 'good practice' kan de verantwoording van corporatie Delta Wonen uit Zwolle worden genoemd. In het jaar-/volkshuisvestingsverslag 2009 van deze corporatie wordt uitgebreid en zeer toegankelijk ingegaan op de corporate governance, waarbinnen onder andere wordt uiteengezet dat men beschikt over integriteitsbeleid en een uitgebreid instrumentarium zoals een integriteitscode, een klokkenluidersregeling, een regeling in geval van belangenverstremgeling en een risicoanalyse. In deze verantwoording is echter niet expliciet aangegeven dat ook het frauderisico bij de risicoanalyse is betrokken.

Over het totaal gezien tekent zich een duidelijk verschil af tussen enerzijds de heel kleine corporaties (< 500 woongelegenheden)<sup>23</sup> en de andere categorieën corporaties: het jaarverslag van de kleine corporaties bevat beduidend minder informatie over of en zo ja, welke instrumenten men heeft, terwijl de percentages in de andere grootteklassen per instrument min of meer in eenzelfde orde van grootte liggen. Bij de keuze voor bijvoorbeeld het aanstellen van een vertrouwenspersoon is dit verschil begrijpelijk. Echter, als het bijvoorbeeld gaat om een regeling in geval van belangenverstremgeling of een integriteitscode, is de grootte van de corporatie (en daarmee van de organisatie) niet direct een relevant aspect.

Een uitsplitsing van de verantwoording naar type instrument geeft het volgende beeld.

**Grafiek 2.2 Verantwoording over instrumenten en/of maatregelen inzake integriteit (in %)**



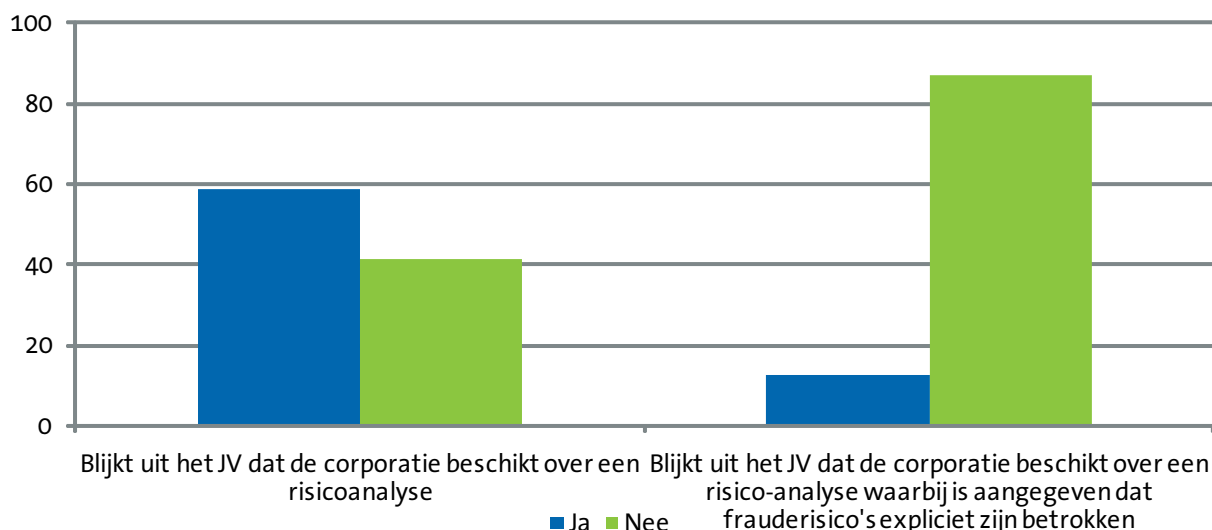
<sup>23</sup> Zie paragraaf 3.1 van deel 2 van dit rapport voor mogelijke verklaringen voor de geconstateerde verschillen tussen kleine en grote(re) corporaties.

Verreweg het meest wordt de aanwezigheid van een integriteitscode genoemd (71%), gevolgd door een klokkenluidersregeling of een andere regeling voor het melden van misstanden (63%). Het minst vaak wordt aangegeven dat men een regeling in geval van belangenverstremming (18%) en een vertrouwenspersoon (20%) heeft.

Bij de beoordeling van de jaarverslagen is ook bijgehouden of andere instrumenten ter bevordering van integriteit door een corporatie in het jaarverslag zijn vermeld dan in onderdeel A expliciet is benoemd. Deze zijn opgenomen in de categorie 'anders'. Genoemd worden een regeling, richtlijn, code of protocol, (soms expliciet gericht op zaken zoals het gebruik van internet en/of andere elektronische communicatiemiddelen) als alternatieve instrumenten/maatregelen. Overigens betreft dit een zeer beperkt aantal.

Uit de volgende grafiek kan worden opgemaakt in hoeverre corporaties aangeven in hun verslaglegging te beschikken over een risicoanalyse.

**Grafiek 2.3** Verantwoording risicoanalyse (in %)



Van de 415 onderzochte corporaties geeft 59% in hun jaarverslag aan, te beschikken over een risicoanalyse. Van deze corporaties geeft slechts 13% specifiek aan dat frauderisico's bij de analyse zijn betrokken, hetgeen opvallend genoemd mag worden, gezien de publiciteit rondom enkele incidenten met vastgoedfraude in de sector. Onduidelijk is dan wat de risicoanalyse omvat en of frauderisico's daarin zijn betrokken.

## 2.2 Onderdeel B: Aandacht die het bestuur besteedt aan integriteit

Niet alleen het onderkennen van het belang van integriteit en de risico's die gelopen worden is belangrijk, maar vervolgens ook daadwerkelijk iets doen met die informatie, kan het verschil maken (dus theorie en praktijk). Om die reden is in de jaarverslagen ook gekeken naar aanwijzingen waaruit blijkt dat binnen de corporatie aandacht is besteed aan dit thema.

Die aandacht kan op verschillende manieren vorm hebben gekregen, maar verwacht mag worden dat het corporatiebestuur zich in het verslagjaar heeft afgevraagd hoe het met de integriteit binnen de eigen corporatie is gesteld en dat het zich hierover ook uit in het jaarverslag. De aanzienlijke politieke en maatschappelijke aandacht voor het thema integriteit, mede naar aanleiding van enkele spraakmakende integriteitsincidenten in de sector, kan immers geen enkel corporatiebestuur zijn ontgaan.

**Tabel 2.1 Blijkt uit het jaarverslag dat de corporatie/bestuur in het jaarverslag aandacht heeft besteed aan (in %):**

		Ja	Nee
1	Evaluatie of werking van het integriteitsbeleid en/of de werking van de instrumenten/maatregelen inzake het bevorderen van integer handelen (heeft die plaatsgehad/is de naleving beoordeeld/zijn verbeterpunten genoemd?)	39	61
2	Bevordering van het integer handelen en bewustwording integriteit binnen de organisatie:		
	a. AO/IC en PZ-zaken	15	85
	b. worden activiteiten genoemd (bv. informatiebeveiliging)?	2	98
	c. bewustwordingsactiviteiten, dilemmatrainingen	8	92
	d. anders	15	85
3	Communicatie met externe relaties over integriteitsbeleid	42	58

Uit het onderzoek blijkt dat in totaal een kleine 39% van de corporaties in het jaarverslag ingaat op de werking van het beleid en/of de instrumenten. Naar groottecategorie bezien scoren de grootste corporaties (> 20.000 woongelegenheden), die in hun jaarverslag uitdrukkelijk aandacht aan de evaluatie van beleid en/of instrumenten besteden, met 64% beduidend hoger dan het totaal gemiddelde van 39%.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat bijna de helft van alle corporaties (42%) met externe relaties communiceert over het integriteitsbeleid van de corporatie. Als in de verantwoordingsrapportage staat dat de integriteitscode of gedragsregels op de website zijn gepubliceerd, is dit ook meegerekend als communicatie met externen. Overigens in slechts enkele gevallen is uit de verantwoording af te leiden dat men met externe relaties actief communiceert over het integriteitsbeleid. Sommige corporaties geven aan te beschikken over een specifieke gedragscode voor externe relaties die één op één met hen wordt gecommuniceerd.

### Bevordering bewustwording binnen de organisatie

Hoewel de 'tone at the top' van groot belang is voor de cultuur binnen de organisatie, zal die 'tone' beter begrepen worden als men zich binnen de organisatie bewust is van de normen en waarden die erachter zitten. Daartoe is het van belang dat gericht activiteiten worden ontplooid, niet alleen om die bewustwording bij de medewerkers te bevorderen, maar ook om verschillen in opvatting over wat wel/niet integer handelen is, aan het licht te brengen.

Het begrip ‘integriteit’ is immers een breed begrip, waar men zeer verschillend invulling aan kan geven<sup>24</sup>.

Van de activiteiten die een corporatie kan ondernemen teneinde de bewustwording inzake integriteit en integer handelen binnen de organisatie te bevorderen, komen blijkens de jaarverslagen, hoewel uiterst beperkt, het meest administratieve organisatie/interne controlemaatregelen en personeelszaken naar voren. Concrete activiteiten of dilemmatrainingen worden nog maar zelden genoemd. Afgaande op hetgeen in de verzamelcategorie ‘anders’ is geïnventariseerd, ziet men hierbij een belangrijke rol voor de Ondernemingsraad: het betrekken van de Ondernemingsraad bij de opstelling, de goedkeuring en/of de implementatie van integriteitsregelingen wordt in die categorie het meest genoemd. Als varianten hierop kunnen worden beschouwd de instelling van een (interne) commissie, die specifiek tot taak krijgt het integer handelen te beoordelen en te bevorderen, onder benamingen als ‘waarheidscommissie’, ‘integriteitscommissie’ of ‘kwaliteitsteam’.

Origineel en daarom het vermelden waard, is de actie van een corporatie om op elk bureau een digitaal fotolijstje te plaatsen met foto’s van aansprekende gebeurtenissen, die de medewerker begeleidt langs tien (door de corporatie geselecteerde) waarden van integriteit.

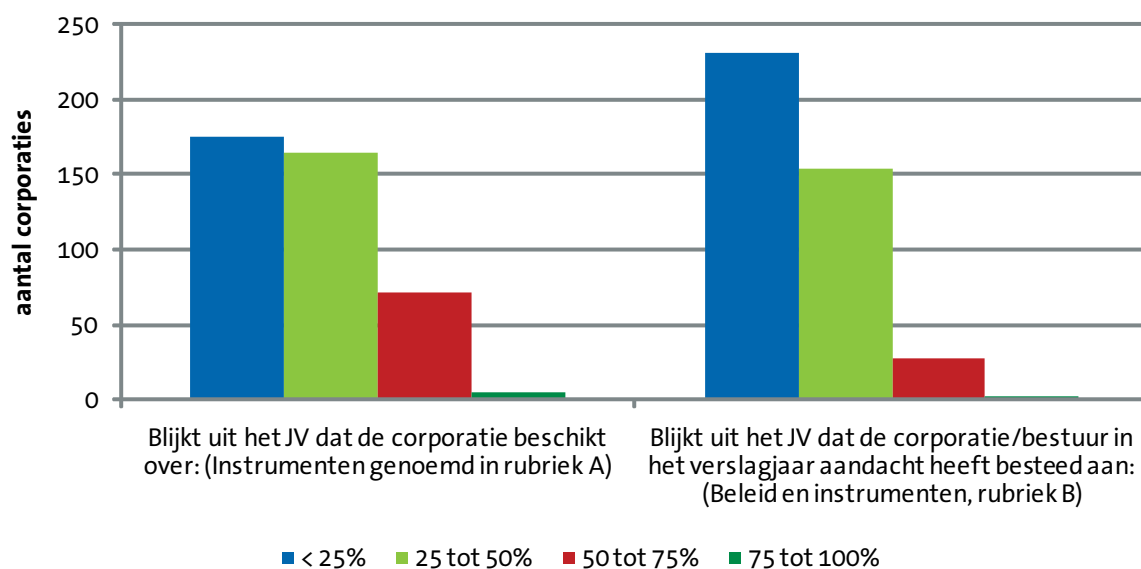
De verhoudingsgewijs meest uitgebreide verantwoording over de in het verslagjaar bestede aandacht aan integriteitsbeleid, wordt gedaan door de categorie grootste corporaties (> 20.000 woongelegenheden).

### **2.3 Onderdeel C: Beleidskader en -instrumenten waarover de raad van commissarissen beschikt**

In onderdeel C en D is de aandacht specifiek gericht op de kwaliteit van de verantwoording door de raad van commissarissen van de corporaties. In vergelijking tot het bestuur valt op dat de raden van commissarissen zich over het geheel genomen uitgebreider verantwoorden. Het aantal raden van commissarissen dat ‘ja’ scores heeft op de onderdelen C en D, ligt hoger dan de ‘ja’-scores op de onderdelen A en B. Teneinde dit inzichtelijk te maken worden hieronder afzonderlijk de bevindingen voor het bestuur en voor de raad van commissarissen weergegeven.

<sup>24</sup> Zie ook de brief van 1 juni 2009 van minister Van der Laan aan de Tweede Kamer waarin wordt gerapporteerd over de bevindingen van de tweede fase van het onderzoek nulmeting, de uitkomsten van de gehouden interviews bij 21 woningcorporaties.

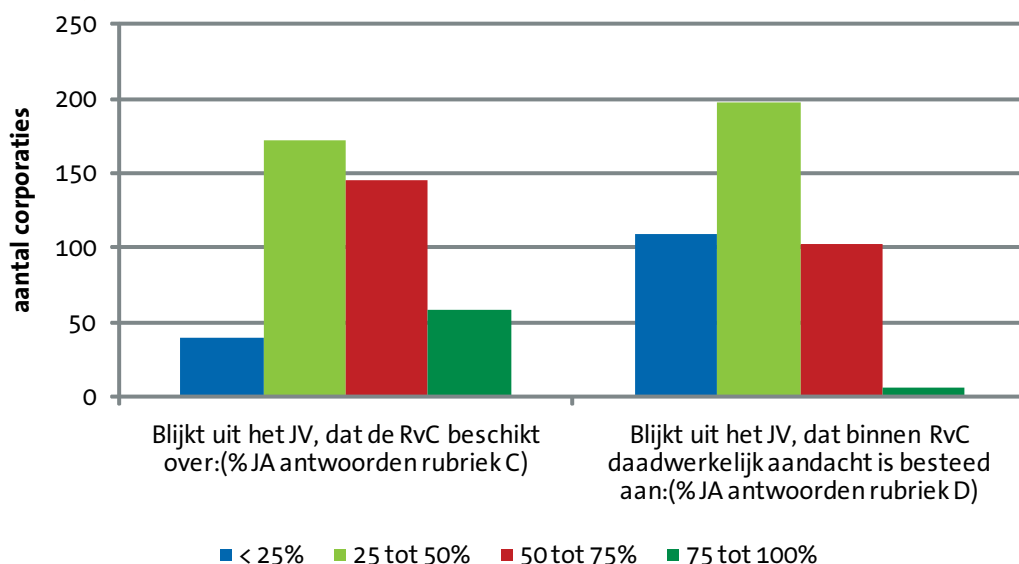
**Grafiek 2.4** Mate waarin besturen zich verantwoorden in het jaar-/volkshuisvestingsverslag (in %)



Uit grafiek 2.4 kan worden afgeleid in welke mate besturen van corporaties zich verantwoorden op het gebied van integriteit. Daarvoor is een telling gemaakt van het aantal items waarover men zich verantwoordt, uitgedrukt in een percentage van een maximale score (uitgaande van het toetsingskader) waarover men zich kan verantwoorden. Op te maken valt dat men meer melding maakt van het beschikken over instrumenten aangaande integriteit dan dat men zich verantwoordt over de aandacht die men daaraan besteed. Zo blijken 71 corporaties zich te verantwoorden over het hebben van 50-75% van de in categorie A van het toetsingskader genoemde beleid en instrumentarium en blijkt dat 28 corporaties zich in dezelfde mate (50-75%) verantwoorden over het aandacht besteden aan beleid en instrumenten (categorie B).

Uit grafiek 2.4 blijkt dat raden van commissarissen van 58 corporaties zich voor 75-100% verantwoorden over de in categorie C van het toetsingskader genoemde zaken en blijkt dat commissarissen van 145 corporaties zich voor 50-75% van de zaken verantwoordt. Commissarissen van zes corporaties besteden voor 75-100% aandacht aan beleid en instrumenten die betrekking hebben op integriteit en bij 103 corporaties wordt door de commissarissen voor 50-75% hier aandacht aan besteed.

**Grafiek 2.5** Mate waarin raden van commissarissen zich verantwoordden in het jaar-/volkshuisvestingsverslag (in %)



Een mogelijke verklaring voor de verschillen tussen de mate van verantwoording door bestuurders en commissarissen kan liggen in de specifieke aandacht voor de verantwoording door de raden van commissarissen in de afgelopen jaren. Sinds 2004 heeft het Fonds door middel van jaarverslagonderzoeken gericht aandacht besteed aan de kwaliteit van de verantwoording door de intern toezichthouder<sup>25</sup>. Uit die onderzoeken komt naar voren dat de verantwoording door de raden van commissarissen verhoudingsgewijs steeds beter en vollediger is geworden, hetgeen mede als een gevolg kan worden beschouwd van deze (aandacht voor de) beoordeling door de extern toezichthouder: dit heeft het besef van wat er zoal in de externe verantwoording aan de orde behoort te komen, bevorderd. De stimulerende rol van de VTW heeft hier ook positief aan bijgedragen.

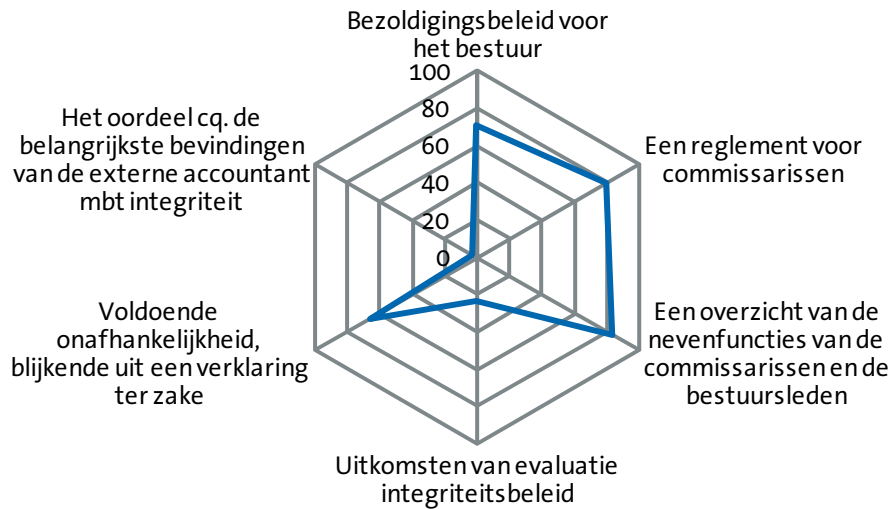
Een andere verklaring kan zijn dat bij de voorschriften voor de raad van commissarissen in de Governancecode veel vaker specifieke richtlijnen zijn gegeven dan bij die voor het bestuur (de voorschriften jegens het bestuur hebben een meer kwalitatief karakter in vergelijking tot die voor de raad van commissarissen, welke een meer instrumenteel karakter hebben).

De verschillen tussen de verantwoording van het bestuur en van de commissarissen roept de vraag op in hoeverre de raad van commissarissen de mate van externe verantwoording door het bestuur beoordeelt.

Als ingezoomd wordt op het kader en de instrumenten waarover de raad van commissarissen zich verantwoordt, toont de hierna volgende grafiek dat er op onderdelen nog grote verschillen zijn. Tevens blijkt dat de instrumentele verantwoording duidelijk beter op orde is dan de inhoudelijke verantwoording over integriteitsbeleid.

<sup>25</sup> Zie voetnoot 21. Deze rapportages zijn te downloaden van de website [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl) van het Fonds.

**Grafiek 2.6 Verantwoording over kader en instrumenten waar de raad van commissarissen over beschikt (in %)**



### Bezoldigingsbeleid bestuur

Uit oogpunt van checks & balances binnen de corporatie, is de werkgeversrol van de raad van commissarissen van groot belang. Voorkomen moet worden dat een bestuur zichzelf benoemt, beoordeelt en beloont. Dan ontbreekt tegenwicht en daarmee is er een integriteitsrisico. Een belangrijke voorwaarde voor het goed uitoefenen van de werkgeversrol van de raad van commissarissen is dat door het bestuur verantwoording wordt afgelegd. Dat is geen vrijblijvende verantwoording. De raad van commissarissen beschikt ter sanctionering over instrumenten als bezoldiging en benoeming. Hierdoor is er sprake van een balans. Bekijken we de instrumenten waar de raad van commissarissen aangeven over te beschikken, dan worden het meest genoemd de aanwezigheid van een bezoldigingsbeleid voor het bestuur, een regeling van onverenigbaarheden en openheid over nevenfuncties.

Opvallend daarin is dat bij de kleinste corporaties (< 500 woongelegenheden) tweederde (63%) niet rept over een bezoldigingsbeleid voor de bestuurder. In 16% van de gevallen is uit het jaarverslag af te leiden dat dit niet van toepassing is, hetgeen betekent dat er sprake is van een vrijwilligersbestuur waar geen bezoldiging plaatsvindt. De hoge score van gemiddeld 71% op dit punt komt volledig voor rekening van de grotere corporaties. Over het totaal bezien blijkt bij 107 corporaties (26%) niet uit hun jaarverslag dat de raad van commissarissen beschikt over een bezoldigingsbeleid voor het bestuur (hierin zijn de corporaties die aangeven over een onbezoldigd (vrijwilligers-)bestuur te beschikken niet meegenomen). Dat kan zijn omdat men geen bezoldigingsbeleid heeft, of dat men wel een bezoldigingsbeleid heeft, maar het niet opportuun acht hierover extern verantwoording af te leggen. Zo bezien is dat anno 2010 een betrekkelijk groot aantal.

### Onverenigbaarheden

Hoog scoort de vermelding dat de raad van commissarissen beschikt over een reglement voor commissarissen: 80%. In het onderzoek is van de vooronderstelling uitgegaan dat in het reglement voor commissarissen een regeling van onverenigbaarheden is opgenomen. Bij nadere beschouwing blijken ook op dit onderdeel de kleine corporaties daar ver onder te zitten met 50% en de grotere corporaties daarboven (92%). Opmerkelijk is dat de categorie grootste corporaties (> 20.000 woongelegenheden) met 82% hier juist weer onder zit. Bij deze categorie wordt ook het meest naar de website verwezen als het gaat om het reglement: 50% tegen 2% bij de kleinste corporaties en rond de 30% bij de tussencategorieën. Daar waar corporaties aangeven nadere informatie op hun website aan te bieden, valt op dat kleinere corporaties sowieso nog veel minder gebruik maken van dit medium (zie ook paragraaf 3.1 van Deel 2).

### Nevenfuncties

Vermelding van nevenfuncties van de commissarissen is min of meer vanzelfsprekend. Met uitzondering van de kleinste corporaties (48%) bevat meer dan 90% van alle jaarverslagen een dergelijk overzicht. 5% van de corporaties verwijst hiervoor naar de website. Uit de jaarverslagen van de kleine corporaties is af te leiden dat 2% aangeeft niet te beschikken over nevenfuncties.

Indien het jaarverslag inclusief het verslag van de raad van commissarissen op de website wordt gepubliceerd, kan dat verklaren waarom niet – daarnaast – nog apart een dergelijk overzicht van nevenfuncties wordt opgenomen. Dan is langs die weg immers op de website inzicht te verkrijgen in de nevenfuncties van de commissarissen en het bestuur.

Voormalig minister voor WWI Van der Laan heeft in 2010 – in reactie op Kamervragen – aangekondigd de mogelijkheden te onderzoeken om tot een openbaar en laagdrempelig register van commissarissen op internet te komen, met daarin met name gegevens als de naam, (neven)functies en deskundigheid.

### Uitkomsten evaluatie integriteitsbeleid

Blijkens 39% van de onderzochte jaarverslagen heeft evaluatie van het integriteitsbeleid plaatsgevonden. Hierin is ook meegenomen de situatie dat een integriteitscode is vastgesteld (of is gewijzigd). Daarnaast wordt door 24% van de raden van commissarissen gemeld dat men over de uitkomsten van een evaluatie beschikt. Dat kan derhalve ook betrekking hebben op het kennisgenomen hebben of goedkeuren van de integriteitscode.

Het contrast in de verantwoording over de evaluatie van integriteitsbeleid is in de categorie corporaties > 20.000 woongelegenheden sterker: daar meldt 64% in de verantwoording dat evaluatie heeft plaatsgevonden, maar geeft slechts 27% van de raden van commissarissen expliciet aan over de uitkomsten ervan te beschikken. Als het zo is dat de raad van commissarissen deze informatie ontbeert, kan worden geconcludeerd dat de informatieuitwisseling tussen bestuur en raad van commissarissen verbetering behoeft. Ook hier kan het echter zijn dat de raad van commissarissen wel degelijk over de informatie beschikt, maar hier niet over rept in het jaarverslag terwijl het belangrijk is ook aan externen kenbaar te maken dat dit onder de aandacht is geweest van de raad van commissarissen.



### Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid is onontbeerlijk voor het goed kunnen uitoefenen van een functie als commissaris en als voltallige raad. In dat verband is het ook opportuun dat een raad van commissarissen zich daarover expliciet verantwoordt. Bij de kleinste corporaties levert dit één van de hoogste ‘ja’ scores op in die categorie (43%) maar is daarmee nog altijd stukken lager dan de score bij de grootste corporaties (91%).

In de tussencategorieën variëren de percentages tussen de 64 tot 74%, hetgeen beduidend lager is dan de 91% van de corporaties > 20.000 woongelegenheden. Er zijn derhalve binnen de sector nog duidelijke verschillen in de mate van verantwoording over de onafhankelijkheid van de raad van commissarissen. Dit is te meer opmerkelijk, omdat onafhankelijkheid één van de weinige concrete wettelijke vereisten is (art. 7, eerste lid, onder b, 3° Bbsh).

## 2.4 Onderdeel D: Aandacht die de raad van commissarissen besteedt aan integriteit

Evenals voor het bestuur is het ook voor het intern toezicht van belang dat men niet alleen beschikt over beleid en/of instrumenten, maar er vervolgens in de praktijk ook wat mee doet. In dit onderdeel is nagegaan welke elementen van integriteit daadwerkelijk de aandacht van de raad van commissarissen hebben gehad in het verslagjaar, blijktens de externe verantwoording. Met andere woorden: in hoeverre beschouwt de raad van commissarissen integriteit als een voortdurend onderdeel van zijn toezichthoudende taak en in hoeverre verantwoordt het zich daarover.

**Tabel 2.2** Mate waarin de raad van commissarissen aandacht besteedt aan belangenverstrengeling in iaarverslagonderzoek (in %)

a. aanwezigheid (on)verenigbare nevenfuncties	39
b. aanwezigheid transacties met tegenstrijdige belangen	73
c. naleving normering zittingsduur commissarissen	69
d. anders	6

Blijkens de scores springen twee elementen er in positieve zin uit: het zich afvragen of belangenverstrengeling zich kan voordoen bij transacties (73%) en de aandacht voor de naleving van de normering inzake de zittingsduur van commissarissen (69%). Ook aan de aanwezigheid van (on)verenigbare nevenfuncties wordt in de verantwoording aandacht besteed, echter minder (39%) dan voorgaande elementen. Blijkens de bevindingen opgenomen in de categorie ‘anders’ worden – sporadisch – andere zaken genoemd zoals het ondertekenen van de gedragscode, het volgen van workshops op het gebied van integriteit en het standaard opnemen van ‘integriteit’ op de agenda van de vergaderingen van de raad van commissarissen.

### Zittingsduur commissarissen

In de afgelopen tijd is het begrenzen van de zittingsduur van commissarissen vaak aan de orde gesteld, zowel in de politiek, als binnen de sector zelf. Het belang van de begrenzing ligt daarin, dat de onafhankelijkheid en objectiviteit in het gedrang kunnen komen door een (extreem) lange zittingstermijn.

Daarnaast is er het belang dat de samenstelling van de raad van commissarissen regelmatig wijzigt, zodat deze zich vernieuwt.

Blijkens de score op dit punt (69% van het totaal) is het besef aanwezig dat een zittingstermijn van de commissaris niet onbeperkt verlengd kan worden. Opvallend is dat de corporaties met > 20.000 woongelegenheden hier met 55% significant lager scoren dan de andere corporaties (met uitzondering van de allerkleinsten) en lager dan het totaal gemiddelde van 69%. Hiervoor is geen voor de hand liggende verklaring te geven.

### Extern accountant

Het Bbsh bevat op verschillende onderdelen het vereiste dat de verantwoording door een extern accountant moet worden getoetst. Om te benadrukken dat er sprake is van een onafhankelijke extern accountant legt art. 7, eerste lid onder g en h, van het Bbsh de bevoegdheid tot opdrachtverstrekking bij de intern toezichthouder.

Inmiddels speelt de accountant ook een rol in het toezicht houden op de naleving van het beleid inzake integer handelen. Uit de nulmeting komt naar voren dat bij 51% van de corporaties de extern accountant expliciet een dergelijke opdracht heeft gekregen van de raad van commissarissen en dat bij 88% op een of andere wijze door de accountant aandacht wordt besteed aan de naleving van het beleid omtrent integer handelen. De betrokkenheid van de extern accountant in het toezicht houden op integriteit is – zo mag men hieruit concluderen – eerder regel dan uitzondering.

Blijkens het onderzoek in de jaarverslagen zijn in slechts 3% van de jaarverslagen de belangrijkste bevindingen van de extern accountant als zodanig opgenomen. Uit de nulmeting blijkt evenwel dat de daadwerkelijke betrokkenheid van de accountant bij het beoordelen van het integer handelen van de corporatie veel breder heeft postgevat. Het bevreemdt dan ook dat in het jaarverslag hier kennelijk weinig van is terug te vinden.

Naast de vraag of de extern accountant zijn bevindingen aan de raad van commissarissen rapporteert, is het van belang dat de raad van commissarissen zich in bredere zin een oordeel vormt over het functioneren van de extern accountant. In de verantwoording door de raad van commissarissen kan blijk worden gegeven of, en zo ja, hoe de raad van commissarissen deze taak heeft uitgevoerd.

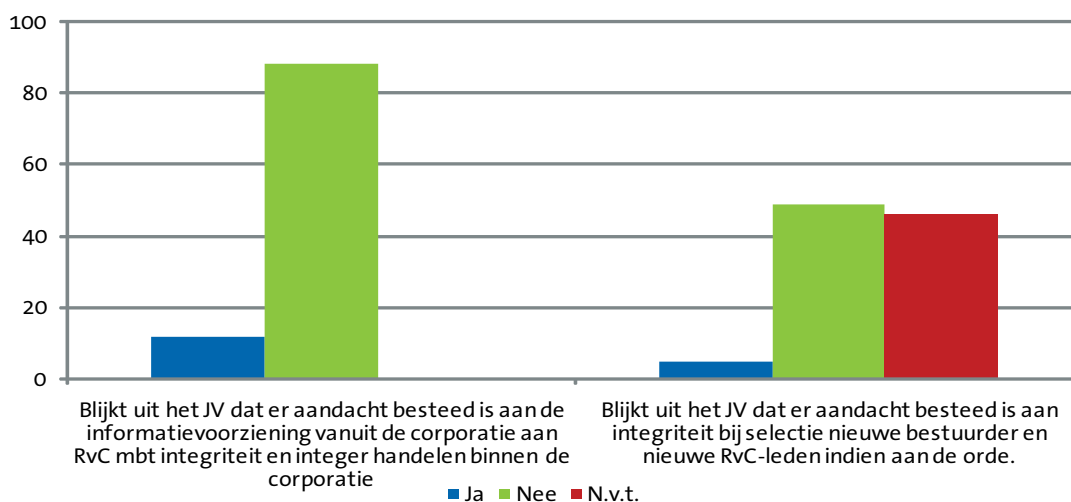
Met een totaalscore van 88% van de jaarverslagen waarin blijk wordt gegeven van beoordeling van het functioneren van de extern accountant, springt dit element in de verantwoording door de raad van commissarissen er duidelijk positief uit. Op enigerlei wijze blijkt uit het verslag van de raad van commissarissen dat de intern toezichthouder aandacht heeft besteed aan de beoordeling van diens functioneren. De intensiteit van de aandacht is niet beoordeeld, ook simpelweg de vermelding dat de bevindingen van de extern accountant in een raad van commissarissenvergadering zijn besproken leverde een 'ja' score op. Dat neemt niet weg dat geconstateerd kan worden dat de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen voor de extern accountant bij vrijwel alle corporaties min of meer een vanzelfsprekendheid is.

In 27% van de jaarverslagen wordt uitdrukkelijk stilgestaan bij de bevindingen van de externe accountant welke niet alleen betrekking hebben op integriteit (onder 'stilstaan bij' was minimaal vereist dat inhoudelijke bevindingen zijn benoemd, dus niet louter een opsomming van de onderwerpen waar de accountant naar heeft gekeken).

## Integriteitscheck

Bij het vervullen van een vacature, in het bestuur of in de raad van commissarissen, is het van groot belang dat de juiste persoon wordt gekozen. Uiteraard wordt gekeken naar geschiktheid qua kennis en ervaring, maar nadrukkelijk zou ook nagegaan kunnen worden of de integriteit van de beoogde kandidaat problemen geeft. Daartoe kan men denken aan het (voorafgaande aan benoeming) inwinnen van referenties. In het jaarverslagonderzoek is getoetst of blijkens de verantwoording bij de selectie van een nieuwe bestuurder of commissaris, een dergelijke referentiecheck heeft plaatsgevonden: is nagegaan of over de uitgekozen kandidaat in eerdere functies of anderszins twijfels zijn gerezen over diens integer gedrag?

**Grafiek 2.7 Informatievoorziening aan de raad van commissarissen en integriteit bij de selectie van nieuwe bestuurders/leden van de raad van commissarissen (in %)**



Uit de jaarverslagen valt op te maken dat in 54% van de gevallen verantwoord wordt of sprake is geweest van de wisseling van één of meerdere commissarissen en/of bestuursleden. In het onderzoek is beoordeeld of een wisseling heeft plaatsgevonden in het verslagjaar aan de hand van een expliciete vermelding hiervan door de corporatie, ofwel afleiding van een wisseling respectievelijk herbenoeming uit de opgenomen benoemingstermijnen. Daaruit kwam naar voren dat bij 46% geen wisseling aan de orde was.

In een zeer klein aantal gevallen, 5%, die valt binnen de groep van 54%, wordt in de externe verantwoording aangegeven dat een integriteitsonderzoek heeft plaatsgevonden alvorens tot benoeming over te gaan. Dit wil op zich niet direct zeggen dat in de overige 49% van de gevallen - waar dit niet is vermeld - een dergelijke referentiecheck achterwege is gelaten. Daar is het onbekend. De 'toegangcheck aan de poort' is een betrekkelijk eenvoudig instrument waarmee problemen kunnen worden voorkomen.

## Nadere bevindingen

### 3.1 Scores naar omvang van de corporatie

De totaalscores zijn nader onderverdeeld in 5 categorieën naar grootte van de corporatie (bijlage 1 van Deel 2). In paragraaf 1.2 van Deel 2 is deze categorie-indeling weergegeven. De algemene trend is dat er meer 'ja'-scores zijn naarmate de corporatie groter is. Opvallende uitzondering hierop is de aandacht in het jaarverslag voor de naleving van de maximale zittingsduur (onderdeel D.1.d, zie bijlage 1 van Deel 2): daar presteren de grootste corporaties significant lager dan de drie middencategorieën.

De categorie corporaties tot 500 woningen scoort op vrijwel alle onderdelen van het jaarverslagonderzoek (A tot en met D) meer dan 10% onder de totaalscore, dus er is sprake van structureel minder verantwoording over integriteit. Een verklaring is uit het verrichte onderzoek niet te destilleren, maar bekend is dat heel kleine corporaties minder menskracht ter beschikking hebben en dat het schrijven van een jaarverslag daardoor noodzakelijkerwijs minder uitgebreid wordt gedaan. Wat ook een rol kan spelen is dat (vanwege de geringe omvang) de corporatie minder instrumenten, gericht op integriteitsbewaking, kan of wil inzetten en sowieso minder geïnstitutionaliseerd is ingericht, omdat de relevantie hiervan voor hen minder duidelijk is.

Uit de eerdere jaarverslagonderzoeken van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, over de jaarverslagen over 2004, 2005 en 2006, blijkt eenzelfde trend: de gemiddelde score van de corporaties met een bezit tot 500 wooneenheden was telkens beduidend lager dan die van andere corporaties, op alle onderdelen, ook het onderdeel 'integriteit'. Het is kennelijk een structureel verschil.

Niettemin is het bevorderen en bewaken van integer handelen bij de kleinste corporaties van even groot belang als bij andere corporaties en zijn de integriteitsrisico's (in relatieve zin) niet geringer.

### 3.2 Informatie op de website

Bij het beoordelen van de jaarverslagen is bijgehouden of verwezen is naar (nadere) publicaties op de website van de betreffende corporatie. Drie onderdelen vallen direct op, waarover in het jaarverslag relatief vaak een verwijzing naar de website is opgenomen: de integriteitscode, een klokkenluidersregeling en het reglement voor commissarissen waarin onverenigbaarheden zijn bepaald. Dat deze instrumenten eruit springen, is niet zo verwonderlijk.

Deze regelingen lenen zich naar hun aard ervoor apart gepubliceerd te worden op de website. Het is eerder opmerkelijk dat over zaken als beleidskader integriteit, de uitkomsten van de evaluatie van het integriteitsbeleid en een overzicht van de (neven)functies van de leden van de raad van commissarissen géén verwijzing naar nadere publicaties op de website van de corporatie is gedaan, een heel enkele uitzondering daargelaten. Voor de duidelijkheid: het ontbreken van een verwijzing in het jaarverslag betekent niet automatisch dat op de website geen nadere verantwoordingspublicaties zijn opgenomen.

### 3.3 Ontwikkeling in kwaliteit van de verantwoording door raad van commissarissen

In drie opeenvolgende rapporten in 2005 tot en met 2007, geeft het Fonds zijn bevindingen weer van onderzoek naar de kwaliteit van de externe verantwoording door de raad van commissarissen. Ook in die onderzoeken zijn alle jaarverslagen beoordeeld aan de hand van een vragenlijst, zij het beperkt tot het deel van de raad van commissarissen. Het verslag van de raad van commissarissen is ook onderdeel van het nu gehouden jaarverslagonderzoek naar integriteit. Aangezien in beide onderzoeksozettingen vergelijkbare aspecten zijn bekeken, kan op die punten een ontwikkeling over meerdere jaren worden geschetst.

Vergelijking van de vragenlijsten laat op de in tabel 3.1 genoemde onderwerpen, een duidelijk positieve ontwikkeling zien.

**Tabel 3.1** Vergelijking uitkomsten jaarverslagonderzoeken 2005-2007 en 2010 (in %)

Nr in onderzoek		Onderwerp	Onderzoek			
2005-2007	2010		2005 (verslag-jaar 2004)	2006 (verslag-jaar 2005)	2007 (verslag-jaar 2006)	2010 (verslag-jaar 2009)
4.1	A.2.a	Aanwezigheid (ethische) gedragscode	4	8	26	71
4.1	A.2.c	Aanwezigheid regeling belangenverstremgeling	2	6	12	18
4.1	A.2.b	Aanwezigheid klokkenluidersregeling	0	0	4	63
4.1	A.2.5	Aanwezigheid fraude-risicoanalyse	0	1	6	13
4.2	D.1.b	Wordt aangegeven of er transacties waren waar belangenverstremgeling speelde?	4	10	41	73
4.3	C.5	Blijkt het oordeel van raad van commissarissen over eigen onafhankelijkheid?	14	23	53	66
5.3a	C.3	Blijkt welke nevenfuncties raad van commissarissen heeft?	28	37	62	84

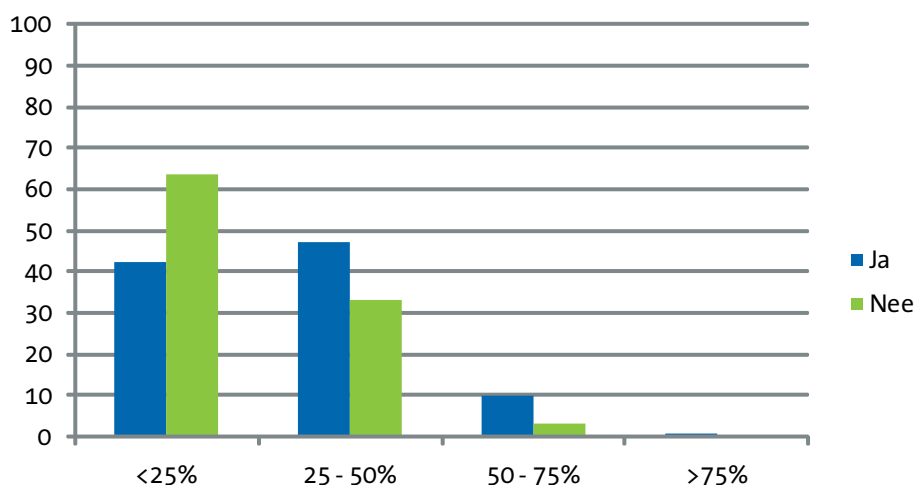
De verantwoording op alle in de tabel genoemde onderwerpen toont in de loop der jaren een verbetering. Het meest in het oog springend is de ontwikkeling in de verantwoording over de aanwezigheid van een gedragscode en van een klokkenluidersregeling. Deze positieve trend neemt niet weg dat een relatief groot deel géén verantwoording aflegt over genoemde thema's: bijvoorbeeld 82% legt geen verantwoording af over de aanwezigheid van een regeling belangenverstremgeling en in 34% van de jaarverslagen wordt niet aangegeven hoe het zit met de onafhankelijkheid van de raad van commissarissen.

### 3.4 Verhouding tussen de nulmeting en jaarverslagonderzoek

Bij de nulmeting is aan bestuurders de vraag gesteld: 'Wordt er over het beleid omtrent integer handelen externe verantwoording afgelegd in het jaar-/volkshuisvestingsverslag.' en aan commissarissen is de vraag gesteld: 'Maakt het onderwerp 'integer handelen' deel uit van de externe verantwoording van de raad van commissarissen.'

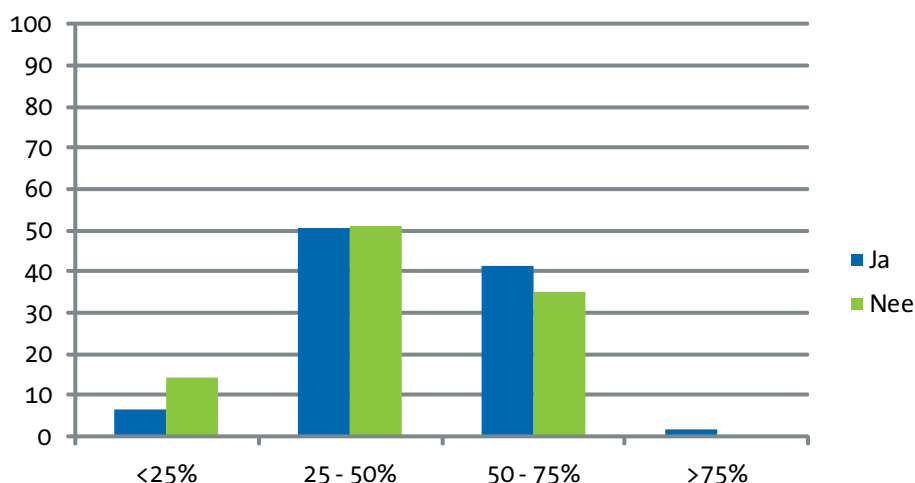
Onderzocht is of er een mogelijk verband is te leggen tussen de corporaties die de vragen met 'ja' hebben beantwoord en die de vragen met 'nee' hebben beantwoord als gekeken wordt naar de mate van verantwoording. In de hierna volgende grafieken worden de uitkomsten weergegeven. Bij de interpretatie van deze uitkomsten dient wel te worden betrokken dat de verantwoording 2009 is onderzocht en dat de beantwoording van de vraag bij de nulmeting betrekking heeft gehad op de op dat moment meest recente jaarverslag, namelijk die over 2008. Veel corporaties die 'nee' hebben geantwoord hebben ook aangegeven verbetering te willen aanbrengen en kunnen daar in 2009 al gevolg aan hebben gegeven.

**Grafiek 3.1** Mate waarin bestuurders die vraag H2 in de nulmeting met 'ja' of 'nee' hebben beantwoord (in %)



Uit de grafiek zijn, met in achtneming van de hiervoor genoemde restricties, de volgende zaken af te leiden. Bestuurders die hebben aangegeven zich extern te verantwoorden over het integriteitsbeleid, doen dat (op basis van de jaarverslaglegging 2009) ook uitgebreider dan zij die 'nee' hebben geantwoord. Toch heeft 42% van de corporaties (92 in aantal) die 'ja' hebben geantwoord dat nog niet of beperkt gedaan. Positief is dat 36% (33 + 3%) van de bestuurders (59 corporaties in aantal) die in 2008 nog hebben geantwoord zich niet te verantwoorden over integriteitsbeleid, dit in 2009 wel degelijk en substantieel doen.

**Grafiek 3.2** Mate waarin de raad van commissarissen die vraag H3 in de nulmeting met 'ja' of 'nee' hebben beantwoord (in %)



Uit de grafiek zijn, eveneens met in achtneming van de hiervoor genoemde restricties, de volgende zaken af te leiden. De raden van commissarissen die hebben aangegeven dat 'integer handelen' onderdeel uitmaakt van hun externe verantwoording (op basis van de jaarverslaglegging 2009) doen dat bijna net zo uitgebreid als zij die 'nee' hebben geantwoord. Uiterst positief is te constateren dat de 118 corporaties (65%) die 'nee' hebben geantwoord dit toch in redelijke mate wel hebben gedaan in 2009. 14% die 'nee' heeft geantwoord (18 corporaties), verantwoordden zich niet of uiterst beperkt. Dat laatste geldt ook voor 6% van de corporaties die 'ja' hebben geantwoord (17 in aantal).

Daarnaast is in de nulmeting de zogenoemde self assessmentvraag gesteld: 'Hoe beoordeelt u de adequaatheid van de externe verantwoording omtrent integer handelen op een schaal van 1-5', en de vraag of de externe verantwoording omtrent integer handelen naar hun eigen inschatting verbetering behoeft.

Ook is onderzocht of er een verband is tussen de eigen beoordeling van de corporatie van de adequaatheid van externe verantwoording en de via het toetsingskader beoordeelde externe verantwoording. Bij de interpretatie van deze uitkomsten gelden overigens dezelfde restricties als die bij de voorgaande vergelijkingen zijn gemaakt.

Uit de vergelijking van de scores van de self assessment komt naar voren dat corporaties die zichzelf (zeer) positief beoordelen (een 4 of 5 op een 1-5 schaal) in het jaarverslagonderzoek zich iets uitgebreider verantwoordden dan corporaties die zich een cijfer 1, 2 of 3 gaven.

De verschillen zijn evenwel gering.

### **3.5 Samenhang evaluatie integriteitsbeleid door bestuur en het ter beschikkingstellen van de resultaten aan raad van commissarissen**

Nagegaan is of er corporaties zijn die enerzijds hebben aangegeven in hun jaarverslag dat het integriteitsbeleid is geëvalueerd, maar anderzijds de raad van commissarissen van die corporatie in zijn verantwoording niet aangeeft over de resultaten van de evaluatie te beschikken. Bij 161 corporaties is uit de verantwoording gebleken dat de evaluatie of werking van het integriteitsbeleid en/of de werking van de instrumenten heeft plaatsgehad. Bij 96 van die corporaties is uit de verantwoording van de raad van commissarissen naar voren gekomen dat de raad van commissarissen ook over de uitkomsten van de resultaten van die evaluatie heeft beschikt. Bij de overige 65 corporaties kon dat niet uit de verantwoording van de raad van commissarissen worden opgemaakt.



# Inventarisatie verantwoording integriteit

Scores = 'ja'

Rood is > 10% onder totaalscore, groen is > 10% boven totaalscore

## Jaar-/volkshuisvestingsverslag (bestuur)

	Totaal voor 415 corporaties	< 500	500- 5.000	5.000- 10.000	10.000- 20.000	> 20.000
<b>A. Blijkt uit het JV dat de corporatie beschikt over:</b>						
1. Beleid(skader) inzake integriteit	21	11	20	24	32	32
2. Instrumenten en/of maatregelen inzake integriteit:						
a. integriteitscode	71	39	73	84	76	77
b. klokkenluidersregeling of meldingsregeling	63	14	68	73	79	68
c. regeling in geval van belangenverstremming	18	7	16	20	34	27
d. vertrouwenspersoon	20	0	19	27	26	50
e. anders	7	0	6	11	13	9
3. Een regeling waarin is vastgelegd welke besluiten de bestuurder mag nemen met/zonder voorafgaande goedkeuring door de RvC (moet expliciet zijn aangegeven, kan zijn o.a. mandaat-/procuratieregeling of statutair bepaald)	18	9	19	19	18	27
4. Risico-analyse	59	18	61	70	74	77
5. Een risico-analyse waarbij is aangegeven dat frauderisico's expliciet zijn betrokken (fraude moet expliciet worden genoemd in relatie tot de risico-analyse)	13	9	13	11	13	23
<b>B. Blijkt uit het JV dat de corporatie/bestuur in het verslagjaar aandacht heeft besteed aan:</b>						
1. Evaluatie of werking van het integriteitsbeleid en/of de werking van de instrumenten/maatregelen inzake het bevorderen van integer handelen (heeft die plaatsgehad/is de naleving beoordeeld/zijn verbeterpunten genoemd?)	39	16	36	53	47	64
2. Bevordering van het integer handelen en bewustwording integriteit binnen de organisatie:						
a. AO/IC en PZ-zaken;	15	2	12	23	26	32
b. worden activiteiten genoemd (bv. informatiebeveiliging)?	2	0	2	0	3	14
c. bewustwordingsactiviteiten, dilemmatrainingen	8	2	7	11	13	27
d. anders	15	0	14	23	18	27
3. Communicatie met externe relaties over integriteitsbeleid (actief en/of passief zoals het plaatsen van gedragsregels op de website)	42	11	46	41	68	50
4. Meldingen van (mogelijke) integriteitsschendingen (wel of niet binnengekomen)	27	14	26	32	32	36

C. Blijkt uit het JV, dat de RvC beschikt over:

		< 500	500- 5.000	5.000- 10.000	10.000- 20.000	> 20.000
1. Bezoldigingsbeleid voor het bestuur	71	21	73	88	84	91
2. Een reglement voor commissarissen	80	50	82	92	92	82
3. Een overzicht van de nevenfuncties van de commissarissen en de bestuursleden (of de vermelding dat genoemde personen geen relevante nevenfuncties hebben)	84	48	84	99	97	95
4. Uitkomsten van evaluatie integriteitsbeleid	24	11	20	36	34	27
5. Voldoende onafhankelijkheid, blijkende uit een verklaring ter zake	66	43	65	74	74	91
6. Het oordeel cq. de belangrijkste bevindingen van de externe accountant met betrekking tot integriteit	3	0	3	4	0	5

D. Blijkt uit het JV, dat binnen RvC daadwerkelijk aandacht is besteed aan:

		< 500	500- 5.000	5.000- 10.000	10.000- 20.000	> 20.000
1. Risico van belangenverstremgeling bestuur en/of RvC-leden:						
a. aanwezigheid (on)veverenigbare nevenfuncties (er wordt aandacht besteed aan de relatie met de functie van toezichhouder en bestuurder)	39	23	36	43	53	73
b. aanwezigheid transacties met tegenstrijdige belangen (melding of er wel of niet sprake van is geweest)	73	57	73	80	74	77
c. indien er sprake is geweest van transacties met tegenstrijdige belangen, is dan aangegeven hoe hiermee is omgegaan door de RvC?	3	1	4	6	2	0
d. naleving normering zittingsduur commissarissen (statutaire zittingsduur en/of maximale zittingstermijn)	69	41	72	82	82	55
e. anders	6	0	6	11	11	0
2. Informatievoorziening vanuit de corporatie aan RvC mbt integriteit en integer handelen binnen de corporatie (o.a. worden beleidsdoelstellingen integriteit en/of de risicoanalyse integer handelen met RvC besproken en wordt de RvC geïnformeerd over meldingen van schendingen)	12	0	13	12	21	9
3. Beoordeling door bestuur en/of auditcommissie van het functioneren van de externe accountant blijkende uit de vermelding in JV van:						
a. de belangrijkste bevindingen	16	4	15	22	21	27
b. dat beoordeling functioneren accountant door bestuur/auditcie heeft plaatsgevonden	27	16	25	32	32	45
c. dat RvC hier aandacht aan heeft besteed	88	66	91	93	92	82
d. anders	20	9	20	22	16	45
4. Integriteit bij selectie nieuwe bestuurder en nieuwe RvC-leden (referentiecheck?) indien aan de orde	5	4	4	8	3	5





Productgroep uit goed beheerde bossen  
en andere gecontroleerde bronnen.  
www.fsc.org Cert no. SES-EDC-00852  
© 1996 Forest Stewardship Council

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

*Samenstelling, eindredactie en uitvoering* Centraal Fonds Volkshuisvesting

*Druk* Graficiënt Printmedia, Almere

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