



Amsterdam
School of Real Estate

Over dilemma's gesproken

Een verkenning van integriteitsdilemma's in
de vastgoedsector

Ed Nozeman

Amsterdam School of Real Estate, maart 2025

Inhoudsopgave

Samenvatting

1 Inleiding

- 1.1 Aanleiding onderzoek
- 1.2 De witte vlek in kennis over integriteitsbeleid binnen de vastgoedsector: hoofd- en deelvragen
- 1.3 Leeswijzer

2 Integriteit op organisatie- en persoonlijk vlak, een literatuuroverzicht gericht op theorievorming

3 Het onderzoeksontwerp

- 3.1 Keuze voor kwalitatief onderzoek en gevolgde methode
- 3.2 Inhoud interviewschema, semigestructureerd
- 3.3 Keuze van de benaderde experts en response
- 3.4 De kwaliteit van de ontvangen informatie

4 Analyse

- 4.1 Het belang van integriteit in de praktijk
- 4.2 Integriteitsdilemma's en typen actoren
- 4.3 Nieuwe en te verwachten integriteitsdilemma's
- 4.4 Suggesties gericht op vergroting integriteitsbewustzijn in opleidingsprogramma's van de ASRE

5 Conclusie, reflectie en aanbevelingen

- 5.1 Conclusie
- 5.2 Reflectie
- 5.3 Aanbevelingen
- 5.4 Vervolgonderzoek

Bibliografie

Dankwoord

Appendix 1 Het interviewschema

Appendix 2 Verklarende begrippenlijst

Samenvatting

Het integriteitsbeleid van private vastgoedorganisaties in Nederland is in de wetenschap een weinig onderzocht onderwerp en staat daarom centraal in deze publicatie. Naast het belang van integriteit en het daarmee samenhangende instrumentarium is de focus in deze rapportage vooral gericht op typen integriteitsdilemma's en hoe daarmee in de praktijk wordt omgegaan.

De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op vertrouwelijke gesprekken met experts van 31 vastgoedbedrijven. Deze experts zijn verantwoordelijk voor het integriteitsbeleid van de eigen organisatie, zowel intern als extern.

Integriteit wordt door de meeste respondenten beschouwd als een cruciale productiefactor. Behoud van een onberispelijke reputatie, geloofwaardigheid, transparant handelen, betrouwbaarheid en respectvol omgaan met anderen vormen de meest genoemde onderliggende (basis)waarden.

Dat cruciale belang weerspiegelt zich vervolgens in een pakket instrumenten en maatregelen gericht op de bevordering van integriteit van de organisatie en haar medewerkers en waar nodig sanctionering van eventuele integriteitschendingen. Dat pakket is bij de grote vastgoedbedrijven omvangrijker dan bij de kleine. Naast wet- en regelgeving beschikken de grote organisaties ook over een eigen geborgd instrumentarium. De instrumenten van de kleine organisaties worden, afgezien van de genoemde wet- en regelgeving, vooral bepaald door de houding en het gedrag van de leidinggevende. Naast de verschillen tussen grote en kleine organisaties tonen de afzonderlijke geledingen ("branches") van de vastgoedsector onderling verschil in instrumentarium door wet- en regelgeving.

Een minderheid van de respondenten, voornamelijk beleggers en financiers, stelt dat de afwezigheid van integriteitsdilemma's in de organisatie is toe te schrijven aan wet- en regelgeving die keuzen afdwingt. Er is echter een meerderheid die dergelijke dilemma's erkent, zowel ten aanzien van eigen medewerkers, leidinggevenden en rvc-leden als ten aanzien van externe actoren zoals huurders, leveranciers, opdrachtgevers en partnerorganisaties. Overigens worden tal van omstandigheden vermeld die van invloed zijn op de mate waarin integriteitsdilemma's voorkomen of worden ervaren. De wijze van omgaan met die dilemma's loopt uiteen, doordat naast persoonskenmerken ook de functie van betrokkene binnen de eigen organisatie daarop van invloed is. Als nieuwe of te verwachten integriteitsdilemma's worden vooral die genoemd op het vlak van digitale integriteit en het omgaan met naar de geest onjuiste interpretatie van de regelgeving.

Respondenten erkennen de beïnvloedbaarheid van integriteitsbewustzijn op organisatie en individueel vlak. Benadrukt wordt het belang van het type en de periodiciteit van training en discussie met inachtneming van de invloed van persoonsgebonden eigenschappen. Desgevraagd is een veelvoud aan concrete suggesties gedaan hoe integriteitsbewustzijn te stimuleren. Deze bieden voor de ASRE voldoende ingrediënten bij het bepalen van vorm en inhoud van de verschillende opleidingsprogramma's.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Wie de afgelopen decennia de dynamiek van de vastgoedsector heeft gevolgd, kan vaststellen dat mag worden gesproken van ingrijpende gebeurtenissen. Naast de effecten van de financiële crisis in 2008 en daaropvolgende jaren, werd de sector geconfronteerd met de bouwfraude (2001-2005) en de vastgoedfraude (2006-2016). De belangenverstrengeling van politici en ambtenaren met bouw- en vastgoedondernemers in Limburg in de jaren negentig ging vooraf aan genoemde omvangrijke integriteitsschendingen. Dat alles deed afbreuk aan het vertrouwen in de sector met verscherpte waakzaamheid van toezichthouders en justitie tot gevolg (Vulperhorst, 2008).

Mede als reactie op genoemde ernstige en structurele integriteitsschendingen is een fors pakket aan wet- en regelgeving opgetuigd om corruptie tegen te gaan en te bestraffen. Naast bestaande hebben nieuw opgerichte toezichthoudende instellingen ruime(re) bevoegdheden gekregen. Ook hebben de meeste (branche)organisaties binnen de vastgoedsector gedragscodes of vergelijkbare regels ingevoerd dan wel geactualiseerd, meldpunten ingesteld en intern toezicht aangescherpt om de integriteit binnen de eigen gelederen te vergroten.

Vanuit de verwachting dat de wet- en regelgevers effectief te werk zijn gegaan, lijkt die aangescherpte wet- en regelgeving nog geen einde te hebben gemaakt aan integriteitsschendingen binnen de vastgoedsector. Onduidelijk is in welke mate integriteitsschendingen zijn afgenomen, waarbij vastgoedprofessionals betrokken waren. De monitoring daarvan schiet voorsnog tekort. Diverse recente indicaties maken duidelijk dat er sprake is van structurele zwaktes in het signaleringssysteem waarbij ook vastgoedprofessionals niet vrijuit gaan.

Het rapport van Hogeboom (2021) in opdracht van het Aanjaagteam Ondermijning wijst op een veelvoud van manco's bij de bestrijding van witwassen en fraude, waaronder die bij onroerendgoedtransacties. Zo wordt onder meer de houding van de aangewezen poortwachters (notarissen, makelaars, taxateurs) als "opstandige betrokkenheid" gekwalificeerd. Tegelijkertijd wordt melding gemaakt van meer draagvlak voor de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en toename van het aantal meldingen van ongebruikelijke transacties.

Het in 2022 door minister De Jonge ondertekende verbeterplan "Vertrouwen in het koopproces" is gericht op vergroting van de integriteit van makelaars. Meldingen over oneerlijke biedingspraktijken bij de aankoop van woningen vormden de aanleiding van dat plan (Eerste Kamer der Staten-Generaal, 2022). Uit een in het voorjaar 2024 gepubliceerde case van grootschalige hypotheekfraude blijken honderden woningen door een crimineel netwerk in Amsterdam te zijn opgekocht voor drugshandel, onderduikadressen en huisvesting van arbeidsmigranten. Naast de strafbaarheid is sprake van ongewenste maatschappelijke impact door het onttrekken van woonruimte aan de krappe legale woningmarkt, waardoor de burger die zich wel aan de regels houdt een mogelijkheid op huisvesting onthouden wordt (<https://www.banken.nl>).

Wat de (niet-wetenschappelijke) vakpers betreft, is de belangstelling voor integriteit binnen de vastgoedsector opvallend bescheiden. Een tot Nederland beperkte analyse van de jaargangen 1975-2023 van Vastgoedmarkt resulteert in 8 titels en/of abstracts met de term integriteit op een totaal van 3936 verschenen artikelen¹. Daarbuiten zijn meerdere Nederlandstalige publicaties verschenen die de al dan niet vermeende integriteitsschendingen op vastgoedgebied door

¹ Resultaat gebaseerd op de gecatalogiseerde artikelen in de nummers van genoemd tijdschrift aanwezig in de Vastgoedbibliotheek van de ASRE. Screening op de term fraude in het blad Vastgoedmarkt levert een nauwelijks beter resultaat, tw 17. Van de 50.000 titels in genoemde bibliotheek vermelden 100 de term integriteit respectievelijk, integrity en 88 de term ethiek respectievelijk ethics.

gedegen onderzoekjournalistiek tegen het licht hebben gehouden. In het bijzonder geldt dat voor de publicaties van Dohmen (1997, *De Vriendenrepubliek*), Dohmen en Verlaan (2003, *Kreukbaar Nederland*), Van der Boon en Van der Marel (2012, *De Vastgoedfraude*) en De Koning (2018, *Vriendjespolitiek*).

Een plausibele verklaring voor de bescheiden interesse van de vakpers in het onderwerp laat zich raden. Voorstelbaar is dat redacteurs van vakbladen hun vingers niet aan het thema willen branden. Deels om het ontbreken van overtuigend datamateriaal, mogelijk ook vanuit de vrees voor beschuldigingen, rechtszaken, schadeclaims en bedreigingen naar aanleiding van publicaties.

Kortom, er is voldoende aanleiding om het thema integriteit van de vastgoedsector opnieuw te agenderen.² De typische structuurkenmerken van genoemde sector zijn in wezen onveranderd gebleven. In sommige opzichten zijn die de afgelopen jaren zelfs complexer geworden onder meer door de toename van juridische structuren en internationalisering.

1.2 De witte vlek in kennis over integriteitsbeleid binnen de vastgoedsector: hoofd- en deelvragen

Vooruitlopend op de bevindingen van de wetenschappelijke literatuur in hoofdstuk 2 kan worden vastgesteld dat er over integriteit (en ethiek)³, integriteitsmanagement⁴ en omgaan met integriteitsdilemma's in theoretisch en methodisch opzicht uitvoerig is gepubliceerd met tal van nieuwe inzichten. Voor zover die

² Dat er zorgen zijn omtrent integriteitsinbreuken buiten de vastgoedsector als accountancy (AFM, 10-4-2024 en 16-10-2023) en politie (NRC, 11-7-2023) wijst mogelijk op een breder fenomeen, maar valt buiten het bestek van dit onderzoek.

³ De begrippen integriteit en ethiek worden in dit onderzoek naast elkaar gebruikt, voor het onderscheid in betekenis zie hoofdstuk 2 en de verklarende begrippenlijst in Appendix 2

⁴ De termen integriteitsmanagement en integriteitsbeleid worden naast elkaar gebruikt als zijnde identiek qua betekenis. In de angelsaksische publicaties domineert het gebruik van eerstgenoemde term.

publicaties op specifieke sectoren betrekking hebben, domineert daarin de publieke sector.

Actuele informatie over integriteitsbeleid van private vastgoedorganisaties in Nederland en de specifieke (omgang met) integriteitsdilemma's is daarentegen beperkt. Alleen woningcorporaties, institutionele vastgoedbeleggers en beursgenoteerde ondernemingen rapporteren er (sommig) over in hun jaarverslagen. Websites van niet-beursgenoteerde vastgoedondernemingen bevatten gemiddeld genomen weinig tot geen informatie over integriteit(sbeleid). Rapportages over de frequentie en aard van integriteitsincidenten blijven om begrijpelijke redenen intern.⁵

Gezien de inspanningen van overheid en brancheorganisaties de afgelopen decennia gericht op vergroting van integriteit van de vastgoedsector, is het zinvol na te gaan of en zo ja, in hoeverre dat zijn weerslag heeft gehad op de private vastgoedorganisaties in Nederland. Daarom luidt de hoofdvraag van het onderzoek:

Hoe ziet het integriteitsbeleid van private vastgoedorganisaties in Nederland er momenteel uit, in het bijzonder ten aanzien van (het omgaan met) integriteitsdilemma's?

Uit deze hoofdvraag vloeien de volgende deelvragen voort:

1. Welke inzichten biedt de literatuur over de begrippen integriteit (en ethiek), integriteitsmanagement en (omgang met) integriteitsdilemma's?
2. Welk gewicht hechten vastgoedorganisaties aan integriteit, zowel voor de organisatie als geheel als voor individuele medewerkers en andere relevante partijen? In welke "tools" komt dat belang tot uiting?

⁵ Uitzondering hierop betreft het Meldpunt Integriteit Woningcorporaties en het Huis voor Klokkenluiders. De Autoriteit Woningcorporaties rapporteert in haar onderzoeksrapport Staat van de corporatiesector 2023, dat in de periode 1-7-2022 tot 1-7-2023 57 meldingen zijn ontvangen, waarvan 10 betrekking hadden op integriteit. Daarnaast kwamen 11 meldingen binnen via corporaties en de Inlichtingen -en Opsporingsdienst (AW, 2024). Het Huis voor Klokkenluiders meldt op haar website 15 onderzoeksrapporten en een afrondingsverslag naar aanleiding van een melding van vermoeden van een misstand door een (ex) medewerker over de periode 1-5-2019 tot en met 4-7-2024 (<https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/onderzoek-door-het-huis/onderzoeksrapporten> dd 16-8-2024) Niet vermeld wordt in welke mate de rapporten betrekking hebben op meldingen uit de vastgoedsector.

3. Doen/deden zich in vastgoedorganisaties integriteitsdilemma's voor en zo ja, met betrekking tot welke partijen, wat is de aard van die dilemma's en hoe wordt daarmee omgegaan?
4. Zijn nieuwe integriteitsdilemma's te verwachten en zo ja, welke zijn dat naar hun aard?
5. De ASRE wil, in lijn met menig vastgoedorganisatie, het integriteitsbewustzijn van deelnemende studenten vergroten. Wordt het behandelen van of trainen op integriteitsdilemma's een juiste aanpak gevonden? Zo ja, welke suggesties kunnen van meerwaarde zijn?

Met de beantwoording van bovenstaande onderzoeksvraag en daarvan afgeleide deelvragen wordt de vastgoedpraktijk een spiegel voorgehouden. Verder biedt ze vastgoedopleidingen leerstof ter vergroting van het integriteitsbewustzijn bij studenten.⁶ Er is bewust gekozen voor eigen onderzoek, omdat naar beste weten van de auteur het antwoord op de geformuleerde hoofdvraag in de bestaande literatuur niet is aangetroffen.

Met het resultaat wil de ASRE als het (post)academisch opleidingsinstituut voor de vastgoedsector het thema integriteit opnieuw agenderen ruim 10 jaar na de Vastgoedfraude.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 belicht ter beantwoording van deelvraag 1 beknopt de inzichten vanuit de literatuur over integriteit, integriteitsmanagement, integriteitsdilemma's en hoe daarmee om te gaan. Hoofdstuk 3 zet de gevolgde opzet van het empirisch onderzoek uiteen, hoofdstuk 4 bevat de analyse van de expertinterviews en van al dan niet complementaire schriftelijke of digitale bronnen. Daarbij worden de empirische percepties geconfronteerd met de bevindingen uit de literatuur en worden de deelvragen 2 tot en met 5 beantwoord. In hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken op grond van de uitgevoerde analyse, gereflecteerd op het interviewschema en aanbevelingen geformuleerd richting de opleidingen aan de ASRE.

⁶ Er ontbreekt feitelijke informatie of en zo ja bij de Nederlandse vastgoedopleidingen aandacht wordt besteed aan integriteitsvraagstukken in de professionele praktijk. Websites bevatten veelal een beknopte indruk van het opleidingsprogramma, waarbij dit onderwerp onvermeld blijft.

2. Integriteit op organisatie- en persoonlijk vlak, een literatuuroverzicht gericht op theorievorming

De aandacht voor integriteit vanuit de wetenschap wordt gekenmerkt door een opvallende paradox. Enerzijds is er internationaal gezien ruime belangstelling voor ethiek en integriteit. De oprichting, toename verschijningsfrequentie en oplage van steeds meer gespecialiseerde wetenschappelijke tijdschriften (als Journal of Business Ethics vanaf 1981, Business Ethics, a European Review vanaf 1992) wijst daar onder meer op. Het empirisch gehalte van die journals is overigens minimaal voor zover dat betrekking heeft op de vastgoedsector, vooral beschouwingen domineren in de verschenen artikelen. Anderzijds is de wetenschappelijke belangstelling voor integriteit en ethiek in de vastgoedsector opvallend gering. Dat geldt zowel internationaal als voor Nederland afzonderlijk. Enkele cijfers mogen dat illustreren.

Via de internationale zoekmachine EBSCO levert een analyse met behulp van de trefwoorden “real estate”, “property”, “integrity” en “ethics” een score van 0,0003% op bij een totaal van ruim 1,3 miljoen (ethics) respectievelijk 909.000 (integrity) bijdragen. De jaargangen van de Nederlandse journals Real Estate Research Quarterly (2002-2023) en Vastgoed Fiscaal en Civiel (2004-2023) leveren op een totaal van 575 respectievelijk 1383 titels respectievelijk 3 en 7 verschenen bijdragen op genoemd terrein op.

Analyse van masterscripties van de ASRE bevestigt de zeer bescheiden belangstelling vanuit de (praktisch ingestelde) studenten vastgoedkunde. De trefwoorden integriteit en ethiek komen in de titel en/of samenvatting van de sinds 1989 verschenen 1404 scripties 6 maal voor. Een soortgelijke analyse van de scripties van de masteropleiding Real Estate Studies aan de Rijksuniversiteit Groningen levert een vergelijkbaar beeld op. In de titel en/of samenvatting van de sinds 2004 verschenen 688 theses verschijnen de genoemde trefwoorden 2 maal. Wel moet een beperking van deze analyse worden erkend. Het niet opgenomen zijn van genoemde sleutelwoorden betekent niet per definitie dat het onderwerp niet aan de orde is gekomen in de geraadpleegde bron.

Een plausibele verklaring voor de beperkte wetenschappelijke interesse in het onderwerp laat zich raden. Het lastig verkrijgen dan wel ontbreken van data kan als factor worden genoemd. Mogelijk spreekt het onderwerp studenten en onderzoekers daardoor ook minder aan.

Als er al over (het ontbreken van) integriteit en ethiek wordt gepubliceerd, betreft het leerboeken (zoals “Ethiek en vastgoed” van Ten Have verschenen in 2010) of rapportages over percepties van professionals uit de verschillende geledingen van de vastgoedsector over elkaars doen en laten (zoals “Net werken en netwerken” van Berkhout en Jeurissen uit 2009 en “De Vastgoedlezing Blindeman of Coproductent” van Vulperhorst uit hetzelfde jaar).

Wel heeft het WODC, het kennisinstituut van het Ministerie van Justitie en Veiligheid, in 2007 met “Malafide activiteiten in de vastgoedsector” een verkennend onderzoek naar feitelijk gedrag uitgevoerd, gericht op de deelsector woningen in de vier grote steden van Nederland. Verder publiceerde dat instituut in 2022 het rapport “Foute huurders” over mogelijkheden en meerwaarde van informatiedeling rond crimineel pandgebruik.

Conclusie: Het wetenschappelijk onderzoek naar integriteit in de vastgoedsector is beperkt, waarbij de meeste publicaties dateren van voor, dan wel tijdens de vastgoedfraude. De nadruk ligt op integriteitsschendingen. Beperkt is de aandacht voor de wijze waarop integriteit wordt bewaakt, dan wel bevorderd binnen vastgoedorganisaties. Over de effectiviteit van (typen) integriteitsmanagement van private organisaties wordt nauwelijks gepubliceerd. Als organisaties al over dergelijke informatie beschikken, houden ze dat bij voorkeur intern, vermoedelijk uit vrees voor reputatieverlies⁷. Mogelijk speelt het ontbreken van een geaccepteerde maatstaf voor effectiviteit ook een rol. Kortom, een relevant onderzoekerrein ligt braak.

⁷ Illustratief voor de vrees van organisaties, zij het buiten de vastgoedsector, voor reputatieverlies is het bericht over het verlies aan omzet van diefstal door klanten (en medewerkers) bij de supermarktketen Jumbo, waarbij opgemerkt wordt dat Albert Heijn en andere supermarktketens dat gegeven intern houden (NOS Nieuws 3-1-2024). Van ingewijden is bekend, dat van het aantal diefstallen in handelszaken 40% door personeel plaatsvindt tegenover 50% door klanten (Bron: De Ochtend, 11-6-2018).

Alvorens het empirisch onderzoek ter hand te nemen, is het zinvol na te gaan wat in de wetenschappelijke literatuur door auteurs onder integriteit wordt verstaan, welke waarde vertegenwoordigt dat begrip voor organisaties en individuen? Wat zijn integriteitsdilemma's, welke laten zich onderscheiden en hoe wordt daarmee omgegaan?

Definitie, betekenis en belang van integriteit

Aan literatuur over integriteit als kenmerk van organisaties en personen geen gebrek. Tegelijkertijd kan worden vastgesteld dat er uiteenlopende opvattingen over integriteit bestaan. In de gangbare ethische literatuur is integriteit een omstreden term. Filosofen stellen de vraag of integriteit wel een exclusief morele notie is, een persoonsgebonden notie, dit in tegenstelling tot de functionele notie onafhankelijkheid (Karssing, 2006). Van Luijk (2000) beschouwt integriteit als een operationele notie. Die geeft de manier aan waarop iemand of een groep staat waarvoor hij staat: uit één stuk, ondubbelzinnig, niet aangevreten, in de volle kracht van zijn vermogens. Integriteit gaat over een adequate en onaangestaste uitoefening van de toevertrouwde functie. Genoemde auteur onderscheidt drie betekenissen: allereerst de gebruikelijke van rechtschapenheid en onkreukbaarheid, vervolgens een persoonskenmerk, het natuurlijke talent voor moraal en fatsoen, tenslotte die van professionele verantwoordelijkheid.

Karssing (2006) onthoudt zich van een definitie van integriteit. Naar zijn opvatting heeft de term meerdere betekenissen en die wordt in verschillende contexten op verschillende manieren gebruikt. Hij benadrukt het onderscheid tussen het persoonlijk en het maatschappelijk perspectief als het gaat om een beter inzicht in integriteit in de beroepspraktijk.

Meerdere auteurs trachten wel tot een sluitende definitie te komen, weer andere onderscheiden uiteenlopende perspectieven van waaruit integriteit kan worden benaderd. Zo formuleert Jensen (2009) integriteit met de oneliner “without it nothing works”. Hij ziet het begrip als een uitsluitend positieve propositie, ter onderscheiding van moraliteit en ethiek als normatieve concepten die zich met goed en kwaad bezighouden, met wenselijk en ongewenst gedrag.

Paine (1997) definieert integriteit als “the quality of moral self-governance” en vertolkt daarmee de ruimere interpretatie van verantwoordelijkheid dragen, inzet en vermogen tot zelfsturing. Voorts erkent ze het bestaan van niveaus van integriteit, waarbij het hoogste niveau wordt vereenzelvigd met principieel gedrag bij tegenspoed en verleiding.

Musschenga (2002) omschrijft integriteit als “beproefd fatsoen”. In zijn visie is een integer persoon iemand die ook blijft doen wat in een rol normatief van hem verwacht wordt als de omstandigheden minder gunstig worden en als vele anderen om hem heen dat niet doen.

De Vries (2009) concretiseert integriteit van individuen zo: “Integriteit heeft betrekking op de mate waarin personen oprecht, rechtvaardig en bescheiden zijn en hebzucht vermijden. Personen die hoog scoren op integriteit zijn niet geneigd anderen te manipuleren voor persoonlijk gewin en regels te overtreden en zijn relatief ongeïnteresseerd in weelde, luxe, sociale status en privileges. Personen die laag scoren zetten zichzelf op de eerste plaats, zijn gehecht aan materiële zaken, kunnen de verleiding moeilijker weerstaan om regels te overtreden als ze er zelf beter van worden en zullen eerder vleien als dit helpt om persoonlijke doelen te realiseren”.

Erhard & Jensen (2015) presenteren een positief integriteitsmodel met uitzicht op verhoogde prestatie voor individuen, groepen, organisaties en samenlevingen. Hun model legt een oorzakelijk verband tussen integriteit en toegenomen prestatie, verbeterde kwaliteit van leven en waardecreatie. Integriteit is als productiefactor even belangrijk als kennis en technologie. Die aanzienlijke rol bij productiviteit is volgens hen grotendeels verborgen, onopgemerkt gebleven zelfs genegeerd door economen en anderen.

Piazolo & Förster (2018) sluiten daarop aan door integriteit als een “business asset”, een categorale productiefactor te beschouwen die de productiviteit van de onderneming vergroot naast onder meer technologie. Opvallend en onderscheidend aan integriteit is het ontbreken van wederkerigheid. Het verhoogt de legitimiteit van het marktsysteem in de ogen van de samenleving. Omdat integriteit de afwezigheid van corruptie inhoudt, brengt het daarmee een aanzienlijke kostenbesparing met zich. Dus meer efficiency van private en publieke investeringen in vastgoed. Als bijzondere eigenschap wordt de onzichtbaarheid genoemd. Hun visie contrasteert duidelijk met die van Koehn (2005): integriteit is intrinsiek waardevol, niet om zijn marktwaarde.

Huberts (2018) beschouwt integriteit als een intrigerend concept, dat terugvoert naar het Latijnse “*integras*” dat wordt geassocieerd met heelheid, compleetheid, consistentie en samenhang van principes en waarden. Integriteit vormt volgens hem de kwaliteit van handelen in overeenstemming dan wel in harmonie met relevante morele waarden, normen en regels. Hij schetst acht verschillende visies op de betekenis van integriteit waarbij de beperktste visie uitgaat van voldoen aan wettelijke regels en de meest brede visie het tonen van morele moed omvat, dat wil zeggen het op een voorbeeldige manier voldoen aan een specifieke morele standaard.

Kerkhoff en Overeem (2018) stellen dat integriteit geen strikt juridische categorie is, maar een moreel begrip waarover altijd verschil van mening mogelijk is. In integriteitskwesies staat naar hun opvatting vaak ter discussie welke moraal precies geldt. Wat als integer geldt, staat niet vast, maar is aan verandering onderhevig: een bewegend doel.

De begripsbepaling over integriteit afsluitend: aan definities geen gebrek. Bij het toekennen van haar betekenis wordt meestal een relatie gelegd met professionaliteit, met beoefening van de beroepspraktijk. Integriteit staat daarbij centraal naast deskundigheid en onafhankelijkheid. De eigenschap integriteit heeft zowel betrekking op personen als op organisaties. Integriteit is bovendien contextueel en veranderlijk, deels maakbaar en beïnvloedbaar.

Integriteitsbeleid en integriteitsmanagement

Integriteitsmanagement omvat volgens Karssing (2022) alle activiteiten, maatregelen en instrumenten die worden ingezet om de beroepsethiek van beroepsbeoefenaren te bewaken en te bevorderen. Er wordt vanuit gegaan dat integriteit(sbewustzijn) te beïnvloeden is. Dat verklaart waarom naast tal van morele kwesies ook het management van ethiek op de agenda van de bedrijfsleiding staat (Karssing, 2006). Experimenteren met allerlei maatregelen en instrumenten door bedrijven vindt op ruime schaal plaats. Over ethiek- en integriteitsmanagement is dan ook sinds de jaren negentig veelvuldig en uitvoerig gepubliceerd. Als gezaghebbende bijdrage op dit terrein geldt het werk van Paine (1994, 1997). Zij onderscheidt twee managementstrategieën, te weten compliancestrategie en integriteitsstrategie. De laatste is gerelateerd aan morele zelfsturing. Naar karakteristiek verschillen beide wat betreft ethiek, doel, soort leiderschap, methoden en aannames over het gedrag (Karssing, 2006).

Toch blijkt uit het onderzoek van Paine (1994) dat ongeacht de strategie binnen organisaties vergelijkbare maatregelen en instrumenten worden aangetroffen (gedragscode, audit, trainingen). De intentie verschilt echter tussen de organisaties die een compliance- dan wel een integriteitsstrategie voeren. Eerstgenoemde richten zich op het afdwingen van normconform gedrag, laatstgenoemde op het stimuleren van het nemen van verantwoordelijkheid door medewerkers en het herkennen en aanpakken van morele vraagstukken. Het verschil in intentie weerspiegelt een fundamenteel verschil in mensvisie.

Basiswaarden worden door Paine opgevoerd als leidende beginselen die het optreden van een organisatie en haar leden kenmerken. Daarbij valt te denken aan betrokkenheid, zorgzaamheid en creativiteit. Deze waarden geven aan wie en wat de organisatie wil zijn, waar ze op aangesproken mag worden en wat als doorslaggevend richtsnoer zal worden gebruikt. Basiswaarden van een organisatie passen bij Paine's integriteitsstrategie en bieden een regulatief kader voor morele zelfsturing waarmee medewerkers zich kunnen identificeren.

Het gesprek over basiswaarden binnen organisaties is overigens niet zonder risico. Veel managers zijn zeer terughoudend om met collega's over morele vraagstukken te praten (Bird & Waters, 1989). Gewezen wordt op angsten voor meningsverschillen en conflicten, voor impasses en voor negatieve beeldvorming om dat gesprek aan te gaan.

Uit het voorgaande is gebleken dat de implementatie van integriteitsbeleid voetangels en klemmen kent, ongeacht de gekozen strategie. Sterker nog: Paine's integriteitsstrategie is niet alleen breder en dieper dan de compliancestrategie, maar ook veeleisender. De typologie van Paine heeft veel navolging gekregen, zij het dat de onderscheiden strategieën anders worden benoemd. Rule(s)-based of nalevingsstrategie komt dan overeen met compliancestrategie, terwijl principle(s)based dan wel value-based respectievelijk stimuleringsstrategie overeenkomt met integriteitsstrategie (zie onder meer Weaver & Trevino 1999, Karssing 2006, Maesschalck & Bertok, 2009).

Na Paine (1994) pleiten meerdere auteurs pleiten voor een modern integriteitsmanagementkader dat de doelen van beide strategieën in voldoende en flexibele mate weet te combineren. De rule(s)-basedbenadering verzekert zich van een minimaal moreel of ethisch gedrag, terwijl de value(s)-basedbenadering ervan uitgaat dat de organisatie ambitieuzer is dan het eenvoudigweg vermijden van integriteitsschendingen (Weaver & Trevino 1999, Maesschalck & Bertok, 2009).⁸

Vervolgens wordt gekeken naar het instrumentarium dat uitvoering kan geven aan het voorgenomen integriteitsbeleid. In dat verband wordt de term integriteitsinfrastructuur veelal gebezigd. Hoekstra en Karssing (2007) geven daarmee aan dat die term voorziet in een samenhangende visie op het integriteitsbeleid en -instrumentarium. Het besproken model is ontwikkeld door Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit, weliswaar voor de publieke sector, maar ook toepasbaar geacht in de private sector. Zij wijzen bij de implementatie van integriteitsbeleid op het risico van het gefragmenteerde karakter door de verkaveling van verantwoordelijkheden over verschillende disciplines en afdelingen. Goede communicatie tussen actoren voorkomt gebrek aan samenhang, overzicht en evenwichtigheid in beleid. Vanuit het centrale thema integriteit wordt een zestal beleidsmatige aandachtsgebieden onderscheiden: commitment en leiding, waarden en normen, structuren en processen, personeel en organisatie, incidenten, evaluatie en rapportage. Per aandachtsgebied worden meerdere instrumenten benoemd. Relatief veel aandacht krijgen de visiebijeenkomst, de gedragscode, kwetsbaarheids- en risicoanalyses, collegiaal beraad, het stappenplan, communicatie bij incidenten en de integriteitsaudit.

Karssing (2006) plaatst overigens kanttekeningen bij de verschillende dimensies van integriteitsbeleid. Die hebben zowel betrekking op de breedte van het integriteitsbegrip, op het karakter van de maatregelen en instrumenten, op de integratie en reikwijdte van het beleid en op de effectiviteit van het integriteitsbeleid. Ten Have

⁸ Een deel van de auteurs richt zich in hun analyse uitsluitend op de publieke sector, andere achten het bepleite integriteitsmanagementkader op zowel de publieke als private sector van toepassing.

(2010) heeft voor de vastgoedsector de bovenvermelde infrastructuur overgenomen onder toevoeging van een extra aandachtsgebied, te weten werkcombinaties (leveranciers en afnemers) en daaruit voortvloeiende instrumenten (zie tabel 1). De externe relaties ontbreken namelijk in de infrastructuur van Hoekstra en Karssing. Hoekstra en Zweegers (2022) hebben de vermelde integriteitsinfrastructuur uit 2007 op basis van wetenschappelijke literatuur en praktijkervaringen verbeterd. Dat is uitgemond in een model met zeven elementen waarbij samenhang en coördinatie centraal staan en de zes aandachtsgebieden deels gewijzigde benamingen en inhoud hebben gekregen. Daarbij verschuift de focus naar een logische structuur, volgorde en (meer) samenhang tussen de instrumenten. Een integrale en op een systeem georiënteerde integriteitsbenadering wordt als een sleutelfase beschouwd van het integriteitsconcept. Aandacht wordt gevraagd voor het integriteitsnetwerk waarin de integriteitsmanager niet het morele geweten van de organisatie vertegenwoordigt, maar coach en

Tabel 1 Instrumenten per aandachtsgebied

Leiding	Visiebijeenkomsten, handreikingen, trainingsmodules, integriteitcoördinator, betrokkenheid management, periodieke agendering
Waarden en normen	Handelingen en tips met betrekking tot totstandkoming en gebruik van gedragscodes
Structuren en processen	Administratieve organisatie/interne controle, functiebeschrijvingen, functieroulatie, functiescheiding, vier-ogensysteem, kwetsbare functietaken en processen, handboek integriteitonderzoek, veiligheidsonderzoek, werving-, selectie- en aannamebeleid, antecedentenonderzoek, verklaring omtrent gedrag, self-assessment integriteit en regelingen
Personeel en organisatiecultuur	Dilemmatrainingen, afleggen van ambtseed of belofte, introductie van nieuwe medewerkers, aandacht voor integriteit tijdens werkoverleg en functioneringsgesprekken, het agenderen van integriteit in personeelsgesprekken, competentie management, exitgesprek, vertrouwenspersoon integriteit, arbeidsvoorwaarden, collegiaal beraad, trainingsmodules management

Leveranciers en afnemers (werkcombinaties)	Custom due diligence, schriftelijke samenwerkingsovereenkomst, functiebeschrijvingen, functieroulatie, functiescheiding, antecedentenonderzoek, toepassing integriteitmanagement, periodieke evaluatie, agenderen van integriteit in werkoverleg, goed opdrachtgeverschap, goed opdrachtnemerschap, de vertrouwenspersoon
Incidenten	Meldingsprocedure (vermoeden van) integriteitschendingen, vertrouwenspersoon integriteit, vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen, procedure voor het verrichten van onderzoek, sanctiebeleid, centrale registratie incidenten, communicatie over incidenten
Evaluatie en rapportage	Integriteitaudit, rapportagestructuren, centrale registratie incidenten

Bron: Ten Have (2010)

verbinder is die steun kan opwekken en weet hoe de andere integriteitsactoren te mobiliseren. Het benoemen van nieuwe instrumenten blijft echter achterwege. Maesschalck e.a. (2024) betogen dat het model van Hoekstra en Zweegers in vergelijking met andere modellen voldoet als systeem aan de hand van de karakteristieken onderlinge verbondenheid, nodige variatie, procesmatig perspectief en (in beperkte mate) deelname van de basis.

Conclusie: Aan uitgewerkte ideeën over integriteitsstrategieën geen gebrek, evenmin die over de integriteitsinfrastructuur. Publicaties over praktijkervaringen met onderdelen van die infrastructuur, zoals de (veranderde) inhoud van gedragscodes, betreffen vooral de publieke sector en bedrijfstakken buiten de vastgoedsector.

(Typen) integriteitsdilemma's en de wijze van omgaan ermee

Dit onderzoek is vooral gericht is op de aard en wijze van omgaan met integriteitsdilemma's door private vastgoedorganisaties. De geraadpleegde literatuur behandelt vooral het vraagstuk van morele dilemma's. Van Luijk (2000) definieert morele dilemma's als situaties

met een morele component waarin moet worden beslist wat goed is om te doen en wat niet, of wat goed is en wat beter. Om te beseffen dat in een specifiek geval een beroep nodig is op morele normen en waarden is één ding. Om normen en waarden op een doorzichtige en overtuigende manier te hanteren, zodat er een beslissing resulteert die voor jezelf en voor anderen verdedigbaar en verantwoord is, dat is wel wat anders. Karssing (2000) beschouwt een moreel dilemma als een goed versus goed vraagstuk, waarbij een keuze uit meerdere alternatieven moet worden gemaakt. Die alternatieven vloeien voort uit het tegelijkertijd hechten aan meerdere waarden die met elkaar conflicteren. Morele kosten ontstaan doordat aan legitieme argumenten geen of onvoldoende gehoor kan worden gegeven, omdat andere argumenten zwaarder wegen.

Aan (morele) dilemma's bij diverse beroepsgroepen wordt in de literatuur aandacht besteed. Zo doet Likerman (1989) dat voor de accountants, Green (1989) voor de bancaire sector, terwijl Backof & Martin (1991) de verschuivingen in de gedragscodes van de medische, juridische en accountancy beroepsgroepen analyseren. Binnen de vastgoedsector attenderen Brinkmann (2009) en Izzo (2020) op dilemma's voor makelaars, Isaac e.a. (2017) en Klamer (2021) doen dat voor taxateurs. Andere geledingen binnen de vastgoedsector vormen nauwelijks onderwerp van onderzoek wat betreft de specifieke morele dan wel ethische dilemma's.

Wat het type ethische dan wel morele dilemma's betreft, schetst Kaptein (1999) als bron drie fundamentele integriteitsproblemen. Daartoe onderscheidt hij de navolgende typen relaties binnen organisaties:

- A De relatie tussen medewerker en de organisatie/bedrijf
- B De functionele relatie tussen medewerkers onderling
- C De relatie tussen het bedrijf en zijn belanghebbenden

Wanneer bovengenoemde relaties strijdige belangen dan wel verwachtingen teweegbrengen, is er sprake van dilemma's. Die betitelt Kaptein zinnebeeldig respectievelijk als verstrikte handen, vele handen en vuile handen. Hij benoemt vervolgens welke oorzaken aan de onderscheiden dilemma's ten grondslag liggen, wat de gevolgen zijn van de ontstane onbalans en het uiteindelijk resultaat. Integriteitsmanagement dient naar zijn opvatting de condities te scheppen respectievelijk te bewaken om een verantwoorde balans tussen de drie fundamentele typen van conflicterende belangen te bereiken.

Vervolgens worden zeven factoren geschetst die binnen elke organisatie genoemde balans kunnen stimuleren en van toepassing zijn op de onderscheiden typen dilemma's. Die factoren zijn gelegen in het expliciteren van duidelijke, consistente en ondubbelzinnige verwachtingen voor de keuze van medewerkers bij de geschetste dilemma's, in het bieden van ondersteuning bij pogingen tot een verantwoorde keuze te komen, in het inzicht bieden in hoe medewerkers en de organisatie als geheel aan de verwachtingen voldoen, het bespreekbaar maken van conflicterende belangen tussen medewerkers onderling en met hun leidinggevende, het belonen van medewerkers die aan de verwachtingen voldoen en het disciplineren van hen die daar bewust niet aan voldoen.

Het belang van de bovengenoemde factoren is door Kaptein zelf (2005) als meerdere vakgenoten (onder andere Huberts & Montfort 2021, Karssing, 2022) uitgewerkt in praktische handleidingen voor uiteenlopende publieke en private organisaties.

Wat de omgang met dilemma's betreft, heeft Van Luijk (1993, 2000) een bewerkingsmodel ontwikkeld waarin deelnemers in zeven stappen zich de vaardigheid eigen kunnen maken om tot een verdedigbaar en ook voor anderen overtuigend standpunt te komen. Om effectief te zijn, moet de dilemmatraining niet geïsoleerd plaatsvinden. Als deze wordt ingebed in een cultuur en praktijk van onderling gesprek en verantwoording, kan een dilemmatraining de morele vaardigheid binnen een organisatie behoorlijk versterken⁹.

Hiermee is deelvraag 1 van het onderzoek in redelijkheid beantwoord. Er is via de literatuur inzicht verkregen in de begrippen integriteit, ethiek, integriteitsbeleid, de instrumenten en de wijze van omgang met integriteitsdilemma's. Hoe zich dat vertaalt in de praktijk van private vastgoedorganisaties komt in de bestudeerde literatuur echter nauwelijks aan de orde, uitgezonderd wanneer het integriteitsschendingen betreft. Dat biedt voldoende basis om het empirisch deel van het onderzoek aan te pakken.

⁹ Andere auteurs benoemen evenzeer integriteitsdilemma's zoals Buytendijk (2010) en Hanson (2014), maar daarbij is het benoemen van de factoren die de gewenste balans kunnen stimuleren minder concreet.

3 Het onderzoeksontwerp

3.1 Keuze voor kwalitatief onderzoek en gevolgde methode

Gezien de aard van de vraagstelling is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Het gaat immers niet om samenhangen op te sporen tussen verschijnselen, om frequenties van voorkomen vast te stellen, dan wel de omvang of intensiteit van een verschijnsel te registreren. De wat- en hoe-vragen staan in dit onderzoek centraal. Het gaat om inzicht verwerven in de betekenis van integriteit voor in Nederland werkzame private vastgoedorganisaties en hoe daarop wordt gestuurd, of en zo ja, integriteitsdilemma's bij of in relatie met welke actoren optreden en hoe daarmee wordt omgegaan.

Qua methode is de voorkeur gegeven aan het expertonderzoek in combinatie met documentenanalyse. Datatriangulatie doet op deze wijze de geldigheid van de uitkomsten toenemen (Baarda, e.a. 2021).

De keuze voor experts als databron ligt gezien de aard van het onderwerp het meest voor de hand. De verwachting is dat binnen elke organisatie zij het best geïnformeerd en toegerust zijn over hoe met integriteit en onderliggende basiswaarde(n) wordt dan wel dient te worden omgegaan. Door vooraf bij de benadering van een vastgoedorganisatie daar expliciet naar te vragen, is de kans het grootst om de juiste expert te spreken. Meestal betreft dat, afhankelijk van de organisatie(grootte) de algemeen directeur en/of de compliance- en riskmanager. Voor de feitelijke beleving van integriteitsbeleid zijn enkele andere medewerkers geïnterviewd.

Informatie ontleend aan schriftelijke/digitale bronnen van de benaderde organisaties, zoals websites en jaarverslagen¹⁰, kan het mondeling geschetste beeld van integriteit(sbeleid) bevestigen, aanvullen, maar ook nuanceren.

¹⁰ Jaarverslagen over 2023 waren alleen vrij beschikbaar van woningcorporaties, beursgenoteerde vastgoedondernemingen, institutionele vastgoedbeleggers en van één besloten vennootschap. Van één vastgoedonderneming was alleen het jaarverslag van 2022 verkrijgbaar.

3.2 Inhoud interviewschema, semigestructureerd

Na een toelichting op functie en hoofdactiviteit van de respondent en zijn/haar organisatie wordt, gegeven de hoofdvraag, allereerst naar het belang van integriteit voor organisatie en medewerkers gevraagd. Hoe belangrijk die eigenschap wordt gevonden, gebeurt allereerst met de open vraag welk gewicht eraan wordt gehecht. Daarop volgen concrete vragen naar de frequentie van het onderwerp in rvc-, management- en afdelingsbijeenkomsten en naar de instrumenten en maatregelen (“tools”) die worden gehanteerd om aan het integriteitsbeleid inhoud en uitvoering te geven.

Om het gewicht van integriteit extra in beeld te krijgen wordt gevraagd of respondent (adviseur, taxateur, vastgoedmanager) een of meer opdrachten heeft geweigerd bij twijfels over de integriteit van de potentiële opdrachtgever. Een soortgelijke vraag is gesteld aan ontwikkelaars, beleggers, financiers en woningcorporaties voor niet doorgaan van een transactie bij twijfels over de integriteit van de wederpartij en zo ja, hoe vaak dat de afgelopen drie jaar is voorgekomen. Dat geldt ook voor het ontslag van medewerkers dan wel van leidinggevenden om integriteitsschending.

Vervolgens wordt per actorgroep naar integriteitsdilemma's gevraagd. Dat wil zeggen of er sprake is (geweest) van dergelijke dilemma's in de relatie met leden van de directie, medewerkers en interne toezichthouders, met leveranciers, met opdrachtgevers, met partnerorganisaties, met taxateurs en met huurders. Dan wordt ingegaan op de concrete aard van de benoemde dilemma's. Daarop aansluitend wordt gevraagd naar nieuwe en te verwachten integriteitsdilemma's. Ten slotte wordt respondenten de vraag gesteld of het trainen op integriteitsdilemma's bijdraagt aan het integriteitsbewustzijn en zo ja, welke aanpak voor de ASRE als vastgoedopleiding als effectiefst wordt beschouwd.

Het gehanteerde interviewschema (zie bijlage 1) heeft na enkele proefinterviews zijn definitieve inhoud gekregen. De toevoeging betreft vooral de hulpvragen bij de vraag over het belang van integriteit en de vraag naar verwachte integriteitsdilemma's.

3.3 Keuze van de benaderde experts en response

Omdat de focus van het onderzoek is gericht op de totale vastgoedsector ligt het voor de hand om experts te selecteren uit de verschillende branches binnen die sector. Daar een officieel erkende branchering van de sector ontbreekt, is een eigen indeling naar geledingen gemaakt¹¹. Er zijn zeven geledingen onderscheiden (zie tabel 2). Die is niet vrij van kritiek. Consultants zullen zich gelet op de aard van hun werkzaamheden mogelijk eerder rekenen tot de bedrijfstak advisering, onderzoek en specialistische dienstverlening. Financiers en beleggingsinstellingen zullen zich mogelijk eerder rekenen tot de bedrijfstak financiële dienstverlening. Daar staat tegenover, dat voor alle betrokkenen vastgoed object van advies respectievelijk financiering, investering, waardebepaling of management is.

Om verscheidenheid in de informatie te bewerkstelligen is geprobeerd per geleding idealiter vier representanten te interviewen. Daarbij is een spreiding naar grootte van de organisatie aangebracht gezien het in de literatuur gesuggereerde verschil in integriteitsbeleid (Ten Have, 2010). Als maatstaf van grootte is het aantal werkzamen van de organisatie genomen. Wellicht zou de omzet een betere maatstaf zijn geweest, maar informatie over die indicator bleek lastig te achterhalen.

De mate waarin het ideaal van vier organisaties per geleding en een redelijke mate van spreiding qua aantal werkzamen tot stand is gekomen toont tabel 2. De verkregen selectie vloeit deels voort uit het netwerk van de auteur en de ASRE, deels uit referenties van vakgenoten. Qua functie betreft het veelal leidinggevenden van de onderneming dan wel van relevante afdelingen (investment management, compliance & riskmanagement), bij de consultants zijn het overwegend zzp'ers, incidenteel in de functie van toezichthouder, bij de taxateurs veelal partners van maatschappen.

¹¹ Jeurissen en Berkhout onderscheiden een twaalfstal beroepsgroepen binnen de vastgoedsector (2009). Ten Have (2010) onderscheidt een zevental branches binnen die sector betrokken bij het ontwikkelen, exploiteren en amoveren van onroerende zaken, maar geeft aan dat vastgoedsector als zodanig een containerbegrip is. De Standaard Bedrijfs Indeling 2008, update 2022 van het CBS onderscheidt geen sectie of afdeling vastgoed. De in dit onderzoek onderscheiden geledingen zijn verspreid over vier secties binnen de SBI (Kruiskamp, 2022).

De benadering van de meeste respondenten vond per e-mail plaats. Als positief op het verzoek gereageerd werd is een interviewafspraak gemaakt die overwegend face-to-face plaatsvond op kantoor van de betrokken respondent. Eén interview is telefonisch, twee zijn online afgenomen. Zowel in de uitnodigingsmail als aan het begin van het interview is de strikte vertrouwelijkheid in de omgang met de informatie benadrukt. Noch de naam van de geïnterviewde noch die van zijn/haar organisatie is in de rapportage (en de achterliggende verslagen) opgenomen. Ook de tijdens het interview genoemde voorbeelden zijn geanonimiseerd zodat de verstrekte informatie op geen enkele wijze kan worden herleid naar de identiteit van betrokken respondent. De interviews hebben alle in de periode december 2022 t/m september 2023 plaatsgevonden. Om te voorkomen dat informatie verloren zou gaan is alle respondenten vooraf om toestemming gevraagd om het interview te mogen opnemen. De duur van de interviews varieerde tussen 35 en 75 minuten. In totaal zijn 31 interviews met in totaal 35 respondenten afgenomen. Bij drie organisaties werd het interview gevoerd in aanwezigheid van zowel een directielid als de riskmanager verantwoordelijk voor integriteit, bij een organisatie door twee managers verantwoordelijk voor compliance. De beoogde vierde vastgoedmanagement-organisatie reageerde niet op het betreffende interviewverzoek. Daardoor is het aantal respondenten in die geleding beperkt gebleven tot drie.

Tabel 2: Karakteristiek vastgoedorganisaties en respondenten

Geleding vastgoedsector	Omvang organisatie N=31	Aantal res- pondenten N=35	Relevante ervaringsjaren van respondenten
Beleggers	K= M= G= 5	6	<16 16-30 3 >30 3
Consultants	K= 5 M= 1 G= 1	8	<16 16-30 3 >30 5
Financiers	K= M= G= 4	4	<16 16-30 3 >30 1
Ontwikkelaars	K= M= 3 G= 1	4	<16 1 16-30 2 >30 1

Taxateurs	K= 2 M= G= 2	4	<16 16-30 3 >30 1
Vastgoedmanagers	K= M= 1 G= 2	4	<16 16-30 4 >30
Woningcorporaties	K= M= 1 G= 3	5	<16 16-30 5 >30

K= 1-10 werkzamen M= 11-49 G= >49 (Bron: auteur)

3.4 De kwaliteit van de ontvangen informatie

De beoogde spreiding naar organisatiegrootte is gedeeltelijk gelukt. Het aangereikte netwerk wordt gedomineerd door grote en middelgrote organisaties. Vooraf was geen database beschikbaar met bedrijfsnamen en evenmin een grootte-indicatie per geleding.¹² Het geschetste beeld over integriteit is dus “gekleurd” door de dominantie van middelgrote en grote bedrijven.

De verkregen informatie uit de interviews kan adequaat genoemd worden. De toegezegde anonimiteit gaf de respondenten de mogelijkheid om vrijuit te spreken. Dat heeft naast verschillende visies op integriteit van de diverse vastgoedorganisaties (en de vastgoedsector en -branches) ook interessante voorbeelden opgeleverd, zowel van typen integriteitsdilemma's als van het aantal geweigerde opdrachten dan wel niet doorgegangene transacties bij twijfels over de integriteit van de wederpartij.

Heeft de toevoeging van schriftelijke informatie (websites, jaarverslagen) het geschetste beeld bijgekleurd? Van de 31 bevraagde organisaties beschikken 30 over een website. Van de 31 organisaties zijn er 14 met een publiek toegankelijk jaarverslag.¹³ Over de mate van overeenkomst dan wel nuancering van de in de interviews gedane uitspraken kan hier worden vermeld dat de toevoeging van schriftelijke/digitale bronnen afkomstig van de betrokken vastgoedorganisatie zelf

¹² De verdeling naar bedrijfsgrootte van het CBS (SBI 2008) geeft aan, dat ruim 96% van de bedrijven minder dan 10 werkzamen heeft, 2,5% 10 t/m 49 en 0,7% 50 of meer werkzamen heeft. Dit cijfer heeft betrekking op het 3^e kwartaal van 2023, waarin financiële instellingen en nutsbedrijven niet opgenomen zijn. De feitelijke verdeling naar bedrijfsgrootte van de respondenten wijkt daar duidelijk van af.

¹³ Van de overige 17 organisaties deponeerden 9 hun jaarrekening bij het Handelsregister. Die bevat echter geen informatie over integriteitsbeleid noch over het voorkomen en de omgang met integriteitsdilemma's.

waardevol is geweest gezien de gebleken complementariteit van laatstgenoemde wat betreft het instrumentarium. Integriteitsdilemma's komen echter nauwelijks in die bronnen ter sprake. Dat geldt ook voor de aard en intensiteit van de integriteitstrainingen. Tenslotte heeft ook de vraag naar suggesties voor het onderdeel integriteit(sbewustzijn) in de opleidingsprogramma's van de ASRE een groot aantal concrete tips voor effectieve training dan wel kennisoverdracht opgeleverd.

Ondanks de verkregen kwalitatief adequate informatie kent dit onderzoek ook beperkingen.

Een eerste beperking van de resultaten betreft de onmogelijkheid het waarheidsgehalte van de gedane uitspraken te toetsen. Het betreft de perceptie van een of meer sleutelfunctionarissen, wier waarneming per definitie subjectief is, hoezeer zij ook getracht hebben dat waarnemen zo objectief mogelijk te doen. Verificatie via de beschikbare schriftelijke bronnen leverde overigens nauwelijks verschillen op met mondelinge uitspraken.

Een tweede beperking betreft de mogelijkheid tot generalisatie. Daarvoor is het aantal interviews te klein in het licht van de omvang en verscheidenheid van de verschillende vastgoedgedingen.

4 Analyse

4.1 Het belang van integriteit in de praktijk

In deze paragraaf wordt deelvraag 2 beantwoord:

Welk gewicht heeft integriteit voor de organisatie als geheel, voor individuele medewerkers en andere relevante partijen? In welke “tools” komt dat belang tot uiting?

Ter verduidelijking zijn aan deze vraag de volgende hulpvragen toegevoegd:

- *Hoe vaak staat het onderwerp integriteit op de agenda van het management, de toezichthouder(s) en het afdelingsoverleg?*
- *(alleen voor consultants, taxateurs en vastgoedmanagementorganisaties) Heeft de organisatie de afgelopen drie jaar een of meer opdrachten geweigerd waarbij twijfels over de integriteit van de (potentiële) opdrachtgever een belangrijke rol speelde?*
- *(alleen voor beleggers, ontwikkelaars en woningcorporaties) Zijn de afgelopen drie jaar een of meer transacties niet doorgegaan door twijfels over de integriteit van de aan- of verkopende partij?*
- *(alleen voor financiers) Heeft de organisatie de afgelopen drie jaar afgezien van een of meer vastgoedfinancieringen (mede) door twijfels over de integriteit van de aanvrager? Zo ja, hoe vaak?*

Het begrip integriteit is bewust niet gedefinieerd. Het is aan de respondenten om daar een eigen invulling aan te geven. Uit de reacties van respondenten blijkt, dat ze integriteit overwegend associëren met onderliggende waarden als (behoud van) onberispelijke reputatie, geloofwaardigheid, transparant handelen, betrouwbaarheid en respectvol omgaan met anderen. Of ze formuleren dat in het tegenovergestelde: Integriteit is een bestaansvoorwaarde voor de organisatie, niet integer zijn betekent simpelweg geen business.

Integriteit reikt in elk geval verder dan het achterwege laten van handelingen die strafbaar of in strijd zijn met de overeengekomen gedragscode. Het gaat ook om uitvoering geven aan bovengenoemde kwaliteiten door zowel de organisatie als de individuele medewerkers, het management en leden van de rvc.

Integriteit op het niveau van de sector

Alvorens in te gaan op de situatie binnen de eigen organisatie geven (ongevraagd) meerdere respondenten eerst hun zienswijze op het fenomeen integriteit op het niveau van de vastgoedsector als geheel. Bijna de helft (14) merkt daarover op dat “terugkijkend op het eigen werkzame leven de sector als geheel er niet op voor is uitgegaan, ondanks de snelle professionalisering”. Respondenten leggen een verband met structuurkenmerken van de sector die niet bevorderlijk worden beschouwd voor het ontstaan van een integriteitscultuur. Er gaat veel geld om, er is sprake van snelle waardegroei, het betreft een gesloten markt met beperkte digitalisering en de lage toetredingsdrempel maakt de sector ook aantrekkelijk voor personen met verkeerde bedoelingen. De toename van juridische structuren van ondernemingen (“kerstbomen”) maakt het speelveld bovendien complexer. Het imago is niet oké en dat heeft een nadelige invloed op de beschikbaarheid van middelen. Er worden immers in vergelijking met andere sectoren door financiers extra eisen gesteld. Bovendien speelt het “buikgevoel” van beslissers over de sector een rol bij het toekennen van het aandeel vastgoed in beleggingsportefeuilles.

Los van de ontwikkeling in de tijd zijn verschillende respondenten van mening dat integriteitsissues in de vastgoedsector¹⁴ niet uit te bannen zijn noch in de investerings- noch in de onderhoudssfeer. Het betreden van het hellend vlak is verleidelijk gezien de verdienmogelijkheden in de sector.

Integriteit op het niveau van de branche

Op het niveau van de branche wijzen respondenten op de introductie dan wel aanscherping van branche brede gedragscodes die als richtsnoer voor het handelen van de eigen organisatie worden gehanteerd. Vooral voor geledingen als banken (NVB), non-bancaire financiers (MKB Financiering), beleggers (IVBN), ontwikkelaars (NEPROM), taxateurs (NRVT/RICS), woningcorporaties (AEDES) en vastgoedmanagementorganisaties (VGM NL) gelden die¹⁵.

¹⁴ Een consultant wijst op het in breder verband toegenomen individualisme, waarbij het belang van het collectief uit zicht raakt. Een andere adviseur stelt dat in de sector veel geld omgaat en dat lokt niet-integer gedrag uit (“Waar wordt ingekocht is het risico op dat gedrag het grootst”)

¹⁵ Het is overigens opvallend dat op de websites van de betreffende organisaties nauwelijks wordt verwezen naar de gedragscode van de brancheorganisatie. Dat is ten dele verklaarbaar, omdat enkele van hen niet bij een branche zijn aangesloten. Mogelijk past het verwijzen niet bij de profileringsdrang van de overige organisaties.

Voor de corporaties is daar van overheidswege de Woningwet van 2015 nog bijgekomen¹⁶. Enkele beroepsgroepen onder de vastgoedprofessionals als taxateurs en makelaars kennen daarenboven nog het van toepassing zijnde tuchtrecht bij klachten van klanten dan wel van vakgenoten. Het is een vorm van rechtspraak die erop toeziet dat leden van genoemde beroepsgroepen zich aan de gedragsregels van hun beroep houden.

Integriteit op het niveau van de organisatie

Respondenten in alle onderzochte geledingen geven aan dat het streven naar een integere organisatie en integere medewerkers en leidinggevendenden hoge prioriteit heeft. Zij staven dat door enerzijds het belang van een open bedrijfscultuur te benadrukken met voorbeeldgedrag van leidinggevendenden en toezichthouders als belangrijkste kenmerk. Anderzijds door te wijzen op concrete instrumenten om die integere organisatie te bereiken of te bewaken. Een enkeling zet het belang van integriteit op hetzelfde hoge niveau als dat van (een goed) rendement en (minimaal dan wel acceptabel) risico.

Beleggers, vastgoedfinanciers, taxateurs en woningcorporaties wijzen overigens op de zuiverende werking van de verscherpte wet- en regelgeving sinds de bouw- en vastgoedfraude (waaronder Wwft, wet Bibob, Woningwet 2015). Ook de regelgeving van organisaties als DNB en AFM heeft naar hun mening het aantal integriteitsschendingen teruggebracht.

Meerdere respondenten (3) wijzen bovendien op internationale sancties die betrekking hebben op specifieke landen, bedrijven, organisaties en personen waarmee geen zaken mogen worden gedaan (VN- en EU-sanctieregels, de Amerikaanse OFAC-sanctielijst).

Een adviseur wijst er tenslotte op dat de sanctionering van niet integer gedrag zich op een steeds groter terrein beweegt: niet alleen wat juridisch strafbaar is, maar ook gedrag van personen dat gekwalificeerd wordt als bewust bekwaam.

Het belang van integriteit als wezenskenmerk van de organisatie, haar medewerkers, maar ook van samenwerkingspartners, leveranciers, afnemers en adviseurs wordt alom onderstreept.

Respondenten benadrukken het in de tijd toegenomen belang. Dat opvattingen over wat wel en niet als integer wordt beschouwd zijn veranderd. Deels is dat gebeurd

¹⁶ Feitelijk zijn in 2015 meerdere bestaande wetten in samenhang gelijktijdig gewijzigd dan wel is een nieuwe in werking getreden. In de Memorie van Toelichting vergaderjaar 2015-2016 ,34 468 wordt melding gemaakt van de (nieuwe) Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting; voorts van technische wijzigingen en wijzigingen met beperkte beleidsmatige gevolgen in resp. Huisvestingswet 2014, Wet op de huurtoeslag, Woningwet, Leegstandwet, Uitvoeringswet huurprijzen, Wet op de architectuurtitel, Wet op het overleg huurders - verhuurder en Wet toezicht accountantsorganisaties, na aanneming van het voorstel aangeduid met Veegwet wonen

onder invloed van verscherpte wet- en regelgeving, deels onder invloed van de (sociale) media. Wat 20 jaar geleden kon, kan nu niet meer (kerstcadeaus, fêteren van relaties tijdens een buitenlandse reis of groot sportevenement).

Benadrukt wordt het belang van een integriteitscultuur binnen de eigen organisatie. Daarbij ligt de focus op een veilige omgeving, die uitnodigt op het bespreekbaar maken van dilemma's. Zoals een financier dat uitdrukt "Minder nadruk op hard controls zoals voldoen aan regels en procedures, meer aandacht voor de soft controls via discussie, training en metingen".

De nadruk en het belang dat tijdens de interviews gehecht wordt aan integriteit van de eigen organisatie en haar medewerkers, wordt merendeels bevestigd door de aanwezigheid van de term integriteit dan wel ethiek in de digitale bronnen. Van de 30 geraadpleegde websites van de deelnemende organisaties worden op 20 de termen integriteit dan wel ethiek vermeld. Het zijn vooral de kleine bedrijven, merendeels van zzp'ers, waar die vermelding ontbreekt.

De jaarverslagen van de woningcorporaties, institutionele beleggers en beursgenoteerde vastgoedondernemingen bevestigen het eerder genoemde belang. Bij 13 van de 14 organisaties worden de termen integriteit dan wel (in beperkte mate) ethiek meermaals vermeld. Dat laatste is verklaarbaar gezien de wettelijke noodzaak om in jaarverslagen de resultaten van audits en integriteitsrisico's te vermelden.

Het ligt voor de hand dat de respondenten op de vraag waaruit het belang van integriteit voor de organisatie blijkt, niet alle instrumenten van de in hoofdstuk 2 genoemde integriteitsinfrastructuur vermelden. Deze term uit de theorie wordt sowieso door geen van de respondenten gebruikt. Het belang van integriteit wordt afgemeten aan de hand van concreet toegepaste instrumenten. Met drie interview(sub)vragen is getracht daar een duidelijk beeld van te krijgen.

A Frequentie integriteit als onderwerp in bijeenkomsten

Bij een deel (8) is integriteit een vast agendapunt op de verschillende niveaus van vastgoedorganisaties, bij andere (4) als een concreet integriteitsvraagstuk zich voordoet. Het vast agendapunt geldt vooral de vastgoedfinanciers en beleggers. Genoemd wordt de agendering van het onderwerp bij rvc-, directie- en afdelingsoverleg. Respondenten noemen daarbij uiteenlopende frequenties variërend van tweewekelijks tot eenmaal per kwartaal, mede afhankelijk van het organisatieonderdeel. Bij de minder grote vastgoedfinanciers wordt opgemerkt dat bij de beoordeling van financieringsaanvragen "dagelijks een integriteitsissue aan de orde is" en wekelijks door de directie over aanvragen wordt besloten. Bij de grote

financiers verloopt het acceptatieproces meer gefaseerd zodat integriteit(risico) van de aanvrager met tal van andere aspecten meermaals wordt gewogen. Het management ziet dan niet de aanvragen die in eerdere rondes zijn afgefallen en de reden van afvallen. Bij adviseurs wordt het onderwerp het minst geagendeerd, ook doordat het merendeel bestaat uit zzp'ers. Zij dienen juist hun integriteit vast te leggen tegenover de opdrachtgever in een overeenkomst tot opdracht. Enkele adviseurs hebben daarvan tijdens het interview concrete voorbeelden overlegd.

B Overige instrumenten

Bij een zestal organisaties blijkt geen sprake te zijn van formeel integriteitsbeleid, met name bij de zzp'ers onder de adviseurs en bij een van de vastgoedmanagementbedrijven. De vraag naar de overige instrumenten, dus buiten het agenderen van het thema, is daarom alleen aan de overige organisaties (25) voorgelegd.

Het frequentst in de interviews (zie tabel 3) wordt de gedragscode genoemd (18), gevolgd door aanstelling en functioneren van een of meer verantwoordelijken voor compliance & risk (12), het houden van integriteitstrainingen (12), de controle op belangenverstrengeling (11), het voeren van transparant aan- en verkoopbeleid (7), het aannamebeleid van nieuwe medewerkers (6), incidentenregistratie (6), het uitvoeren van de periodieke audit (5), de KYC dan wel CDD van (potentiële) klanten ter herkenning, vermindering dan wel beperking van risico's (5) en personeelsbeleid (5). De geraadpleegde websites van de betreffende organisaties bevestigen merendeels deze instrumenten, maar vullen die ook aan. De auditrapportages en Klokkenluidersregeling komen frequenter op de websites en in de jaarverslagen naar voren. Wel moet bedacht worden, dat niet alle instrumenten in dezelfde mate van toepassing zijn op de verschillende geledingen. Zo zijn aan- en verkoopbeleid, aan- en uitbestedingsbeleid niet of nauwelijks aan de orde bij consultants, financiers, taxateurs en vastgoedmanagementbedrijven.

Afgezien van de agendering noemen de respondenten gemiddeld ruim drie instrumenten gericht op bevordering van integriteit van de organisatie zowel intern als extern. Op websites komen iets meer instrumenten ter sprake (gemiddeld 4). In jaarverslagen ligt het aantal beduidend hoger (gemiddeld 8), verklaarbaar vanuit het gegeven dat daarin de relatie van het betreffende instrument niet alleen met integriteit wordt gelegd, maar vaak in een breder kader van risk & compliance wordt vermeld of geïmpliceerd.

Bij grote organisaties is meer sprake van geborgde integriteitsprogramma's, veelal geïnitieerd vanuit Compliance en Risk Management. Die borging heeft zowel betrekking op de aandacht voor de integriteit van eigen medewerkers (en leidinggevenden) als op die van externe partijen. Daarbij richt de ene organisatie wat meer aandacht op de hard controls (aannamebeleid nieuwe medewerkers,

Tabel 3 Overzicht instrumenten bij het sturen op belang integriteit

Naam instrument	Vermeld tijdens interview	Vermeld op de website	Vermeld in jaarverslag
Aan- en verkoopbeleid	7	4	11
Aannamebeleid nieuwe medew.	6	14	1
Audit	5	16	14
Check belangenverstrengeling	11	2	12
Compliance officer/medew.	12	16	13
Gedragscode	18	18	12
Incidentenregistratie	6	0	11
Integriteitstraining/sessie	12	6	12
Klokkenluidersregeling	1	10	12
KYC/CDD	5	5	6
Personeelsbeleid (HR)	5	6	8
UBO-verklaring	4	3	0
Uit- en aanbestedingsbeleid	3	0	8
Vierogenprincipe	2	4	1
Vertrouwenspersoon	2	4	4

(Bron: auteur)

audits, customer due diligence), terwijl de ander meer gewicht hecht aan de soft controls (actieplannen, discussiebijeenkomsten, periodieke metingen). Bij kleinere organisaties is integriteitsbeleid minder geformaliseerd, daar zijn de lijnen tussen management en medewerkers ook korter. Sommige respondenten stellen zelfs geen gedragscode te hanteren voor de medewerkers, maar alleen een arbeidsovereenkomst aan te gaan. Het dagelijks contact tussen leidinggevende en medewerkers garandeert dat laatstgenoemden voldoende doordrongen zijn of worden van de integriteitsvisie van de organisatie.

Het belang van integriteit komt bij beleggers ook tot uiting in de mate van zorgvuldigheid en het tijdsbeslag die wordt betracht bij respectievelijk besteed aan het zoekproces voor een assetmanager, met name voor de assets buiten Nederland. Een van de investmentmanagers stelt, dat door de langetermijnfocus de due diligence zich op zowel de operationele als de investmentmanagementkant richt. Die due diligence kan wel twee tot vijf jaar in beslag nemen.

Van een relatie tussen een genoemd instrument en de geleding waartoe de organisatie van de respondent behoort, lijkt alleen sprake bij de werving van compliance officer/medewerkers. Vier van de vijf beleggers en drie van de vier financiers noemen dat instrument.

C Weigeren of teruggeven opdracht, afzien van aan- of verkoop, weigeren financiering, ontslag

De hulpvraag over het weigeren of teruggeven van een (potentiële) opdracht bij twijfels over de integriteit van de (potentiële) opdrachtgever is uiteenlopend beantwoord. Voor beleggers, financiers, ontwikkelaars en corporaties bleek de vraag niet van toepassing, omdat ze zelf opdrachtgever zijn.

Consultants, taxateurs en vastgoedmanagers zijn veelal opdrachtnemer. Allen kennen wel voorbeelden van geweigerde of teruggegeven opdrachten, al spreken de meesten van slechts incidenteel voorkomen.

Uitzondering betreft een van de consultants, waar het weigeren meerdere malen per jaar optrad. Het betrof dan discussie over de interpretatie van de Ladder van verstedelijking. De projectontwikkelaar zocht dan naar de randen van de wet, terwijl de consultant vasthield aan de geest van de wet. Laatstgenoemde voelde zich gesterkt doordat de motivering van haar organisatie standhield bij de Raad van State. Van de consultant werd een opvatting gevraagd die niet strookte met haar manier van het vak bedrijven, reden om de opdracht te weigeren.

Bij taxateurs wordt onderscheid gemaakt tussen teruggeven en weigeren van opdrachten. Het laatstgenoemde heeft betrekking op potentiële opdrachtgevers die met geruchtmakende rechtszaken worden geassocieerd. Het eerstgenoemde met opdrachtgevers die foutieve informatie over het te taxeren vastgoed verstrekken. De bevroegde taxateurs geven overigens aan dat teruggeven van een opdracht hoogst incidenteel voorkomt met de toevoeging van verlies aan tijd en geld.

Bij een van de vastgoedmanagers werd een opdrachtovereenkomst vroegtijdig beëindigd wegens verschil van mening over de wijze van omgaan met huurders met een betalingsachterstand. Een andere vastgoedmanager beëindigde een verkoopopdracht wegens laster en uitgesproken wantrouwen door de opdrachtgever naar derden. Allen erkennen dat dat hoogst zelden voorkomt. Weigeren dan wel teruggeven blijkt dus een ultieme remedie wanneer geen andere optie meer overgebleven is.

De ultieme remedie geldt overigens ook voor het afzien van een aan- dan wel verkooptransactie. Zowel beleggers als ontwikkelaars melden dat het afketsen van een transactie bij twijfels over de integriteit van de wederpartij hoogst uitzonderlijk is. Dat hangt samen met de kwaliteit van het netwerk waarmee ze doorgaans zaken doen en de selectie die in de voorbereidingsfase heeft plaatsgevonden. Desgevraagd meldt een van de beleggers dat de afgelopen drie jaar éénmaal is besloten geen bod op een vastgoedportefeuille uit te brengen om twijfels over de integriteit van de wederpartij. Een andere belegger meldt dat zowel een aankoop- als verkooptransactie in die periode niet is doorgegaan om dezelfde reden. Betrokkene meldt daarbij, dat het complete zicht op het aantal “afvallers” ontbreekt, doordat in de voorbereidingsfase kandidaten mogelijk afvallen en die dus de directietafel niet bereiken. Een derde belegger meldt dat een beoogde joint-venturepartner als mede-investeerder afviel door de herkomst van het in te brengen vermogen die niet strookte met de principes van de eigen organisatie. Een ontwikkelaar besloot geen samenwerking aan te gaan met een partij “om diens signatuur en handelen in het verleden”.

Bij de meeste financiers valt gemiddeld 10-15% van de aanvragen af, naast twijfels over integriteit liggen daar ook andere redenen aan ten grondslag (aard van het vastgoed, betalingscapaciteit van de aanvrager). Eén financier meldt dat uiteindelijk maar 6% van de aanvragen wordt gehonoreerd. Dat wel zeer forse verschil met de eerder genoemde financiers wordt mogelijk verklaard door het verschil in het klantenbestand. Laatstgenoemde meldt wel dat er regelmatig een integriteitsissue over de aanvragers optreedt.

In weerwil van een open bedrijfscultuur wordt breed erkend dat integriteitsschendingen incidenteel blijven voorkomen. Een grote woningcorporatie spreekt over een jaarfrequentie van minder dan één promille (ontslag) gemeten naar het aantal medewerkers. Een financier noemt het ontslag van meerdere medewerkers over de afgelopen drie jaar om integriteitsissues: “Een 100% integere organisatie blijft een illusie”. Een vastgoedmanagementorganisatie memoreert het ontslag van een getalenteerde medewerker die bleek “bij te klussen” als drugsrunner. Twee adviseurs tevens toezichthouder dan wel interim-bestuurder bij corporaties schetsen een beeld dat bij strafbare feiten aangifte wordt gedaan en ontslag volgt zowel van medewerkers als van leidinggevendenden al dan niet na herstelbetaling. Bij incidenten in strijd met de gedragscode en wettelijk (net) niet strafbaar wordt bij een eerste overtreding volstaan met de “gele kaart”(aantekening in dossier), gevolgd door ontslag bij een tweede overtreding.

Conclusie:

Integriteit voor de eigen organisatie geniet bij alle geledingen hoge prioriteit. Wel zijn meerdere respondenten kritisch over de integriteit van de sector en in mindere mate over die van de eigen branche. Breed wordt erkend dat de opvatting wat integriteit inhoudt aan verandering onderhevig is en deels ook cultureel wordt bepaald. Bij de grotere organisaties blijkt sprake van meer geborgd integriteitsbeleid tegenover de kleinere, ook het instrumentarium is er uitgebreider. Voor de kleinere organisaties zit het belang van het vaak niet geformaliseerde integriteitsbeleid vooral in de tone at the top.

De betekenis van permanente aandacht voor integriteitsbewustzijn wordt breed gedeeld. Respondenten benadrukken het belang van een open bedrijfscultuur waarin zaken bespreekbaar zijn. Waar de ene organisatie meer een rule(s)-basedstrategie “ademt”, straalt de ander eerder een principle(s)-basedbenadering uit.

Confronteren we de uitkomsten van het empirisch onderzoek met de inzichten uit de literatuurreview in hoofdstuk 2, dan valt op dat de term (onderliggende) basiswaarde van integriteit door de respondenten niet in de interviews wordt gebruikt ook niet voorkomt in de geraadpleegde websites of in de jaarverslagen. Dat is daarom opvallend, waar die term in de literatuur uitvoerig wordt besproken(zie onder andere Paine 1994). Hoe is dat te verklaren? De praktijk, ook die van het management, prefereert gewonemensentaal en geen jargon uit de academische wereld.

Wat betreft de besproken tools tonen die een veel beperkter gamma dan vermeld in de literatuur (zie tabel 2). Per onderscheiden aandachtsgebied noemen de respondenten steeds een of enkele instrumenten of maatregelen. Bedacht dient te worden dat in de hulpvragen al enkele instrumenten ter sprake zijn gebracht om na te gaan of die al dan niet worden toegepast. De respondent is vooral geneigd concrete instrumenten te noemen om het belang van integriteit te onderstrepen en de instrumenten van een hoger abstractie- of schaalniveau achterwege te laten (visiebijeenkomsten, handreikingen, administratieve organisatie, rapportagestructuren) zo die al worden gehanteerd. De vraagstelling lokte dat mogelijk ook uit.

4.2 Integriteitsdilemma's en typen actoren

Getracht wordt deelvraag 3 in deze paragraaf te beantwoorden:

Doen/deden zich in uw vastgoedorganisatie integriteitsdilemma's voor en zo ja, met betrekking tot welke partijen, wat is de aard van die dilemma's en hoe wordt daarmee omgegaan?

Wat de partijen betreft is onderscheid gemaakt in medewerkers, (mogelijke) opdrachtgevers/afnemers, leveranciers, huurders en partnerorganisaties ¹⁷

Op de vraag of zich integriteitsdilemma's voordoen (of voordeden) in de eigen organisatie wordt verschillend gereageerd.

¹⁷ Desgevraagd zijn door respondenten ook integriteitsdilemma's met betrekking tot het vastgoed zelf genoemd. Dat betreft dan het omgaan met duurzaamheids- en herkomstregio-eisen aan materialen in een te verwerven vastgoedportefeuille. De vraag is of dergelijke dilemma's als zodanig benoemd mogen worden of tot de normale professionele dilemma's gerekend moeten worden. Als de eigenschappen van dat vastgoed objectief vast te stellen zijn, en het dilemma betrekking heeft op wel of niet accepteren van een 90%, duurzame portefeuille, betreft het een normaal professioneel dilemma. Het wordt anders wanneer de organisatie na verwerving van de portefeuille voor de keuze komt het gecreëerde vastgoedfonds al dan niet als 100% duurzaam aan te prijzen bij potentiële afnemers(greenwashing). Dan kan gesproken worden van een integriteitsdilemma voor de aanbieder: welk belang weegt het zwaarst : behoud onberispelijke reputatie dan wel uitstraling van een groen imago.

Een minderheid van de ondervraagden (7) geeft aan zelden of nooit tegen integriteitsdilemma's aan te lopen. Het beoordelingsproces is naar hun mening zodanig geprofessionaliseerd dat dergelijke dilemma's zich niet voor (kunnen) doen. Die minderheid zit met name bij (bank)financiers en institutionele beleggers. Daar staat een meerderheid (24) tegenover die erkent dat ondanks wet- en regelgeving, eigen integriteitstoets en acceptatiecriteria zich toch (typen) integriteitsdilemma's in de organisatie voordoen.

Daarbij wordt erop gewezen dat naast (gedeelde opvattingen over) governance, compliance & risk ook integriteitsdilemma's in beweging zijn. Wat in het verleden geen issue was, is dat nu wel. Dat zal in de toekomst niet anders zijn.

Verder wijzen respondenten op een aantal omstandigheden die van invloed zijn op het optreden van integriteitsdilemma's:

- Persoonlijke karaktereigenschappen zorgen ervoor dat de een scherpere keuzen maakt dan de ander. Respondenten van internationaal opererende organisaties voegen daaraan toe dat integriteitsopvattingen tussen landen en culturen nogal uiteenlopen en daarmee wat als dilemma wordt ervaren.
- De mate van concreetheid van gedragscodes draagt bij aan het voorkomen van integriteitsdilemma's. Dat betreft onder andere het aannemen van geschenken, omgaan met uitnodigingen van derden, bezit van en handel in vastgoed als particulier, het vervullen van nevenfuncties en bijbehorende inkomsten.
- Aanwezigheid en optreden van een compliance officer dan wel afdeling binnen de eigen organisatie die het optreden van dilemma's vroegtijdig kan voorzien en daarvoor een adequate oplossing kan bieden.
- Veranderde wet- en regelgeving van de afgelopen jaren heeft ertoe bijgedragen dat dilemma's zich niet of minder voor (kunnen) doen doordat die regelgeving voorziet in de te maken keuze.
- Integriteitsdilemma's zijn, naar het oordeel van sommigen, meer aan de orde waar omvangrijke bedragen in het spel zijn (beleggers en ontwikkelaars) en bij organisaties die minder door wet- en regelgeving worden gestuurd (ontwikkelaars).
- De stand van de vastgoedmarkt: een moeilijke markt met weinig kopers verhoogt het risico op minder transparantie en minder integer gedrag. Daarmee is voor sommigen het dilemma van al dan niet de regels te volgen eerder aan de orde.
- De grootte van de organisatie heeft invloed op het vóórkomen van integriteitsdilemma's. Dat hangt volgens respondenten samen met het al dan niet aanwezig zijn van interne gedragscodes, integriteitstrainingen en -

metingen, discussies over omgaan met dilemma's. Respondenten van kleinere organisaties wijzen op de aanwezige korte lijnen en het door de leiding uitdragen van integer handelen ("Tone at the top").

- Erkend wordt dat er een grijs gebied is, waar ook de expert niet het juiste antwoord heeft¹⁸.

Qua frequentie worden dilemma's met betrekking tot directieleden/medewerkers/leden rvc, leveranciers en opdrachtgevers het meest genoemd. In mindere mate die met betrekking tot partnerorganisaties, taxateurs en huurders.

Integriteitsdilemma's met betrekking tot directieleden/medewerkers/leden rvc

Respondenten noemen tal van dilemma's die worden gelinkt aan bovenvermelde actorgroep:

- Al dan niet accepteren van een kickbackfee ten nadele van het rendement op de te verkopen portefeuille (en de achterliggende partij).
- Al dan niet accepteren van een ongebruikelijk (hoge) courtage waarbij duidelijk is dat er gedeeld wordt met deels onbekenden.
- Al dan niet verkopen aan een particulier waarbij de helft van de koopsom afkomstig is uit een belastingparadijs.
- Hoe om te gaan met klacht van grensoverschrijdend gedrag van een (taxatie) medewerker: schorsen of voortaan taxatie door twee medewerkers waardoor het verdienmodel onderuit gaat?
- Hoe om te gaan met het proberen ongedaan maken van een verkoopopdracht door een collega-makelaar (geen NVM-lid)?
- Hoe om te gaan met uitnodigingen: is het gewicht van een lokale koers veldrijden hetzelfde als dat van een Europees voetbalkampioenschap?
- Hoe om te gaan met het in gebreke blijven van meerdere betrokkenen bij een grondtransactie na een melding van een medewerker over een vermoeden van onregelmatigheid?
- Hoe om te gaan met een aantoonbare integriteitsinbreuk (handel van medewerker in onrechtmatig verkregen eigendommen), schadevergoeding en ontslag of aangifte?
- Hoe om te gaan met pogingen door externe partijen tot ondermijning van medewerkers bij woningverhuur gezien woningschaarste en kans op verboden wietteelt?

¹⁸ De aard van dat grijze gebied wordt door de respondenten nauwelijks geconcretiseerd. Een van de taxateurs verbonden aan een full service organisatie kan zich voorstellen, dat het management van een "Polenhotel" een interessante case voor de eigen organisatie zou zijn. Als daar misstanden geconstateerd worden, hoe gaat de organisatie daar dan mee om. Beleid is er nog niet voor ontwikkeld.

- Hoe om te gaan met verzoek van medewerker om schilderbedrijf in te schakelen voor een klus aan de eigen woning, terwijl dat bedrijf vaste partner is voor de portfolio van de eigen woningcorporatie? Daarbij waren door personeelsschaarste geen andere bedrijven beschikbaar.
- Hoe te handelen bij overschrijding van aantal toegestane privékilometers van leaseauto van medewerker die wijst op zijn activiteit als mantelzorger voor een familielid?
- Hoe om te gaan met relaties op het werk? Wel accepteren als geen (kans op) hiërarchische verhouding tussen betrokkenen bestaat?
- Hoe om te gaan met een (mogelijk) belangenconflict als lid van de rvc?

Integriteitsdilemma's met betrekking tot leveranciers (inclusief verkopende partijen)

- Hoe om te gaan met het preferred-supplierdilemma? Principeel wordt er met bepaalde sectoren geen zaken gedaan (wapenindustrie, sexindustrie). Maar hoe ver ga je daarin? Wat te doen bij de financiering van een winkelcentrum met één sexboetiek? Kijkt de financieringsbranche niet anders aan tegen de wapenindustrie sinds de oorlog in Oekraïne? Voor het overige geldt dat voor een institutionele financier er geen preferred suppliers mogen zijn.
- Hoe om te gaan met een leverancier die na het verhelpen van een technisch mankement geen rekening stuurt? Laten lopen of duidelijk maken dat factureren behoort tot de normale manier van zakendoen?
- Hoe om te gaan met de mogelijke verkoop van een deelportefeuille aan een partij die haar verdiensten merendeels via de gokindustrie heeft verkregen, wat haaks staat op de principes van de onderneming. Gelden die principes ook als het om een eenmalige aangelegenheid gaat?
- Hoe om te gaan met deals tussen leveranciers en medewerkers met betalingen "achterlangs"? Aangifte en accepteren van (kans op) imagoschade of ontslag van medewerker en uitsluiting van betreffende leverancier?
- Hoe om te gaan met onfatsoenlijk gedrag van medewerkers van onderhoudsbedrijf tegenover huurders?
- Hoe ver gaat het checken van de betrouwbaarheid van aangeleverde data? Wat te doen vanuit de wetenschap dat 40% van de afmeldingen door makelaars onjuistheden omtrent het vastgoed bevat? Idem ten aanzien van oppervlaktes door Kadaster?¹⁹

¹⁹ Door de betreffende respondent werd verwezen naar de resultaten van een onderzoek door J.C Stroet, gepubliceerd in zijn MSRE-scriptie aan de ASRE uit 2019

Hoe de betrouwbaarheid van de (software)leverancier respectievelijk systeembouwer te beoordelen als die specialistische kennis zelf niet in huis is, terwijl er sprake is van een oligopolistische markt?

Integriteitsdilemma's met betrekking tot opdrachtgevers

- Hoe om te gaan met een vermoeden van verdachte herkomst van de koopsom bij een vastgoedtransactie: melden bij de aangewezen instantie met kans op bedreiging of alsnog afzien van betrokkenheid?
- Hoe om te gaan met de getekende geheimhoudingsverklaring jegens opdrachtgever als niet duidelijk is of die in situaties nog van toepassing is, waar vertrouwelijke informatie wijd en zijd bekend blijkt te zijn?
- Hoe om te gaan met een opdrachtgever die probeert de inhoud van een advies over een voor een project ongunstige uitkomst te wijzigen?
- Hoe om te gaan met een (mogelijke) opdracht voor een duurzaam gebouw voor een onderneming in de fossiele industrie?
- Hoe om te gaan met een opdrachtgever die ondanks een mondelinge overeenkomst met een aspirant-koper het vastgoed aan een andere gegadigde heeft verkocht?
- Hoe om te gaan met de wettelijke eis van voldoende informatie-inwinning voor een taxatie van bestaand vastgoed, uitgaan van discutabele aannames of opdracht teruggeven?
- Hoe om te gaan met de voorgenomen verplaatsing van het hoofdkantoor van een belegger naar een belastingparadijs?
- Hoe om te gaan met klanten waarvan een deel van hun vastgoedportefeuille zich in Rusland bevindt, wat strijdig is met de EU-sancties?
- Hoe om te gaan met het fenomeen “wenswaarde” door de taxateur. Voorkeur geven aan een objectief onbevooroordeeld gemotiveerde waarde of de (al dan niet gekleurde) informatie van de opdrachtgever meewegen?
- Hoe om te gaan met een uitnodiging voor een opdracht die aantoonbaar niet Paris Proof is met als dilemma: niet alleen mogen we dat wel, maar willen we het ook?
- Moeten de bedoelingen van de opdrachtgever worden beoordeeld? Staat het rendement voorop en rechtvaardigt dat het slim gebruikmaken van de regels of spelen andere niet zuivere motieven een rol?

Integriteitsdilemma's met betrekking tot partnerorganisaties

- Het al dan niet sluiten van een samenwerkingsovereenkomst waarbij de kapitaalinjectie van de beoogde partner afkomstig is van verdiensten verkregen uit de fossiele industrie.
- Welke mate van transparantie tegenover collega-taxateurs bij commissiewerk dat samenwerking vergt met externe collega's? De ervaring leert dat taxateurs die niet in het NRVt-register staan vermeld, nogal eens uit de school klappen, wat in rechtszaken ongunstig kan uitpakken. Is behoedzaamheid dan wel selectiviteit geboden?

Integriteitsdilemma's met betrekking tot huurders

- Al dan niet akkoord gaan met oneigenlijk gebruik van de regelgeving ten nadele van de huurders, maar ten voordele van de ontwikkelaar respectievelijk belegger (vergroting van het formele gebruiksoppervlak van een woning waardoor een hogere huur respectievelijk verkoopprijs kan worden verkregen).
- Al dan niet overtreden van regels ter wille van innovatie (installatie 12V-netwerk) dan wel efficiency (verbod op gezamenlijk onderhoud van DAEB- en niet-DAEB-vastgoed), verplichte betaling servicekosten voor deels niet gevraagde faciliteiten (huurcontracten van specifieke verhuurders).
- Hoe om te gaan met (dreiging met) pressie via social media bij woningtoewijzing? Een directeur van een (kleine) woningcorporatie schat dat dat bij 10 tot 15% van de toewijzingen plaatsvindt.
- Al dan niet meewerken aan de verhuur van een niet-DAEB-woning aan een bekende van de huidige huurder waarbij eerstgenoemde bereid is te betalen voor de door laatstgenoemde aangebrachte verbeteringen.
- Al dan niet verhuren van vastgoed aan retailers die drank, tabak en wapens verkopen wat op gespannen voet staat met de principes van de eigen onderneming. De inkomsten van een mogelijk huurcontract al dan niet afwijzen, ook als de omzet uit die artikelen maar een fractie van de detailhandelsomzet van de betreffende retailer bedraagt?

Integriteitsdilemma's met betrekking tot taxateurs

- Hoe om te gaan met het taxateursintegriteitsdilemma: heeft er tussentijds wel of geen beïnvloeding door belanghebbenden plaatsgevonden als verklaring voor verschillen? Richtlijnen van de Europese Bank Autoriteit vereisen het bewaren van de verschillende versies van taxatierapporten om te kunnen nagaan of de wijzigingen verklaarbaar zijn. Hoe dient het taxatierapport in opdracht van een andere dan de eigen bank beoordeeld te worden?

Over de wijze van omgaan met de bovengenoemde integriteitsdilemma's is maar ten dele antwoord gegeven door de respondenten.

Bij dilemma's waar zzp'ers zich voor gesteld zien zijn ze aangewezen op eigen oordeelsvermogen en moreel kompas, tenzij ze in collegiaal overleg dat aan de orde willen dan wel kunnen stellen.

Bij dilemma's waar leidinggevendenden tegenaan lopen wordt de oplossing gezocht in het overleg met mededirectieleden dan wel leden van de rvc. Nadruk ligt op het bespreekbaar maken. Dat geldt ook wanneer duidelijk sprake is van het overtreden van regels, maar dit (net) niet kan worden gekwalificeerd als corruptie.

Bij dilemma's waar medewerkers tegenaan lopen wordt de oplossing gezocht in het agenderen van de betreffende zaak via afdelingsoverleg. Een van de financiers meldt het bestaan van een ethische commissie die de leiding onder andere over integriteitsdilemma's adviseert. Dat vereist wel dat er sprake is van een open bedrijfscultuur.

Zijn genoemde dilemma's te verbinden aan het "koppel" opdrachtgever-opdrachtnemer? Worstelen opdrachtgevers beduidend minder met dilemma's vanuit een sterkere onderhandelingspositie dan opdrachtnemers of staat dat er los van?

De geraadpleegde literatuur plaatst integriteitsdilemma's enerzijds binnen het kader van omgaan met uiteenlopende belangen, anderzijds richt die zich op het structureren van trainingen hoe om te gaan met dergelijke dilemma's. De concrete aard van de dilemma's komt veel minder ter sprake. Onderscheid in strijdige belangen (privébedrijf, uiteenlopende belangen tussen bedrijfsonderdelen, strijdige belangen tussen bedrijfsbelang en dat van een of meer externe partijen) is vertrekpunt om positieve condities te scheppen voor een balans tussen conflicterende belangen met behoud van integriteit van organisatie en individu (zie Kaptein, 1999).

De door respondenten genoemde actuele integriteitsdilemma's zijn onderscheiden in dilemma's gekoppeld aan verschillende typen actoren. Uitgaande van een relatief sterke onderhandelingspositie van opdrachtgevers vergeleken met opdrachtnemers valt na te gaan of eerstgenoemde dan ook van minder dilemma's melding maken.

Worden de dilemma's over de eigen medewerkers respectievelijk directie en rvc-leden buiten beschouwing gelaten, dan zijn in totaal 26 dilemma's over externe partijen genoemd. Verdeeld over de categorieën opdrachtgevers en opdrachtnemers valt een tweetal dilemma's af omdat die een potentiële partner betreft. Van de overige 24 hadden 12 betrekking op opdrachtgevende partijen, met name corporaties, financiers en ontwikkelaars. De overige 12 hadden betrekking op opdrachtnemende partijen, vooral adviseurs, vastgoedmanagementbedrijven en taxateurs. Uit dit onderzoek blijkt geen dominantie van dilemma's bij opdrachtgevende noch bij opdrachtnemende actoren. Wel dient daarbij aangetekend te worden dat de 7 opdrachtgevers die stellen door de professionalisering niet met dergelijke dilemma's geconfronteerd te worden buiten beschouwing zijn gehouden bij bovenstaande vergelijking.

Waar Kaptein (1999) onderscheid maakt in drie typen relaties die spanning kunnen oproepen, valt op dat de door respondenten genoemde voorbeelden van integriteitsdilemma's betrekking hebben op type A (belang medewerker tegenover organisatiebelang) en vooral type C (belang organisatie tegenover dat van een externe stakeholder). Hoogstzelden wordt een dilemma genoemd van type B (tegengestelde belangen van organisatieonderdelen). De verklaring daarvoor ligt in de onderscheiden actorgroepen, waarbij bedrijfsinterne belangentegenstelling niet als afzonderlijke categorie in de vraagstelling is opgenomen.

4.3 Nieuwe en te verwachten integriteitsdilemma's

De dynamiek van de samenleving weerspiegelt zich ook binnen vastgoedorganisaties, groot en klein. Die organisaties zullen in hun beleid voorbereid moeten zijn op wat (mogelijk) komen gaat. Daarom is aan de respondenten de vraag gesteld:

Zijn nieuwe integriteitsdilemma's te verwachten en zo ja, welke zijn dat naar hun aard?

De respondenten presenteren een interessant palet aan nieuwe en mogelijke dilemma's.

Een enkeling verklaart dat integriteitsdilemma's van alle tijden zijn, dat er niets nieuws onder de zon is. De meeste respondenten merken meerdere dilemma's aan als nieuw, opvallend toegenomen dan wel te verwachten zijn.

In totaal zijn negendergelijke dilemma's genoemd

1 Hoe om te gaan met (big) data en privacy (digitale integriteit)?

Dit dilemma wordt het meest genoemd (7 keer) en door respondenten uit bijna alle geledingen, beleggers uitgezonderd.

Taxateurs wijzen op de lastige afweging hoever de professional bij de waardebepaling moet of wil gaan. Hoe kritisch dient de houding ten aanzien van beschikbare data te zijn? Volstaat de gemiddelde maandhuur of moet de inhoud van de huurovereenkomst worden bestudeerd? Die laatste activiteit vergt meer ureninzet, terwijl de honoraria onder druk staan.

Respondenten van woningcorporaties noemen het toegang geven tot dossiers van huurders voor private doeleinden in strijd met de gedragscode. Ook wijzen ze op het risico van het bewaren van een back-up door de ontwikkelaar van nieuw te installeren software. Hoe neutraal zijn algoritmen? Hoe verhoudt het belang van privacy van de huurder zich tegenover het verkennen van mogelijkheden voor energiebesparing op maat?

2 Hoe om te gaan met een naar de geest onjuiste interpretatie van de regelgeving? (5 keer)

Vastgoedmanagers noemen als voorbeeld wanneer de waarde van een energielabel is gebaseerd op de berekende energiebesparing na effectuering van de voorgestelde maatregelen waarbij (controle op) de uitvoering ervan achterwege blijft. Een ontwikkelaar noemt kleine bouwkundige ingrepen ("sparingen") die punten en daarmee meer huur opleveren, maar door de huurder niet of nauwelijks als groter gebruiksoppervlak worden ervaren²⁰.

3 Hoe om te gaan met de strijdigheid tussen ambtelijke adviezen en de vertaling daarvan door de verantwoordelijke bestuurder(s)? (1 keer)

Een adviseur meldt dat dit afbreuk doet aan de professionaliteit van het ambtenarenkorps en aan de nagestreefde open bestuurscultuur.

4 Hoe om te gaan met de overweging van klanten om het hoofdkantoor te verplaatsen naar een belastingparadijs? (1 keer)

²⁰ Het genoemde dilemma voor de medewerker (meer kosten voor de huurder versus hogere verkoopopbrengst voor de eigen vastgoedontwikkelaar) werd opgelost door de leidinggevende met het beladen citaat "Als jij je niet schaamt, dan is het geen goed voorstel"

Een financier meldt dat institutionele beleggers het laatste jaar opvallend vaak een volgens hem weinig ethische keuze maken, hoewel niet in strijd met de (Nederlandse) wet.

5 Hoe om te gaan met diversiteits- en inclusiviteitsambities van de eigen organisatie bij druk vanuit de samenleving en social media over het te voeren personeelsbeleid ? (2 keer)

Een belegger meldt dat 35% van de werkzamen op een van de buitenlandkantoren van oordeel is dat er geen gelijke promotiekansen zijn binnen de organisatie. Welke diversiteit vindt de eigen organisatie acceptabel? Impliceert dat ook het aannemen van medewerkers met een andere opvatting over integriteit door een andere (culturele) achtergrond?

6 Hoe om te gaan met sociaal ongewenst gedrag van zzp'er tegenover medewerkers van de eigen organisatie? (1 keer)

7 Hoe moet een woningcorporatie omgaan met het dilemma tussen kiezen voor nieuwbouw of verduurzamen van de bestaande voorraad? (1 keer) Het eerstgenoemde draagt bij aan vermindering van de woningnood, het laatstgenoemde draagt bij aan de klimaatambitie (Paris Proof), maar stelt de betaalbaarheid in de waagschaal. Welke werkelijke keuze speelt op de achtergrond?

8 Hoe om te gaan met het positioneringsdilemma ? (1 keer): “(Even) niets doen om de gestegen rente, het tekort aan bouwgrond, de hoge loonkosten tegenover positie kiezen als organisatie, namelijk de grootste corporatie van het land (willen) zijn”

9 Hoe om te gaan met het al dan niet confronteren van politiekverantwoordelijken met de consequenties van door hen gemaakte keuzen over volkshuisvesting en ruimtelijke ordening? (2 keer)

Kijkend naar het scala aan bestaande en opkomende integriteitsdilemma's kan worden vastgesteld dat een aantal door enkele respondenten onbewust als integriteitsdilemma zijn gekwalificeerd. De vraag is of enkele niet beter te karakteriseren zijn als normale professionele dilemma's²¹. Zo kan men zich afvragen wat de morele component is van het moeten kiezen tussen voorkeur geven aan

²¹ In de interviews is het begrip integriteitsdilemma als bekend verondersteld. Ook is door de de auteur ter wille van de voortgang af en toe de term dilemma gebezigd ervan uitgaande dat de respondent zich bewust is dat steeds integriteitsdilemma bedoeld wordt.

correcte gegevens die meer professionele inspanning vereisen boven het genoegen nemen met aangereikte data waarvan de juistheid of bron niet is vastgesteld. Verder vertonen de dilemma's en de soms daaruit gemaakte keuze door de respondenten (en hun organisatie) een mix van uitgangspunten: in enkele is de regel- of principe-ethiek te herkennen, in andere eerder de deugdeethiek, maar een grote groep neigt vooral naar de gevolgenethiek.

4.4 Suggesties gericht op vergroting integriteitsbewustzijn in opleidingsprogramma's van de ASRE

De laatste interviewvraag luidt:

De ASRE wil, in lijn met menig vastgoedorganisatie, het integriteitsbewustzijn van studenten vergroten. Denkt u dat het behandelen van of trainen op integriteitsdilemma's een juiste aanpak is? Zo ja, hebt u suggesties die van meerwaarde kunnen zijn?

Die vraag heeft een grote verscheidenheid aan suggesties opgeleverd.

Opvallend is dat geen enkele respondent twijfels heeft geuit over de beïnvloedbaarheid van integriteit. Wel zal het ene type training effectiever zijn dan het andere. Over de integriteit van individuele medewerkers hebben meerdere respondenten opgemerkt dat die mede bepaald wordt door factoren waarop de organisatie geen invloed heeft, zoals opvoeding, milieu, opleiding en levensbeschouwing. Integriteitsbewustzijn zal onderhouden moeten worden via training en discussie. Aan de suggesties zijn door de respondenten nadrukkelijke voorwaarden vooraf verbonden. Genoemd worden: voldoende onderscheidend tegenover wat elders in de opleidingenmarkt wordt aangeboden, voldoende tijd binnen het totale MRE- en MSRE-programma en een goede afstemming op de andere onderdelen van de lesstof.

Die grote verscheidenheid aan suggesties noopt tot categorisering daarvan. Een driedeling van die suggesties is in elk geval op zijn plaats:

Categorie 1 Suggesties gericht op de aard van de te bereiken doelen

- Breng studenten de essenties van evenwichtig leiderschap bij: dat wil zeggen transparant, oprecht en verstandig.
- Train studenten een permanent kritische houding aan te nemen ten aanzien van verstrekte informatie door opdrachtgevers en leveranciers (“Houd de nodige afstand tot opdracht en opdrachtgever”).
- Breng studenten begrip bij voor wat vandaag ondenkbaar is, morgen vanzelfsprekend kan zijn (verschuiving in normen en waarden).
- Breng studenten bij hun keuzen goed te motiveren, wat het best lukt bij keuzen uit grensgevallen.
- Breng alertheid bij dan wel het goed voorbereid zijn op “ergens ingerommeld worden”²².
- Van nature doen wat goed is (“Zuiver in de leer blijven”).

Categorie 2 Suggesties gericht op de toe te passen onderwijs- of trainingsvorm

Los van algemene suggesties als een origineel en onderscheidend trainingsprogramma (in vergelijking met andere gerenommeerde organisaties) en een voorbeeld nemen aan andere sectoren die geconfronteerd worden met een betrouwbaarheids crisis, zijn meer concreet de volgende suggesties gedaan:

- Breng verschillende dilemma’s via een rollenspel in beeld, inclusief die het zogenoemde grijze gebied betreffen (“koop je grond van een fout figuur of laat je het eigen bedrijf failliet gaan?”).
- Breng dilemma’s dicht bij de studenten, wissel van perspectief, laat grijstinten zien, of laat studenten zelf dilemma’s aandragen.
- Creëer spelsituaties met een acteur, waarbij rolwisseling plaatsvindt en actoren onderling verschillen qua informatie.
- Confronteer de studenten met een externe ervaringsdeskundige, zo mogelijk een die een foute keuze in een specifiek dilemma gemaakt heeft (en daarvoor is veroordeeld).

²² Een van de respondenten wees op het lot van een vertrokken directielid die slachtoffer werd van fraude door een wederpartij, mede het gevolg van het niet toepassen van het vierogenprincipe.

Categorie 3 Suggesties gericht op inhoud van de gekozen onderwijs- dan wel trainingsvorm

- Breng integriteitsbewustzijn van reactief naar proactief
- ("hoe agendeer je een integriteitsissue als medewerker?").
- Breng onder de aandacht dat integriteit voortdurend in beweging is, dat er geen vaste waarheid bestaat (contextafhankelijk en veranderlijk).
- Behandel grensgevallen bij dilemma's om een keuze goed te motiveren.
- Behandel interpretatieverschillen bij dilemma's door verschil in achtergrond onder de aandacht te brengen.
- Benadruk het belang van heldere definities, waardoor interpretatiegeschillen worden voorkomen.
- Besteed aandacht aan zorgvuldige acquisitie en dispositie (belang van vierogen-principe).
- Wijs op nut en noodzaak van het voorkomen van bovenmatige beloningen (belang van aanwezigheid feeprotocol).
- Wijs op impact van negatieve publiciteit en hoe die te voorkomen (dan wel de schade te beperken).
- Wijs op inconsistenties: integer op laag schaalniveau, onmogelijkheid daarvan op hoger niveau ("mensenrechten versus gasleveranties door Qatar").
- Leer studenten confronteren ("het buikgevoel laten spreken").
- Leer studenten ethische vragen te stellen ("leer tegenspraak").
- Laat studenten de risico-matrix van het eigen bedrijf opstellen.
- Leer studenten digitale veiligheid hanteren.
- Leer studenten de integriteitsrisico's van een vastgoedproces analyseren.

5 Conclusie, reflectie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Dit verkennend onderzoek heeft tot doel antwoord te geven op de vraag:

Hoe ziet het integriteitsbeleid van (private) vastgoedorganisaties in Nederland er momenteel uit, in het bijzonder ten aanzien van (het omgaan met) integriteitsdilemma's?

Via interviews met 35 respondenten van 31 vastgoedorganisaties en raadpleging van hun websites en (toegankelijke) jaarverslagen is een antwoord verkregen op bovenvermelde vraag.

Puntsgewijs luiden de conclusies:

- Integriteit wordt door alle respondenten als een essentieel kenmerk van de eigen organisatie beschouwd. Wel is opmerkelijk dat de termen integriteitsbeleid dan wel integriteitsmanagement op de websites van de betreffende organisaties nauwelijks voorkomen. De focus van de websites ligt meer op het presenteren van onderscheidende activiteiten dan op de specifieke kwaliteit van de interne organisatie.
- Grootte en type geleding bepalen de aard van het integriteitsbeleid van vastgoedorganisaties. Kleine organisaties, vooral van consultants, taxateurs, vastgoedmanagers en ontwikkelaars, kennen een overwegend informeel integriteitsbeleid. Daarbij zijn tone at the top en korte lijnen met weinig geschreven regels kenmerkend. Taxateurs en vastgoedmanagers hebben daarbij meer met externe regels te maken (tuchtrecht, Wwft) dan ontwikkelaars en consultants. De grote organisaties, met name financiers, beleggers en woningcorporaties, hebben zowel met meer externe regelgeving als met interne spelregels van doen.
- Integriteitsbeleid is bij de meeste (grote) organisaties onderdeel van Compliance & Risk. De in de literatuur bepleite integriteitsmanager is in de interviews en de digitale bronnen een nauwelijks besproken of voorkomende functionaris.
- Als onderliggende basiswaarden van het integriteitsconcept worden vooral (behoud van) onberispelijke reputatie, geloofwaardigheid, transparant handelen, betrouwbaarheid en respectvol omgaan met anderen genoemd.

- Een open bedrijfscultuur waarin elk integriteitsvraagstuk bespreekbaar is en het management in voorbeeldgedrag excelleert, vormt naar het oordeel van de respondenten de grondslag van een integere organisatie.
- Behoudens het agenderen van integriteit(sissues) worden in totaal vijftien instrumenten benoemd gericht op het behoud dan wel ter vergroting van de integriteit van organisatie en haar medewerkers. Gedragscode, benoeming en functioneren van compliance- & riskmedewerkers, integriteitstraining, controle op belangenverstrengeling en aan- en verkoopbeleid zijn de meest genoemde in de gehouden interviews. In de (toegankelijke) jaarverslagen worden audit, benoeming en functioneren van compliance- & riskmedewerkers, gedragscode en controle op belangenverstrengeling, integriteitstraining en klokkenluidersregeling het meest genoemd. Van de instrumenten genoemd in de literatuur (zie tabel 1) hebben de respondenten vooral de concreetste genoemd. Visiebijeenkomsten, handreikingen, kwetsbare functietaken en processen, nadrukkelijk vermeld in de literatuur, zijn in de interviews niet ter sprake gekomen.
- Weigeren dan wel teruggeven van een opdracht, afzien van een aan- dan wel verkooptransactie respectievelijk van het sluiten van een financieringsovereenkomst, komen als toegepast instrument incidenteel voor en worden beschouwd als ultieme remedie bij ernstige twijfel over de integriteit van de wederpartij.
- Wat het optreden van integriteitsdilemma's betreft, is sprake van een tweedeling binnen de vastgoedprofessionals. Een minderheid, met name financiers en institutionele beleggers, stelt dat dergelijke dilemma's (nagenoeg) uitgesloten zijn door verscherpte wet- en regelgeving en eigen procedures. Anderzijds stelt een meerderheid dat genoemde dilemma's zowel intern als extern optreden en dat ook nieuwe dilemma's te verwachten zijn. Die laatste betreffen dan vooral digitalisering en diversiteit. Met nadruk attenderen respondenten op de dynamiek in de samenleving die ook betrekking heeft en zal hebben op de dilemma's.

- In de wijze van omgaan met dilemma's zijn de zzp'ers vooral aangewezen op het eigen oordeelsvermogen en dat van vakgenoten. In de grotere organisaties gaan toezichthouders en leidinggevenden te rade bij collega's. Medewerkers blijken bij een open bedrijfscultuur integriteitsdilemma's zonder vrees te agenderen.
- Het belang van integriteits(bewustzijns)trainingen en intervisie ook via externe opleidingen wordt door geen van de respondenten betwist.

De verscheidenheid aan suggesties voor de ASRE overziende biedt in elk geval voldoende aanknopingspunten voor discussie en besluitvorming over de gewenste vorm en inhoud van het programmaonderdeel integriteit(sbewustzijn).

5.2 Reflectie

Terugkijkend op het verloop van de interviews en de response op de gestelde vragen zijn er onderdelen die beter hadden gekund:

- De dominantie van de institutionele kant van de vastgoedsector in het onderzoek geeft een wat vertekend beeld waardoor te weinig zicht verkregen is op integriteitsbeleid van de kleine vastgoedorganisaties, met name bij beleggers, vastgoedmanagers, corporaties en financiers.
- Effectiviteit van het beleidsinstrumentarium is nauwelijks aan de orde gekomen. Meerdere auteurs wijzen in de literatuur overigens op knelpunten rond het verantwoord vaststellen van de mate van effectiviteit van integriteitsbeleid van organisaties.
- Het begrip integriteitsdilemma had voorafgaand aan of tijdens het interview door de auteur gedefinieerd moeten worden, dan was vermenging met professionele dilemma's door de respondenten voorkomen.
- Mogelijke verschillen in opvatting tussen medewerkers en leidinggevenden over de normen en waarden van de organisatie zijn te weinig aan bod gekomen.

5.3 Aanbevelingen

- Integriteitsbewustzijn en dilemmatraining zijn al geruime tijd onderdeel van de MRE- en MSRE-programma's van de ASRE evenals de ASRE online-opleiding Ethiek in de vastgoedsector. Actualisering vindt regelmatig plaats. De opgave voor vastgoedorganisaties en vastgoedprofessionals is er echter

niet minder op geworden. Nieuwe uitdagingen als de invloed van social media, toenemende internationalisering, fiscale optimalisering, selectieve algoritmen en diversiteit roepen evenzovele integriteits- en ethische vragen op.

Tegelijkertijd zullen de onder 4.4 opgenomen suggesties beoordeeld moeten worden op kwaliteit en haalbaarheid.

- Opzet van een dilemmadatabase om actuele dilemma's bespreekbaar te maken. Voor de bouwsector is een aanzet te vinden in de publicatie "En nu doorpakken. Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector" (Nijhof e.a. 2008)

5.4 Vervolgonderzoek

Bieden de uitkomsten van deze verkenning motieven voor een vervolg? Kan een vervolgonderzoek op dit terrein waarde toevoegen? Enkele thema's komen daarvoor in aanmerking:

- De onveranderde structuurkenmerken van de vastgoedsector: perceptie en werkelijkheid. Zowel een aantal respondenten als auteurs in de literatuur veronderstellen een verband tussen het optreden van integriteitsschendingen en de (onveranderde) structuurkenmerken.
Er is aanleiding om die veronderstelling aan een onderzoek te onderwerpen. Sinds de vastgoedfraude is er in en buiten de sector veel veranderd. Klopt die veronderstelling nog steeds of verdient deze bijstelling gezien de feitelijke ontwikkeling in het afgelopen decennium dan wel heeft dit beeld betrekking op een specifiek deel van de sector?
- De veranderde gedragscodes binnen de vastgoedsector Vergelijkend onderzoek naar veranderende inhoud van gedragscodes van uiteenlopende vastgoedorganisaties (dan wel die van de branches waartoe ze behoren). Biedt dat inzicht in verschuivende opvattingen over wat wel en niet meer kan of hoort? Verschillen de geledingen van de vastgoedsector onderling daarover?

Achtergrond: Zowel de afzonderlijke branches binnen de vastgoedsector als de daartoe behorende vastgoedorganisaties hanteren uiteenlopende gedragscodes. Laten die min of meer gelijktijdig een verandering in normen en waarden zien of zijn er duidelijk voorhoedespelers en achterblijvers te onderscheiden?

Zijn de veranderingen te koppelen aan maatschappelijke trends dan wel overheidsinterventies?

- Vergelijking in de tijd en/of tussen generaties vastgoedprofessionals qua opvattingen over omgaan met “grensgevallen” qua integriteitsdilemma’s

Achtergrond: ASRE heeft een grote verscheidenheid aan studenten qua ervaringsjaren, leeftijd en professie binnen de vastgoedsector. Dat biedt mogelijkheden voor vergelijking in de tijd en tussen generaties (al dan niet in samenwerking met andere vastgoedopleidingen). Tonen die opmerkelijke verschillen of zijn daar andere factoren voor verantwoordelijk?

Bibliografie

- AFM, 10 april 2024 PCAOB legt KPMG Accountants Nederland boete op van \$25 miljoen voor (de omgang met) examenfraude <https://www.afm.nl/nl-nl/sector/actueel/2024/april/pcaob-kpmg>
- AFM 16 oktober 2023 Update: reactie AFM op examenfraude Deloitte <https://www.afm.nl/nl-nl/sector/actueel/2023/oktober/update-afm-reactie-examenfraude>
- Autoriteit Woningcorporaties (2024) Staat van de corporatiesector 2023; onderzoeksrapport; Inspectie Leefomgeving en Transport, Den Haag
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T.,Julsing, M., Peters,V, Velden, T. van der (2021) Basisboek kwalitatief onderzoek : handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek, Groningen, Noordhoff
- Backof, J.F. & Martin Jr C.L.(1991) Historical Perspectives; Development of the Code of Ethics in the Legal, Medical and Accounting Professions; *Journal of Business Ethics* 10, 99-110
- Berkhout, T.M. & Jeurissen, R.J.M. (2009) Net werken en netwerken: Onderzoek naar percepties van integriteit in de Nederlandse vastgoed sector, Nyenrode Business Universiteit
- Bird, F. & Waters, J. (1989) The moral muteness if managers ; *California management review*, 32,1 , 73-88
- Boon, G. van der & MarelG.van der (2012) De Vastgoedfraude, Nieuw Amsterdam, Amsterdam
- Brinkmann, J. (2009) Putting Ethics on the Agenda for Real Estate Agents; *Journal of Business Ethics* 88; 65-82
- Buytendijk, F. (2010) Dealing with Dilemmas; Where Business Analytics Fall Short; John Wiley & Sons, New Jersey
- Dohmen, J. (1997) De Vriendenrepubliek: Limburgse kringen, SUN, Nijmegen
- Dohmen J. & Verlaan J. (2003) Kreukbaar Nederland, Prometheus, Amsterdam
- Eerste Kamer der Staten-Generaal (2022) Verbeterplan Vertrouwen in het koopproces; bijlage bij Brief regering: Verbeterplan koopproces van woningen32.847,TK 860, 16 februari
- Erhard, W. & Jensen M.C. (2015) A New View of Integrity; A Life-Changing Model, Sarasota
- Ferwerda, H, Staring,R, Vries Robbé, E de, Bunt J van de (2007) Malafide activiteiten in de vastgoedsector; een exploratief onderzoek naar aard, actoren en aanpak, WODC, Ministerie van Justitie, Den Haag & Advies- en Onderzoeksgroep Beke Arnhem, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Green, C.F. (1989) Business Ethics in Banking; *Journal of Business Ethics* 8 631-634
- Grootschalige hypotheekfraude in Amsterdam blootgelegd dd 19 juli 2024; <https://www.banken.nl> geraadpleegd op 8-9-2024
- Hanson, K.O. (2014) The Six Ethical Dilemmas Every Professional Faces; Bentley University, Center for Business Ethics
- Have, G.G.M. ten (2010) Ethiek en vastgoed, Groningen, Noordhoff Uitgevers
- Hoekstra, A.& Zweegers, M. (2022). Integrity management & the integrity manager. Current status and possibilities for development. Dutch Whistleblowers Authority. Utrecht
- Hoekstra , A (2015) institutionalizing integrity management: Challenges and solutions in times of financial crises and austerity measures; *Ethics in public policy and management*, 147-164

- Hoekstra, A. & Karssing, E. (2007) Instrumenten voor een integraal integriteitsbeleid; In: Methoden, technieken en analyses, 87, februari, 501-518
- Hogenboom, A.B. (2021) Samen; Samenwerking van notarissen, makelaars/taxateurs en overheidsinstellingen om witwassen en fraude bij onroerend goedtransacties te voorkomen; Aanjaagteam Ondernijning, Den Haag
- Huberts, L.W.J.C. (2018) Integrity; What it is and Why it is Important, *Public integrity*, 20, sup 1, 518-532
- Huberts, L.W.C. & Montfort A. van (2021) Ethics, Corruption and Integrity of Governance: What It Is and What Helps; Oxford research encyclopedia of politics ,Oxford University Press
- Isaac, D. & O'Leary J. (2017) Property Valuation Principles; Red Globe Press, London
- Izzo, G (2020) Cognitive Moral Development and Real Estate Practitioners *Journal of Real Estate Research* 1-2, 119-142
- Jensen M.C. (2009) Integrity: without it Nothing Works ;*Rotman Magazine* pp 16-20 Revised March 28 2014
- Karssing, E. (2022) Beroepsethiek voor feilbare mensen; Adam Smith als leermeester, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen
- Karssing, E. (2006) Integriteit in de beroepspraktijk; Van Gorcum, Assen
- Karssing, E. (2000) Morele competentie in organisaties, Van Gorcum, Assen
- Kaptein, M.(1999) Integrity Management, *European Management Journal*, 17,6, 625-634
- Kaptein, M. (2005) The 6 Principles in Managing with Integrity: A practical Guide for Leaders, Spiro Press, London
- Kerkhoff, T. & Overeem, P. (2018) In opspraak: leren van integriteitskwesaties; Center for Public Values & Ethics in samenwerking met Ien Dales Leerstoel en Albeda Leerstoel CAOP, Den Haag/Leiden
- Klamer, P. W. (2021) Valuing the client or the property? An examination of client-related judgement bias in real estate valuation, dissertation Utrecht University
- Koning B. de (2018) Vriendjespolitiek: Fraude en corruptie in Nederland, UAP , Amsterdam
- Koehn, D. (2005) Integrity as a Business Asset; *Journal of Business Ethics*, 58 125-136
- Kruiskamp, P (2022) Standaard Bedrijfs Indeling 2008 Versie 2018 Update 2022; Structuur tweede digit en vijfde digit, paper CBS
- Kruize, P & Gruter P. & Klein Kranenburg, L & Hove R. ten & Ridderbos-Hoving C & Cazemier J. (2022) "Foute huurders", Over de mogelijkheden en meerwaarde van informatiedeling rond crimineel pandgebruik. Onderzoek in opdracht van WODC
- Likerman, A. (1989) Ethical Dilemmas for Accountants; a UK Perspective *Journal of Business Ethics* 8, 617-629
- Luijk, H. van (1993) Om redelijk gewin. Oefeningen in bedrijfsethiek, Boom, Amsterdam
- Luijk, H. van (2000) Integer en verantwoord in beroep en bedrijf, Boom, Amsterdam
- Maesschalck, J., Hoekstra, A., & Montfort, A. van (2024). Integrity managementsystems. In M. Kaptein (Ed.), *Research Handbook on Organisational Integrity* (pp. 542–557). Edward Elgar Publishing.
<https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781803927930/book-part-9781803927930-43.xml>
- Maesschalck, J., & Bertok, J. (2009). *Towards a sound integrity framework: Instruments, processes, structures and conditions for implementation*. OECD. <https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/GF%282009%291/en/pdf>

- Maesschalck, J. (2005). Approaches to ethics management in the public sector: a proposed extension of the compliance-integrity continuum. *Public Integrity*, 7(1), 21-41.
- Maesschalck, J., & Schram, F. (2006). Meer dan een brochure of affiche; De deontologische code als kernelement van een effectief ambtelijk integriteitsbeleid. *Burger, Bestuur & Beleid*, 3(1), 49-61.
- Musschenga, B. (2002) Integriteit een conceptuele verkenning, in: R. Jeurissen, B. Musschenga, Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur, Van Gorcum, Assen
- Nijhof, A., Karssing E., Wirtz, R., Bruijn, T. de (2008) En nu doorpakken! Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector, Van Gorcum, Assen
- NRC , 11 juli 2023, Integriteit is bij de politie geen prioriteit, blijkt uit intern onderzoek
https://www.nrc.nl/nieuws/2023/07/11/onderzoekers-normen-voor-gedrag-bij-politie-zijn-vaag-a4169560?utm_source=push&utm_medium=breaking_news&utm_term=20230711.
- Paine, I. (1994) Managing for organizational integrity; *Harvard business review* March-April 106-117
- Paine, I. (1997) Integrity in P. Werhane & R. Freeman (red) *The Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics*, Oxford; Blackwell
- Piazolo, D; Förster, G. (2018) Integrity as a Performance Increasing Factor within the Real Estate Industry, WI (Report) nr 002, Friedberg THM
- Tieleman, H. (1996) Nieuwe spelers, andere regels; actiegroepen en bedrijfsleven in interactie. H. Tieleman (red) *Conflicten tussen actiegroepen en ondernemingen. De democratisering van het moreel gezag*, Den Haag, Stichting Maatschappij en Onderneming
- Stroet, J.C. (2019) In hoeverre zijn de huurreferenties van kantoorruimten betrouwbaar om tot een onderbouwing van een taxatie te komen? MSRE-scriptie, ASRE, Amsterdam
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, zittingsjaar 2015-2016 , 34 468, nr 3 Memorie van Toelichting; Wijziging van de Huisvestingswet 2014, de Wet op de huurtoeslag, de Woningwet en enkele andere wetten teneinde daarin een aantal technische wijzigingen en een aantal wijzigingen met beperkte beleidsmatige gevolgen aan te brengen (Veegwet wonen)
- Vries, R. E. de, Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO Persoonlijkheidsvragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 22, 232-274
- Vulperhorst, L. (2009) De Vastgoedlezing: blindeman of coproducent? Nieuwe marktordening in de vastgoedsector door schaarse financieringsmogelijkheden; ASRE, Amsterdam
- Vulperhorst, L. (2008) Hebzucht in vastgoed; Over crimineel gedrag van topbestuurders; Van Gennep, Amsterdam
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (1999). Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315–335. <https://doi.org/10.2307/3857477>

Audit (investopedia.com geraadpleegd op 12-12-2024)

Corruptie (<https://www.fiod.nl> geraadpleegd op 12-12-2024)

Diefstal door medewerkers en klanten (De Ochtend, 11-6-2018 geraadpleegd op 19-4-2024)

Fraude (www.rechtspraak.nl geraadpleegd op 12-12-2024)

Gedragscode (www.kcbr.nl geraadpleegd op 12-12-2024)

Greenwashing ([https:// rol.nlcourt.gov.harvard.edu](https://rol.nlcourt.gov.harvard.edu) geraadpleegd op 6-12-2024}

Hard controls (<https://www.house-of-control.nl> geraadpleegd op 8-3-2025)

Kickbackfee (<https://www.accountingtools.com> geraadpleegd op 12-12-2024)

Soft controls (<https://www.house-of-control.nl> geraadpleegd op 8-3-2025)

Witwassen (<https://www.fiu-nederland.nl> geraadpleegd op 12-12-2024)

Dankwoord

De auteur spreekt bij deze zijn erkentelijkheid uit naar de respondenten die bereid waren hun inzichten over het belang van integriteit voor de eigen organisatie en de ervaringen met het gevoerde beleid met hem te delen. Zonder die waardevolle bijdragen was dit onderzoek niet tot stand gekomen. Verder dank aan ASRE-collega's Jantine Schrader-Van Meel, Leo Uittenbogaard, John Verhoeven en Arno van der Vlist voor hun commentaar op de conceptversie van dit onderzoeksrapport.

Appendix 1 Het interviewschema

Introductie onderzoek, introductie respondent ten aanzien van aard huidige organisatie, functie en aard werkzaamheden binnen de organisatie

1. Welk gewicht heeft integriteit voor de organisatie als geheel en voor individuele medewerkers en andere relevante partijen?

In welke “tools” komt dat belang tot uiting?

** Hoe vaak staat het onderwerp integriteit op de agenda van het management, de toezichthouder(s) en het afdelingsoverleg?*

**(alleen voor consultants, taxateurs, vastgoedmanagement-organisaties) Heeft de organisatie de afgelopen drie jaar een of meer opdrachten geweigerd waarbij twijfels over de integriteit van de (potentiële) opdrachtgever een rol van betekenis speelde?*

**(alleen voor beleggers, ontwikkelaars, woningcorporaties) Zijn de afgelopen drie jaar een of meer transacties niet doorgegaan wegens twijfels omtrent de integriteit van de aan- cq verkopende partij?*

*** (alleen voor financiers) Heeft de organisatie de afgelopen drie jaar afgezien van een of meer vastgoedfinancieringen (mede) vanwege twijfels over de integriteit van de aanvrager? Zo ja hoe vaak?*

2. Heeft de organisatie (de afgelopen jaren) met integriteitsdilemma's te maken (gehad)? Zo ja, met betrekking tot welke van de navolgende partijen en hoe wordt (werd) daarmee omgegaan?

- *Directie, medewerkers, leden rvc*
- *Leveranciers*
- *Opdrachtgevers*
- *Partnerorganisaties*
- *Taxateurs*
- *Huurders*

3 Zijn nieuwe integriteitsdilemma's te verwachten en zo ja welke zijn dat naar hun aard?

4. De ASRE wil, in lijn met menig vastgoedorganisatie, het integriteitsbewustzijn van deelnemende studenten vergroten. Denkt u dat het behandelen van of trainen op integriteitsdilemma's een juiste aanpak is? Zo ja, hebt u suggesties die van meerwaarde kunnen zijn?

Appendix 2 Verklarende begrippenlijst

Audit De beoordeling en verificatie van de financiële administratie van een bedrijf door een interne dan wel externe accountant (investopedia.com)

Basiswaarde Leidende beginselen die het optreden van een organisatie en haar leden kenmerken. Deze waarden geven aan wie en wat de organisatie wil zijn, waar zij op aangesproken mag worden en wat als doorslaggevend richtsnoer zal worden gebruikt (Paine, 1994)

Corruptie Het misbruik maken van toegekende bevoegdheden of macht voor persoonlijk gewin. Er zijn meerdere vormen corruptie, waaronder omkoping, verduistering, fraude, nepotisme, witwassen, illegale overheidssteun, machtsmisbruik en chantage (<https://www.fiod.nl>)

Ethiek Normatief concept dat zich met goed en kwaad bezighoudt, met wenselijk en ongewenst gedrag. (Jensen, 2009).

Fraude Het bedriegen van personen, bedrijven of de overheid. Zaken worden anders voorgesteld dan ze zijn om een voordeel te behalen ten koste van anderen. (www.rechtspraak.nl)

Gedragscode Een middel om gedrag in organisaties of binnen een beroepsgroep te regelen. Het is een document waarin normen, waarden en regels staan die gelden voor de gehele organisatie of beroepsgroep. Een gedragscode kan helpen bij het invoeren van beleid (www.kcbr.nl).

Greenwashing Het claimen of creëren van de perceptie dat activiteiten, producten en diensten milieuvriendelijker of duurzamer zijn dan ze werkelijk zijn (<https://corp.gov.harvard.edu>)

Hard controls Beheersinstrumenten en maatregelen die door organisaties worden toegepast om gewenst of ongewenst gedrag direct of indirect af te dwingen (<https://www.house-of-control.nl>)

Integriteit De kwaliteit van morele zelfsturing (Paine, 1997)

Integriteits- of ethisch dilemma Het bestaan van tegengestelde belangen of verwachtingen tussen die van medewerkers van de organisatie onderling, dan wel tussen die van medewerker en de organisatie dan wel tussen de organisatie en belanghebbenden (Kaptein, 1999)

Integriteitsmanagement Alle activiteiten, maatregelen en instrumenten die worden ingezet om de beroepsethiek van beroepsbeoefenaren te bewaken en te bevorderen (Karssing, 2022)

Kickback (fee) Een onwettige commissie betaald aan iemand in ruil voor een voorkeursbehandeling (accountingtools.com)

Moraliteit Het geheel van waarden en normen dat voor een persoon of een groep van belang is (Jensen, 2009)

Principle(s) dan wel value(s)-based dan wel integrity strategy Combineert zorg voor de wet met nadruk op bestuurlijke verantwoordelijkheid voor ethisch gedrag; alle integriteitsstrategieën streven naar het bepalen van leidende waarden, ambities en gedachte- en gedagspatronen van het bedrijf (Paine, 1994)

Private vastgoedorganisatie Bedrijf of instelling niet behorend tot de publieke sector en gericht op de ontwikkeling, financiering, belegging of management van vastgoed dan wel bemiddeling, advisering dan wel waardebeoordeling met vastgoed als object (definitie auteur)

Rule(s)-based of compliance strategy Benadering van ethiek die te veel de dreiging en bestraffing benadrukt om het gedrag in wettelijke richtingen te kanaliseren. Het onderliggende model voor deze benadering is de afschrikkingstheorie welke mensen voorstelt als rationele maximaliseerders van eigenbelang, reagerend op de persoonlijke kosten en baten, maar onverschillig tegenover de morele legitimiteit van hun keuzen (Paine, 1994)

Soft controls Mensgerichte beheersmaatregelen waarbij de nadruk ligt op het creëren van een motiverende en stimulerende omgeving in de veronderstelling dat daarmee de persoonlijke doelstellingen in het verlengde van de organisatiedoelstellingen komen te liggen (<https://www.house-of-control.nl>)

Witwassen Het (doen) verrichten van handelingen, waardoor een voor de wet verzwegen vermogensaanwas ogenschijnlijk een legale oorsprong krijgt. Het versluieren van de herkomst van geld vormt het doel van genoemde handelingen (<https://www.fiu-nederland.nl>)