



# Inhoudsopgave

---

<b>1</b>		
<b>Inleiding</b>		3
<hr/>		
<b>2</b>		
<b>Samenvatting</b>		4
<hr/>		
<b>3</b>		
<b>Maatregelen op organisatieniveau</b>		5
<hr/>		
<b>4</b>		
<b>Maatregelen op procesniveau</b>		11
<hr/>		
<b>5</b>		
<b>Maatregelen op cultuurniveau</b>		26
<hr/>		
<b>6</b>		
<b>De sector over integriteit</b>		29
<hr/>		
<b>7</b>		
Bijlage A: overzicht onderzochte maatregelen		
Bijlage B: onderzoeksverantwoording		

---

# Inleiding

Over integriteit bij opdrachtverstrekking door woningcorporaties is in het verleden het nodige te doen geweest. De sector heeft in de achterliggende jaren een aantal handreikingen en leidraden opgesteld om het proces van opdrachtgeverschap te professionaliseren en een integere cultuur te bevorderen. In de Governancecode woningcorporaties krijgt integriteit ruime aandacht.

Een actueel sectorbreed beeld van hoe de corporaties dit hebben opgepikt en ingevoerd ontbreekt. In het kader van risicogericht proactief onderzoek vindt de Autoriteit woningcorporaties (Aw) het belangrijk om onderzoek uit te voeren naar de wijze waarop corporaties de integriteit borgen bij opdrachtverstrekking rond nieuwbouw, renovatie en onderhoud. Dit past ook bij de integrale toezichtstaak van de Aw op governance, financiën, integriteit en rechtmatigheid bij woningcorporaties.

## Doelstelling onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is in beeld krijgen of corporaties bij opdrachtverstrekking voldoen aan randvoorwaarden die verplicht dan wel in theorie wenselijk zijn voor integer handelen.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van (theoretische) randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden kunnen gezien worden als maatregelen om gedrag te beïnvloeden. Op drie niveaus zijn maatregelen mogelijk: organisatie, proces en cultuur. Om de vraag te beantwoorden in hoeverre deze maatregelen in de praktijk toegepast en effectief worden gevonden is een enquête onder alle woningcorporaties uitgezet. Dit rapport bevat de uitkomsten van de enquête.

Het betreft hier een beschrijvend onderzoek. De resultaten weerspiegelen de antwoorden en opvattingen van woningcorporaties over de maatregelen die ze hebben genomen. Er is geen onderzoek gedaan naar de werking in de praktijk of mogelijke integriteitschendingen bij opdrachtverstrekkings zelf. Daarnaast kunnen woningcorporaties andere (compenserende) maatregelen hebben genomen die situationeel beter passen doch hier niet genoemd worden.

## Opbouw rapport

De opbouw van het rapport is globaal hetzelfde als de opbouw van de vragenlijst. Het eerste hoofdstuk gaat over maatregelen die woningcorporaties op organisatieniveau kunnen nemen om de integriteit bij opdrachtverstrekkings te bevorderen. Het tweede hoofdstuk gaat over maatregelen die woningcorporaties kunnen nemen om het risico op het schenden van de integriteit te minimaliseren binnen het proces van opdrachtverstrekking. Het rapport wordt afgesloten met een hoofdstuk over maatregelen die invloed hebben op de organisatiecultuur en integriteit. In alle hoofdstukken staat steeds de vraag centraal in welke mate woningcorporaties de voorgelegde maatregelen hebben ingevoerd en in welke mate ze effectief worden gevonden.

## Leeswijzer

Voor de gehele rapportage geldt dat de vraagstelling steeds letterlijk boven de grafieken in de rapportage is weergegeven, evenals de groep respondenten aan wie de vraag of de doorvraag is gesteld. In dit rapport zijn alle resultaten van de gesloten vragen gerapporteerd. Ook de belangrijkste open vragen zijn gerapporteerd en weergegeven in aparte tekstkaders.

## Significante verschillen

Verschillen tussen de subgroepen zijn uitsluitend gerapporteerd als het significante verschillen betreft. Niet significante verschillen worden niet gerapporteerd, omdat deze verschillen op toeval gebaseerd zouden kunnen zijn. Alle beschreven verschillen zijn daarom statistisch getoetst op toeval. Dit betekent dat indien de gevonden verschillen significant zijn, het voor 95% zeker is dat de verschillen berusten op werkelijke verschillen en niet op toevallige fluctuaties.

# Samenvatting

## Maatregelen op organisatieniveau

Alle voorgelegde maatregelen die woningcorporaties op organisatieniveau kunnen nemen om gewenst gedrag te bevorderen zijn door een (ruime) meerderheid van de 305 ondervraagde woningcorporaties geheel of gedeeltelijk ingevoerd. Ook worden alle maatregelen door een (ruime) meerderheid effectief gevonden.

Een vastgelegde, interne gedrags- of integriteitscode is de maatregel die het vaakst in zijn geheel is ingevoerd: 97% van de ondervraagde woningcorporaties heeft een dergelijke interne code ingevoerd. Deze maatregel wordt ook het vaakst als effectief gezien: 79% vindt het vastleggen van een interne gedrags- en integriteitscode effectief. Maatregelen die minder dan de helft van woningcorporaties heeft ingevoerd, zijn er niet. Er is ook geen enkele maatregel die door meer dan de helft als *niet* effectief wordt gezien.

## Maatregelen binnen het proces van opdrachtverstrekking

Ook is een aantal maatregelen voorgelegd die woningcorporaties kunnen nemen om het risico op het schenden van de integriteit te minimaliseren binnen het proces van opdrachtverstrekking. Globaal is hier hetzelfde beeld te zien als bij de maatregelen op organisatieniveau: acht van de tien voorgelegde maatregelen worden door een (ruime) meerderheid van de ondervraagde woningcorporaties gehanteerd. Ook is er brede consensus over de effectiviteit van de maatregelen, want negen van de tien voorgelegde maatregelen worden door meer dan de helft van de ondervraagde woningcorporaties effectief gevonden.

Dat medewerkers verplicht zijn om nevenwerkzaamheden en eventuele belangenverstremming te melden is de maatregel die het vaakst door woningcorporaties wordt gehanteerd (93% hanteert deze maatregel). Dat de werkwijze rond aanbestedingen is vastgelegd in een aanbestedingsbeleid wordt als de meest effectieve maatregel gezien als het gaat over het reduceren van het risico op integriteitschending binnen het proces van opdrachtverstrekking (79% vindt de maatregel effectief).

Er is echter ook een aantal maatregelen dat door minder dan de helft van de ondervraagde woningcorporaties is ingevoerd. Zo hanteert 45% van de woningcorporaties een strikte functiescheiding tussen de inkoper en degene die de inkoopbehoefte vaststelt. Uit het onderzoek blijkt dat vooral veel kleine woningcorporaties deze functiescheiding niet hanteren. Een andere maatregel die door minder dan de helft wordt gehanteerd is het stellen van opleidingseisen aan bij inkoop betrokken medewerkers (48% doet dit). Het merendeel van de maatregelen wordt door meer dan de helft van de woningcorporaties als effectief gezien. De enige maatregel die door minder dan de helft van de ondervraagde woningcorporaties als effectief wordt gezien is het gebruik maken van geschiktheidseisen bij het selecteren van geschikte ondernemers (49%).

## Maatregelen met invloed op de organisatiecultuur

Woningcorporaties kunnen ook op andere wijze maatregelen nemen die invloed hebben op de organisatiecultuur en integriteit. Dit kan soms door het vertonen van gewenst gedrag. Zo vindt 96% van de ondervraagde woningcorporaties dat hun Raad van Commissarissen en bestuur met hun gedrag en besluiten aantonen dat zij integriteit en ethische waarden belangrijk vinden. Een ruime meerderheid vindt dit effectief (88%). Ook de andere voorgelegde maatregelen en voorbeelden van goed voorbeeldgedrag worden door de helft of meer van de ondervraagde woningcorporaties in de praktijk gebracht en effectief gevonden.

Tot slot is aan de woningcorporaties gevraagd hoe integriteit binnen de gehele sector het best bevorderd kan worden. Een ruime meerderheid van 92% ziet het stimuleren van de bewustwording met voorlichting en aanvullende handreikingen als de beste manier.

# Maatregelen op organisatieniveau

Dit hoofdstuk gaat over maatregelen die woningcorporaties op organisatieniveau kunnen nemen om gewenst gedrag te bevorderen. In de vragenlijst is een zestal afspraken en regelingen voorgelegd. Eerst is gevraagd of woningcorporaties deze afspraken en regelingen intern hanteren. Daarna is gevraagd in welke mate woningcorporaties deze afspraken en regelingen effectief vinden om de integriteit te bevorderen.

In paragraaf 3.1 worden de afspraken en regelingen eerst afzonderlijk behandeld. In paragraaf 3.2 wordt vervolgens het totaalbeeld van de zes voorgelegde afspraken en regelingen in kaart gebracht. In de laatste paragraaf (3.3) staan de regionale (significante) verschillen centraal.

## 3.1 Toepassing maatregelen en hun effectiviteit

Een gedrags- of integriteitscode beschrijft de regels waar medewerkers zich aan moeten houden. Bijna alle woningcorporaties hanteren interne gedrags- of integriteitscodes (97%). Dergelijke vastgelegde codes worden door een ruime meerderheid van de ondervraagde woningcorporaties als een effectief middel gezien om de integriteit te bevorderen (79%). Nog eens 19% vindt het vastleggen van interne gedrags- en integriteitscodes deels effectief (19%).

Er zijn geen (significante) verschillen tussen grote, middelgrote en kleine woningcorporaties in de mate waarin gedrags- of integriteitscodes worden gehanteerd én de mate waarin deze als effectief worden beschouwd.

---

1 | *Woningcorporaties kunnen intern afspraken en regelingen vastleggen. Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen hanteert? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)*

---

### Een interne gedrags- of integriteitscode

Hebben woningcorporaties het ingevoerd?



Vinden woningcorporaties het effectief?



Criteria voor het doen van (des-)investeringen maken (toezicht op) risicobeheersing mogelijk. In totaal hanteert 69% van de ondervraagde woningcorporaties vastgelegde criteria bij het doen van (des-) investeringen en het aangaan en beëindigen van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden. 27% heeft deze regeling gedeeltelijk ingevoerd (figuur 2). De 4% woningcorporaties die deze regeling niet heeft ingevoerd, zijn allemaal kleine corporaties.

Ruim zeven op de tien ondervraagde woningcorporaties vinden een dergelijke regeling effectief als het gaat om het bevorderen van de integriteit (71%), terwijl 25% de regeling als gedeeltelijk effectief beschouwd. Er zijn hierbij geen verschillen tussen grote, middelgrote en kleine woningcorporaties.

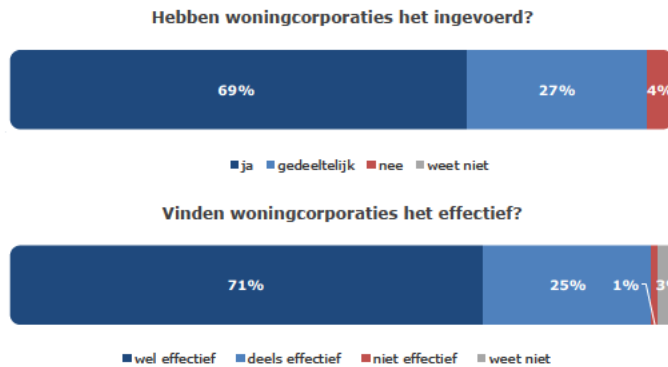
---

2 | Woningcorporaties kunnen intern afspraken en regelingen vastleggen. Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen hanteert? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (**Basis:** alle woningcorporaties: n=305)

---

**Vastgelegde criteria die worden gehanteerd bij het doen van (des-)investeringen en het aangaan en beëindigen van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden**

---



Een regeling nevenwerkzaamheden geeft eisen om (de schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen. In totaal hanteert 88% van de woningcorporaties een regeling nevenwerkzaamheden of tegenstrijdige belangen. 7% heeft dat gedeeltelijk gedaan en 4% van de ondervraagde woningcorporaties heeft dat niet gedaan. Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

Een ruime meerderheid van de ondervraagde woningcorporaties vindt een dergelijke regeling effectief (74%). Daarnaast vindt 21% deze regeling deels effectief. Er zijn weinig woningcorporaties die deze regeling niet effectief vinden (2%). Hierbij zijn er geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

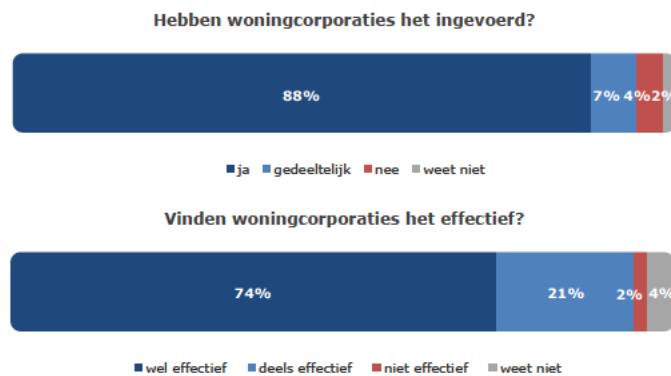
---

3 | Woningcorporaties kunnen intern afspraken en regelingen vastleggen. Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen hanteert? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (**Basis:** alle woningcorporaties: n=305)

---

**Een regeling nevenwerkzaamheden of tegenstrijdige belangen, (al dan niet opgenomen in een interne gedrags- of integriteitscode)**

---



Een klokkenluidersregeling beschermt medewerkers tegen benadeling als gevolg van het melden van (een vermoeden van) een misstand. Van alle ondervraagde wooncorporaties heeft 94% een klokkenluidersregeling ingevoerd. Een minderheid heeft deze regeling gedeeltelijk ingevoerd (2%) of niet ingevoerd (2%). Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties<sup>1</sup>.

Een meerderheid van 68% beschouwt een klokkenluidersregeling als effectief, 20% deels effectief en 1% niet effectief. Ook hier zijn geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

---

4 | *Woningcorporaties kunnen intern afspraken en regelingen vastleggen. Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen hanteert? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)*

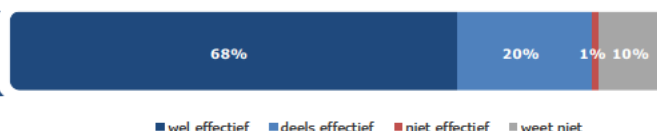
---

### Een klokkenluidersregeling

Hebben woningcorporaties het ingevoerd?



Vinden woningcorporaties het effectief?



Door een vertrouwenspersoon aan te stellen krijgt de melder van misstanden en zekere mate van bescherming en is vastgelegd hoe de afhandeling dient te verlopen. Negen op de tien van de ondervraagde woningcorporaties heeft een vertrouwenspersoon aangesteld (90%). 7% heeft geen vertrouwenspersoon (figuur 5). De groep woningcorporaties die geen vertrouwenspersoon aangesteld heeft, bestaat uit allemaal kleine woningcorporaties.

69% vindt een vertrouwenspersoon een effectief middel als het gaat om het bevorderen van de integriteit, 20% vindt het deels effectief. Weinig woningcorporaties vinden een vertrouwenspersoon *niet* effectief (3%). Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties. Dit betekent dat de groep kleine woningcorporaties zonder vertrouwenspersoon even vaak als de rest vindt dat een vertrouwenspersoon effectief is.

---

<sup>1</sup> Het invoeren van een klokkenluidersregeling is verplicht als er 50 of meer mensen werken binnen een organisatie.

5 | Woningcorporaties kunnen intern afspraken en regelingen vastleggen. Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen hanteert? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

### Een vertrouwenspersoon

Hebben woningcorporaties het ingevoerd?



Vinden woningcorporaties het effectief?



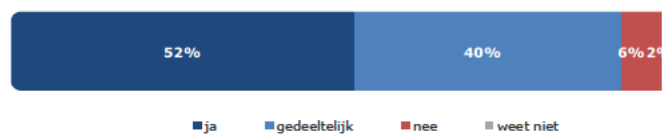
Een risicoanalyse over het opdrachtgeverschap maakt het mogelijk beheersmaatregelen te treffen en vergroot de toezichtmogelijkheden voor de RvC. Een risicoanalyse over het opdrachtgeverschap en een bijbehorend beleid dat gericht is op het beheersen van risico's wordt door 52% van de woningcorporaties geheel gehanteerd en door 40% gedeeltelijk. 6% werkt niet met een dergelijke risicoanalyse. Hierbij zijn er geen verschillen tussen grote, middelgrote en kleine woningcorporaties.

De groep woningcorporaties die een dergelijke risicoanalyse effectief vindt, is met 61% groter dan het aantal woningcorporaties die de regeling daadwerkelijk hanteert (52%). Van de groep woningcorporaties die deze regeling effectief vindt, heeft 31% de regeling zelf niet of slechts gedeeltelijk ingevoerd. Er zijn geen verschillen tussen grote, middelgrote en kleine woningcorporaties.

6 | Woningcorporaties kunnen intern afspraken en regelingen vastleggen. Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen hanteert? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

### Een risicoanalyse over het opdrachtgeverschap en een bijbehorend beleid dat gericht is op het beheersen van risico's

Hebben woningcorporaties het ingevoerd?



Vinden woningcorporaties het effectief?

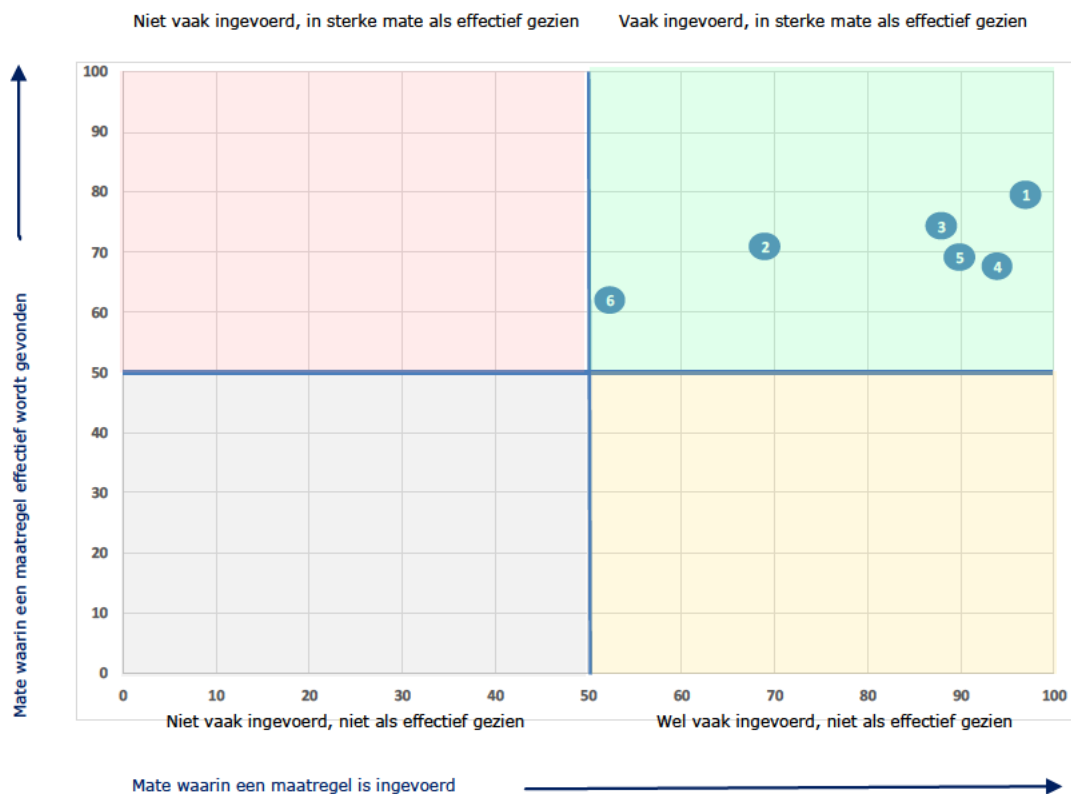




### 3.2 Overzicht ingevoerde afspraken en regelingen en hun effectiviteit

In figuur 7 is het verband weergegeven tussen de mate waarin woningcorporaties bepaalde afspraken en regelingen effectief vinden en de mate waarin deze zijn ingevoerd. Alle afspraken en regelingen vallen in het groene kwadrant, rechtsboven. Dat betekent dat alle voorgelegde afspraken en regelingen door een meerderheid zijn ingevoerd én door een meerderheid als effectief worden gezien.

7 | *Woningcorporaties kunnen intern afspraken en regelingen vastleggen. Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen hanteert? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? Alleen de percentages **geheel ingevoerd** en **wel effectief** zijn in de grafiek weergegeven (Basis: alle woningcorporaties: n=305).*



1. Een interne gedrags- of integriteitscode
2. Vastgelegde criteria die worden gehanteerd bij het doen van (des-)investeringen en het aangaan en beëindigen van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden
3. Een regeling nevenwerkzaamheden of tegenstrijdige belangen (al dan niet opgenomen in een interne gedrags- of integriteitscode)
4. Een klokkenluidersregeling
5. Een vertrouwenspersoon
6. Een risicoanalyse over het opdrachtgeverschap en een bijbehorend beleid dat gericht is op het beheersen van risico's

### 3.3 Verschillen per regio

In figuur 8 zijn de significante verschillen tussen de vier regio's te zien.<sup>2</sup> Vertrouwenspersonen worden in de regio West vaker als een effectieve regeling gezien om de integriteit te bevorderen. Woningcorporaties in de regio Noord vinden de klokkenluidersregeling minder vaak effectief om de integriteit te bevorderen. In de regio Noord worden ook minder vaak criteria vastgelegd die worden gehanteerd bij het doen van (des-)investeringen en het aangaan en beëindigen van contracten. Verder zijn er geen regionale verschillen in de wijze waarop woningcorporaties interne afspraken en regelingen vastleggen om de integriteit binnen de organisatie te bevorderen.

---

8 | Regionale verschillen in de wijze waarop woningcorporaties afspraken en regelingen vastleggen om de integriteit te bevorderen – en de mate waarin deze afspraken en regelingen als effectief worden gezien (**Basis:** alle woningcorporaties: n=305).

---

#### Regio West

Een vertrouwenspersoon wordt vaker effectief gevonden (76% versus 69% van het totale aantal woningcorporaties).



#### Regio Noord

Klokkenluidersregeling wordt minder vaak effectief gevonden (57% versus 68% van het totale aantal woningcorporaties).

Vastgelegde criteria bij het doen van (des-)investeringen en het aangaan en beëindigen van contracten worden minder vaak gehanteerd (57% in de regio Noord versus 69% van het totale aantal woningcorporaties).

#### ***Uit de open vragen ...***

*Met een open vraag aan alle ondervraagde woningcorporaties is in kaart gebracht of er nog andere, niet genoemde afspraken en regelingen worden gehanteerd op het gebied van de interne organisatie en integriteit. 174 woningcorporaties (ofwel 57% van de ondervraagden) gaven een bevestigend antwoord op deze vraag. Uit deze open antwoorden blijkt dat woningcorporaties - naast de voorgelegde afspraken en regelingen - een veelvoud aan verschillende interne afspraken, regelingen, procedures en protocollen hebben vastgelegd. Deze variëren van privacyreglementen en gedragscodes voor allerlei ongewenst gedrag tot aan het gebruik van een vastgelegd inkoop- en aanbestedingsbeleid en vaste protocollen, vaak op het gebied van in- en verkoop. Zo zegt één respondent: "Dit is een ruime vraag, maar we hebben uiteraard ook regels ten aanzien van het aantrekken en beleggen van financiële middelen (treasurystatuut en RFBB), daarnaast een procuratieregeling, een toezicht visie, een protocol onafhankelijke accountant en de vanzelfsprekende reglementen voor bestuur en toezicht."*

---

<sup>2</sup> Bij de regionale verschillen is de significantie berekend ten opzichte van het totale aantal woningcorporaties. Dus als de regio West in een resultaat verschilt, dan gaat het om een verschil ten opzichte van het totale gemiddelde van alle deelnemende woningcorporaties samen.

# Maatregelen op procesniveau

Dit hoofdstuk gaat over maatregelen die woningcorporaties nemen om het risico op het schenden van de integriteit te minimaliseren binnen het proces van opdrachtverstrekking. In de vragenlijst zijn tien maatregelen voorgelegd. Eerst is gevraagd of woningcorporaties deze maatregelen zelf toepassen. Daarna is gevraagd in welke mate woningcorporaties ze effectief vinden om het risico op schending van integriteit te minimaliseren.

In paragraaf 4.1 worden de maatregelen eerst afzonderlijk behandeld. In paragraaf 4.2 wordt vervolgens het totaalbeeld van de voorgelegde maatregelen in kaart gebracht. In paragraaf 4.3 zijn de regionale verschillen weergegeven. Omdat een aantal (door-)vragen is gesteld aan woningcorporaties die een aanbestedingsbeleid en/of aanbestedingsprocedures hebben vastgelegd, is hier een aparte slotparagraaf aan gewijd (4.4).

## 4.1 Toepassing maatregelen en hun effectiviteit

Door voorwaarden, selectiecriteria, besluitvorming en onderbouwing in het inkoopdossier vast te leggen is controle mogelijk en wordt de gelegenheid tot niet-integer handelen verkleind en de schijn daarvan vermeden. Van alle ondervraagde woningcorporaties legt 59% voorwaarden, selectiecriteria, besluitvorming en onderbouwing vast in een inkoopdossier, 35% doet dat gedeeltelijk en 7% doet dit niet. Middelgrote (71%) en grote woningcorporaties (71%) leggen deze zaken significant vaker in een inkoopdossier vast dan kleine woningcorporaties (49%).

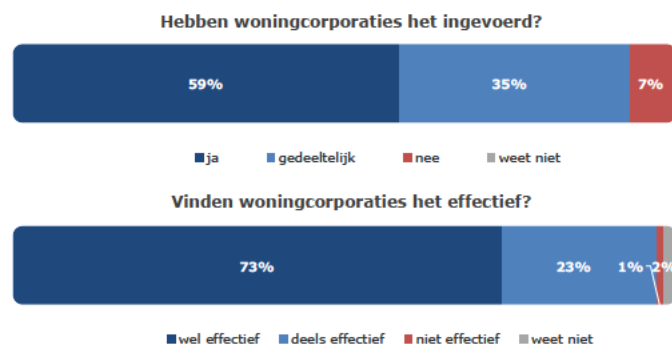
Bijna driekwart van de woningcorporaties vindt het vastleggen van voorwaarden, selectiecriteria, besluitvorming en onderbouwing in een inkoopdossier een effectieve regeling (73%), 23% vindt dit deels effectief. Hierbij zijn geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

---

9 | Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen toepast? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

---

Voorwaarden, selectiecriteria, besluitvorming en onderbouwing worden vastgelegd in een inkoopdossier



Functiescheiding tussen de inkoper en degene die de behoefte stelt biedt waarborgen voor het goed en beheerst doorlopen van het aanbestedingsproces. 45% van de ondervraagde woningcorporaties past functiescheiding toe tussen de inkoper en degene die de inkoopbehoefte vaststelt, 48% doet dat gedeeltelijk en 7% niet (figuur 10).<sup>3</sup> Woningcorporaties die deze functiescheiding niet toepassen zijn bijna allemaal kleine woningcorporaties.

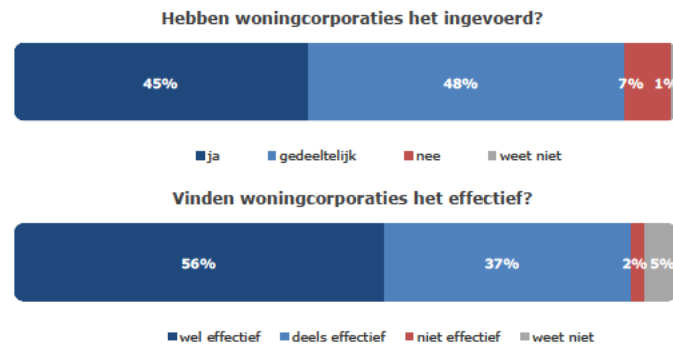
---

<sup>3</sup> Er zijn 20 woningcorporaties waar geen functiescheiding is tussen de inkoper en degene die de inkoopbehoefte vaststelt. Hiervan zijn er 19 klein en 1 middelgroot. Dit aantal is te klein om betrouwbare uitspraken over te kunnen, uitgedrukt in procenten. Daarom zijn hier absolute aantallen weergegeven.

Ruim de helft vindt deze functiescheiding effectief (56%). Nog eens 37% geeft aan deze functiescheiding deels effectief te vinden. Er zijn geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

10 | Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen toepast? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

### Er is functiescheiding tussen de inkoop en degene die de inkoopbehoefte vaststelt

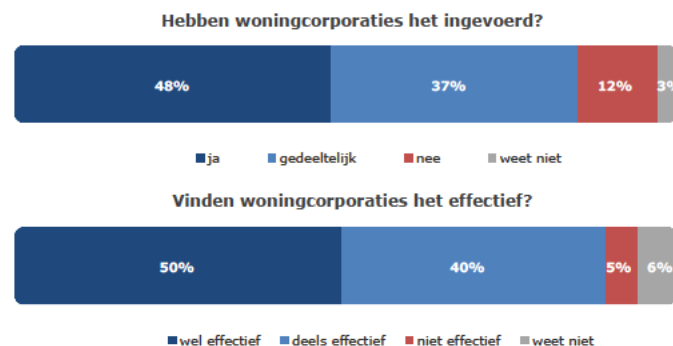


Voldoende (actuele) kennis en bekwaamheden bij inkoop betrokken medewerkers vermindert het risico op integriteitschendingen. Bijna de helft van de woningcorporaties stelt opleidingseisen aan medewerkers die bij inkoop betrokken zijn (48%), 37% doet dit gedeeltelijk en 12% doet dit niet. De groep woningcorporaties die geen opleidingseisen stelt aan medewerkers die bij inkoop betrokken zijn, bestaat bijna geheel uit kleine en middelgrote woningcorporaties.<sup>4</sup>

De helft van de woningcorporaties vindt het stellen van opleidingseisen en het actueel houden van kennis een effectieve regeling (50%) en 40% vindt de regeling deels effectief. Hierbij zijn geen verschillen tussen grote, middelgrote en kleine woningcorporaties.

11 | Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen toepast? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

### Aan bij inkoop betrokken medewerkers zijn opleidingseisen gesteld, zij moeten hun kennis actueel houden



<sup>4</sup> Van de 38 woningcorporaties die geen opleidingseisen aan bij inkoop betrokken medewerkers stellen, zijn er 25 klein, 12 middelgroot en 1 groot. Dit aantal corporaties is echter te klein om er betrouwbare uitspraken over te kunnen doen, uitgedrukt in procenten. Daarom zijn hier absolute aantallen weergegeven.

Door bij inkoop betrokken medewerkers te verplichten om nevenwerkzaamheden en eventuele belangenverstremgeling te melden, worden integriteitrisico's zichtbaar en kunnen gepaste maatregelen genomen worden. Bij 93% van de ondervraagde woningcorporaties zijn medewerkers verplicht om nevenwerkzaamheden en eventuele belangenverstremgeling te melden. Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

Een ruime meerderheid van 78% vindt een dergelijke regeling effectief, nog eens 19% vindt de regeling deels effectief. Ook hier zijn er geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

---

12 | Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen toepast? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

---

### Medewerkers zijn verplicht om nevenwerkzaamheden en eventuele belangenverstremgeling te melden

---



Audits kunnen inzicht verschaffen in de naleving van wet- en regelgeving. Bij 71% van de ondervraagde woningcorporaties zijn het inkoopproces en naleving van regels onderdeel van audits en bij 22% is dit gedeeltelijk het geval (figuur 13). Bij een kleine minderheid van 6% van de ondervraagde corporaties zijn inkoopproces en naleving van regels geen onderdeel van audits. Dit zijn in alle gevallen kleine en middelgrote woningcorporaties.<sup>5</sup>

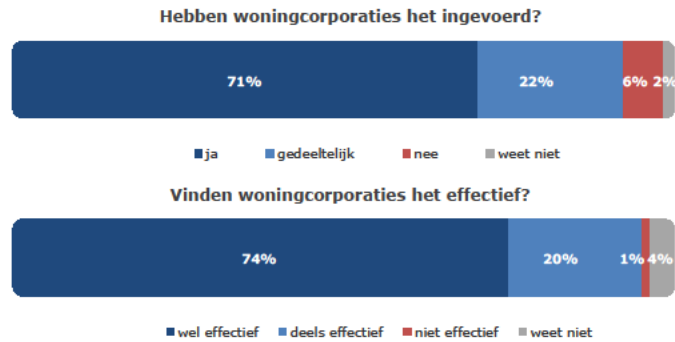
Bijna driekwart van de woningcorporaties vindt dergelijke audits effectief (74%) en 22% vindt deze audits deels effectief. Er zijn nauwelijks woningcorporaties die dergelijke audits niet effectief vinden (1%). Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

---

<sup>5</sup> Er zijn 18 woningcorporaties waarbij het inkoopproces en naleving van de regels geen onderdeel is van audits. Hiervan zijn er 12 klein en 6 middelgroot. Het aantal van 18 woningcorporaties is echter te klein om er betrouwbare uitspraken over te kunnen doen, uitgedrukt in procenten. Daarom zijn hier de absolute aantallen weergegeven.

13 | Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen toepast? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

### Het inkoopproces en naleving van regels zijn onderdeel van audits



Door de gewenste werkwijze rond aanbesteden vast te leggen in aanbestedingsbeleid, wordt de afwegingsruimte en keuzevrijheid verkleind en de beheersbaarheid van het aanbestedingsproces vergroot. De werkwijze rond aanbestedingen is bij 85% van de ondervraagde woningcorporaties vastgelegd in een aanbestedingsbeleid en bij 11% gedeeltelijk (figuur 14). Er zijn nauwelijks woningcorporaties die dit niet hebben vastgelegd in een aanbestedingsbeleid (3%). Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

Bijna acht op de tien ondervraagde woningcorporaties vinden dit een effectieve regeling (79%), 19% vindt het deels effectief. Ook hier zijn er geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

14 | Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen toepast? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

### De werkwijze rond aanbestedingen is vastgelegd in een aanbestedingsbeleid



Naast vragen over het aanbestedingsbeleid zijn ook vragen gesteld over de aanbestedingsprocedures die woningcorporaties volgen. Tweederde van de ondervraagde woningcorporaties heeft vastgelegd wanneer welke procedures moeten worden gevolgd bij het selecteren van opdrachtnemers (66%), nog eens 25% heeft dit deels vastgelegd, terwijl 8% dit niet heeft vastgelegd (8%). Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

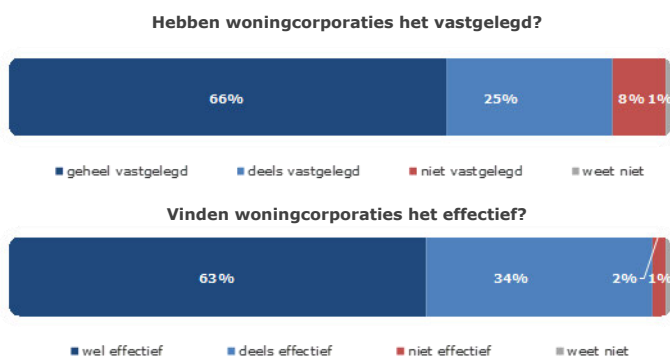
63% vindt het vastleggen van wanneer welke aanbestedingsprocedure moet worden gevolgd een effectief middel om de integriteit binnen de organisatie te bevorderen, een derde vindt het deels effectief (34%). Ook hier zijn geen verschillen naar corporatiegrootte.

---

15 | Een corporatie kan verschillende wegen volgen om de juiste opdrachtnemer voor een opdracht te selecteren. Deze wegen worden aangeduid als aanbestedingsprocedures. Heeft uw corporatie vastgelegd wanneer welke aanbestedingsprocedure wordt gevolgd bij het selecteren van opdrachtnemers? (**Basis:** alle woningcorporaties: n=205)

---

### Heeft uw corporatie vastgelegd wanneer welke aanbestedingsprocedure wordt gevolgd bij het selecteren van opdrachtnemers?



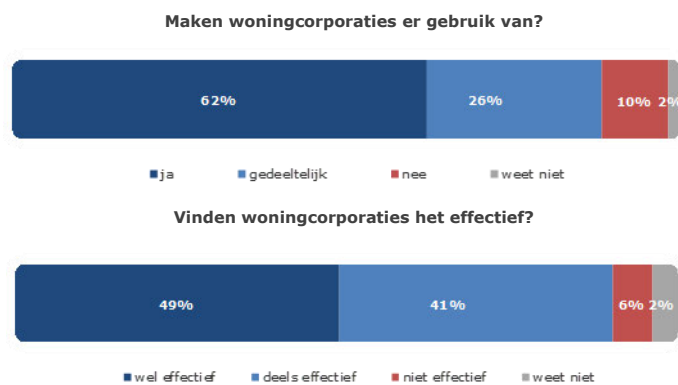
Bij een groot aantal geïnteresseerde en (potentieel) geschikte ondernemers kunnen knock-out criteria worden gebruikt om tot een kleiner aantal te komen dat de corporatie uitnodigt om daadwerkelijk een inschrijving te doen (figuur 16). Iets meer dan de helft van de ondervraagde woningcorporaties maakt hier gebruik van (51%), ruim een kwart doet dat gedeeltelijk (26%) en een vijfde geeft aan hier geen gebruik van te maken (20%). De groep woningcorporaties die hier geen gebruik van maakt (n=60) bestaat voor 81% uit kleine woningcorporaties. Van alle ondervraagde kleine woningcorporaties, dus op totaalniveau, maakt 28% geen gebruik van uitsluitingsgronden bij aanbestedingsprocedures.

**Gebruikt uw corporatie bij het selecteren van geschikte ondernemers knock-out criteria zoals uitsluitingsgronden?**



Ook is gevraagd of bij aanbestedingsprocedures gebruik wordt gemaakt van geschiktheidseisen. 62% maakt gebruik van geschiktheidseisen, nog eens 26% doet dit gedeeltelijk en 10% doet dit niet. Van de groep van 30 woningcorporaties die geen geschiktheidseisen hanteren zijn er 24 klein.

**Gebruikt uw corporatie bij het selecteren van geschikte ondernemers knock-out criteria zoals geschiktheidseisen?**





Ook is gevraagd of woningcorporaties bij gunning vooraf vastgestelde criteria toepassen, bijvoorbeeld de laagste prijs, hoogste kwaliteit of de beste kwaliteit-prijsverhouding (figuur 18). Nagenoeg alle woningcorporaties passen bij gunning - geheel of gedeeltelijk - vooraf vastgestelde criteria toe (99%), 1% doet dat niet. Er zijn geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

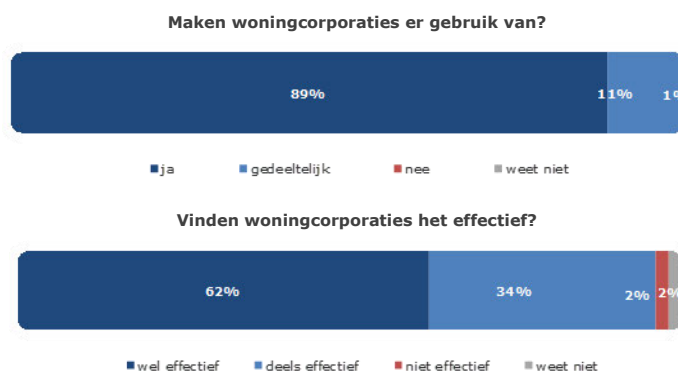
62% vindt deze vooraf vastgestelde criteria effectief helpen om het schenden van de integriteit te reduceren, 34% vindt dit deels effectief en 2% vindt het niet effectief. Er zijn geen verschillen naar grootte van de woningcorporaties.

---

18 | Past u bij de gunning van opdrachten vooraf vastgestelde criteria toe, bijvoorbeeld: laagste prijs, hoogste kwaliteit of beste kwaliteit-prijsverhouding? En: vooraf vastgestelde criteria kunnen het risico op schending van de integriteit reduceren. Kunt u aangeven of dit effectief is volgens u? (**Basis:** alle woningcorporaties: n=305)

---

### Past u bij de gunning van opdrachten vooraf vastgestelde criteria toe?

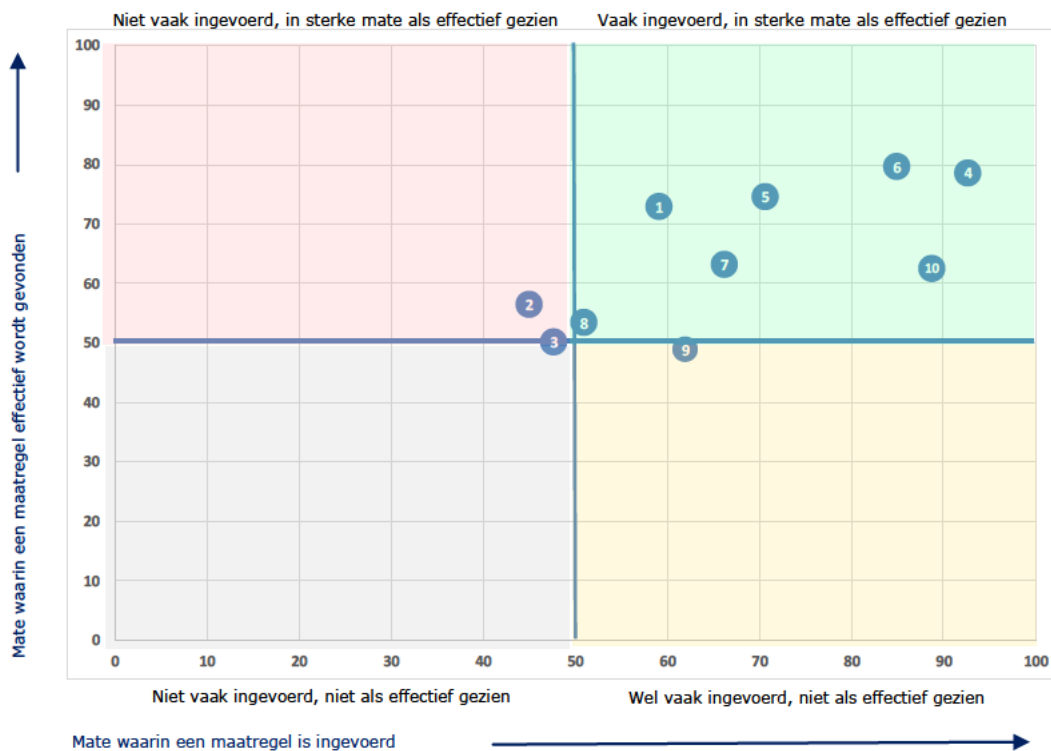


## 4.2 Overzicht toepassing maatregelen en hun effectiviteit

In figuur 19 is het verband weergegeven tussen de mate waarin woningcorporaties bepaalde afspraken en regelingen effectief vinden en de mate waarin deze zijn ingevoerd. De meeste regelingen vallen in het groene kwadrant, rechtsboven. Dat betekent dat deze afspraken en regelingen door een meerderheid zijn ingevoerd én als effectief worden beschouwd.

De functiescheiding tussen de inkoop en degene die de inkoopbehoefte vaststelt en de opleidingseisen aan bij inkoop betrokken medewerkers bevinden zich links in het midden. Dat wil zeggen dat minder dan de helft van de woningcorporaties deze regelingen heeft ingevoerd.

**19 | Kunt u aangeven of uw woningcorporatie dergelijke afspraken en regelingen hanteert? En: Kunt u aangeven of deze afspraken en regelingen volgens u effectief zijn om de integriteit te bevorderen? Alleen de percentages geheel ingevoerd en wel effectief zijn in de grafiek weergegeven (Basis: alle woningcorporaties: n=305).**



1. Voorwaarden, selectiecriteria, besluitvorming en onderbouwing worden vastgelegd in een inkoopdossier
2. Er is functiescheiding tussen de inkoop en degene die de inkoopbehoefte vaststelt
3. Aan bij inkoop betrokken medewerkers zijn opleidingseisen gesteld, zij moeten hun kennis actueel houden
4. Medewerkers zijn verplicht om nevenwerkzaamheden en eventuele belangenverstrengeling te melden
5. Het inkoopproces en naleving van regels zijn onderdeel van audits
6. De werkwijze rond aanbestedingen is vastgelegd in een aanbestedingsbeleid
7. Er zijn regels gesteld voor de te gebruiken aanbestedingsprocedure
8. Bij het selecteren van geschikte ondernemers wordt gebruik gemaakt van uitsluitingsgronden
9. Bij het selecteren van geschikte ondernemers wordt gebruik gemaakt van geschiktheidseisen
10. Er is een vastgesteld criterium voor de gunning van opdrachten

### 4.3 Verschillen per regio

In figuur 20 zijn de significante verschillen tussen de vier regio's te zien.<sup>6</sup> Er zijn weinig regionale verschillen in de mate waarin de vier regio's de voorgelegde afspraken en regelingen hebben ingevoerd. Ook zijn er weinig regionale verschillen in de mate waarin zij als effectief worden gezien. Alleen in de regio Noord hanteren woningcorporaties vaker een scheiding tussen inkoper en degene die de inkoopbehoefte vaststelt.

---

20 | Regionale verschillen in de wijze waarop woningcorporaties afspraken en regelingen vastleggen om de integriteit te bevorderen – en de mate waarin deze afspraken en regelingen als effectief worden gezien (**Basis:** alle woningcorporaties: n=305).

---



#### Regio Noord

Woningcorporaties in de regio Noord hanteren vaker dan gemiddeld een functiescheiding tussen de inkoper en degene die de inkoopbehoefte vaststelt (61% versus 45% van alle woningcorporaties samen).

#### ***Uit de open vragen ...***

*Met een open vraag aan alle ondervraagde woningcorporaties is in kaart gebracht of er nog andere, niet genoemde afspraken en regelingen zijn op het niveau van procesinrichting. Bijna de helft van de ondervraagde woningcorporaties geeft een bevestigend antwoord op deze vraag (48%). Net als bij de afspraken en regelingen op organisatieniveau wordt ook hier een veelvoud aan verschillende afspraken en regelingen genoemd die woningcorporaties hanteren. Vaak is de procesinrichting vastgelegd in beleid of zijn processen onderdeel van een vastomlijnde manier van werken, met autorisatieschema's en interne controlestructuren. Vaak wordt het vier- of meerogenprincipe genoemd en wordt verwezen naar het vastleggen van het gehele in- en verkoopproces in aparte statuten, reglementen en regelingen. Samenwerking met ketenpartners en onderlinge samenwerking met andere woningcorporaties wordt eveneens een aantal keer genoemd. Zo werken enkele woningcorporaties samen met andere woningcorporaties. Een respondent verwoordt het als volgt: "interne controle krijgt vorm en inhoud in samenwerking met twee andere woningcorporaties waardoor kruislings controle- en procesoptimalisatie plaatsvindt."*

---

<sup>6</sup> Bij de regionale verschillen is de significantie berekend ten opzichte van het totale aantal woningcorporaties. Dus als de regio West in een resultaat verschilt, dan gaat het om een verschil ten opzichte van het totale gemiddelde van alle deelnemende woningcorporaties samen.

## 4.4 Aanbestedingsbeleid en aanbestedingsprocedures

In paragraaf 4.1 bleek dat 85% van de woningcorporaties met een volledig of gedeeltelijk vastgelegd aanbestedingsbeleid werkt (n=294). Aan deze woningcorporaties is een aantal specifieke vervolgvragen gesteld over het aanbestedingsbeleid en aanbestedingsprocedures.

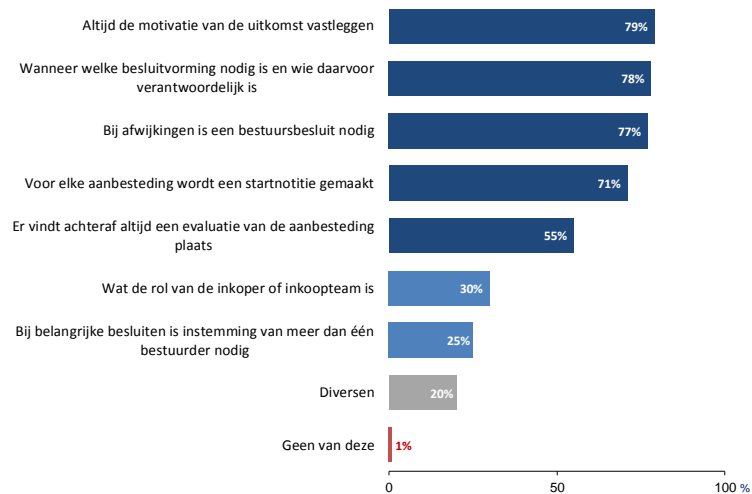
Eerst is gevraagd welke organisatorische uitgangspunten er in het aanbestedingsbeleid worden genoemd. Het vastleggen van de motivatie van de uitkomst (79%), wanneer welke besluitvorming nodig is en wie daarvoor verantwoordelijk is (78%), een bestuursbesluit na afwijkingen (77%) en het maken van een startnotitie voor iedere aanbesteding (71%) worden het vaakst genoemd (figuur 17). Een achterafevaluatie wordt door ruim de helft genoemd (55%). De rol van de inkoper of het inkoopteam (30%) en de instemming van meer dan één bestuurder (25%) worden het minst vaak genoemd.

Er is één verschil naar grootte van de woningcorporatie. De instemming van meer dan één bestuurder bij belangrijke besluiten wordt door 60% van de grote woningcorporaties genoemd. Onder middelgrote is dat 23% en onder kleine woningcorporaties is dat 19%. Veel woningcorporaties hebben overigens maar één bestuurder.

---

21 | Welke organisatorische uitgangspunten worden er in het aanbestedingsbeleid voor de opdrachtverstrekking benoemd? Meer antwoorden mogelijk. (Basis: alle woningcorporaties met een vastgelegd aanbestedingsbeleid; n=294).

---

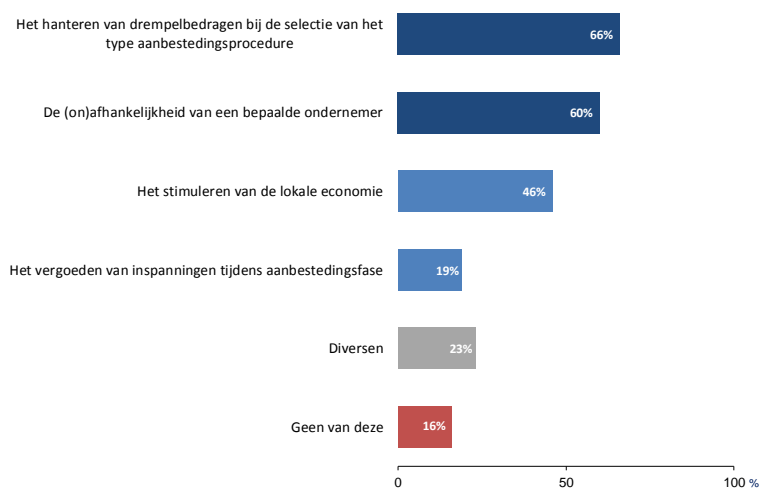


Daarnaast is gevraagd welke financieel economische uitgangspunten in het aanbestedingsbeleid worden genoemd (figuur 22). Het hanteren van drempelbedragen bij de selectie van het type aanbestedingsprocedure (66%) en de (on-)afhankelijkheid van een bepaalde ondernemer (60%) worden het vaakst genoemd. Het stimuleren van de lokale economie wordt door iets minder dan de helft genoemd (46%), het vergoeden van inspanningen tijdens de aanbestedingsfase door een vijfde van de ondervraagde woningcorporaties (19%). 16% van de ondervraagde woningcorporaties geeft aan geen van de genoemde financieel economische uitgangspunten in het aanbestedingsbeleid te hebben vastgelegd. Er zijn nergens verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

---

22 | Welke financieel economische uitgangspunten worden er in het aanbestedingsbeleid voor de opdrachtverstrekking benoemd? Meer antwoorden mogelijk. (**Basis:** alle woningcorporaties met een vastgelegd aanbestedingsbeleid: n=294).

---



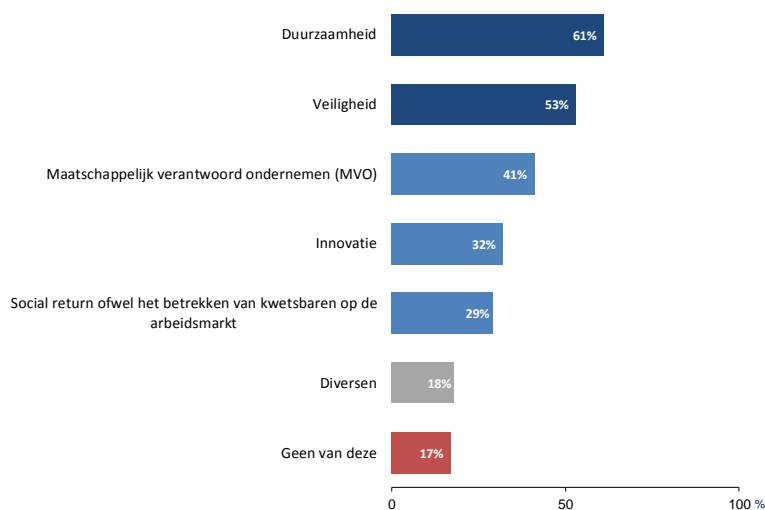
Ook is gevraagd of er ideële uitgangspunten in het aanbestedingsbeleid worden genoemd. Duurzaamheid wordt het vaakst genoemd (61%), gevolgd door veiligheid (53%). Maatschappelijk verantwoord ondernemen (41%), innovatie (32%) en *social return* (29%) worden door minder woningcorporaties genoemd.

Er zijn hierbij enkele verschillen naar corporatiegrootte. Zo benoemt 80% van de grote woningcorporaties duurzaamheid als uitgangspunt. Bij kleine (59%) en middelgrote woningcorporaties (57%) is dat minder vaak het geval. Ook innovatie wordt vaker door grote woningcorporaties benoemd (54%) dan door kleine (29%) en middelgrote (30%). Hetzelfde geldt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen: 60% van de grote woningcorporaties benoemt dit in hun aanbestedingsbeleid. Bij kleine (36%) en middelgrote woningcorporaties (45%) is dat minder vaak het geval.

---

23 | Welke ethische en ideële uitgangspunten worden er in het aanbestedingsbeleid voor de opdrachtverstrekking benoemd? Meer antwoorden mogelijk. (**Basis:** alle woningcorporaties met een vastgelegd aanbestedingsbeleid: n=294).

---



Ook is gevraagd of woningcorporaties met een vastgelegd aanbestedingsbeleid dit openbaar hebben gemaakt, bijvoorbeeld op de website van de woningcorporatie (niet grafisch weergegeven). 18% geeft aan dat het beleid openbaar is, bij 75% is dit niet het geval, 6% gaf aan niet te weten of het vastgelegde aanbestedingsbeleid openbaar is.

Verder blijkt dat 65% woningcorporaties die hun aanbestedingsprocedure geheel of gedeeltelijk hebben vastgelegd deze procedure om de twee tot drie jaar evalueren (zie kader).

**Evaluatie:** Aan woningcorporaties die aangaven hun aanbestedingsprocedure geheel of gedeeltelijk vast te leggen (n=277) is een doorvraag gesteld over hoe vaak de aanbestedingsprocedures worden geëvalueerd.

65%

#### **Frequentie evaluatie**

Om de twee tot drie jaar is de meest genoemde frequentie waarmee woningcorporaties hun aanbestedingsprocedures evalueren. Middelgrote woningcorporaties (74%) noemen deze frequentie vaker dan grote woningcorporaties (55%).

23%

#### **Minstens jaarlijks**

23% van de woningcorporaties evalueert minstens jaarlijks de aanbestedingsprocedure. Dit zijn vaak grote woningcorporaties (42% evalueert jaarlijks) en minder vaak middelgrote corporaties (16%) of kleine corporaties (23%).

10%

#### **Zelden**

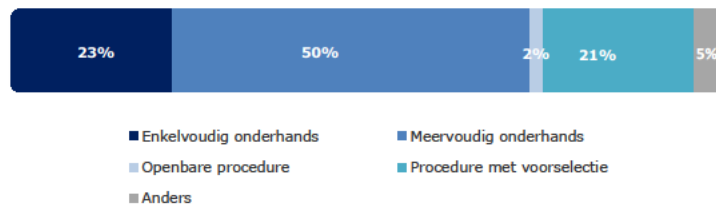
Een op de tien woningcorporaties geeft aan dat zij zelden hun aanbestedingsprocedures evalueren (10%). Van de in totaal 28 woningcorporaties die dit aangaven zijn er 20 klein, 7 middelgroot en 1 groot. Omdat dit een te klein aantal is om betrouwbare uitspraken over te kunnen doen, moet dit antwoord als indicatief worden beschouwd.

Aan alle woningcorporaties die aangaven hun aanbestedingsprocedures periodiek te evalueren, is gevraagd of deze evaluaties weleens tot aanpassing van de regels leidt (niet grafisch weergegeven). Een ruime meerderheid geeft aan dat de evaluaties soms aanpassingen tot gevolg hebben (74%). In totaal gaf 19% aan dat de evaluaties altijd of vaak aanpassingen tot gevolg hebben (19%).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Deze doorvraag is gesloten gesteld waarbij respondenten konden kiezen uit altijd, vaak, soms, nooit en weet niet.

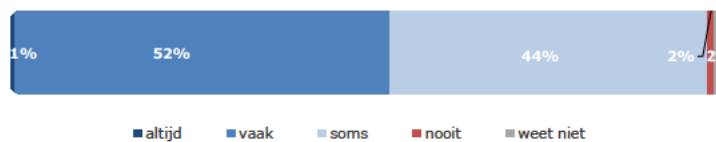
Ook is middels een doorvraag in kaart gebracht welke aanbestedingsprocedures doorgaans worden gebruikt. De helft gebruikt de meervoudig onderhandse procedure (50%), 23% de enkelvoudig onderhandse en 21% een procedure met voorselectie. Er zijn geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

24 | Welke van de volgende aanbestedingsprocedures worden doorgaans gebruikt? Kunt u de verhouding aangeven hoe vaak u welk criterium toepast? U kunt dit doen door 100 punten te verdelen over de aanbestedingsprocedures die u gebruikt (**Basis:** woningcorporaties die hun aanbestedingsbeleid geheel of gedeeltelijk hebben vastgelegd: n=277)



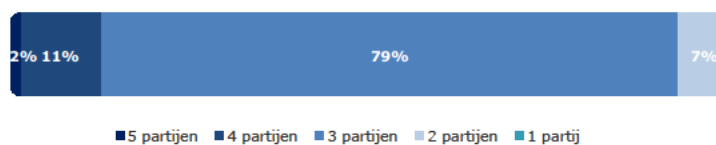
Aan woningcorporaties die aangeven de enkelvoudige onderhandse procedure te gebruiken is gevraagd hoe vaak zij met dezelfde partijen in zee gaan. 52% geeft aan dit vaak te doen en 44% doet dit soms. Een kleine minderheid van de ondervraagde woningcorporaties doet dit altijd (1%) of nooit (1%). Kleine woningcorporaties geven relatief vaak aan dat ze vaak met dezelfde partijen in zee gaan (61%). Grote woningcorporaties geven relatief vaak soms met dezelfde partijen in zee te gaan (73%). Naar regio zijn er geen verschillen.

25 | U gaf aan dat uw corporatie de enkelvoudige onderhandse procedure gebruikt. Hoe vaak gaat uw woningcorporatie met dezelfde partijen in zee via deze procedure? (**Basis:** alle woningcorporaties die de onderhands enkelvoudige procedure gebruiken: n=260)



Aan woningcorporaties die de meervoudig onderhandse procedure gebruiken is gevraagd hoeveel partijen zij doorgaans uitnodigen. Een ruime meerderheid van de ondervraagde corporaties geeft aan doorgaans drie partijen uit te nodigen (77%). 13% nodigt doorgaans 4 partijen uit en 4% nodigt 5 partijen uit.

26 | Hoeveel partijen nodigt u doorgaans uit? (**Basis:** alle woningcorporaties die de meervoudige onderhandse procedure gebruiken: n=283)



Aan woningcorporaties die aangaven gebruik te maken van uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen is gevraagd welke (zie kaders). Financiële problemen (90%) is de meest genoemde uitsluitingsgrond, financiële en economische draagkracht de meest genoemde geschiktheidseis (96%).

**Uitsluitingsgronden:** aan woningcorporaties die aangaven uitsluitingsgronden te gebruiken (n=235) is gesloten gevraagd welke uitsluitingsgronden zij doorgaans gebruiken.

90%

**Financiële problemen (faillissement, niet betalen sociale premies)**

Financiële problemen worden het vaakst genoemd als uitsluitingsgrond (90%). Hierbij gaat het voornamelijk over faillissementen en het niet betalen van sociale verzekeringspremies. Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

59%

**Criminele activiteiten (omkoping, fraude, witwassen)**

Criminele activiteiten, zoals omkoping, fraude, witwassen wordt door 59% van de woningcorporaties – die gebruik maken van uitsluitingsgronden - genoemd als reden om niet met een derde partij in zee te gaan. Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

**Geschiktheidseisen:** aan woningcorporaties die aangaven geschiktheidseisen te gebruiken (n=268) is gesloten gevraagd welke geschiktheidseisen zij doorgaans gebruiken.

96%

**Financiële en economische draagkracht** (bijvoorbeeld bank- of verzekeringsgarantie). Financiële en economische draagkracht wordt door 96% van de woningcorporaties – die geschiktheidseisen hanteren – genoemd als eis aan een mogelijke opdrachtnemer. Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

92%

**Technische bekwaamheid** (bijvoorbeeld VCA of OHSAS 18001-gecertificeerd). 92% van de woningcorporaties noemt technische bekwaamheid als eis aan mogelijk opdrachtnemers. Ook hier zijn geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

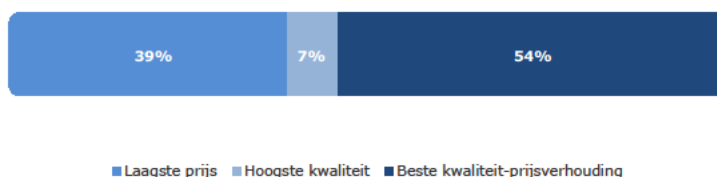
79%

**Beroepsbevoegdheid** (bijvoorbeeld inschrijving architectenregister of asbestcertificatieschema SC-530). 79% noemt beroepsbevoegdheid als geschiktheidseis voor mogelijke opdrachtnemers. Ook hier zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.



Ruim de helft past bij de gunning van criteria de beste prijs-kwaliteit verhouding toe (54%), 39% kijkt bij gunning alleen naar de laagste prijs en 7% naar de hoogste kwaliteit. Er zijn geen verschillen naar grootte van de woningcorporaties.

27 | Hieronder staan drie criteria voor de gunning van opdrachten. Kunt u de verhouding aangeven hoe vaak u welk criterium toepast? U kunt dit doen door 100 punten te verdelen over de drie criteria (**Basis:** alle woningcorporaties die vooraf gestelde criteria toepassen; n=302)



Uit paragraaf 4.1 blijkt dat bij 93% van de woningcorporaties het inkoopproces en de naleving van de regels gedeeltelijk of geheel onderdeel zijn van audits. Deze worden het vaakst uitgevoerd door externe accountants (70%) of een controleafdeling (67%).

**Audits:** bij woningcorporaties waar het inkoopproces en de naleving van regels geheel of gedeeltelijk onderdeel zijn van audits (93%) is met een gesloten vraag in kaart gebracht wie de audits uitvoeren. Gemiddeld zijn dat twee verschillende partijen (2,1). In dit kader zijn de partijen weergegeven in volgorde van grootte.

70%

#### Externe accountant

Een externe accountant die de audit doet, wordt het vaakst genoemd: 70% laat de audits door deze partij uitvoeren. Kleine woningcorporaties laten dit vaker door een accountant doen dan middelgrote en grote woningcorporaties (76% versus 63% van zowel de middelgrote als grote woningcorporaties).

67%

#### Controleafdeling

67% van de woningcorporaties laat de audits door een controleafdeling uitvoeren. Dit zijn vaker middelgrote woningcorporaties (80%) dan kleine (63%) of grote woningcorporaties (54%).

44%

#### Het lijnmanagement zelf

Het lijnmanagement binnen de eigen organisatie wordt door 44% van de ondervraagde woningcorporaties genoemd. Dit geldt vaker voor kleine woningcorporaties (51%) dan voor middelgrote (40%) en grote (23%) woningcorporaties.

31%

#### (Onafhankelijke) auditafdeling

Het minst vaak wordt een (onafhankelijke) auditafdeling genoemd die de audits uitvoert (31%). Bij grote woningcorporaties worden audits vaker uitgevoerd door een (onafhankelijke) auditafdeling dan bij kleine en middelgrote woningcorporaties (71% versus 18% bij kleine corporaties en 38% bij middelgrote corporaties).

# Maatregelen op cultuurniveau

In dit hoofdstuk staan enkele maatregelen centraal die invloed kunnen hebben op de organisatiecultuur. In paragraaf 5.1 wordt eerst ingegaan op de toepassing van deze maatregelen hun effectiviteit. In de tweede paragraaf wordt het totaalbeeld van de maatregelen in kaart gebracht.

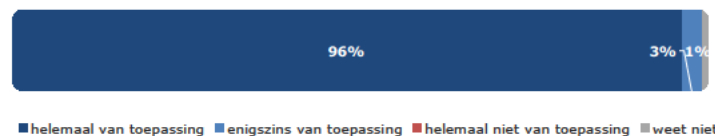
## 5.1 Toepassing maatregelen en hun effectiviteit

Goed voorbeeldgedrag laat zien dat gepropageerde normen en waarden daadwerkelijk worden toegepast. Bijna alle ondervraagde woningcorporaties vinden dat hun Raad van Commissarissen en bestuur met hun gedrag en besluiten tonen dat zij integriteit en ethische waarden belangrijk vinden (96%). Er zijn hierbij geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties. Een ruime meerderheid van 88% vindt het effectief dat de Raad van Commissarissen en het bestuur met hun gedrag en besluiten tonen dat zij integriteit en ethische waarden belangrijk vinden. Ook hier zijn geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

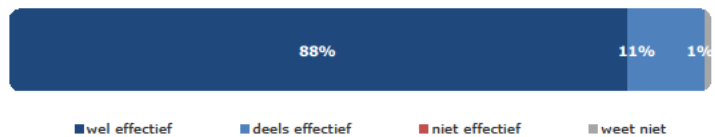
28 | Kunt u aangeven in welke mate deze uitspraken gelden voor uw woningcorporatie? En: Kunt u aangeven of dit volgens u effectief is om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

### De Raad van Commissarissen het bestuur tonen met hun gedrag en besluiten aan dat zij integriteit en ethische waarden belangrijk vinden

In welke mate vindt men de stelling van toepassing op de eigen woningcorporatie?



Vinden woningcorporaties het effectief?



Door regelmatig integriteit te bespreken blijft het onderwerp levend en kan er ingespeeld worden op actuele situaties (figuur 29). Driekwart van de ondervraagde woningcorporaties vindt dat de corporatie de integriteit van medewerkers en leidinggevenden stimuleert door er periodiek aandacht voor te vragen (74%). Op 24% is dat enigszins van toepassing (figuur 29). Op grote woningcorporaties is deze uitspraak vaker helemaal van toepassing dan op kleine en middelgrote woningcorporaties: 91% versus 71% van de kleine corporaties en 73% van de middelgrote. Driekwart beschouwt het periodiek aandacht vragen voor integriteit als effectief (75%). Hierbij zijn geen verschillen naar grootte woningcorporatie.

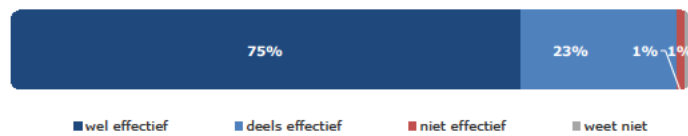
29 | Kunt u aangeven in welke mate deze uitspraken gelden voor uw woningcorporatie? En: Kunt u aangeven of dit volgens u effectief is om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

**De corporatie stimuleert de integriteit van medewerkers en leidinggevenden door hier periodiek aandacht voor te vragen (bijvoorbeeld op intranet of tijdens een werkoverleg)**

In welke mate vindt men de stelling van toepassing op de eigen woningcorporatie?



Vinden woningcorporaties het effectief?

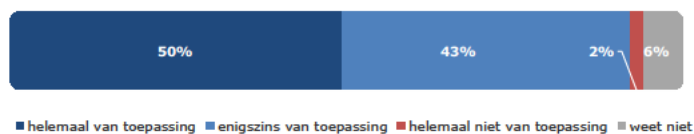


Regelmatige afstemming over opdrachtgeverschap tussen bestuurder Raad van Commissarissen houdt het onderwerp levend en maakt het mogelijk bij te sturen. Bij de helft van de ondervraagde woningcorporaties is opdrachtgeverschap een terugkerend thema in de dialoog tussen de bestuurder en Raad van Commissarissen (50% geeft helemaal van toepassing aan). Dit is significant vaker het geval bij grote woningcorporaties (63%) dan bij kleine woningcorporaties (46%). Middelgrote woningcorporaties zitten hier tussenin, want hier geeft 51% aan dat opdrachtgeverschap een periodiek terugkerend thema is (dit percentage verschilt niet significant van de grote woningcorporaties en de kleine woningcorporaties).

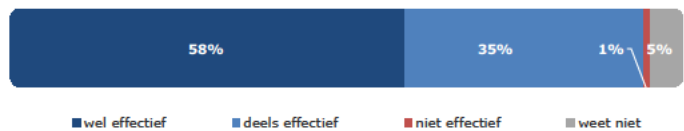
30 | Kunt u aangeven in welke mate deze uitspraken gelden voor uw woningcorporatie? En: Kunt u aangeven of dit volgens u effectief is om de integriteit te bevorderen? (Basis: alle woningcorporaties: n=305)

**Opdrachtgeverschap is een periodiek terugkerend thema in de dialoog tussen bestuurder en Raad van Commissarissen**

In welke mate vindt men de stelling van toepassing op de eigen woningcorporatie?



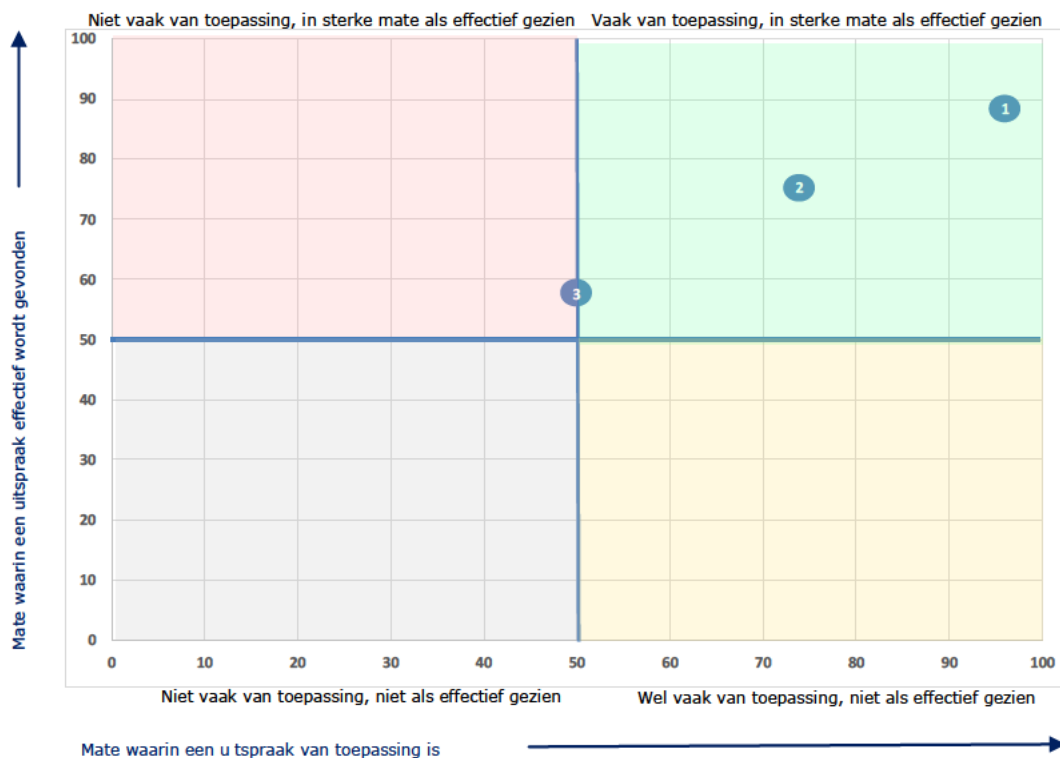
Vinden woningcorporaties het effectief?



## 5.2 Overzicht toepassing maatregelen en hun effectiviteit

In figuur 31 is de mate waarin woningcorporaties de voorgelegde uitspraken van toepassing vinden op hun eigen woningcorporatie afgezet tegen de mate waarin men de uitspraken effectief vindt. Dat de Raad van Commissarissen en het bestuur met hun gedrag en besluiten tonen dat zij integriteit en ethische waarden belangrijk vinden, wordt het vaakst van toepassing gevonden én het meest effectief. Periodieke aandacht voor integriteit wordt eveneens in sterke mate van toepassing gevonden en als effectief gezien. Opdrachtgeverschap als terugkerend thema in de dialoog tussen de Raad van Commissarissen en het bestuur wordt het minst vaak als toepasselijk op de eigen organisatie gevonden en minder vaak als effectief gezien dan de andere uitspraken.

31 | Kunt u aangeven of deze uitspraken gelden voor uw woningcorporatie? En: Kunt u aangeven of dit volgens u effectief is om de integriteit te bevorderen? Alleen de percentages **geheel ingevoerd** en **wel effectief** zijn in de grafiek weergegeven (**Basis: alle woningcorporaties: n=305**).



- 1 De RvC en het bestuur tonen met hun gedrag en besluiten aan dat zij integriteit en ethische waarden belangrijk vinden
- 2 De corporatie stimuleert de integriteit van medewerkers en leidinggevenden door hier periodiek aandacht voor te vragen (bijvoorbeeld op intranet of tijdens een werkoverleg)
- 3 Opdrachtgeverschap is een periodiek terugkerend thema in de dialoog tussen bestuurder en RvC

# De sector over integriteit

In dit laatste hoofdstuk gaat het om een korte reflectie op de integriteit binnen de sector in relatie tot opdrachtverstrekking. In paragraaf 6.1 wordt ingegaan op de risico's integriteitsschendingen, in paragraaf 6.2 wordt afgesloten met het bevorderen van de integriteit bij opdrachtverstrekking.

## 6.1 Hoe hoog schat men het risico op integriteitsschending in?

Het risico op het schenden van integriteit bij aanbestedingen en opdrachtverstrekkingen wordt overwegend laag ingeschat als het om de eigen woningcorporatie gaat (4% denkt dat dit risico (zeer) hoog is). Als het over de gehele woningcorporatiesector gaat wordt het risico aanmerkelijk hoger ingeschat (17% denkt dat dit risico (zeer) hoog is). Bovendien geeft ruim een derde aan niet in te kunnen schatten hoe hoog of laag het risico is (34%). Naar grootte woningcorporatie zijn hierbij geen significante verschillen.

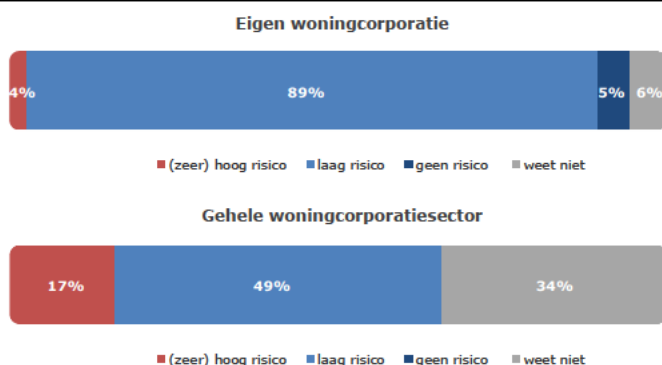
Er zijn geen significante verschillen tussen de vier regio's in de mate waarin het risico op schendingen van integriteit bij aanbestedingen en opdrachtverstrekkingen wordt ingeschat. Dit geldt voor zowel de risico inschatting van de eigen corporatie als binnen de gehele sector.

---

32 | Hoe hoog schat u het risico op schendingen van integriteit bij aanbestedingen en opdrachtverstrekkingen in binnen de eigen corporatie en binnen de woningcorporatiesector? (**Basis:** alle woningcorporaties: n=305)

---

### Inschatting risico op integriteitsschendingen



Bij de analyse is gekeken of er een verband is tussen de mate waarin woningcorporaties zelf afspraken en regelingen hebben ingevoerd en de mate waarin zij het risico op integriteitsschending inschatten. Uit de analyse blijkt dat hier geen verband tussen bestaat. Dit betekent dat woningcorporaties die bovengemiddeld vaak bepaalde afspraken of regelingen *gedeeltelijk* of *niet* hanteren het risico op integriteitsschendingen even hoog inschatten als woningcorporaties die afspraken en regelingen bovengemiddeld vaak *wel* hanteren.

### ***Uit de open vragen ...***

*De laatste open vraag die in de vragenlijst is gesteld gaat over wat respondenten het meest voor verbetering vatbaar vinden als het gaat over de integriteit van opdrachtvertrekking binnen de gehele sector. Vaak wordt de transparantie bij aanbestedingen genoemd, evenals het bespreekbaar maken van integriteitsvraagstukken, zowel binnen de eigen organisatie als de gehele sector. Professionaliteit en deskundigheid worden eveneens door enkele respondenten genoemd, net zoals goed toezicht op het toepassen van de vastgelegde interne regels en afspraken. Een respondent noemt het beter reguleren van de marktontwikkelingen: "Er is een spanningsveld tussen marktontwikkelingen (stijgende prijs, beperkte beschikbaarheid, maar ook samenwerkingsmodellen als ketensamenwerking en resultaatgericht samenwerken) en transparantie. De marktontwikkelingen leiden daardoor vaker tot een één-op- één samenwerking en opdrachtverstrekking. De transparantie/ integriteit van het inkoopproces staat dan onder druk: hoe kan worden vastgesteld dat de beste prijs/kwaliteitverhouding (of laagste prijs of hoogste kwaliteit, afhankelijk van het selectie criterium) wordt verkregen. Het vraagt om andersoortige checks & balances in het proces en voldoende oog voor transparantie van de selectieprocedure."*

## **6.2 Het bevorderen van de integriteit bij opdrachtverstrekking**

Aan de woningcorporaties is gevraagd hoe volgens hen de integriteit van opdrachtverstrekking binnen de gehele sector het best bevorderd kan worden (zie kader). Bewustwording stimuleren wordt door een ruime meerderheid genoemd als beste manier om integriteit te waarborgen (92%).

**Integriteitsbevordering:** met een gesloten vraag is in kaart gebracht hoe de integriteit van opdrachtverstrekking binnen de gehele sector het best bevorderd kan worden. Het stimuleren van de bewustwording met voorlichting en aanvullende handreikingen wordt de beste manier gevonden.

92%

### **Bewustwording stimuleren**

92% van de woningcorporaties geeft aan dat zij het stimuleren van de bewustwording over integriteit met voorlichting en aanvullende handreikingen de beste manier vindt om de integriteit van opdrachtverstrekking binnen de gehele sector te stimuleren. Er zijn hierbij geen verschillen naar grootte van de woningcorporaties.

33%

### **Intern toezicht**

33% noemt het vergroten van het interne toezicht op de naleving van de bestaande regelgeving. Ook hierbij zijn geen verschillen in opvatting tussen kleine, middelgrote en grote corporaties.

1%

### **Toezicht overheid vergroten**

1% van de ondervraagde corporaties noemt de ontwikkeling van aanvullende regelgeving door de overheid. Hierbij zijn geen verschillen tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties.

***Uit de open vragen ...***

*Met een open vraag is in kaart gebracht wat woningcorporaties als grootste risico's zien op integriteitschending bij opdrachtverstrekking. Veel respondenten die antwoord gaven op deze vraag (264 in totaal, ofwel 87% van de respondenten) wijzen op het menselijke aspect als risico. Vaak vallen woorden als vriendjespolitiek, eigenbelang, belangenverstremgeling, persoonlijke integriteit. Zo geeft een respondent aan: "Integriteit laat zich niet volledig vangen in regels en afspraken, maar is ook een morele kwestie. Het morele kompas van medewerkers is het belangrijkste om integriteit te waarborgen." In de vervolgvraag (eveneens een open vraag) werd gevraagd hoe deze risico's het beste zouden kunnen worden beheerst. Naast duidelijke procedures, functiescheidingen en controles wordt ook hier door veel respondenten gerefereerd aan menselijke aspecten zoals transparantie, goede interne communicatie en bewustwording. Een respondent verwoordt het zo: "Er bestaat een wederzijdse afhankelijkheid van elkaar. Door elkaar meer als partners te beschouwen en volledig transparant naar elkaar te zijn, bevordert je integriteit." Toch wordt de morele integriteit door deze respondent niet geheel los gezien van controle en handhaving: "Je moet overigens helder zijn over de consequenties indien integriteit (en dus vertrouwen) wordt geschaad."*

# Bijlage A: overzicht onderzochte maatregelen

Randvoorwaarden kunnen gezien worden als maatregelen die gedrag beïnvloeden. Op drie niveaus zijn maatregelen mogelijk:

1. Organisatie, bijvoorbeeld via regelgeving of een vertrouwenspersoon
2. Proces, bijvoorbeeld via audits, administratieve organisatie, rapportages
3. Cultuur, bijvoorbeeld normen en waarden, soft controls

De volgende tabel geeft per niveau een overzicht van de onderzochte maatregelen, wat de bron is en of er een verplichting bestaat ze toe te passen.

nr	Omschrijving	Bron	Verplicht?
<b>Structuur</b>			
1	Er zijn afspraken vastgelegd over wat wel en niet kan in een interne gedrags- of integriteitscode	Governancecode woningcorporaties 2015 (GWC) (§1.4)	leden Aedes en toezichthouders VTW
2	Vastgelegde criteria die worden gehanteerd bij het doen van (des-) investeringen en het aangaan en beëindigen van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden	GCW 2015 (§5.5) / Handreiking opdrachtgeverschap	leden Aedes en toezichthouders VTW
3	Een regeling nevenwerkzaamheden of tegenstrijdige belangen (al dan niet opgenomen in een interne gedrags- of integriteitscode)	GCW 2015 (§3.7)	leden Aedes en toezichthouders VTW
4	Er is een klokkenluidersregeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wet huis voor klokkenluiders</li> <li>▪ GCW 2015 (§1.4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ja, vanaf 50 werknemers</li> <li>▪ leden Aedes en toezichthouders VTW</li> </ul>
5	Er is een vertrouwenspersoon	Modelregeling omgaan met melden vermoeden misstand of integriteitsschending (Aedes)	Nee
6	Er is een actuele risicoanalyse over (in elk geval) het opdrachtgeverschap van corporaties en bijbehorend beleid voor het beheersen van de risico's.	GCW 2015 (§5.1)	leden Aedes en toezichthouders VTW
<b>Proces</b>			
1	Voorwaarden, selectiecriteria, besluitvorming en onderbouwing worden vastgelegd in het inkoopdossier.	Leidraad aanbesteden (Aedes)	Nee
2	Er is functiescheiding tussen inkoper en behoeftesteller	Generiek*	Nee
3	Aan bij inkoop betrokken medewerkers zijn opleidingseisen gesteld, zij moeten hun kennis actueel houden	Handreiking opdrachtgeverschap, VTW	Nee
4	Medewerkers zijn verplicht om nevenwerkzaamheden en eventuele belangenverstremming te melden	Generiek	Nee
5	Het inkoopproces en naleving van regels zijn onderdeel van audits	Generiek	Nee
6	De werkwijze rond aanbesteden is vastgelegd in aanbestedingsbeleid	Leidraad aanbesteden (Aedes), H1	Nee
7	Er zijn regels gesteld voor de te gebruiken aanbestedingsprocedure	Leidraad aanbesteden (Aedes), H2	Nee



8	Bij het selecteren van geschikte ondernemers wordt gebruik gemaakt van uitsluitingsgronden	Leidraad aanbesteden (Aedes), H3	Nee
9	Bij het selecteren van geschikte ondernemers wordt gebruik gemaakt van geschiktheidseisen	Leidraad aanbesteden (Aedes), H3	Nee
10	Er is vooraf een vastgesteld criterium voor de gunning van opdrachten	Leidraad aanbesteden (Aedes)	Nee
<b>Cultuur</b>			
1	RvC en bestuur tonen door besluiten en gedrag het belang van integriteit en ethische waarden	GCW 2015, principe 1.2	leden Aedes en toezichthouders VTW
2	Bewustzijn medewerkers en leidinggevenden wordt vergroot door periodiek aandacht te vragen voor integriteit (intranet, werkoverleg, personeelsbijeenkomsten e.d.)	Generiek	Nee
3	Opdrachtgeverschap is een vanzelfsprekend periodiek thema in de dialoog tussen bestuurder en raad van commissarissen.	Afgeleid van GCW 2015, principe 5	leden Aedes en toezichthouders VTW

\*) Generiek: dit betreffen voor de hand liggende generieke (beheers-)maatregelen die niet ontleend zijn aan een specifiek brondocument

# Bijlage B: onderzoeksverantwoording

## Benaderingsmethode

Voor de gegevensverzameling van het onderzoek heeft de Autoriteit woningcorporaties op 25 september 2017 een uitnodigingsbrief voor deelname aan het onderzoek aan alle 337 woningcorporaties in Nederland verstuurd. In deze uitnodigingsbrief stond een link met een unieke inlogcode waarmee respondenten online konden inloggen op de onderzoeksportal van Kantar Public. Op 11 oktober 2017 is een herinneringsbrief verstuurd aan woningcorporaties die tot dan nog niet aan het onderzoek hadden deelgenomen.

## Respons

In totaal hebben n=305 woningcorporaties aan het onderzoek deelgenomen. Dit betekent dat een respons van 90,5% is gerealiseerd. Deze 305 woningcorporaties hebben samen 94% van alle zelfstandige wooneenheden in beheer die in Nederland door woningcorporaties worden beheerd.

Ruim de helft van de respondenten is directeur-bestuurder (53%). Iets minder dan de helft van de respondenten heeft namens de directeur-bestuurder de vragenlijst ingevuld (47%). De gemiddelde invulduur voor de vragenlijst bedroeg 10 minuten.

## Subgroepen

In dit rapport worden alle resultaten van de gesloten vragen in eerste instantie op totaalniveau weergegeven. Daarnaast wordt gekeken of er verschillen zijn tussen kleine, middelgrote en grote woningcorporaties. De grootte van de corporaties is geoperationaliseerd op basis van het aantal wooneenheden:

- **Klein:** minder dan 5.000 wooneenheden (n=173)
- **Middelgroot:** tussen de 5.000 -15.000 wooneenheden (n=97)
- **Groot:** meer dan 15.000 wooneenheden (n=35)

Daarnaast is gekeken of er verschillen in resultaten zijn tussen woningcorporaties in verschillende regio's. Hierbij is de volgende indeling gehanteerd:

- **West:** Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht
- **Noord:** Groningen, Friesland en Drenthe
- **Oost:** Overijssel, Gelderland en Flevoland
- **Zuid:** Zeeland, Noord-Brabant en Limburg

