

Whitepaper Compliance & Integriteit binnen Woningcorporaties

De kracht van het initiatief

1 Inleiding

Al sinds 1994 is er sprake van stevige kritiek op de toenemende zelfstandigheid van woningcorporaties en de (speculatieve) vrijheden die zij zich permitteren¹. De integriteit van woningcorporaties en hun bestuurders werd in talrijke (kranten)berichten aan de kaak gesteld. Ook politiek en burgers hebben zich gaandeweg in de discussie gemengd. Algemeen is inmiddels de roep dat woningcorporaties een substantiële (cultuur)omslag moeten maken om de integriteit van hun bedrijfsvoering te verbeteren en het vertrouwen van politiek en burgers niet (verder) te verliezen.

Binnen de woningcorporaties zijn deze signalen de afgelopen jaren onvoldoende omgezet in daden. Toen de huidige golf van kritiek opkwam, was er vooral aandacht voor de bestuurders van woningcorporaties die 'in de fout' waren gegaan. Dit evolueerde tot sectorbrede aandacht voor normovertredend en niet-integer gedrag. Het gevolg was dat de politiek een stap verder ging. Nu de eerste vérstreckende maatregelen (wetgeving en extern toezicht) op stapel staan, wordt de vraag gesteld: hoe komt het dat het interne toezicht van de woningcorporaties onvoldoende corrigerend heeft gewerkt? Waarom nam niemand het initiatief om besturen ter verantwoording te roepen? Deze vragen staan momenteel hoog op de bestuurlijke en politieke agenda.

In zijn brief aan de Tweede Kamer van 12 juni 2009 behandelt minister Van der Laan de kwestie hoe het functioneren van het interne toezicht van woningcorporaties kan worden verbeterd. In 'Goed bestuur in uitvoering,' het rapport van de Algemene Rekenkamer, wordt onder andere vastgesteld dat de interne toezichthouder (de Raad van Commissarissen of Raad van Advies) niet alleen onvoldoende grip heeft op governance en de financiële huishouding, maar ook te weinig mogelijkheden heeft om besturen af te rekenen op hun maatschappelijke prestaties en integriteit.

Het initiatief tot het verbeteren van de integere bedrijfsvoering zou niet moeten komen van de wetgever. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt primair bij de woningcorporaties zelf. Bovendien leidt initiatief vanuit de wetgever in de regel tot rigide wet- en regelgeving en een even rigide extern toezicht. Onze kernboodschap is dat bestuurders van woningcorporaties direct initiatief moeten nemen tot de implementatie van structurele oplossingen. Op die manier worden verdere integriteitincidenten voorkomen, wordt de reputatie van de sector hersteld en wordt het vertrouwen bij belanghebbenden herwonnen.

Eigen initiatief van de woningcorporaties levert goodwill op bij politiek en burgers en voorkomt dat het scala aan (toezicht)maatregelen van de minister ontaardt in een bureaucratische overreactie die zijn doel voorbij zou schieten. Bijkomend voordeel is dat de agenda van de

¹ Woningcorporaties zijn gevoel voor realiteit kwijtgeraakt', J. Bots, NRC 11 juli 1994.

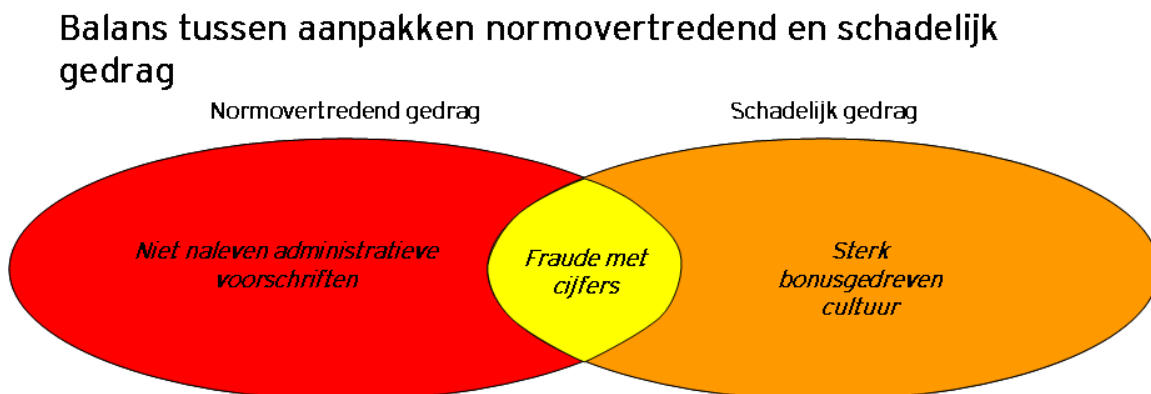
minister, die vol corrigerende maatregelen staat, ontlast wordt.

Een afwachtende houding van de woningcorporaties betekent een gemiste kans om het politieke momentum in gunstige zin te beïnvloeden. Dát is de kracht van het initiatief. Integriteit is een fundamenteel onderdeel van een gezonde bedrijfsvoering en dit is nu juist de verantwoordelijkheid van het bestuur en de interne toezichthouders. Wij bieden in dit whitepaper geen panklare oplossingen voor afzonderlijke woningcorporaties. Factoren als bedrijfscultuur, regio en maatschappelijke belangen lopen daarvoor te ver uiteen. Wat biedt dit whitepaper wel? Allereerst plaatsen wij de verantwoordelijkheden van de bestuurders en de interne toezichthouders in een context van integriteit en governance (paragraaf 2). Vervolgens besteden we aandacht aan de structurele voedingsbodem van het normovertredende en niet-integere gedrag (paragraaf 3). Minister Van der Laan heeft verregaande plannen voor een 'verticale' verantwoording- en toezichtvorm (paragraaf 4). Woningcorporaties tonen echter aan dat 'horizontale' verantwoording en toezicht een beter alternatief vormen (paragraaf 5). Tot slot volgen onze oplossingen (paragraaf 6) en de conclusie (paragraaf 7).

2 Integriteit en verantwoordelijkheid

Bestuurders van woningcorporaties hebben een grote verantwoordelijkheid: ze functioneren op basis van vertrouwen en daarom is hun positie kwetsbaar. Bovendien hebben zij een voorbeeldfunctie op het gebied van integriteit (eerlijk, oprecht en onafhankelijk handelen). Governance is niet alleen een kwestie van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden; ook het afwegen van externe belangen die politiek en maatschappelijk gevoelig liggen, speelt een belangrijke rol. Om efficiënt en effectief de doelstellingen van een woningcorporatie te kunnen realiseren, is tussen al deze elementen samenhang nodig. De kern van deze manier van besturen is dat belanghebbenden van een woningcorporatie gebaat zijn bij een goede interne beheersing en een goede verantwoording hierover.

Integriteit beperkt zich niet tot het voldoen aan door de overheid opgelegde wetten en regels (normen). Het gaat ook – of wellicht juist – om zaken die niet bij wet of regel verboden zijn, maar die wel kunnen leiden tot ongewenst, niet-integere gedrag. Een autoriteit op toezichtgebied, Malcolm Sparrow, spreekt in dit verband over 'schadelijke gedragingen', ofwel 'harms'. Hij heeft dit als volgt eenvoudig, maar krachtig in beeld gebracht:



Aan beide benaderingen kleven voor- en nadelen. De voordelen van het aanpakken van normovertredend gedrag (het overtreden van door de overheid opgelegde wetten en regels) is dat de wet houvast biedt en dat het verantwoorden op korte termijn relatief eenvoudig is. Nadeel is dat de wet vaak een gebrekkig, rigide instrument is en dat corporaties zich de vraag moeten stellen of met deze benadering de grote problemen echt worden aangepakt. Voordeel van het aanpakken van schadelijk gedrag is dat corporaties zich richten op het aanpakken van de grote problemen en dat de verantwoording op lange termijn beter is. Nadeel is dat het lastiger te bepalen is welk normenkader gehanteerd moet worden, plus het risico van een te grote afstand tot de wet.

Juist in de hoek van 'schadelijk gedrag' is het bij woningcorporaties de laatste tijd misgegaan en is de reputatie van de sector in de ogen van uw belanghebbenden sterk aangetast. Corporaties zijn wat dat betreft in het goede gezelschap van de financiële sector, denk maar aan de maatschappelijke verontwaardiging over de hoge bonussen voor bankiers; het bonussysteem was en is volstrekt legaal, maar leidde wel tot het najagen van kortetermijnwinsten, die weer ten koste gingen van de andere belanghebbenden van de bank. Het is nu aan de woningcorporaties om de potentieel normovertredende en schadelijke gedragingen (risico's) in kaart te brengen en hiertegen passende maatregelen te treffen.

3 Structurele voedingsbodem

Er bestaat een structurele voedingsbodem voor normovertredend of schadelijk gedrag bij woningcorporaties. Deze voedingsbodem wordt onder meer veroorzaakt door de volgende factoren:

- De concentratie van macht aan de top van de organisatie creëert transacties die dubieus zijn of de suggestie wekken – door een gebrek aan transparantie – dat er niet in het belang van de organisatie gehandeld wordt. Transparantie is een modieus maar wezenlijk begrip, want gebrek aan transparantie biedt gelegenheid tot normovertredend gedrag. Hierdoor kunnen zelfs transacties en bedrijfsvoeringen die ethisch en juridisch correct zijn, besmet worden. Dit is dus ook een belangrijk aandachtspunt voor organisaties die intern integer handelen maar er niet in slagen dit extern te communiceren.
- Het gebrek aan interne verantwoording en intern toezicht biedt leidinggevendenden de gelegenheid tot normovertreding en brengt mensen op verantwoordelijke posities continu in verleiding. Gelegenheid kan men samenvatten als 'gewoon, omdat het kan'. Veel dingen 'kunnen niet' vanuit een normatieve optiek, maar zijn soms 'zo gegroeid' op een specifieke afdeling of bij een specifiek persoon. Een gebrek aan (zelf)corrigerend vermogen van een organisatie is destructief voor de langetermijnbelangen die zij nastreeft. De voorbeeldfunctie van het bestuur (de zogenaamde 'tone at the top') is ook cruciaal in dit proces.
- Het interne toezicht is (teveel) afhankelijk van de informatie die het bestuur verstrekt. Dit is in vrijwel alle sectoren een probleem, maar in de woningcorporatiesector bestaat hier nu extra aandacht voor. De Raad van Commissarissen laat zich gemakkelijk in slaap sussen door onjuiste informatie. De opvatting dat een RvC een onderzoeksplicht heeft ten

aanzien van de juistheid van bedrijfsgevoelige informatie begint steeds meer gemeengoed te worden; het interne toezicht moet zelf haar informatiebehoefte bepalen en zorgdragen dat de tijdigheid, juistheid/betrouwbaarheid van de beschikbaar gestelde informatie is gewaarborgd

- Het externe toezicht wordt door de branche (nog) als afstandelijk en infrequent getypeerd. Deze typering kan ook het gevoel geven dat de pakkans laag is, waardoor de verleiding tot normovertreding verder wordt opgevoerd.
- Toerekenbaarheid is van belang als er onduidelijkheid bestaat over de toewijzing van verantwoordelijkheden. Een autoriteitsvacuüm heeft vaak als gevolg dat personen in een organisatie geneigd zijn om zaken die niet duidelijk onder hun verantwoordelijkheid vallen, op hun beloop te laten. Dit wordt in een dergelijke situatie door de betreffende werknemers niet als nalatig beschouwd. De verwachting dat iemand anders het probleem zal adresseren omdat het onder de verwachte verantwoordelijkheid van de ander valt, werkt dan als een belemmering om misstanden aan te pakken.
- De overgangsfase waarin de woningcorporatiesector verkeert, is voor sommige corporaties een proeve van bestuurlijke bekwaamheid. De verwarring over de kerndoelen is voor een woningcorporatie politiek gezien niet goed. De maatschappelijke opinie en de daaropvolgende politieke actie zijn verweven met het publieke doel dat de corporaties geacht worden na te streven. Het verwateren van de focus op de core business heeft niet alleen politieke gevolgen, het is ook slecht voor het bedrijfsresultaat.

Minister Van der Laan noemt zelf de onderstaande, meer specifieke voorbeelden die volgens hem een grondige analyse van de risico's in de woningcorporatiesector noodzakelijk maken:

- De te ruime mandaten van directeuren bij de aan- en verkoop van grond en onroerend goed.
- De gebrekkige interne controlefunctie: de structuren zijn niet goed ingericht of de kwaliteit van het interne toezicht is niet op orde.
- De niet gemelde complexgewijze verkoop van woningen aan derden anders dan woningcorporaties.
- De grote prijsverschillen bij transacties van woningen of grond tussen meerdere partijen waarbij een woningcorporatie is betrokken.

Het is aan de woningcorporaties zelf om vast te stellen of de bovenstaande factoren op hun organisatie van toepassing zijn. Hoe meer dit het geval is, hoe hoger het risico op normovertredend of schadelijk gedrag (zie ook paragraaf 2).

4 Verticaal toezicht: de keuze van de minister

Toezicht kan grofweg worden verdeeld in 'verticaal' en 'horizontaal' toezicht. In de paragrafen 4 en 5 zullen wij nader ingaan op beide vormen.

De overheid heeft de oplossing voor de bovengenoemde structurele voedingsbodem al klaar: nieuwe en strengere wetgeving en extern toezicht, dat meer rigide en ingrijpender zal zijn. Het externe toezicht zal in beginsel 'verticaal' van aard zijn (d.w.z. op basis van ongelijkwaardigheid: de toezichthouder boven de woningcorporaties) en op basis van wantrouwen.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt omgebouwd tot een toezichtautoriteit, die naast de financiële positie nog nadrukkelijker de integriteit, doelmatigheid en maatschappelijke prestaties van woningcorporaties zal controleren. Het CFV kan onderzoeken uitvoeren en sancties opleggen.

5 Horizontaal toezicht: komt zelfregulering te laat?

In sectoren als de farmacie en de drinkwaterbedrijven is de verticale toezichtfunctie van de overheid slechts beperkt aanwezig als gevolg van mechanismen die de interne controle versterken. Deze uitruil van strengere zelfregulering zorgt voor een vorm van overheidstoezicht die terughoudender en meer 'horizontaal' van karakter is: er is in beginsel een basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

Dit vertrouwen is geen 'naïef vertrouwen' maar eerder een 'geïnformeerd vertrouwen'. Horizontaal toezicht vereist de bereidheid van beide partijen om transparant te zijn, om mogelijke discussiepunten vooraf op tafel te leggen en om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. Horizontaal toezicht maakt gebruik van de kwaliteit van interne controle en het zelfreinigend vermogen van de partijen die onder extern toezicht staan. Het externe toezicht wordt (zowel naar inhoud als naar intensiteit) afgestemd op de mate waarin het bedrijf zichtbaar en bewijsbaar 'in control' is.

Belangrijker is dat het langetermijnbelang van de woningcorporatiesector gebaat is bij verbetering van de eigen kwalitatieve prestaties en dat dit niet wordt overgelaten aan een verticaal toezichtstelsel met minimumnormen. Afgedwongen minimumnormen versterken eerder de neiging bij onder toezicht staande instellingen om rond die blijkbaar acceptabele minimumnormen te gaan functioneren.

Effectief horizontaal toezicht dat goed gecommuniceerd wordt naar belanghebbenden creëert vertrouwen en biedt daarnaast de mogelijkheid de politieke elementen waar de woningcorporatiesector mee te maken heeft te beheersen. Een recent voorbeeld is dat van de Alliantie². Deze woningcorporatie heeft een handhavingsconvenant met de Belastingdienst afgesloten, gericht op het operationaliseren van horizontaal toezicht. Met de Belastingdienst is afgesproken dat alle actuele fiscale issues onderling worden afgestemd, waarbij de Belastingdienst op afstand het fiscaal risicoprofiel en de werking van het controlesysteem ('tax

² Zie: <http://www.managementbase.com/tabid/1487/Default.aspx>

control framework') van de Alliantie zal monitoren en niet meer eens in de vijf jaar 'alles overhoop zal halen'. Deze vorm van toezicht hoeft zich uiteraard niet te beperken tot fiscale wet- en regelgeving.

Horizontaal toezicht is te prefereren boven verticaal toezicht omdat horizontaal toezicht de primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen, opsporen en bestraffen van normschendingen of schadelijk gedrag neerlegt bij de partij die daar het beste zicht op heeft: de organisatie zelf.

Het is op dit moment zeker niet te laat om binnen de woningcorporatiesector te streven naar horizontaal toezicht. De sector zal, gegeven de huidige ingenomen stellingen in politiek en maatschappij, horizontaal toezicht wel moeten 'verdienen'. In de volgende paragrafen dragen wij oplossingen aan om dit te bereiken.

6 Oplossingen

Onderstaande oplossingen zijn gericht op het borgen van een integere bedrijfsvoering en op het structureel herwinnen van het vertrouwen in de woningcorporatiesector, waardoor horizontaal toezicht wordt afgedwongen.

Wat hieronder ontbreekt, is een oplossing voor het probleem van de ongeschreven bedrijfscultuur. Bedrijfsculturen zijn moeilijk te beïnvloeden, oplossingen op dit vlak zijn altijd organisatiespecifiek. Onderstaande oplossingen kunnen hier echter wel aan bijdragen. De bedrijfscultuur vormt een cruciaal issue, want het goedpraten en accepteren van onwenselijk gedrag is een structureel probleem. Het vormt op zichzelf een structurele voedingsbodem voor normovertredingen en schadelijk gedrag en beschadigt de langetermijnbelangen van de corporatie.

De oplossingen:

- Procedures en maatregelen: De belangrijke (en vaak ook de minder belangrijke) elementen van de bedrijfsvoering, zoals de aan- en verkoop van onroerend goed, kunnen veelal het beste worden geregeld door de invoering van een standaardcyclus van opeenvolgende handelingen en controlemomenten. De aan- en verkoop van onroerend goed is fraudegevoelig en dient door meerdere functionarissen en functieniveaus te worden goedgekeurd. Uiteindelijk moet het bestuur de interne toezichthouder in de cyclus op de hoogte stellen. Daarbij moeten alle betrokkenen in staat zijn verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid inzake de transacties. Het optimaliseren van de kwaliteitsbewaking, het borgen van de interne controle en het adequaat tegengaan van belangenverstremming, zijn basisvoorwaarden voor een gezonde en integere bedrijfsvoering.
- Evenwicht in de belangenafweging: De bestuurder van een organisatie, die werkt met publiek gebonden kapitaal, is niet alleen verantwoordelijk voor het behartigen van de eigen belangen van de organisatie. Een breed gezichtsveld met aandacht voor alle partijen is cruciaal bij de belangenafweging. Het is belangrijk voor professionals in alle disciplines om hun licht regelmatig op te steken bij anderen en om buiten de eigen

belevingswereld te willen kijken en leren. Het eindresultaat is een continu proces van belangenafwegingen, gebaseerd op steeds nieuwe input. Het proactief uitdragen van de standpunten van de corporatie, maar ook luisteren naar belanghebbenden zijn geijkte manieren om in contact te blijven met de diverse partijen.

- Duidelijke lijnen van toerekening: Er dient nagedacht te worden over de invulling van functies. Niet alleen het afbakenen van competentie en verantwoordelijkheden vallen hieronder, maar ook inhoudelijke aspecten. Veel organisaties hebben witte vlekken, er zijn altijd zaken die worden geadresseerd door overlappende competenties. Incidenten ontstaan vaak of duren vaak voort door het ontbreken van een verantwoordelijke.
- Afrekening: Een afrekening op organisatorisch vlak aan het eind van een vastgestelde periode of periodes zorgt op korte termijn voor een stimulans om te presteren. Het is essentieel om bij het formuleren van doelstellingen rekening te houden met de langetermijnbelangen van de organisatie.
- Deconcentratie van macht: Belangenverstrengeling wordt voorkomen door het opsplitsen van essentiële processen van de bedrijfsvoering, zoals de aan- en verkoop van onroerend goed. Dit is mogelijk door het volgen van een procedure waarin aan- en verkopen gerealiseerd worden door mensen met verschillende verantwoordelijkheden, invalshoeken en belangen. Deze aanpak heeft diverse voordelen. Hoe meer mensen de inhoudelijke en technische aspecten van de deal beoordelen, hoe meer mensen ook melding kunnen maken van zaken die niet door de beugel kunnen. De betrokkenheid van verschillende partijen kan bovendien een afschrikkende, controlerende, maar ook normerende werking hebben. Belangrijk is om te realiseren welke 'checks and balances' in de procedure verwerkt zijn en waar de verantwoordelijke personen in de organisatie zitten. Het is altijd goed om na te denken over mogelijke verbeteringen in de inrichting van de organisatie. De gekozen structuren, functies en bijbehorende competenties, evenals het functioneren van het interne toezicht, zijn zaken die continu bijgesteld moeten worden.
- 'Keep it simple': Het is altijd aan te bevelen om zaken zo eenvoudig mogelijk te regelen, mits de kwaliteitsbewaking op niveau blijft. Het vermijden van onnodige complexiteit werkt efficiency in de hand en bevordert het begrip voor de noodzaak en het naleven van bepaalde maatregelen en procedures.
- Kerdoelen stellen: Essentieel is dat woningcorporaties de focus van hun organisatie hervinden: waar zijn corporaties goed in? Dit is op meerdere manieren van belang. Op politiek vlak voorkomt het dat de organisaties verder beschadigd worden door avonturen op ondernemersvlak die weinig raakvlak hebben met de publieke taak. Maar ook de bedrijfsvoering is gebaat bij het vermijden van activiteiten waar de organisatie niet op is toegesneden. Het ontbreken van kennis en het stellen van niet-realistische ambities is een recept voor mislukking.

7 Conclusie

Het streven naar horizontaal toezicht en zelfregulering lijkt in het huidige politieke en maatschappelijke debat op het eerste gezicht een utopie. De woningcorporatiesector moet desondanks niet achterover leunen en afwachten wat er vanuit de overheid op haar afkomt. Zij moet nú het initiatief nemen om haar eigen inbreng in de discussie over toezicht en compliance & integriteit te laten gelden.

Wij adviseren u dit initiatief te nemen door parallel te werken aan:

- 1) het wegnemen van de structurele voedingsbodemp voor normovertredend en schadelijk gedrag;
- 2) het inbouwen van procedures en maatregelen die integer handelen en het interne toezicht hierop borgen;
- 3) het creëren van een bedrijfscultuur gericht op integer handelen;
- 4) transparant en verantwoord gedrag naar belanghebbenden.

Deze factoren zijn in onze visie van wezenlijk belang om op een overzienbare termijn na de eerste – waarschijnlijk onontkoombare – wetgeving- en handhavingsgolf van minister Van der Laan het externe, verticale toezicht te normaliseren en op langere termijn het vertrouwen in de woningcorporatiesector te herwinnen.

Het inbouwen van procedures en maatregelen die het integer handelen en het interne toezicht hierop borgen, krijgt vorm door de implementatie van een raamwerk van compliance & integriteit. Een dergelijk raamwerk moet de volgende bouwstenen bevatten:

- Compliance Matrix: Een overzicht van de relevante wet- en regelgeving; dit overzicht bepaalt tevens de reikwijdte van de compliance & integriteit functie³. De Compliance Matrix bevat ook een overzicht van de 'schadelijke gedragingen' (zie paragraaf 2).
- Risicoanalyse: Binnen de reikwijdte – zoals vastgelegd in de Compliance Matrix – behoeven niet alle wet- en regelgeving en schadelijke gedragingen evenveel aandacht. Dit is grotendeels afhankelijk van de specifieke activiteiten van de organisatie en haar verschillende onderdelen; het uitvoeren van een compliance & integriteit risicoanalyse is daarom van groot belang. De uitkomsten van deze analyse bepalen de hoeveelheid aandacht die per item moet worden besteed aan de hiernavolgende activiteiten.
- Risicoverlagende maatregelen (beheersmaatregelen): Geïdentificeerde compliance risico's moeten zoveel mogelijk worden beheerst. Het pakket van maatregelen omvat onder meer het opstellen van gedragscodes, compliance & integriteit gerichte handboeken, procedures en werkinstructies en het verankeren van – al dan niet geautomatiseerde – controles in processen.
- Compliance controlesystemen (monitoring): Het is niet alleen van belang om risicoverlagende maatregelen te initiëren, de maatregelen moeten in de praktijk ook werken. Om hun werking vast te stellen moeten de maatregelen periodiek worden getoetst. Het compliance controleplan vormt de basis voor deze controle.

- Incidenten management: Wanneer zich compliance & integriteit gerelateerde incidenten voordoen, is het zaak de (negatieve) gevolgen hiervan zoveel mogelijk te beperken. De juiste organisatieonderdelen moeten worden ingelicht en maatregelen moeten worden getroffen om herhaling te voorkomen. Een adequate registratie van incidenten, gevolg en opvolging is eveneens van belang.
- Opvolgen van acties: Als gevolg van onder meer incidenten, audit rapportages, bezoeken van toezichthouders, compliance controle resultaten, etc. kunnen zich compliance & integriteit kwesties voordoen die opvolging behoeven. De compliance & integriteit functie speelt in deze opvolging een centrale rol en bewaakt onder meer de kwaliteit en timing van de genomen acties.
- Training en communicatie (creëren awareness): Management en medewerkers moeten weten wat van hen verwacht wordt op het terrein van compliance & integriteit. Het management moet handen en voeten geven aan de papieren regels. Dit vereist een continu proces van training en communicatie, niet alleen gericht op de 'harde' (kennis)kant, maar in sterke mate ook op 'zachte' (gedrags)aspecten. 'Tone at the top' vanuit het bestuur is hierbij uitermate belangrijk.
- Advisering: Ondanks de ingestelde risicoverlagende maatregelen en trainingsactiviteiten zullen managers en medewerkers veelvuldig vragen hebben over de toepasselijkheid van wet- en regelgeving of interpretatiekwesties en dilemma's voorleggen. De compliance & integriteit functie is de aangewezen partij om hierin te adviseren. Ook het bijhouden van ontwikkelingen in wet- en regelgeving, maatschappelijke debatten en de consequenties daarvan vallen onder deze adviserende taak.
- Governance: Dit omvat meerdere aspecten, zoals de plaats van de compliance & integriteit functie in de organisatie (onafhankelijkheid), de bevoegdheden, de rapportage- en escalatielijnen en de samenwerking met functies zoals juridische zaken en de interne accountantsdienst.

De oplossingen zoals genoemd in paragraaf 6 worden in deze bouwstenen meegenomen. Bovenstaand raamwerk is geen doel op zich, maar 'slechts' een robuust hulpmiddel om een integere bedrijfscultuur daadwerkelijk te realiseren of te verstevigen.

Een integere bedrijfsvoering is een gezonde bedrijfsvoering. De langetermijnvisie en de ethische waarde van een adequaat ingebed compliance & integriteit raamwerk stimuleren een gezonde bedrijfscultuur en een zekere weerbaarheid tegen fluctuaties. Het is primair de verantwoordelijkheid van woningcorporaties om een integere bedrijfsvoering te borgen. Wij adviseren om hiertoe nu het initiatief te nemen en de opgelegde eisen vanuit de overheid niet af te wachten. Een zichtbare integere bedrijfsvoering vormt de sleutel tot hersteld vertrouwen in de woningcorporatiesector. Hersteld vertrouwen zal leiden tot normalisering van het externe toezicht en dit biedt mogelijkheden voor horizontaal toezicht op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. Het zal tijd en moeite kosten om dit te bereiken, maar het zal de investering meer dan waard zijn.