



HANDREIKING

# integriteit voor woningcorporaties

vereniging van  
woningcorporaties



vereniging van toezichhouders in woningcorporaties

**Handreiking  
integriteit voor  
woningcorporaties**

# Voorwoord

Het werkveld van woningcorporaties is meer in beweging dan ooit. De grote maatschappelijke opgaven waar we in 2022 voor staan vragen om versnelling en professionalisering. Bij deze beweging hoort ook onze aandacht voor integer handelen. Integer handelen is een werkwoord en in onze organisaties blijft dat voortdurend onze aandacht en onderhoud vragen. En daar kan iedereen best wat hulp bij gebruiken.

Het vorige hulpmiddel voor integer handelen voor woningcorporaties, het handboek *Tussen regels en gedrag*, dateerde uit 2010. Hoog tijd voor een modernisering dus, vonden de leden van Aedes en VTW. Deze nieuwe handreiking is samen met onze leden opgesteld en bevat zeven praktische tools. Daarmee willen we het mogelijk maken om integriteit eenvoudig binnen de eigen corporatie te agenderen en er direct mee aan de slag te kunnen. Daarbij past wel een disclaimer: het helemaal uitbannen van integriteitsincidenten zal altijd een illusie blijven. Wel dragen de zeven tools eraan bij dat corporatiemedewerkers, bestuurders en toezichthouders zich bewuster worden van de integriteitsrisico's die zij lopen en dat het normaal wordt om bepaalde dilemma's te signaleren en bespreekbaar te maken.

Ongeacht de ontwikkeling van het integriteitsbeleid in uw organisatie, kunt u iedere tool afzonderlijk toepassen. Of er zelf tools aan toevoegen, want deze zeven tools zijn niet uitputtend.

De handreiking is bedoeld voor medewerkers, managers, bestuurders en toezichthouders van corporaties. Een brede doelgroep, want iedereen binnen de corporatiebranche heeft de verantwoordelijkheid om integriteit als een vanzelfsprekend thema te beschouwen en in gedrag en handelen te laten zien dat integriteit hoog in het vaandel staat.

We hopen dat deze handreiking u helpt in uw werk en wensen u veel succes en plezier bij het gebruik ervan.

**Martin van Rijn**

Voorzitter

Aedes

**Guido van Woerkom**

Voorzitter

VTW

# Leeswijzer

## Tool A Basis van integriteit

In deze tool wordt beschreven wat integriteit is, hoe een integere organisatie eruitziet en welke principes binnen een integere organisatie gelden.

5

## Tool B Vuistregels voor integer handelen

Deze tool beschrijft een aantal vuistregels op het gebied van integriteit. Vuistregels bieden handvatten voor gewenst gedrag.

7

## Tool C Dilemmakaarten

Deze tool bestaat uit vijftien dilemmakaarten, die inzicht geven in wat integer handelen in de dagelijkse praktijk kan betekenen voor een medewerker, manager, bestuurder of commissaris en voor welke afweging iemand kan komen te staan.

8

## Tool D Aandacht voor integriteit in de sollicitatieprocedure en bij indiensttreding

Deze tool beschrijft hoe integriteit op een gestructureerde wijze onderdeel kan uitmaken in de sollicitatieprocedure en bij indiensttreding.

9

## Tool E Integriteitsagenda

Deze tool beschrijft hoe een integriteitsagenda eruitziet. In deze agenda is opgenomen op welke manier aandacht kan worden besteed aan integriteit, op welk moment en wie daarvoor verantwoordelijk is.

12

## Tool F Red flags herkennen

In deze tool komen zeven red flags en bijbehorende beheersmaatregelen aan de orde. Red flags zijn signalen die een verhoogd risico op integriteitsschendingen binnen een corporatie aan het licht kunnen brengen.

16

## Tool G Het melden van en omgang met een (vermoeden van een) integriteitsschending

Deze tool beschrijft de definities en randvoorwaarden voor het melden van een (vermoeden van een) integriteitsschending en wanneer, bij wie en hoe iemand een melding kan doen.

20

## Bijlage 1. Dilemmakaarten

De uitwerking van de 15 dilemmakaarten.

25

# Tool A

## Basis van integriteit

### Wat is integriteit?

Er bestaat geen eenduidige definitie van het begrip integriteit. Integer handelen wordt vaak omschreven als handelen overeenkomstig de (daarvoor) geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende regels. Integriteit wordt vaak geassocieerd met het juiste doen. Als er een strafbaar feit is gepleegd, is het helder: er is een wettelijke norm overschreden. Maar bij integer gedrag draait het om meer. Integriteit is niet zo zwart-wit. Het betekent niet enkel het volgen van (wettelijke) regels. Het gaat vaak om het handelen in het grijze gebied - met name bij woningcorporaties waar vaak individueel maatwerk wordt geleverd aan huurders. Het draait niet om goed en fout, maar om zorgvuldig en uitlegbaar handelen. Niet alles is vastgelegd in wet- en regelgeving en ook zijn normen niet altijd helder. Er ontstaat een grijs gebied waarin mensen zelf keuzes moeten maken. Daaronder vallen:

- gedragingen waarvan u niet precies weet of ze wel of niet juist zijn. Daar waar de norm vervaagd is of niet (helemaal) duidelijk is.
- gedragingen waarbij het goede antwoord niet voor de hand ligt. Soms moet u zelfs een keuze maken tussen twee kwaden.

Stelt u zich bij een afweging of dilemma in het grijze gebied als hulpmiddel de volgende vragen:

1. Luister naar uw onderbuik: zegt uw gevoel dat dit een goed idee is?
2. Kijk eens in de spiegel: kunt u uzelf nog recht in de ogen aankijken?
3. Bekijk de situatie van alle kanten: heeft u rekening gehouden met ieders belang?
4. Ga in gesprek met een ander: kunt u uw handelwijze uitleggen?
5. Stel, u belt de krant: kan het op de voorpagina van de krant staan?
6. Ga bij twijfel over een antwoord in gesprek met uw leidinggevende of met een collega!

### Hoe ziet een integere organisatie eruit?

De basis voor een integere organisatie is dat het onderwerp integriteit is ingebed in de volgende onderdelen.



#### 1. Visie en beleid

Integriteit begint bij overeenstemming over wat integriteit inhoudt. Wat betekent integriteit voor uw organisatie? Welke principes gelden er binnen uw woningcorporatie op het gebied van integriteit? En waarom is integriteit eigenlijk belangrijk? De visie op integriteit kan worden vastgelegd in kernwaarden en vuistregels. Het is uiterst zinvol om kernwaarden en vuistregels te formuleren en deze concreet en operationeel te maken. Het biedt namelijk handvatten voor gewenst gedrag.

#### 2. Regels en procedures

In de kernwaarden, vuistregels, gedrags- en integriteitscodes en andere documenten zijn de normen opgenomen waaraan iedereen werkzaam binnen een corporatie zich dient te houden.

De regels zijn onder te verdelen in enkele categorieën, namelijk in omgang met elkaar, omgang met belangen, omgang met informatie en middelen en omgang met integriteitsmeldingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan regels over gewenst gedrag, het hebben van nevenfuncties, het aannemen van uitnodigingen, het ontvangen van geschenken en het gebruik van voorzieningen van de corporatie.

### 3. Ontwikkeling en leren

Regels en procedures zijn nooit genoeg. Integriteit moet tussen de oren zitten en het is nodig om het te verankeren in de organisatie. Integriteit is niet alleen een kwestie van regels hebben. Het gaat om een open, transparante en veilige cultuur waarin iedereen de regels kent en elkaar aanspreekt en verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar gedrag. Onderling vertrouwen en bewustwording is cruciaal voor de waarborging van integriteit. Medewerkers, managers, de directeur-bestuurder en commissarissen moeten elkaar stimuleren en zich vrij voelen om moeilijke kwesties met elkaar te bespreken. Om integriteit in het werk en in de organisatie in te bedden is ontwikkeling en leren nodig. Dit kan door het geven van informatie, training, oefening en dialoog.

### 4. Organisatie en systeem

Bij integriteit draait het ook om inbedding in de organisatie(structuur) en de reguliere werkprocessen. Het gaat onder andere om activiteiten zoals hr-processen, financiële- en inkoopprocessen en daarbinnen passende afspraken maken over rollen en verantwoordelijkheden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de aandacht voor integriteit bij indiensttreding, het uitkeren van salarissen, het uitbetalen van declaraties, de verantwoordelijkheid voor de inkoop en omgang met leveranciers, het contracteren van aanbieders, het voorraadbeheer, de woningtoewijzing en onroerend goed transacties.

## Welke principes gelden in een integere organisatie?

De Governancecode Woningcorporaties bevat een sectorbrede beschrijving van afspraken en richtlijnen voor een goede governance. Daarbinnen is aandacht voor de cultuur en zelfreflectie bij corporaties die daarvoor van belang zijn. In de Governancecode 2020 zijn vijf principes uitgewerkt over een goede governance en een open cultuur met ruimte voor reflectie en tegenspraak, verantwoording afleggen en aanspreekbaar zijn, blijven leren, openstaan voor dialoog, bewustzijn en beheersing

van risico's. Het zijn principes waaraan iedere woningcorporatie zich moet houden.

De Governancecode Woningcorporaties 2020 geeft niet alleen normen voor directeur-bestuurders en commissarissen. Medewerkers op alle niveaus van de organisatie leveren door hun gedrag een positieve bijdrage aan een open en transparante organisatiecultuur. De code geeft het bestuur en commissarissen de opdracht om ervoor te zorgen dat de volgende vijf principes door iedereen worden doorleefd en in het werk worden toegepast.

**Principe 1.** Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.

**Principe 2.** Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.

**Principe 3.** Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar.

**Principe 4.** Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen.

**Principe 5.** Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten.

De principes zijn breed geformuleerd. Het is aan de corporatie om de principes door te vertalen naar kernwaarden en vuistregels die te relateren zijn aan integriteit.

# Tool B Vuistregels voor integer handelen

## Beschrijving

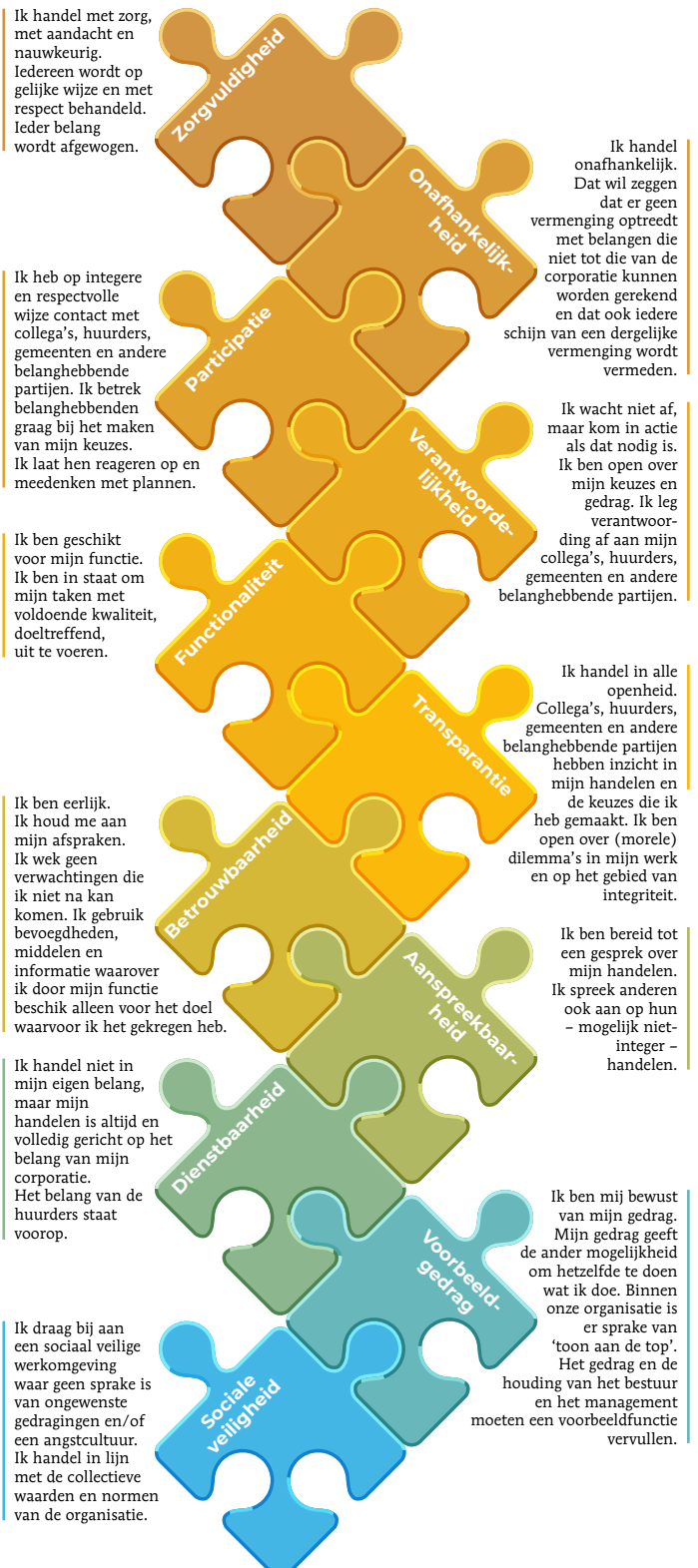
Iedere corporatie heeft de taak om de vijf principes uit de Governancecode toe te passen op de eigen organisatie. Deze principes kunnen verbonden worden aan de eigen kernwaarden. Deze kernwaarden zijn er vaak al. Ze hoeven niet te worden bedacht, maar slechts te worden geladen met een meer praktische betekenis. Dat kan door middel van vuistregels. De vuistregels bieden handvatten voor gewenst gedrag. Onderhavige tool beschrijft een aantal vuistregels. Uw corporatie kan (een deel van) deze regels overnemen en daar waar nodig eigen accenten leggen.

## Het doel van deze tool

- Nadere invulling geven aan de vijf principes die voor alle woningcorporaties gelden.
- Kort, krachtig en praktisch voor de hele organisatie samenvatten waar deze voor staat op het gebied van integriteit (kernwaarden).
- Het vergroten van het integriteitsbewustzijn.
- Een leidraad in geval van twijfel, discussie en vragen met betrekking tot integriteit.

## Toepassing

De vuistregels zijn van toepassing op iedereen werkzaam binnen een corporatie; van de medewerker tot de manager, de directeur-bestuurder en de commissaris.



# Tool C Dilemmakaarten

## Beschrijving

Op deze kaarten worden vijftien dilemma's beschreven vanuit het oogpunt van de medewerker, manager, directeur-bestuurder en commissaris. De kaart beschrijft enerzijds de casus en anderzijds de overwegingen die iemand kan maken bij de 'oplossing' van het dilemma. De dilemmakaarten zijn in combinatie met verschillende andere tools, zoals bijvoorbeeld tool D, te gebruiken.

De dilemmakaarten zijn opgenomen in [bijlage 1](#).

## Het doel van deze dilemmakaarten

- Inzicht geven in wat integer handelen in de dagelijkse praktijk kan betekenen en voor welke afweging iemand kan komen te staan.
- Het voeren van het 'goede gesprek' over integriteit.

## Toepassing

De dilemmakaarten zijn op de volgende manieren te gebruiken:

### In een klein (vast) gezelschap

Plan jaarlijks momenten in om in vaste overlegstructuren enkele dilemmakaarten te bespreken. U kunt er bijvoorbeeld voor kiezen om maandelijks in een sessie twee tot drie collega's een kaart te laten trekken. Hij of zij leest het dilemma op de kaart voor, kiest een van de overwegingen en geeft een toelichting. Naar aanleiding van zijn of haar toelichting kan de rest van de groep reageren. De deelnemers kunnen elkaar bevragen op hun stellingname. Het is een werkvorm die de dialoog stimuleert en die helpt om waar mogelijk integriteitsrisico's die in het werkveld liggen, scherp te krijgen.

### Tijdens een jaarlijks organisatiebrede 'integriteitsdag'

Op een grotere schaal is het mogelijk om een organisatiebrede 'integriteitsdag' te organiseren. Een van de onderdelen kan een workshop integriteitsdilemma's zijn onder leiding van een (externe) facilitator.

### Facilitator

De dilemmakaarten zijn een goede vorm om integriteit bespreekbaar te maken. Ze zijn te gebruiken op verschillende manieren. Bij iedere werkvorm kunt u overwegen om een (externe) facilitator aan te wijzen. Maak een weloverwogen keuze bij het kiezen van een facilitator. Een facilitator moet in ieder geval aan de volgende eisen voldoen.

- Open vragen stellen.
- Luisteren zonder oordeel.
- Empathisch.
- Onafhankelijk.
- In staat zijn om een meningsverschil te benutten om de wijsheid van de groep te vergroten.



# Tool D Aandacht voor integriteit in de sollicitatieprocedure en bij indiensttreding

## Beschrijving

Het is van belang om al bij de start van een nieuwe medewerker, manager, directeur-bestuurder of commissaris aandacht te vragen voor het onderwerp integriteit. Het is met name van belang bij risicovolle functies die te maken hebben met kwetsbare processen. Het is echter niet alleen bij dergelijke functies belangrijk. In iedere willekeurige functie is het mogelijk dat iemand niet integer - of zelfs strafbaar - gedrag gaat vertonen. Het is essentieel om integriteit in een zo vroeg mogelijk stadium en zo effectief mogelijk te verankeren in de gehele organisatie. Deze tool reikt daar handvatten voor aan.

## Het doel van deze tool

Door middel van aandacht voor integriteit in de sollicitatieprocedure en bij indiensttreding kunt u zich een beeld vormen van mogelijke integriteitsrisico's van bepaalde personen in met name risicovolle functies. Integriteit kan zo op gestructureerde wijze onderdeel uitmaken van de sollicitatieprocedure en bij indiensttreding.

## Toepassing

- Tijdens de sollicitatieprocedure (met name voorafgaand aan het sollicitatiegesprek).
- Tijdens het sollicitatiegesprek.
- Bij indiensttreding.

Wat maakt een functie risicovol?

### *Risicovolle functies in algemene zin*

Er is sprake van een risicovolle functie als bij het uitoefenen van de functie de integriteit van de persoon of de corporatie in het geding kan komen. Enkele voorbeelden van functies met integriteitsrisico's zijn functies met een financiële of enkelvoudige (beslissings)bevoegdheid. In het algemeen moet u denken aan functies waarin gewerkt wordt met (gevoelige) informatie, met (grote) budgetten of functies waarin de medewerker te maken krijgt met externe contacten zoals opdrachtgevers, leveranciers of huurders.

### *Kwetsbaarheid van de persoon*

Los van de functie kan er ook sprake zijn van kwetsbaarheid van een persoon. Bij personen in bepaalde omstandigheden is er een grotere kans dat hun integriteit in het geding komt. Daarbij moet worden gedacht aan een medewerker die gevoelig is voor chantage, kwetsbaar is omdat hij of zij financiële problemen heeft, lijdt aan een verslaving of wanneer hij of zij bepaalde nevenfuncties vervult.

### *Integriteitsgevoelige functies*

Aandacht voor integriteit is bij de volgende (met name monitorende en controlerende) functies op medewerkersniveau bijzonder van belang:

- Concerncontroller
- Medewerker Inkoop
- Medewerker Financiën/Huurincasso
- Medewerker Vastgoedbeheer
- Medewerker Buitendienst en huismeester
- Woonconsulent
- Makelaar
- Medewerker ICT
- Medewerker met een groot budgetrecht
- Medewerker woningtoewijzing/woningrenovatie

Verder is aandacht voor integriteit van belang bij leidinggevende functies:

- Directeur-bestuurder
- Manager
- Bestuurssecretaris
- Commissaris

Op welke momenten en op welke wijze



*In de sollicitatieprocedure*

- wordt een duidelijk functieprofiel opgesteld waarin staat beschreven wat het belang van integriteit is;
- wordt om het cv, referenties, originele getuig-schriften en diploma's gevraagd.

*En specifiek voor bepaalde functies zoals bestuurssecretaris, manager, directeur-bestuurder of commissaris*

Het is mogelijk dat in aanvulling op de fit & proper-test (voor de directeur-bestuurder en commissaris) een extern bureau vooraf een risicoanalyse integriteit uitvoert. De risicoanalyse integriteit is bedoeld om de bestuurssecretaris, manager, directeur-bestuurder en commissaris inzicht te geven in mogelijke risico's en knelpunten op het gebied van integriteit, advies te geven over hoe om te gaan met deze mogelijke risico's en knelpunten (beheersmaatregelen) en zijn of haar bewustwording van integriteit te vergroten. Als de risicoanalyse is afgerond, zal van de onderzoeksbevindingen een integriteitsverklaring worden opgemaakt.

*In het sollicitatiegesprek*

- wordt aandacht besteed aan integriteit op een manier die aansluit bij de betreffende functie, met name door vragen over integriteitsrisico's te stellen;
- kunnen de risico's per functie of functiegroep aan de hand van de vragen worden geïnventariseerd, waardoor tijdens de sollicitatieprocedure al bepaald kan worden of iemand (meer) integriteitsrisico's loopt in een bepaalde (risicovolle) functie. U bepaalt zelf welke vragen op welke persoon en functie van toepassing zijn. Het is van belang om tijdens het sollicitatiegesprek te benadrukken dat dergelijke vragen worden gesteld om inzicht te geven in mogelijke risico's op het gebied van integriteit, om tot een handelingsperspectief te komen over hoe om te gaan met deze mogelijke knelpunten en zijn/haar bewustwording van integriteit te vergroten.

#### Vragen sollicitatiegesprek

- Heeft u in het verleden in uw professionele of persoonlijke leven activiteiten ontplooid die u chantabel kunnen maken als u gaat werken bij een woningcorporatie?
  - Bent u wel eens geschorst of ontslagen uit uw functie bij een of meerdere van uw vorige werkgevers? Of is uw arbeidsovereenkomst wel eens ontbonden vanwege een (vermeende) onregelmatigheid door de kantonrechter?
  - Bent u wel eens beschuldigd van niet-integer gedrag? Zo ja, waarover en in welk verband?
  - Bent u ooit veroordeeld ter zake van enig misdrijf of economisch delict? Of thans verwickeld in een juridische procedure?
  - Heeft u conflicten gehad met stakeholders of relaties van de woningcorporatie? Zo ja, welke en waarover? Zal dit een belemmering vormen in uw functioneren?
  - Zijn er directe familieleden werknemer, commissaris of bestuurder bij de woningcorporatie (geweest)?
  - Zijn er directe familieleden die werkzaamheden verrichten voor of in opdracht van de woningcorporatie?
  - Zijn er directe familieleden werkzaam bij een van de stakeholders van de woningcorporatie?
  - Heeft u een zakelijk belang of beschikt u over onroerend goed in het werkgebied van de woningcorporatie?
  - Hebben zich, anders dan als antwoord op bovenstaande vragen, in het verleden omstandigheden voorgedaan waardoor aan uw betrouwbaarheid en integriteit zou kunnen worden getwijfeld?
- Eventueel één dilemma kaart bespreken.
- Langslopen eventuele red flags. Gericht vragen stellen over kwetsbare processen beheersmaatregelen.

*Bij indiensttreding*

- wordt de Gedragscode aan de nieuwe medewerker overhandigd, op hoofdlijnen toegelicht en vervolgens door de medewerker ondertekend. Het is mogelijk om de naleving een impuls te geven door de Gedragscode op te nemen in de arbeidsovereenkomst. Bij indiensttreding gaat een groep nieuwe medewerkers samen onder leiding van hun leidinggevende in gesprek over een aantal mogelijke cases;
- worden de nevenfuncties geregistreerd en beoordeeld. Op basis van een gesprek met de medewerker over de nevenfunctie(s) wordt besloten of het uitoefenen van de nevenfunctie in relatie tot zijn of haar functie bij de corporatie gewenst is.<sup>1</sup>

**Vragen over (neven)functies**

- Is er een relatie tussen uw hoofdfunctie en de werkzaamheden van de woningcorporatie, zo ja kunt u die toelichten en hoe zal u hiermee omgaan (voor commissarissen)?
- Welke nevenfuncties vervult u? Bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, bestuursfuncties bij stichtingen of verenigingen, parttime werkzaamheden, dienstverband bij andere opdrachtgevers of werkgevers of anderszins?
- Welke (neven)functies vervult uw partner? Bijvoorbeeld dienstverband bij opdrachtgevers? Wethouder in de betreffende gemeente of anderszins?
- Ontvangt u een vergoeding?
- Wat is uw tijdsinspanning?
- Is er een relatie met de werkzaamheden van de woningcorporatie? Zo ja, kunt u die toelichten en hoe zal u hiermee omgaan?
- Bent u wel eens geschorst of ontheven uit uw nevenfuncties vanwege een (vermeende) onregelmatigheid?

<sup>1</sup> Ingevolge de Wet implementatie EU-richtlijn transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden die per 1 augustus 2022 in werking treedt, moet een corporatie voor een verbod op nevenwerkzaamheden een objectieve rechtvaardiging hebben. Er moet dus een goede reden zijn om nevenactiviteiten te verbieden. Volgens de toelichting bij het wetsvoorstel kan hierbij gedacht worden aan de vertrouwelijkheid van bedrijfsinformatie, het vermijden van belangenconflicten of het naleven van de Arbeidstijdenwetgeving.

# Tool E Integriteitsagenda

## Beschrijving

Integriteit vraagt om voortdurende aandacht. In principe dient elke woningcorporatie een integriteitsagenda te hebben. In de integriteitsagenda worden de belangrijkste uitdagingen en ambities vastgelegd en laat een corporatie zien hoe ze de komende jaren wil werken aan integriteit. De agenda beschrijft op welke manier aandacht wordt besteed aan integriteit, op welk moment en wie daarvoor verantwoordelijk is.

## Toepassing

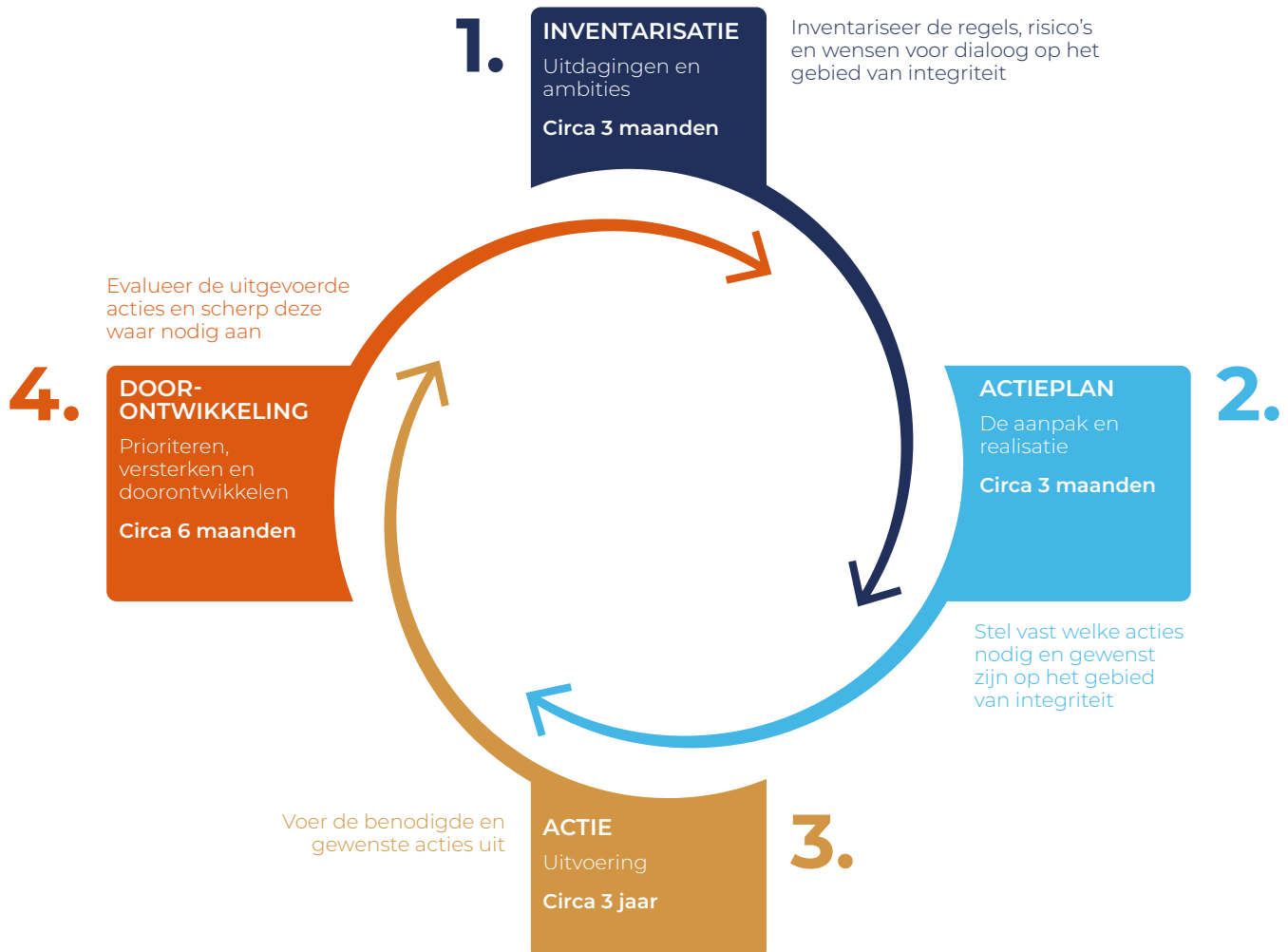
- De daarvoor verantwoordelijke functionaris(sen) stelt de integriteitsagenda vast.
- De daarvoor verantwoordelijke functionaris(sen) is onder eindverantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van de agenda.
- Hiernavolgend worden de onderdelen van een integriteitsagenda en bijbehorende acties beschreven. In de agenda is uitgegaan van een vierjarige cyclus.

## Het doel van deze tool

Integriteit blijvend onder de aandacht houden binnen de corporatie.

## Stappenplan integriteitsagenda

Om continu aandacht te besteden aan integriteit en de dialoog levend te houden kan het volgende stappenplan worden gehanteerd.



## Toelichting stappenplan

**1. INVENTARISATIE**

Het bepalen van de belangrijkste uitdagingen en het vastleggen van de ambities

- Stel vast welke doelen de organisatie wil bereiken op het gebied van integriteit mede in relatie tot de eigen kernwaarden.
- Stel vast welke regels en procedures de corporatie heeft en hierbij behulpzaam zijn.
- Stel vast of er nieuwe beleidsregels dan wel andere specificaties relevant zijn voor integriteit van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) waar de corporatie iets mee moet.
- Stel vast wie waarvoor binnen de organisatie op het gebied van integriteit verantwoordelijk is.
- Stel vast welke behoefte er bestaat onder alle medewerkers om en op welke wijze aandacht te besteden aan integriteit.
- Stel vast wat er goed gaat en wat beter kan op het gebied van integriteit. Zoek hierbij naar aan een antwoord op onder meer de volgende vragen:
  - Zijn de codes en regelingen nog up-to-date?
  - Hebben wij voldoende zicht op de risicovolle integriteitsgevoelige functies en de daarbij passende beheersmaatregelen?
  - Hebben wij voldoende zicht op de risicovolle integriteitsgevoelige werkprocessen en de daarbij passende beheersmaatregelen? Geef aan bij welke werkprocessen en afdelingen dit het geval is (bijvoorbeeld bij inkoop en aanbesteding, wachtlijst, financiën).
  - Hebben wij voldoende zicht op het integer handelen van leveranciers van goederen en diensten?
- Stel verbeterpunten vast.
- De resultaten van de inventarisatie worden vastgesteld door het bestuur.

**2. ACTIEPLAN**

De aanpak van de uitdagingen en de realisatie van de ambities

- Stel vast op welke punten van de inventarisatie u welke zaken op welke wijze wilt veranderen.
- Formuleer duidelijke acties waarbij concreet wordt aangegeven wat het doel is, wat er gaat gebeuren, wanneer dit klaar dient te zijn en wie hiervoor verantwoordelijk is. Zet deze zaken in een actieplan.
- Stel vast op welke manier de komende jaren binnen de gehele organisatie aandacht wordt besteed aan integriteit bijvoorbeeld bij indiensttreding (zie tool D), bij reguliere functioneringsgesprekken, bij overleggen van de RvC, het bestuur, afdelingen, teams, bij corporatiebrede bijeenkomsten, bij specifieke functies of werkprocessen (zie tool E). Ook de dilemmakaarten (tool C) kunnen hierbij behulpzaam zijn. Sluit hierbij aan bij de taakverdeling weergegeven in het blauwe kader onder het kopje 'Wie doet wat?'.
- Het actieplan wordt vastgesteld door het bestuur en besproken met de raad van commissarissen.

**3. ACTIE**

De uitvoering

- Voer de acties uit en monitor de voortgang.
- De voortgang staat frequent op de agenda van het bestuur.

**4. DOORONTWIKKELING**

Prioriteren, versterken en doorontwikkelen

- Evalueer de uitgevoerde acties. Zijn deze bevallen? Is er behoefte aan een vervolg? Zijn er andere aanscherpingen nodig?
- De cyclus begint opnieuw.

## Wie doet wat?

### Medewerkers

In groepsverband dan wel individueel (bijvoorbeeld bij een ontwikkel- of functioneringsgesprek) gaat de leidinggevende in gesprek met de medewerker over integriteit. Andersom is voor medewerkers de leidinggevende het eerste aanspreekpunt op het gebied van integriteit. Wanneer je als medewerker met een dilemma zit, twijfelt en niet goed weet wat je moet doen, kun je je wenden tot je leidinggevende. Je leidinggevende kan je ondersteunen, adviseren of verwijzen naar de vertrouwenspersoon. Ook kun je bij iedere leidinggevende een melding doen van een vermoeden van een misstand, een onregelmatigheid of ongewenst gedrag. Dat geldt ook voor medewerkers van andere organisaties (leveranciers en partners).

### Raad van Commissarissen

Elk RvC-lid heeft een voorbeeldfunctie op het gebied van integriteit. De verantwoordelijkheid voor het thema integriteit kan worden belegd bij de audit- of governance-commissie indien deze aanwezig is. De bestuurssecretaris kan hierbij ondersteunen. Integriteit staat, los van incidenten, minimaal één keer per jaar op de agenda van de RvC, waarbij zowel terug als vooruit wordt gekeken om eventueel nieuwe accenten te leggen. Daarin wordt in ieder geval besproken of/ hoeveel meldingen er binnen zijn gekomen bij leidinggevenden en/ of vertrouwenspersoon zonder deze inhoudelijk te bespreken, welke acties er zijn uitgevoerd op het gebied van integriteit en welke acties er eventueel nodig zijn. Ook wordt er een (eigen) integriteitsdilemma op de agenda gezet om te worden besproken. Verder is het thema integriteit van belang bij de zelfevaluatie van de RvC.

### Leidinggevenden

Een leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie en is verantwoordelijk voor de aandacht voor integriteit binnen zijn/haar team. Het werken aan integriteit is geen eenmalige activiteit maar een continu proces. De leidinggevenden hebben de taak om risico's binnen de afdeling te signaleren en eventuele maatregelen te nemen. Hierbij gaat het om het in beeld krijgen van de kwetsbare processen, maar ook om anderen aan te spreken op gedrag en het eventueel nemen van maatregelen om risico's te beperken. De wijze waarop dit gebeurt, is aan de leidinggevende zelf. Het verdient de voorkeur dat de leidinggevende dit niet alleen doet maar samen met zijn of haar medewerkers in teamverband dan wel individueel. Een leidinggevende inventariseert integriteitsrisico's bijvoorbeeld samen met zijn of haar teamleden in het afdelingsoverleg of met een individu binnen de beoordelingscyclus. Jaarlijks brengt de leidinggevende een integriteitsdilemma in bij het afdelings-/teamoverleg. Dit is gericht op gezamenlijk normvinding (wat vinden we normaal?) binnen de werkpraktijk. Ook is de leidinggevende verantwoordelijk voor het overbrengen van relevante informatie inzake integriteit naar de medewerkers toe. Leidinggevenden zijn ook verantwoordelijk voor het besteden van aandacht aan integriteit bij de werving en selectie. De leidinggevenden leggen verantwoording af aan het bestuurslid eindverantwoordelijk voor integriteit.

### Het bestuur

Het bestuur heeft een voorbeeldfunctie op het gebied van integriteit. De verantwoordelijkheid voor integriteit moet in de lijnorganisatie geborgd zijn. Binnen het bestuur is iemand verantwoordelijk voor de coördinatie van het integriteitsbeleid binnen de corporatie. Dat hoeft niet altijd de directeur-bestuurder te zijn, maar ook een ander bestuurslid kan portefeuillehouder integriteit zijn. De verantwoordelijkheid voor de coördinatie van het integriteitsbeleid houdt onder meer in:

- er voor zorgen dat integriteit los van incidenten minimaal één keer per jaar op de agenda van het bestuur staat (waarbij een integriteitsdilemma wordt behandeld);
- eindverantwoordelijk zijn voor het opstellen en de uitvoering van de integriteitsagenda;
- eindverantwoordelijk zijn voor de Gedragscode en de daarmee samenhangende documenten, zoals bijvoorbeeld een meldregeling, het agressieprotocol, de regeling vertrouwenspersoon en de regeling vastgoedtransacties;
- het onder de aandacht houden van integriteit binnen de organisatie;
- het vertalen van relevante ontwikkelingen in de integriteitsagenda;
- het houden van overzicht en bewaken van samenhang tussen activiteiten op het gebied van integriteit;
- het aansturen en ondersteunen van andere leidinggevenden bij de uitvoering van de integriteitsagenda bijvoorbeeld via prestatieafspraken met leidinggevenden en algemene acties en initiatieven.

Degene die binnen het bestuur eindverantwoordelijk is voor integriteit kan hierbij bijvoorbeeld worden ondersteund door de bestuurssecretaris, controller, hr-medewerker of functionaris gegevensbescherming. De bestuurssecretaris kan bijvoorbeeld de voortgang van de agenda in algemene zin monitoren. Een controller kan bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor het toezien op de werking van de Gedragscode (bijvoorbeeld in audits en evaluaties van werkprocessen) en daarover rapporteren. Een hr-medewerker kan bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor het informeren van medewerkers over integriteit binnen de organisatie en de aandacht voor integriteit in het werving en selectie proces in algemene zin. Daarnaast kan de hr-functionaris de leidinggevenden ondersteunen en van advies voorzien bij het geven van aandacht aan integriteit binnen de afdeling of specifieke individuele casussen in de meer personele sfeer.

Bij een enkele grote corporatie is er een compliance officer waar alle activiteiten rondom compliance en integriteit samenkomen.

## Vertrouwenspersoon

Ingevolge het initiatiefvoorstel tot wijziging van de Arbowet in verband met het verplicht stellen van de vertrouwenspersoon heeft de vertrouwenspersoon ten aanzien van de medewerker de volgende taken:<sup>2</sup>

- Het opvangen, begeleiden en adviseren van de medewerker die geconfronteerd is met ongewenste omgangsvormen, waaronder begrepen direct en indirect onderscheid, intimidatie, seksuele intimidatie, agressie, geweld of pesten en zo nodig doorverwijzen naar een professionele hulpverlenende instantie of hulpverlener.
- Het zo nodig inschakelen van een deskundige of bemiddelaar bij conflicten die verband houden met ongewenste omgangsvormen zoals hiervoor bedoeld.
- Het adviseren over en behulpzaam zijn bij eventueel verder te nemen stappen door de medewerker en het verlenen van nazorg.
- De vertrouwenspersoon is verplicht tot geheimhouding ten aanzien van een melding en al het overige dat de vertrouwenspersoon bij de uitoefening van de taak bekend is geworden en waarvan deze het vertrouwelijk karakter moet begrijpen.
- Een medewerker kan – ook zonder tussenkomst van de leidinggevende – voor verschillende zaken bij de vertrouwenspersoon terecht:
- Een medewerker kan de vertrouwenspersoon om informatie, advies en ondersteuning vragen bij het vermoeden van een integriteitsschending en/of onregelmatigheid en/of misstand.
- Een medewerker kan een vermoeden van een misstand of integriteitsschending – anoniem – melden via de vertrouwenspersoon.

Het is van belang dat alle medewerkers weten wie de vertrouwenspersoon is en dat deze zich ook persoonlijk kenbaar maakt bijvoorbeeld op een medewerkersbijeenkomst.

### Extern vertrouwenspersoon

Deze vertrouwenspersoon is iemand buiten de organisatie en niet werkzaam binnen de organisatie. De vertrouwenspersoon vervult enkel en alleen de rol van de vertrouwenspersoon.

### Interne vertrouwenspersoon

Dit kan een persoon zijn die al werkzaam is binnen de organisatie en die van nature al een aanspreekpunt voor veel collega's is bij vragen en problemen. Bij het aanstellen van een interne vertrouwenspersoon is het van belang om de primaire functie van de persoon mee te nemen in de keuze. Bepaalde combinaties zijn niet aan te raden, zoals de hr-manager of een lid van de or.

#### Dat brengt voordelen met zich mee:

- Hij of zij heeft een onafhankelijke positie in de organisatie en heeft daardoor makkelijk(er) een objectieve houding. Ook is er nauwelijks de mogelijkheid tot het ontstaan van belangenverstrengeling.
- Er is meer afstand naar de organisatie waardoor medewerkers eerder naar de vertrouwenspersoon toestappen.
- De vertrouwenspersoon heeft ruime ervaring en is mogelijk ook bekend met andere rollen zoals mediator en coach etc.

#### Dat brengt voordelen met zich mee:

- Hij of zij kent de bedrijfscultuur en signaleert eerder problemen.
- Hij of zij is bekend bij collega's waardoor de vertrouwenspersoon goed te vinden is.
- Collega's voelen zich vertrouwd bij een bekende. Het kan de drempel verlagen om naar de vertrouwenspersoon toe te gaan.

#### Er zijn ook nadelen:

- Hij of zij is niet bekend binnen de organisatie. Het kost meer moeite om de vertrouwenspersoon bekend en vindbaar te maken voor de medewerkers.
- Door de afstand is het mogelijk dat medewerkers minder snel contact opnemen.
- De vertrouwenspersoon kent de bedrijfscultuur (nog) niet. Dat kost tijd.

#### Er zijn ook nadelen:

- De persoon is bekend in de organisatie. Het is voor hem of haar moeilijk(er) om een objectieve houding aan te nemen.
- Hij of zij is bekend bij collega's wat voor sommige medewerkers de drempel juist kan verhogen.
- Het is mogelijk dat er belangenverstrengeling ontstaat tussen de rol van de vertrouwenspersoon en de andere functie.

<sup>2</sup> Op 26 januari 2022 is het initiatiefvoorstel tot wijziging van de Arbowet in verband met het verplicht stellen van de vertrouwenspersoon opnieuw ingediend bij de Tweede Kamer. Het wetsvoorstel ligt op dit moment voor behandeling bij de Tweede Kamer. Het is mogelijk dat het instellen van een vertrouwenspersoon op korte termijn wettelijk verplicht is.

# Tool F

## Red flags herkennen

### Beschrijving

Er zijn binnen een organisatie signalen die een verhoogd risico op integriteitsschendingen aan het licht kunnen brengen. Deze *red flags* kunnen ertoe leiden dat integriteitsschendingen eerder plaatsvinden. Ook kunnen ze ervoor zorgen dat schendingen minder snel worden opgemerkt, niet leiden tot beheersmaatregelen en zich daardoor verder kunnen ontwikkelen. Er bestaan in ieder geval zeven *red flags*, namelijk machtsafstand, isolement, ring of silence, verkeerd voorbeeldgedrag, zwakke beleids- en bedrijfsvoering, resultaatgedrevenheid en privéomstandigheden.

### Het doel van deze tool

- Kennis van de *red flags* stelt woningcorporaties in staat om integriteitsrisico's vroegtijdig te signaleren.
- Kennis van de *red flags* geeft input aan de morele ontwikkeling van corporaties.
- Kennis van de *red flags* stelt corporaties in staat om proactief werk te maken van het integriteitsrisicomanagement.

### Toepassing

De daarvoor verantwoordelijke functionaris(sen) kan (kunnen) nagaan of er een aanknopingspunt is op basis van de hiernavolgende lijst van *red flags*. Indien het vermoeden bestaat dat bij een medewerker of binnen de organisatie sprake is van een of meer *red flags* brengt dat een risico met zich mee. Dan dient de daarvoor verantwoordelijke functionaris(sen) in te grijpen.

### Red flags

Er zijn in ieder geval zeven *red flags* voor het ontstaan, voortduren en verbreiden van integriteitsschendingen. Hiernavolgend geven we een opsomming van de *red flags* met een definitie en een aantal voorbeelden.<sup>3</sup>

#### 1. Machtsafstand

Er kan een groot verschil bestaan in de gepercipieerde en werkelijke macht tussen (groepen) personen. Als er sprake is van machtsafstand is de invloed sterk geconcentreerd (bij een individu of groep). Het komt vaak voor dat het bestuur en management druk uitoefent op medewerkers, of medewerkers onderling op elkaar, om doelen te bereiken, waarbij geen tegenspraak wordt geduld. In machtsafstand schuilt het gevaar van machtsmisbruik, het negeren van interne regels of het selectief naleven daarvan, intimidatie en het ondermijnen van gezagsverhoudingen.

#### Voorbeelden red flags

- De directeur-bestuurder, fungerend als enig bestuurder bij een corporatie, beslist vrijwel alles alleen. Als gevolg van een dominante, onderdrukkende en manipulatieve leiderschapsstijl blijven zowel commissarissen, managers als medewerkers kritiekloos op afstand. Doordat een kritisch tegengeluid niet wordt geduld, wordt de handelingsvrijheid van de directeur-bestuurder vergroot. Dit geeft de directeur-bestuurder de ruimte om zijn machtspositie te misbruiken en druk te zetten op managers en medewerkers om niet-integere handelingen uit te voeren. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot verduistering, diefstal, fraude of bevoordeling.
- De directeur-bestuurder heeft gunstig gezinde commissarissen uit zijn eigen netwerk geselecteerd. Er is zodoende een nauwe verbondenheid ontstaan tussen controleur en gecontroleerde. De corporatie is steeds meer gaan lijken op een eenmansbedrijf. De commissarissen bieden weinig tot geen tegenspraak en de directeur-bestuurder heeft meer ruimte om niet-integere handelingen uit te voeren. Dit kan onder andere leiden tot verduistering, diefstal, fraude of bevoordeling.

<sup>3</sup> De heren A. (Alex) Straathof, E. (Erik) Essen en W. (Wouter) Smit hebben vanuit de organisatiecultuur gezien dat er zeven signalen zijn die een verhoogd risico op integriteitsschendingen binnen een organisatie aan het licht kunnen brengen. Dat hebben zij vastgesteld op basis van een analyse van vijftientig cases waar zich schendingen voordeden. (Alex Straathof, Erik Essen en Wouter Smit. 7 red flags: verhoogde kans op fraude en corruptie. TvOO, december nr. 4, 16).



## 2. Isolement

Er is sprake van isolement als een afdeling, projectgroep of individu fysiek, organiek, emotioneel of sociaal gescheiden is van de rest van de organisatie. Het gevaar van isolement schuilt in het ontstaan van verschuivende groepsnormen en overtuigingen.

### Voorbeelden red flags

- Corporaties moeten zich bij het toewijzen van woningen houden aan een aantal regels. Bij een corporatie zijn slechts drie medewerkers verantwoordelijk voor de woningtoewijzing. Volgens deze medewerkers is er behoefte aan maatwerk, is er sprake van complexe werkprocessen en een gebrekkig toezicht. Vanuit het management is er geen tot weinig aandacht voor hun werk. Dat kan leiden tot het ontstaan van eigen groepsnormen en bijpassend groepsgedrag, namelijk 'naar onze afdeling wordt toch niet omgekeken, dus we gaan niet al die tijdrovende regels en protocollen volgen'. Hierin schuilt onder meer het gevaar van belangenverstremgeling en bevoordeling.
- De controller is het bedrijfseconomisch geweten van een corporatie en heeft een enkelvoudige beslissingsbevoegdheid. De controller werkt al twintig jaar voor de corporatie en het bestuur en de RvC lijkt hem blindelings te vertrouwen. Er is sprake van een gebrekkig toezicht en een vier-ogen-principe wordt niet toegepast. De controller komt in de verleiding om zijn eigen gang te gaan. Zonder medeweten van het bestuur en de RvC probeert hij overtollig kasgeld winstgevend te maken. Hoewel de corporatie in het begin geld verdient, gaat het na enkele maanden toch fout.
- Een huismeester is verantwoordelijk voor meerdere wooncomplexen. Hij is het aanspreekpunt voor bewoners voor vragen over de leefbaarheid in de buurt, maar ook over de schoonmaak, kleine reparaties en het onderhoud van de algemene ruimtes. Hij werkt op afstand van het hoofdkantoor en het management houdt amper toezicht op hem waardoor hij ongemerkt zijn gang kan gaan. De huismeester merkt dat hij weinig werk heeft en amper door bewoners wordt aangesproken. Hij ziet tijdens zijn rustige diensten zijn kans om bij te verdienen met deelname aan online pokertoernooien. 'De baas merkt het toch niet!'.

## 3. Ring of silence

Een *ring of silence* ontstaat wanneer personen binnen een organisatie weet hebben van of signalen ontvangen hebben van schendingen, maar dit voor anderen afschermen. De beperkte ruimte voor discussie of kritische vragen zorgt ervoor dat (moreel) gevoelige onderwerpen en conflicten worden vermeden.

### Voorbeeld red flags

- Op de afdeling Klant & Service heerst een interne geslotenheid over een aantal incidenten. Deze geslotenheid wordt mede in stand gehouden door een autoritaire manager. Dat maakt dat kwesties onderling niet worden besproken en conflicten regelmatig worden vermeden. Op de afdeling worden medewerkers tegen elkaar uitgespeeld en onder druk gezet om een kant te kiezen. De medewerkers durven geen melding te maken van de gang van zaken uit angst voor represailles. Door een gebrek aan openheid en elkaar niet aanspreken op gedrag verschuiven normen en waarden. Er ontstaat een cultuur van loyaliteit, non-interventie en conflictvermindering. De afdeling is buitengewoon kwetsbaar voor het ontstaan van een sociaal onveilige situatie en voor integriteitsschendingen (zoals grensoverschrijdend gedrag).

## 4. Verkeerd voorbeeldgedrag

Er is sprake van verkeerd voorbeeldgedrag als leidinggevenden een negatief rolmodel zijn, onvoldoende waarde hechten aan integriteit en niet ingrijpen bij (signalen van) misstanden. Zij geven het signaal af dat integriteit geen kernwaarde is voor de organisatie en dat schendingen gepermitteerd zijn. In verkeerd voorbeeldgedrag schuilt het gevaar 'slecht voorbeeld doet slecht volgen'.

### Voorbeeld red flag

- Een manager van een corporatie krijgt van een medewerker signalen van belangenverstremgeling en het niet in acht nemen van privacynormen. De manager ziet niet de signalen als het probleem, maar de melder. De manager acteert niet op gebeurtenissen op de werkvloer en treedt niet adequaat op tegen (signalen van) integriteitsschendingen. Door het gedrag van de manager wordt het onoorbare gedrag niet afgeremd. De manager geeft niet het juiste voorbeeld van moreel handelen. Hij creëert juist een cultuur waarin integriteit wordt ervaren als iets van ondergeschikt belang. Een zienswijze en houding die gemakkelijk is overgenomen door de medewerkers. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers het belang van integriteit niet zien, dilemma's en risico's niet vroegtijdig worden signaleerd en er samen niet wordt gekomen tot een juiste handelwijze. Integendeel.

### 5. Zwakke beleids- en bedrijfsvoering

Bij een zwakke bedrijfsvoering gaat het om onzorgvuldigheden op het gebied van beleid en bedrijfsvoering. Daarbij wordt gekeken naar een aantal zaken, namelijk management en organisatie (het besturingsmodel en het toezicht), systemen en informatievoorziening (de werking van de ICT en systemen en de kwaliteit van data), processen en procedures (het verloop van de geldstromen, (inkoop)processen zijn helder) en kennis en kunde (de financiële functie binnen de corporatie is kwalitatief en kwantitatief goed bezet en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk). Wanneer de administratieve organisatie en interne controle zwak zijn, worden schendingen niet of minder snel opgemerkt en worden normen en waarden onvoldoende ingebed in de dagelijkse werkwijzen.

#### Voorbeelden red flags

- De directeur-bestuurder en de manager Vastgoed houden onvoldoende toezicht op het organisatieonderdeel dat zich richt op het beheer van het vastgoed. De directeur-bestuurder en de manager laten de aan- en verkoop en het beheer van het vastgoed volledig over aan enkele medewerkers. Als gevolg daarvan heeft de corporatietop geen enkel idee waar het geld naartoe gaat en waar het vandaan komt en welke risico's er worden gelopen. De directeur-bestuurder en de manager hebben vraagtekens bij bepaalde uitgaven. Vragen over deze uitgaven kunnen bij de verantwoording niet goed worden beantwoord, en de uitgaven zijn niet in het systeem vastgelegd.
- De manager Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor een actueel inzicht in de prestaties van de woningcorporatie en levert bedrijfseconomisch en financieel advies waardoor sturing kan worden gerealiseerd. De manager Bedrijfsvoering merkt dat hij de grip heeft verloren en dat hij de laatste maanden gegoocheld heeft met de cijfers. Inmiddels nadert het einde van het jaar en is er sprake van grote verschillen tussen de begroting en de realisatie. De interne controle binnen de corporatie is zwak waardoor zijn fouten (nog) niet zijn opgevallen. Hij merkt dat hij door kan gaan met zijn niet-integere handelwijze en voelt zich onschendbaar.

### 6. Resultaatgedrevenheid

Er is sprake van deze *red flag* wanneer er binnen een organisatie een intense drang heerst om succes en resultaat te behalen – ongeacht de manier waarop. Niet-integer gedrag kan een effectieve manier zijn van doelbereiking en kan noodzakelijk zijn om de eigen positie of dat van de organisatie veilig te stellen.

#### Voorbeeld red flag

- Er is sprake van een grote bouwopgave. De druk voor de directeur-bestuurder is hoog om bovenmatig te presenteren en opportunistische doelstellingen te behalen. Omdat de directeur-bestuurder binnen afzienbare tijd toch 20.000 woningen wil realiseren, voert hij de druk hoog op om forse investeringen en risicovolle uitgaven te doen. Vragen en onvrede over de financiële gang van zaken van de RvC en financiële medewerkers worden weggehoond. Hij verwijt de RvC en medewerkers een gebrek aan durf en visie. Dit kan ertoe leiden dat een solide bedrijfsvoering ondergeschikt wordt gemaakt. Niet-integere en frauduleuze activiteiten zijn nodig om de bouwopgave te realiseren.

### 7. Privéomstandigheden

Er kan ook sprake zijn van kwetsbaarheid van de persoon. Dat betekent dat bij bepaalde personen er een grote kans is dat de integriteit door privéomstandigheden in het geding komt. Zo is een directeur-bestuurder, commissaris, manager of medewerker gevoelig voor chantage als hij of zij kwetsbaar is vanwege financiële problemen, lijdt aan een verslaving of wanneer hij of zij bepaalde nevenfuncties heeft.

#### Voorbeelden red flags

- Er zijn veranderingen in de persoonlijke en financiële handel en wandel van een manager. Hij rijdt niet langer in een stationwagen, maar komt met een splinternieuwe sportauto op het werk. Het bestuur en RvC hebben steeds sterker het gevoel dat 'er iets niet klopt'.
- Een medewerker is ander gedrag gaan vertonen. Hij komt bijna dagelijks te laat, maakt veel fouten in zijn werk en zoekt steeds vaker ruzie met collega's. In de laatste twee jaren hebben zich veel veranderingen voor gedaan in het privéleven van deze medewerker Financiën. Als gevolg daarvan is hij in de schulden terechtgekomen en zijn er vermoedens van een alcoholverslaving. Doordat vooral zijn financiële problemen zich opstapelen, komt hij steeds meer in de verleiding om een greep uit de kas te doen.

## Beheersmaatregelen

Informatie over aanwezige *red flags* kan worden gebruikt om het bewustzijn rondom integriteit binnen de eigen organisatie te versterken. Dat kan door middel van *soft* en *hard controls*. Er wordt met *soft controls* vaak een omgeving gecreëerd waarbij medewerkers uit zichzelf gewenst gedrag gaan tonen en handelen in het belang van de organisatie. Bij *hard control* worden maatregelen genomen die gewenst en ongewenst gedrag direct of indirect afdwingen. *Soft control* zijn mensgerichte beheersinstrumenten en *hard control* instrumentele beheersinstrumenten. Hiernavolgend zijn enkele voorbeelden geformuleerd. Deze lijst is niet uitputtend.

### Soft controls

- Informatie over aanwezige *red flags* kan worden gebruikt om de morele ontwikkeling binnen de eigen organisatie te versterken.
- Teams kunnen op locatie de dialoog aangaan over hoe zij met persoonlijke en organisatiebelangen omgaan.
- Met name financiële afdelingen kunnen sessies organiseren waarin de eigen resultaatsfocus wordt geëvalueerd.
- Het bestuur en management kan worden getraind in hun voorbeeldrol.

### Hard controls

- Financiële checks door de eerste/tweede/derde lijn.
- Vier-ogen-principe.
- Functieroulatie.
- Functiescheiding.

# Tool G Het melden van en omgang met een (vermoeden van een) integriteitsschending

## Beschrijving

Er kan altijd iets misgaan op de werkvloer. Dit hoeft geen probleem te zijn. Het is een probleem als er geen openheid over is. Als een medewerker geen (vermoeden van een) integriteitsschending kan aankaarten. Een goede meldstructuur is van belang. Alleen een meldprocedure is overigens niet genoeg om ervoor te zorgen dat medewerkers zich durven uit te spreken als er iets misgaat. De corporatie moet een open, veilige meldcultuur hebben en beschikken over een effectieve meldstructuur waarbij de melder weet waar hij of zij aan toe is.

## Het doel van deze tool

De ontwikkeling van een effectieve meldstructuur bij iedere corporatie met specifieke aandacht voor de bescherming van de melder.

## Toepassing

- Deze tool is van toepassing op de functionaris(sen) die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van een effectieve meldstructuur. De definities en randvoorwaarden voor het melden worden geschetst.
- Deze tool is van toepassing op diegene(n) die een melding willen doen. Het schetst de omstandigheden waaronder iemand een melding kan doen.

## 1. Definities van en randvoorwaarden voor het melden

### Wat is een integriteitsschending?

Het kan gaan om feiten die wettelijk strafbaar zijn, maar ook om handelingen in strijd met geschreven of ongeschreven regels. Het gaat dus niet alleen om fraude, corruptie en misleiding maar ook om gedragingen op het werk zoals situaties op het gebied van ongewenst gedrag zoals pesten, discriminatie of seksueel ongewenst gedrag. Deze meldprocedure is niet bedoeld voor klachten op het vlak van arbeidsvoorwaarden, HR-beoordelingen of soortgelijke aangelegenheden.

### Wat is een melding?

Een melding is het afgeven van een in behandeling te nemen, als zodanig bedoeld, signaal over een (mogelijke) integriteitsschending. Dit kan een formele melding zijn gebaseerd op de Klokkenuidersregeling, maar dat hoeft niet<sup>4</sup>. Als een beroep wordt gedaan op deze regeling moet het maatschappelijk belang in het geding zijn bij:

- Een (gevaar voor) een schending van een wettelijk voorschrift
- een gevaar voor de volksgezondheid
- een gevaar voor de veiligheid van personen
- een gevaar voor de aantasting van het milieu
- een gevaar voor het goed functioneren van de organisatie als gevolg van een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten
- een schending van andere regels dan een wettelijk voorschrift
- een verspilling van overheidsgeld
- het bewust achterhouden, vernietigen of manipuleren van informatie.

<sup>4</sup> U dient er rekening mee te houden dat op niet al te lange termijn naar aanleiding van de implementatie van nieuwe Europese richtlijnen een nieuwe Wet bescherming klokkenluiders in werking zal treden met strengere eisen als er sprake is van een melding gebaseerd op deze regeling.

### Een veilige cultuur stimuleert melden

De drempel om vermeende schendingen te melden, dient zo laag mogelijk te zijn. Het is hierbij van belang dat de woningcorporatie een cultuur van openheid heeft, waarin iedereen een bijdrage levert aan het verbeteren van de dagelijkse werkzaamheden. Een cultuur waarin iedereen zich op zijn gemak voelt om vragen te stellen en zorgen te uiten op het gebied van integriteit. Leidinggevenden hebben een gewillig oor naar medewerkers en nemen hen serieus. Als een medewerker een dilemma heeft en/of advies wenst dan moet duidelijk zijn waar de medewerker terecht kan. In dit kader dient bij iedereen bekend te zijn wie de in- en/of externe vertrouwenspersoon is.<sup>4</sup>

Een veilige omgeving is essentieel. De melder moet er zeker van zijn dat hij, indien gewenst, een vermeende schending in vertrouwen kan melden. Dat wil zeggen dat de naam van de melder vertrouwelijk blijft. Een melder kan aangeven onbekend te willen blijven voor derden en dat zijn identiteit niet aan derden bekend wordt gemaakt. Indien via de vertrouwenspersoon is gemeld en de melder heft geen toestemming gegeven zijn identiteit bekend te maken, wordt alle correspondentie over de melding verstuurd aan de vertrouwenspersoon en stuurt de vertrouwenspersoon dit onverwijld door aan de melder. Anoniem melden geniet niet de voorkeur omdat er geen hoor en wederhoor mogelijk is. Wanneer te goeder trouw en naar behoren een melding is gemaakt van - een vermoeden van - een integriteitsschending mag de medewerker niet benadeeld worden. Overigens geniet niet alleen de melder bescherming. De beklaagde is onschuldig tot het tegendeel bewezen is.

### Hoe worden nadelige gevolgen voorkomen?

Het mag niet zo zijn dat een medewerker die zijn of haar zorgen uit of een melding doet nadelige gevolgen ondervindt. Het is echter van belang of een medewerker zijn of haar zorgen heeft geuit of een melding heeft gedaan *te goeder trouw* of *te kwader trouw*.

*Te goeder trouw* betekent dat degene die zijn of haar zorgen uit of een melding doet niet weet of niet redelijkerwijs behoort te weten dat er niet daadwerkelijk sprake is van een integriteitsschending. Degene handelt uit zuivere motieven. Degene kan door de omstandigheden menen of vermoeden dat er wel sprake is van een integriteitsschending. Een medewerker die zijn of haar zorgen te goeder trouw uit, ondervindt hiervan geen nadeel.

*Te kwader trouw* betekent dat degene die zijn of haar zorgen uit of een melding doet weet of redelijkerwijs behoort te weten dat hetgeen hij of zij meldt niet waar is. Het wordt niet getolereerd als iemand een melding maakt vanwege het uitvechten van een persoonlijk geschil of voor het behalen van een persoonlijk voordeel. Het kan disciplinaire maatregelen tot gevolg hebben. Een medewerker die zijn of haar zorgen te kwader trouw uit, ondervindt hiervan wel nadeel.

### Wat te doen als een melding uitlekt?

Het is mogelijk dat een melding uitlekt binnen de eigen organisatie of zelfs kan leiden tot negatieve publiciteit of onjuiste berichtgeving. Hoe voorkom je dat? En wat kun je doen als het toch slecht in het nieuws komt? Het is van belang dat zowel melder als beklaagde(n) worden beschermd.

Als de melding (ineens) op straat ligt, zijn de volgende twee stappen van belang:

- **Stap 1.** Analyseer en weeg. Hoe schadelijk is de berichtgeving? Raakt dit de organisatie of individuen zoals de melder en beklaagde(n)?
- **Stap 2.** Correctie, aanvulling, rectificatie of anders. Is een reactie gewenst? Of maakt dat het erger? Bepaal bij het reageren je doel en strategie.

<sup>4</sup> Zie tool E en de verwijzing naar het wetsvoorstel tot wijziging van de Arbowet in verband met het verplicht stellen van de vertrouwenspersoon.

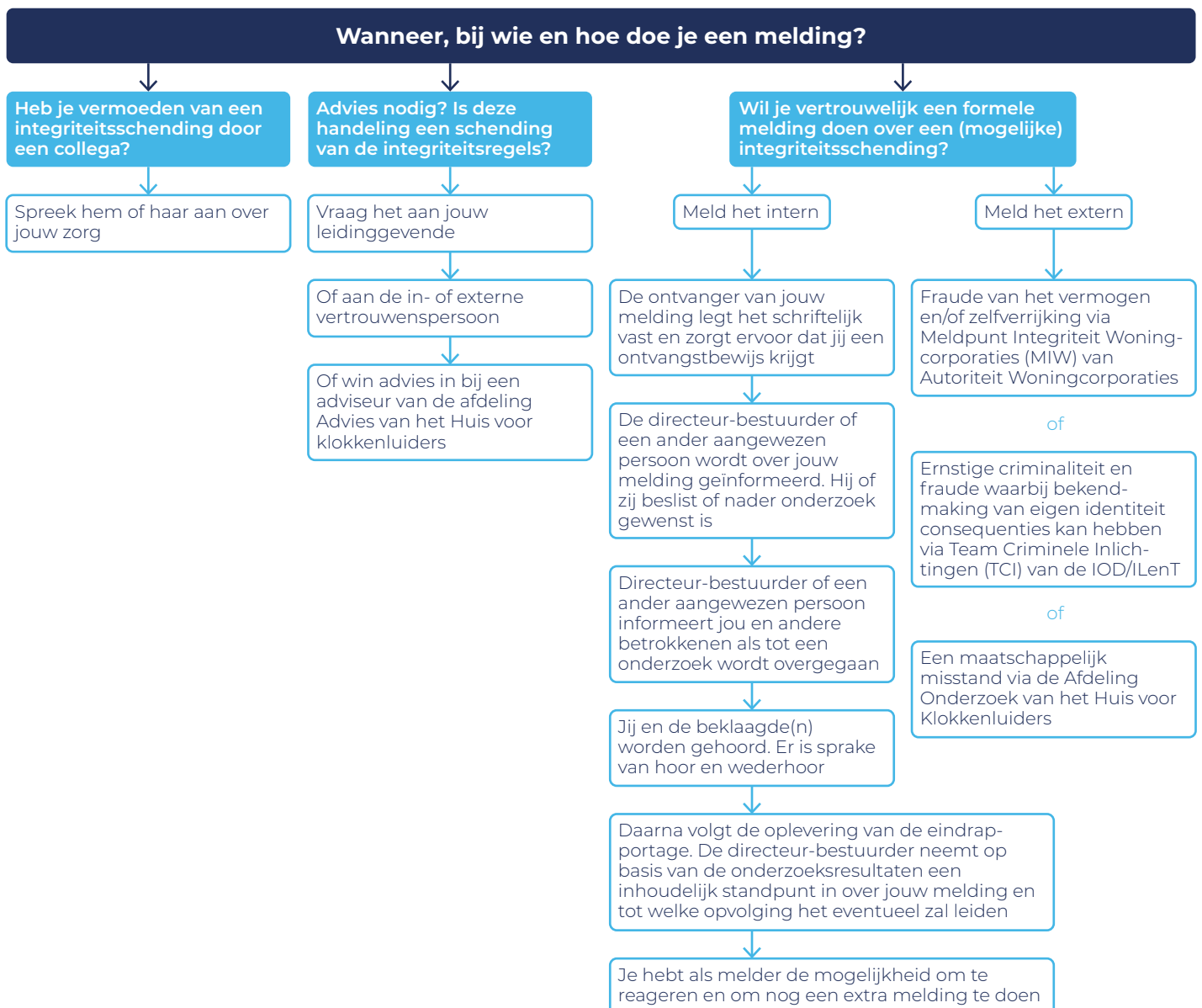
## 2. Wanneer, bij wie en hoe doe jij een melding?

In welke gevallen kan je een melding doen?

Een melding hoeft dus niet noodzakelijkerwijs te gaan over een vaststaand feit. Er kan ook sprake zijn van een vermoeden. Indien jij een melding doet, moet het echter wel om een op redelijke gronden gebaseerd vermoeden gaan, berustend op jouw kennis of waarneming. Alleen dan wordt jouw melding in behandeling genomen.

Ben jij wettelijk verplicht tot het doen van een melding?

Als je niet zeker weet of een bepaalde situatie wel of geen misstand is of als je een dilemma wilt bespreken, is het raadzaam om dit eerst te bespreken met jouw leidinggevende. Het is mogelijk dat je niet met jouw leidinggevende wilt spreken over jouw zorgen. Dan is een gesprek met de in- of externe vertrouwenspersoon een optie. De centrale vraag bij het inwinnen van advies is: 'Is deze handeling een schending van de integriteitsregels?'. Mocht de leidinggevende en/of de vertrouwenspersoon concluderen dat de handeling een integriteitsschending is, dan overleg jij samen met de leidinggevende en/of de vertrouwenspersoon met de directeur-bestuurder over de te volgen stappen.



## Als jij een vermoeden hebt van een integriteitsschending door een collega

Een melding is het afgeven van een in behandeling te nemen, als zodanig bedoeld, signaal over een (mogelijke) integriteitsschending. Belangrijk is in ieder geval het volgende: als jij een melding doet, ga je niet op eigen houtje zaken uitzoeken en jij houdt het vermoeden verder voor jezelf. De te volgen stappen zijn:

### Stap 1. De persoon zelf aanspreken

Allereerst is het mogelijk dat jij hoort dat iemand iets van plan is, waarvan jij twijfelt of dat integer is. In dat geval spreek jij de persoon zelf aan over jouw zorg.

### Stap 2. De leidinggevende of vertrouwenspersoon vragen om advies

Twijfel je of een handeling van een andere medewerker integer is geweest, dan kan jij je, in eerste instantie, altijd wenden tot een leidinggevende of de vertrouwenspersoon voor vertrouwelijk advies. Indien jij advies wenst van buiten de organisatie, kan je een adviseur van de afdeling advies van het Huis voor Klokkeluiders in vertrouwen raadplegen.

De in- of externe vertrouwenspersoon kan verschillende rollen vervullen, namelijk:

- als adviseur bij twijfel of een handeling van een medewerker niet integer is
- als steun en coach bij het doen van een melding
- als degene via wie de medewerker het vermoeden van een misstand binnen zijn eigen woningcorporatie kan melden. De vertrouwenspersoon stuurt de melding, in overleg met de medewerker, door naar de hoogste leidinggevende.

### Stap 3. Intern melden

Vervolgens kan jij vertrouwelijk een formele melding doen over een (mogelijke) integriteitsschending. Het meldsysteem is als volgt:

- Meldingen gericht tegen medewerkers doe je bij een leidinggevende met een hiërarchisch hogere positie.
- Meldingen gericht tegen een leidinggevende doe je bij de directeur-bestuurder.
- Meldingen gericht tegen een directeur-bestuurder doe je bij de RvC.
- Meldingen gericht tegen leden van de RvC doe je bij de voorzitter van de RvC.
- Meldingen gericht tegen hierboven genoemden kan worden gemeld via de in- of externe vertrouwenspersoon.

Het kan zijn dat de directeur-bestuurder een specifieke persoon heeft aangewezen - zoals de compliance officer of een interne commissie - als meldpunt waar de meldingen binnen moeten komen.

### Stap 4. Extern melden

Het advies is om eerst intern te melden, tenzij dat in redelijkheid niet van jou verwacht kan worden of als je het niet eens bent met een interne behandeling van de melding.

Voor een externe melding kan je de volgende instanties raadplegen:

- Het Meldpunt Integriteit Woningcorporaties (MIW) van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) voor meldingen omtrent fraude van het vermogen en/of zelfverrijking.
- Het Team Criminele Inlichtingen (TCI) van de Inlichtingen en Opsporingsdienst Inspectie Leefomgeving en Transport voor meldingen omtrent ernstige criminaliteit en fraude op het gebied van integriteitsvraagstukken en fraude bij woningcorporaties, waarbij bekendmaking van je eigen identiteit consequenties kan hebben, zoals ontslag of bedreiging. Te bereiken via telefoonnummer 070 4564577 of Anoniem melden criminaliteit | Over de ILT | Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) (<https://www.ilent.nl/over-ilt/handhaving-en-toezicht/opsparing/criminaliteit-melden>).
- De afdeling Onderzoek van het Huis voor Klokkeluiders voor meldingen omtrent een maatschappelijke misstand.

### 3. Wat zijn de stappen na jouw interne melding?

**Stap 1.** De ontvanger van de melding legt de melding schriftelijk vast. De ontvanger zorgt ervoor dat de directeur-bestuurder tijdig op de hoogte wordt gesteld van de melding. Jij krijgt een ontvangstbevestiging.

**Stap 2.** De directeur-bestuurder (dan wel een door hem aangewezen persoon of commissie) stelt een eerste onderzoek in naar de melding en beoordeelt of er een nader (intern of onafhankelijk extern) onderzoek moet worden uitgevoerd. Jou wordt in dit kader de gelegenheid geboden de melding toe te lichten.

**Stap 3.** Er wordt geen onderzoek gedaan als het vermoeden niet gebaseerd is op redelijke gronden of op voorhand duidelijk is dat het gemelde geen betrekking heeft op een vermoeden van een misstand en/of integriteitsschending. Jij wordt hierover binnen twee weken schriftelijk op de hoogte gesteld. De reden wordt hierbij duidelijk toegelicht.

**Stap 4.** Indien onderzoek wordt gedaan, dan informeert de directeur-bestuurder (dan wel een door hem aangewezen persoon of commissie) de personen op wie een melding betrekking heeft over de melding en het onderzoek. Jij wordt geïnformeerd dat het onderzoek start.

**Stap 5.** Het onderzoek wordt uitgevoerd, waarbij jij en de beklaagde(n) worden gehoord. Ook kunnen de onderzoekers anderen horen en/of documenten inzien. De onderzoekers stellen een onderzoeksrapport op. Een belangrijke stap in deze fase is het plegen van hoor en wederhoor.

#### Hoor en wederhoor

Het doel van een onderzoek is om alle feiten en omstandigheden in kaart te brengen. Een vereiste is het plegen van hoor en wederhoor. Het biedt de onderzoekers namelijk de kans om bevindingen te toetsen en eventueel bij te stellen.

Hoor en wederhoor is zowel voor de melder als de beklaagde(n) van belang. Zij kunnen zo een oordeel over het onderzoek vormen, met name de beklaagde(n). Zijn er gronden om de conclusies van het onderzoek aan te vechten? Zo ja, is het raadzaam om een melding te doen van het gemelde vermoeden?

De wijze waarop hoor en wederhoor wordt toegepast, is van belang. Een manier om hoor en wederhoor te plegen, is de melder en de beklaagde(n) inzage te geven in die delen van het onderzoeksrapport die over hun handelen gaat voordat het definitief wordt gemaakt. Zij kunnen eventuele opmerkingen schriftelijk vastleggen en de onderzoekers kunnen het verwerken in het onderzoeksrapport

**Stap 6.** Op basis van de onderzoeksresultaten neemt de directeur-bestuurder een inhoudelijk standpunt in over de melding en tot welke opvolging de melding eventueel heeft geleid. Jij krijgt schriftelijk bericht over het standpunt.

**Stap 7.** Jij krijgt gelegenheid om op het standpunt te reageren. Als jij het niet eens bent met het standpunt of als het standpunt te laat ontvangen wordt, kan je een externe melding doen.



# Bijlage 1.

## Dilemmakaarten

### Dilemmakaart 1

**Doelgroep: medewerker**

#### Casus

De vaste aannemer van de woningcorporatie blijkt niet altijd goed te kunnen leveren. Na een jaar wordt het contract met de aannemer verbroken en wordt gezocht naar een nieuwe partner voor op de shortlist. U bent hier verantwoordelijk voor. Uw leidinggevende komt bij u binnenlopen en geeft aan dat met spoed een nieuwe aannemer aan de shortlist moet worden toegevoegd. Er is namelijk veel achterstallig onderhoud. Uw leidinggevende zegt zelf nog een goede partij te kennen, waar zijn zus in het management zit, en geeft u de opdracht zo snel mogelijk deze partij aan de shortlist toe te voegen. Als u vraagt of dit zomaar kan, zegt uw leidinggevende het volgende. "Niet te veel vragen stellen, gewoon doen! Ik ben verantwoordelijk." Wat doet u?

#### Overwegingen

- U doet wat uw leidinggevende zegt. Hij is immers de baas!
- U weigert de opdracht uit te voeren omdat u vindt dat hier niet integer gehandeld wordt en u vindt de druk die op u wordt uitgeoefend onacceptabel.
- U heeft het gevoel dat hier niet integer wordt gehandeld en u spreekt uw leidinggevende hierop aan en legt uit dat u een meervoudige aanbesteding in de markt gaat zetten.
- U heeft het gevoel dat hier niet integer wordt gehandeld en dat u gezien uw ervaringen uw leidinggevende hier niet op kan aanspreken. Daarom meldt u het voorval aan de directeur-bestuurder en u geeft bij haar aan dat zij waarborgen inbouwt zodat de aanbesteding eerlijk verloopt.

### Dilemmakaart 2

**Doelgroep: medewerker**

#### Casus

U bent een medewerker en u krijgt een nieuwe collega binnen het team – een jongedame die zich naar uw mening nogal uitdagend kleedt. Zelf vind u dit erg onprofessioneel, maar u vindt het niet uw zaak. Op een dag komt de nieuwe collega naar u toe. Ze vertelt dat haar leidinggevende haar heel vaak aanspreekt over haar 'prachtige' uiterlijk. Ze voelt zich daar niet fijn bij maar durft er niets over te zeggen. Zij vraagt u haar te helpen. Wat doet u?

#### Overwegingen

- U zegt dat het beter is als ze zich minder uitdagend kleedt.
- U zegt dat u haar niet kan adviseren omdat het om uw leidinggevende gaat.
- U zegt dat ze er gewoon wat van moet zeggen zodra hij dat doet. Iemand moet altijd voor zichzelf opkomen.
- U gaat naar de directeur en komt op voor uw collega.
- U adviseert haar melding te doen van ongewenst gedrag.
- U adviseert haar naar de vertrouwenspersoon te gaan.

## Dilemmakaart 3

### Doelgroep: medewerker

#### Casus

De woningcorporatie heeft voor de servicemedewerkers dienstauto's met daarin onder meer zeer veel gereedschap. Een van deze medewerkers is ook hobbyklusser in zijn vrije tijd. Een goede kennis van zijn broer is directeur bij Ajax en woonachtig in de buurt van Amsterdam. Hij vraagt de hobbyklusser zijn badkamer te renoveren. Dat doet hij graag en in enkele weekenden doet hij zijn klus. Als dank krijgt hij een seizoenkaart van Ajax. Wat vindt u hiervan?

#### Overwegingen

- Dit kan niet, hij mag de dienstauto en het gereedschap niet privé gebruiken.
- Dit kan wel, hij mag de dienstauto en het gereedschap onbeperkt privé gebruiken.
- Dit kan wel, als hij het maar meldt bij zijn leidinggevende dat hij de dienstauto en het gereedschap in het weekend gebruikt.
- Dit kan wel, als hij maar bij zijn leidinggevende aangeeft dat hij voor zijn werkzaamheden en het gebruik van de dienstauto en gereedschap een seizoenkaart cadeau heeft gekregen.
- Dit kan niet, omdat hij in de vorm van een seizoenkaart eigenlijk privé betaald krijgt voor het privé gebruik van de dienstauto en gereedschap.

## Dilemmakaart 4

### Doelgroep: medewerker

#### Casus

Door de passendheidtoets komen huurders niet in aanmerking voor een te realiseren woning in een nog te bouwen project. De huurders zijn toevallig een van uw beste vrienden en u wilt ze in deze oververhitte woningmarkt graag van een woning voorzien. Om het toch mogelijk te maken, kunt u bij aanvang de huur tijdelijk met € 150,- verlagen zodat ze toch in aanmerking komen. Na een bepaalde periode gaat u de huur weer naar het oorspronkelijke bedrag verhogen. Uw vrienden zijn blij omdat zij alsnog een woning hebben weten te bemachtigen en uw corporatie loopt maar beperkt financieel verlies. Kan dit volgens u?

#### Overwegingen

- Dit kan wel. Het is al moeilijk genoeg voor starters om een woning te bemachtigen. Mijn vrienden blij, mijn corporatie heeft er nieuwe nette huurders bij en de corporatie loopt maar beperkt financieel verlies.
- Dit kan wel, indien mijn leidinggevende akkoord is. Als hij niet akkoord is, ga ik het plan niet uitvoeren.
- Dit kan niet. Het is in strijd met de wet- en regelgeving.

## Dilemmakaart 5

### Doelgroep: medewerker

#### Casus

U wordt met een aantal collega's uitgenodigd door een leverancier voor een inhoudelijke dag waarin u wordt bijgepraat over de ontwikkelingen in hun sector. Daarna krijgt u een diner aangeboden. Uw corporatie heeft een vast contract met deze leverancier. U weet niet of er op dit moment onderhandelingen spelen. U vraagt zich af of de onafhankelijkheid van u en uw collega's hierdoor wordt beïnvloed. Wat doet u?

#### Overwegingen

- U gaat in op de uitnodiging. U ziet niet in waarom uw onafhankelijkheid hierdoor zal worden beïnvloed. Volgens u ligt hier de meerwaarde bij het opdoen van kennis.
- U gaat pas in op de uitnodiging zodra u zeker weet dat er geen onderhandelingen en kwesties spelen tussen uw corporatie en de leverancier. Ook houdt u zich aan de grens van ongeveer € 50,- voor het aannemen van uitnodigingen.
- U gaat niet in op de uitnodiging. U heeft het gevoel dat u in de toekomst niet objectief kan onderhandelen met de leverancier.

## Dilemmakaart 6

### Doelgroep: medewerker

#### Casus

Een alleenstaande moeder is met spoed op zoek naar een woning. Zij heeft al meerdere keren in paniek bij u aan de balie gestaan en gesmeekt om een woning. Zij heeft aangegeven al blij te zijn met een eenkamerwoning zodat ze onderdak heeft voor haar drie kinderen. De nood is heel hoog. U weet dat er meerdere eenkamerwoningen in de buurt beschikbaar zijn. Wijst u haar een van deze woningen toe?

#### Overwegingen

- Ja, u wijst de woning toe want u kunt een alleenstaande moeder en haar kinderen niet op straat laten staan.
- Ja, maar u wijst de woning tijdelijk toe. In de tussentijd moet de alleenstaande moeder op zoek naar een passendere woning. De eenkamerwoning moet niet te lang van de markt zijn voor geschikte huurders.
- Nee, u wijst de woning niet toe. U gaat met spoed op zoek naar een maatwerkoplossing. Het is onverantwoord om een alleenstaande moeder met drie kinderen te plaatsen in een huis dat niet geschikt is voor de betreffende gezinssituatie.

## Dilemmakaart 7

### Doelgroep: manager/teamleider

Als manager/teamleider bent u verantwoordelijk voor de contacten met aannemers in het kader van het onderhoud. Na lang wikken en wegen heeft u besloten uw woning uit laten bouwen. U wilt graag uit een aantal aanbieders kunnen kiezen, dus u besluit drie offertes op te vragen. Een van de drie partijen waar u offerte opvraagt, is een aannemer Janssen en Co die veel werk doet voor uw woningcorporatie. U weet namelijk dat de prijs/kwaliteit verhouding goed is en ook kent u de mensen daar. U ontvangt drie offertes. Wat blijkt? Janssen en Co is verreweg de goedkoopste. U belt ze direct op om te zeggen dat u akkoord bent. Kan dit volgens u?

### Overwegingen

- Dat is een mooi en voor u gunstig resultaat. Fijn voor de portemonnee.
- U had Janssen en Co helemaal niet om een offerte mogen vragen omdat zij werken voor uw woningcorporatie.
- U had uw leidinggevende van te voren moeten informeren over het besluit om een offerte aan te vragen.
- U had uw leidinggevende moeten informeren dat u in zee gaat met Janssen en Co.

## Dilemmakaart 8

### Doelgroep: manager/teamleider

Een medewerker uit uw team vertelt u dat een collega van haar al meerdere keren bouw materiaal heeft meegenomen. Zij geeft wel aan anoniem te willen blijven en vreest dat als u met de betreffende medewerker gaat praten al snel duidelijk is van wie de melding komt. Wat doet u?

### Overwegingen

- U doet niets. Dit is te klein bier. Er gebeuren wel meer dit soort dingen.
- U doet niets omdat u de medewerker die het meldt wil beschermen.
- U gaat zelf op onderzoek uit.
- U bespreekt het met de directeur-bestuurder.
- U bespreekt het binnen het managementteam.

## Dilemmakaart 9

### Doelgroep: manager/teamleider

#### Casus

U bent manager bedrijfsvoering en u bent er trots op dat uw corporatie financieel gezond is. U denkt goed na over de uitgaven. De voorzitter van de RvC stelt aan u, de directeur-bestuurder, en de controller voor om minder zuinig te zijn en grotere uitgaven te doen voor de maatschappelijke opgave. De voorzitter is van mening dat de grote(re) uitgaven nu nog gerealiseerd kunnen worden voordat het beleid vanuit 'Den Haag' weer gaat veranderen en een greep doet in de kas. Wat doet u?

#### Overwegingen

- U gaat grote(re) uitgaven voorbereiden. U heeft nu nog voldoende middelen beschikbaar, maar door een verandering in het beleid vanuit 'Den Haag' kan dat over een bepaalde tijd anders zijn. De uitgaven zijn niet per se noodzakelijk, maar wel mooi om te kunnen doen.
- U gaat grote(re) uitgaven voorbereiden mits dergelijke uitgaven al langere tijd op de wensenlijst van de corporatie staan en noodzakelijk zijn.
- U gaat geen voorstel maken om grote(re) uitgaven te doen. U houdt vast aan het beleid en ziet niks in het idee van de voorzitter van de RvC.

## Dilemmakaart 10

### Doelgroep: directeur-bestuurder

#### Casus

Eén van de grootste leveranciers van uw corporatie, tevens clubgenoot van de Rotary waar u ook lid van bent, vertelt u dat één van uw medewerkers, tevens opdrachtgever van de leverancier, zich frequent grensoverschrijdend gedraagt jegens de medewerkers van de leverancier. Voor de leverancier is de woningcorporatie de grootste klant. Zonder uw corporatie als klant staat de leverancier op omvallen. Daarom eist de leverancier totale geheimhouding en dat u zijn ervaringen niet met uw medewerker mag bespreken. Anders verliest de leverancier, tevens uw clubgenoot van de Rotary, zijn grootste klant met alle gevolgen van dien. Wat doet u?

#### Overwegingen

- U doet niets, de leverancier heeft immers om plausibele redenen geëist de informatie niet te delen met de medewerker.
- U geeft de leverancier aan het te bespreken met de medewerker met de toezegging dat de leverancier de komende jaren het contract zal behouden.
- U spreekt de medewerker aan op zijn grensoverschrijdend gedrag. Dit moet direct stoppen.
- U gaat naar de direct leidinggevende van de medewerker om te bespreken of deze vermoedens heeft over het grensoverschrijdend gedrag van de medewerker.
- U (of iemand binnen de organisatie namens u) gaat op onderzoek uit om de hele handel en wandel van de medewerker door te lichten om op het spoor te komen of hij zich grensoverschrijdend gedraagt.

## Dilemmakaart 11

### Doelgroep: directeur-bestuurder

Uw woningcorporatie bevindt zich de laatste tijd in financieel zwaar weer. Het is van groot belang dat op korte termijn een object wordt verkocht. Als directeur-bestuurder wilt u zo snel mogelijk de financiële problemen oplossen en ook de RvC heeft al meerdere keren aangegeven dat op korte termijn resultaat wordt verwacht. De markt is slecht en de kans dat er een koper komt, is heel klein. Dan doet zich een unieke kans voor. Uw zwager is serieus geïnteresseerd in de aankoop van een object en is bereid daar een aanzienlijk bedrag voor neer te leggen. Uw zwager zit goed in de slappe was en hij is betrouwbaar. U twijfelt er niet aan of hij zijn beloften na gaat komen. Bovendien is uw woningcorporatie daarmee in één klap uit de financiële problemen. Uw zwager verwacht een directe toezegging dat zijn bod wordt geaccepteerd. Zo niet, dan is er geen deal. Wat doet u?

### Overwegingen

- U besluit de toezegging niet te geven. U houdt zich aan de regels. U gaat daar niet alleen over.
- U besluit de toezegging wel te geven. Uw RvC heeft al meerdere keren aangegeven dat er op korte termijn resultaat wordt verwacht en u verwacht hiermee het goede te doen. De woningcorporatie is in één keer uit de financiële problemen.
- U besluit om dit dossier aan de daartoe bevoegde medewerkers en manager(s) over te dragen. U wilt dat het volgens de regels gaat en dat meerdere partijen de kans krijgen om een bod te doen. Het is alsnog mogelijk dat uw zwager het object kan kopen.

## Dilemmakaart 12

### Doelgroep: directeur-bestuurder

Nadat u bent gescheiden, wordt u verliefd op één van uw medewerkers van de afdeling Strategie die u als directeur-bestuurder en het management adviseert en ondersteunt bij de invulling van de koers van de organisatie. De liefde is pril en bij niemand bekend. Zij krijgt de mogelijkheid promotie te maken om manager Strategie te worden. Kan dit volgens u? Maakt u melding van uw relationele verhouding?

### Overwegingen

- U besluit om niks te zeggen en de medewerkster promotie te laten maken tot manager Strategie.
- U besluit om transparant te zijn over de relatie. U maakt melding in het managementteam en bij de RvC. Het staat haar promotie vervolgens niet in de weg.
- U besluit om haar geen promotie te laten maken tot manager Strategie. Het is beter dat zij bij een andere organisatie gaat werken.

## Dilemmakaart 13

### Doelgroep: commissaris

U wilt graag commissaris worden bij een woningcorporatie. Een zakenrelatie is voorzitter van de RvC van een woningcorporatie. Deze woningcorporatie is recent in het nieuws gekomen vanwege de goede resultaten. Tijdens een ontmoeting vertelt hij u dat komend jaar een vacature in de RvC vrijkomt en dat ze op zoek zijn. U herkent uzelf in de omschrijving. Wat doet u met deze informatie?

### Overwegingen

- Niks, ik solliciteer bij een andere woningcorporatie. Anders ontstaat misschien de schijn van vriendjespolitiek.
- Ik solliciteer. Niet alleen mijn zakenrelatie beslist tijdens de sollicitatieprocedure of ik geschikt ben, maar de gehele RvC.
- Ik solliciteer, maar geef bijvoorbeeld in mijn sollicitatiebrief of -gesprek aan dat de voorzitter mijn zakenrelatie is en mij heeft gewezen op de vacature en heeft verteld waar de RvC naar op zoek is.

## Dilemmakaart 14

### Doelgroep: commissaris

Er komt bij het Meldpunt Integriteit Woningcorporaties van de Autoriteit woningcorporaties een anonieme melding binnen van een mogelijke integriteitsschending door een manager binnen uw woningcorporatie. U wordt als commissaris samen met de directeur-bestuurder geïnformeerd en gevraagd handelend op te treden. De directeur-bestuurder vindt het onzin om handelend op te treden. Hij weet vrijwel zeker dat een rancuneuze oud-medewerker achter de beschuldigingen zit. Hij deelt uw RvC mee geen verder onderzoek in te stellen. Wat doet u?

### Overwegingen

- U spreekt de directeur-bestuurder aan. U adviseert dringend een oriënterend (extern) onderzoek in te stellen.
- U gaat zelf op onderzoek uit, even wat googelen, documenten doorspitten en de achtergrond onderzoeken.
- U vertrouwt de directeur-bestuurder. U wilt de goede verstandhouding tussen de directeur-bestuurder en de RvC niet op het spel zetten.

## Dilemmakaart 15

### Doelgroep: commissaris

#### Casus

U bent sinds enkele maanden commissaris bij een woningcorporatie in uw gemeente. Momenteel is uw corporatie bezig met de ontwikkeling van een groot winkelcentrum in de binnenstad. In het winkelcentrum worden ook appartementen, een bioscoop en een sportschool gebouwd. De RvC wordt regelmatig door de directeur-bestuurder, de controller en de betrokken managers op de hoogte gehouden van de voortgang. Uw dochter werkt als financieel directeur bij een van de bouwpartners. Tijdens een familiediner deelt zij vertrouwelijke informatie met u. Uw dochter laat weten dat uw corporatie waarschijnlijk grote financiële risico's loopt en dat zij als financieel directeur van deze bouwpartner een voor deze organisatie voordelige deal met uw corporatie heeft gesloten. Dit pakt waarschijnlijk desastreus uit voor uw corporatie. Wat doet u?

#### Overwegingen

- U deelt de vertrouwelijke informatie met uw RvC. U bent niet voor niets commissaris geworden en u vindt het uw verantwoordelijkheid om het aan te kaarten.
- U deelt de vertrouwelijke informatie niet met uw RvC, maar u gaat op onderzoek uit. Het is wel van belang om te weten te komen welke deal gesloten is. U voelt uw directeur-bestuurder, de controller en de betrokken managers aan de tand over de pas gesloten deal. U hoopt dat hieruit blijkt welke grote financiële risico's de corporatie loopt.
- U deelt de vertrouwelijke informatie niet met uw RvC. U wilt de deal waar uw dochter trots op is niet verpesten. En daarbij hebben de directeur-bestuurder, de controller en de betrokken manager dingen over het hoofd gezien waar zij u als RvC niet van op de hoogte hebben gesteld. Dat is hun fout.



## Colofon

De Handreiking Integriteit voor Woningcorporaties is in opdracht van Aedes Vereniging van Woningcorporaties en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) opgesteld door Berenschot B.V. (Ronald van der Mark en Fabiënne Röben).

Fotograaf van de afbeelding op de voorkant is Joris den Blaauwen.

Deze handreiking is een uitgave van:

**Aedes vereniging van woningcorporaties**

Postbus 93121

2509 AC Den Haag

Koningin Julianaplein 10

2595 AA Den Haag

**Vereniging van Toezichthouder in  
Woningcorporaties (VTW)**

Postbus 340

2700 AH Zoetermeer

Zilverstraat 69

2718 RP Zoetermeer

Maand/jaar uitgifte: juli 2022.