



INTEGRITEITSBELEID WELLER



INHOUD

1	Inleiding	2
2	Doel	3
3	Wat is integriteit?	4
4	Waarden en normen	5
5	Kernwaarden	6
6	Integriteitsrisico's op strategisch niveau	7
7	Gedrag en Beheersmaatregelen	8
8	Implementatie	10
9	Borging beleid en uitvoering in de organisatie	11
10	Toezicht en verantwoording	12

Bijlagen	14
<ul style="list-style-type: none">• Wit, grijs of zwart?• Register melding voorkomen gedrag- en integriteitsproblemen 2017• Gedrag- en Integriteitscode 2018• Klokkenluidersreglement 2018• Schema overzicht integriteitsrisico's en beheersmaatregelen• Schema overzicht aard van de gelegenheid• Schema overzicht aard van de druk• Schema overzicht uitspraken & ideeën van rationalisaties• Checklist integriteitsbeleid organisatie	

VOORWOORD

Integriteit is steeds vaker onderwerp van maatschappelijke discussie. Meestal gaat het om een gebrek aan integriteit, waardoor het onderwerp al snel een negatieve lading krijgt. Dat is jammer, want het is juist een deugd om integer te zijn. De versterkte aandacht voor integriteit sedert de laatste jaren toont in elk geval de noodzaak aan om ook in de corporatiesector integriteit meer handen en voeten te geven. Ook bestuur, toezichthouder en de werknemers van Weller voelen die behoefte.

Vandaar dat, hoewel Weller reeds jaren beschikt over een integriteitscode en een klokkenluidersregeling, de behoefte is gerezen aan een meer kader verschaffend en richting gevend integriteitsbeleid; navolgend wordt gepoogd, met gebruikmaking van de structuur zoals gehanteerd door Aedes & VTW in het handboek “Tussen regels en gedag”, hierin te voorzien.

Aansluitend op het thans vast te stellen integriteitsbeleid zal op korte termijn, in goed overleg met de Ondernemingsraad, een actualisering gaan plaatsvinden van zowel de Gedrag- en Integriteitscode alsook het Klokkenluidersreglement.

Jack Gorgels en Robert Kersjes, directeur-bestuurders

1. INLEIDING

Weller hecht veel waarde aan het integer zijn van haar medewerkers en aan het integer handelen van de organisatie. Daarom hanteren wij een integriteitsbeleid dat wij actief willen onderhouden; waarden en normen zijn immers dynamische en afhankelijk van tijd, plaats en zelfs branche. Wat in het verleden wellicht als acceptabel werd gezien is dat nu misschien niet langer. Aan een corporatie worden nu eenmaal vanwege de maatschappelijke doelstelling deels andere eisen gesteld dan aan commerciële bedrijven. Daarbij beoordeelt de maatschappij, wiens belang de corporatie behartigt, mede de invulling van integriteit en vertrouwen. Die externe beoordeling kunnen wij als corporatie gebruiken om ons eigen gedrag te spiegelen.

Drie kernvragen achten wij hierbij van belang:

1. Hoe bevordert de corporatie integer gedrag en voorkomt ze niet-integer gedrag?
2. Hoe krijgt de corporatie het grijze gebied scherp?
3. Hoe handelt de corporatie bij (vermoedens van) niet-integer gedrag?

2. DOEL

Het doel van het integriteitsbeleid is meerledig, te weten:

1. *Integer gedrag* stimuleren, bereiken en onderhouden' jegens elkaar, jegens de organisatie en jegens zakelijke relaties: dit is het hoofddoel";
2. Een *betrouwbare partner* zijn voor onze klanten en relaties;
3. Het *voorkomen* dat wij *ongewenste relaties* aangaan met externe partijen die niet te goeder naam en faam bekend staan;
4. Het *verhogen* van het *bewustzijn* van de medewerkers ten aanzien van integriteitskwesties;
5. *Dilemma's* met elkaar bespreken en *helder maken*: niet alle waarden en normen zijn echter even algemeen 'gedeeld'.
Dat zogenoemde grijze gebied maakt het lastig. Integriteit betreft immers niet alleen de (al dan niet) integere persoon, maar ook de perceptie van andere mensen;
6. *Richting geven* aan medewerkers: welk gedrag verwacht de corporatie van haar medewerkers;
7. Een *cultuur* laten ontstaan waarin mensen *elkaar op gedrag aanspreken*: dit vergroot de consensus over wat wel en niet kan; tevens geeft het oefening in de omgang met het 'grijze gebied'.

3. WAT IS INTEGRITEIT?

Integriteit is een veel gebruikte term waarover de meningen inhoudelijk verschillen. De een denkt met integriteit aan vertrouwen of betrouwbaar zijn, de ander aan open, eerlijk of transparant zijn. Integriteit lijkt in elk geval meer een gevoel dan een concreet concept. Integriteit komt van het woord 'integer'. Dat betekent één geheel, ongeschonden. Een mens of organisatie wil ongeschonden blijven, niet worden aangetast. Maar wie of wat bepaalt wat goed is en wat slecht? Wat kan wel en wat kan niet? Welke gebieden zijn wit, grijs of zwart als het om integriteit gaat (zie bijlage 'Wit, grijs en zwart'). Daarbij spelen factoren een rol als omgeving, opvoeding, clubs, partner, kerk en ook collega's. De omgeving dient dus als maatstaf voor onze eigen integriteit.

We zijn het product van onze omgeving en we beïnvloeden op onze beurt de omgeving weer. Dat wil zeggen dat de doorsnee mens zich herkent in de waarden en normen van de omgeving waarbij de omgeving zelf onder invloed van allerlei ontwikkelingen staat. Waarden en normen zijn diep geworteld in de maatschappij (bijvoorbeeld gij zult niet doden). Deels ontwikkelen ze mee met de veranderingen in de maatschappij.

Waarden en normen kunnen dus verschillen per persoon, per groep en per samenleving; ze kunnen verder evolueren, maar zijn ook onderhevig aan erosie.

Hoofdvormen van integriteit

Integriteit wordt veelal in een drietal hoofdvormen onderscheiden, te weten persoonlijke integriteit, organisatorische integriteit en systeemintegriteit. Het onderscheid is met name zinvol in verband met de te volgen strategie en de erbij behorende beheersmaatregelen.

Persoonlijke integriteit (I)

Persoonlijke integriteit gaat over waarden en normen van individuen en vormt daarmee een moeilijk hanteerbaar begrip. Het is niet goed meetbaar en soms zelfs grillig en ongrijpbaar. De meeste mensen willen integer zijn en zijn 'volgers'.

Zij willen waarden en normen toepassen, maar slippen wel eens door of uit de bocht. Er moet dus altijd *iets* met integriteit worden gedaan. Het op het integriteitsbeleid gebaseerde en als preventieve beheersmaatregel bedoelde '[Register melding voorkomen integriteitsproblemen](#)' beoogt hier laagdrempelig een probleem voorkomende en lerende rol te vervullen.

Organisatorische integriteit (II)

Organisatorische integriteit betreft de waarden en normen die gelden binnen een bepaalde groep en biedt meer aanknopingspunten om actief op te sturen. Het antwoord op de vraag 'Waar staan wij voor?' is inhoudelijke input voor een op integriteitsbeleid gebaseerde en als beheersmaatregel inzake handhaving van organisatorische integriteit dienende '[Gedrag- en Integriteitscode](#)'.

Betreffende code beschrijft waarden en normen die medewerkers in acht moeten nemen in hun werkzaamheden en relaties. Sommige van deze normen zijn hard, omdat afwijking van die normen tot strafrechtelijke aansprakelijkheid en reputatieschade kunnen leiden.

Systeemintegriteit (III)

De term 'systeemintegriteit' komt uit het financiële stelsel. Maar ook in andere sectoren, zoals de woningcorporatiewereld, kan het systeem binnen de sector worden aangetast als enkele grote spelers binnen die sector de integriteitsnormen ernstig schenden. Aanhoudende problemen kunnen, zo heeft elders de ervaring geleerd, ervoor zorgen dat het systeem uiteindelijk niet langer houdbaar is en moet worden veranderd. Wij moeten onze ogen daarom niet sluiten voor de gedachte dat het huidige stelsel van woningcorporaties onaantastbaar zou zijn. In het systeem van sociale woningbouw zijn corporaties immers de 'beheerders' van maatschappelijk bestemd vermogen en moeten wij dit geld sober en doelmatig gebruiken.

Wij mogen en zullen het geld van de huurder en belastingbetaler (gemeenschapsgeld) niet gebruiken om ons zelf als individu en als corporatie te verrijken.

4. WAARDEN EN NORMEN

In het spraakgebruik worden de termen waarden en normen, ook door gerenommeerde politici, nogal eens door elkaar gebruikt.

Onder 'waarde' verstaat men een betekenis gevend ideaal, een overtuiging over hetgeen nagestreefd wordt of zou moeten worden; bijvoorbeeld 'vrijheid, professionaliteit, rechtvaardigheid, respect, transparantie, veiligheid (tamelijk abstract). Met 'norm' bedoelen we gedragsregels, afgeleid van en ter uitwerking van een onderliggende waarde (concrete regels).

WAARDEN leiden tot NORMEN

5. KERNWAARDEN

Het benoemen en hanteren van kernwaarden op het gebied van integriteit biedt handvatten voor gewenst gedrag van de medewerkers. Het vergroot de herkenbaarheid van het gewenste gedrag en bevordert meer begrip voor het door de organisatie gewenste gedrag.

Anders geformuleerd: "Wat staan wij voor?"

Weller hanteert een vijftal aan integriteit gerelateerde kernwaarden, te weten:

1. *Professionaliteit*: dit voorkomt onnodige fouten en maakt dat medewerkers weten wat zij in hun functie moeten doen en laten;
2. *Onafhankelijkheid*: dit voorkomt belangenverstrengeling en leidt tot een zuivere blik;
3. *Betrouwbaarheid*: dit zorgt ervoor dat afspraken worden nagekomen;
4. *Openheid/transparantie*: dit bekent dat er geen geheimen groeien en geen subculturen ontstaan;
5. *Betrokkenheid*: dit verkleint de kans op handelingen die de organisatie en de klant kunnen schaden, zowel materieel alsook qua imago.

De door Weller benoemde kernwaarden worden in de [Gedrag- en Integriteitscode 2017¹](#) nader uitgewerkt en vertaald in normgedrag. Betreffende code, beginnend met een bewustwordingsproces, geeft, positief geformuleerd en tot stand gekomen via dilemmabespreking, aan wat gewenst is en vanuit welke overtuiging en waarden iets gewenst is.

¹ Weller beschikt sinds 2004 over een Gedrag- en Integriteitscode; betreffende code is juni 2010 voor het laatst bijgesteld en wordt najaar 2017 geactualiseerd

6. INTEGRITEITSRISICO'S OP STRATEGISCH NIVEAU

Verankering van integriteit in de bedrijfsvoering vereist dat de belangrijkste integriteitsrisico's op strategisch niveau worden benoemd en vastgesteld. Empirisch is vastgesteld dat de woningcorporaties in Nederland zich min of meer met dezelfde hoofdtaken bezighouden en grosso modo met dezelfde risicogebieden worden geconfronteerd, te weten de gebieden maatschappelijke verantwoordelijkheid (1), zakelijke relaties (2), bedrijfsmiddelen (3), houding en gedrag (4), inkoop & aanbesteding (5) en projectontwikkeling & strategisch voorraadbeheer (6). Ook Weller heeft geactualiseerd de belangrijkste integriteitsrisico's benoemd; betreffende risico's zijn, voorzien van beheersmaatregelen, vastgelegd in een schema, genoemd '[Overzicht integriteitsrisico's & beheersmaatregelen 2017](#)'.

7. GEDRAG & BEHEERSMAATREGELEN

Relationele verhoudingen

De waarden en normen zien toe op het gewenste gedrag binnen een aantal relaties, te weten de relatie tussen corporatie, haar medewerkers en toezichthouders (1), de relatie tussen medewerkers onderling (2), de relatie tussen corporatie/medewerkers en huurders (3), de relatie tussen corporatie en dochterondernemingen (4), de relatie tussen corporaties/medewerkers en zakelijke partners (5), de relatie tussen corporatie en autoriteiten (6) en last but not least de relaties tussen corporatie en samenleving (7).

Met name in de [Gedrag- en Integriteitscode](#) worden de waarden en normen verder ingekaderd naar de aard van de relationele partners, zoals voornoemd.

Gedrag beïnvloedende factoren

Integriteit lijkt moeilijk vatbaar, omdat het over gedrag gaat dat voortvloeit uit een *intentie* van mensen. Deze intentie hoeft overigens niet per se kwaadaardig te zijn om toch ongewenst gedrag tot gevolg te hebben. Bij ongewenst gedrag zijn slordigheid en onwetendheid even gevaarlijk als kwaadaardigheid. Juist omdat de intentie van mensen moeilijk vatbaar is - we kunnen immers niet in de hoofden van mensen kijken om te weten wat ze echt denken - lijkt integriteit vaak *grillig of niet-stuurbaar*. Dit is echter niet het geval. Vooral *organisatorische integriteit* leent zich bij uitstek om het gedrag van de individuele medewerkers door beleid en beheersmaatregelen één richting op te sturen, op voorwaarde dat we ons niet focussen op het gedrag op zich, maar op de *factoren* die het gedrag beïnvloeden. Deze factoren kunnen we beïnvloeden, waardoor het eenvoudiger is om gedrag te sturen en integriteit te managen.

Integriteitsdriehoek

Het gedrag van medewerkers wordt altijd beïnvloed door drie factoren, te weten:

- *Gelegenheid*
- *Druk*
- *Rationalisatie* (of rechtvaardiging).

Binnen elke organisatie bestaat *gelegenheid*; zonder gelegenheid is ondernemen onmogelijk. *Druk* is gezond en laat de medewerker wat harder lopen.

Te veel druk leidt echter tot verkeerd gedrag en het ontwijken van de door de organisatie opgezette controlehindernissen. Inzake *rationalisatie* geldt dat het de mens eigen is om een reden – ofwel een rechtvaardiging – te zoeken voor zijn gedrag. Waarom zou de medewerker met de druk die hij voelt wel of niet de gelegenheid gebruiken die hem is geboden?

Vaak worden hier ‘tone at the top’ (voorbeeldgedrag van de leiding) en ‘tone of the peers’ (van de collega’s) als hoofdbeheersmaatregel gezien. Als de cultuur binnen de organisatie slecht is en een medewerker het gevoel heeft dat zijn collega’s in de top de gelegenheid ook (zouden) grijpen, dan laat de medewerker de gelegenheid wellicht niet aan zich voorbijgaan.

Relatie gedrag en beheersmaatregel

Zowel gelegenheid, druk, alsook rationalisatie kennen elk als gedrag beïnvloedende factor hun eigen geschikte beheersmaatregelen.

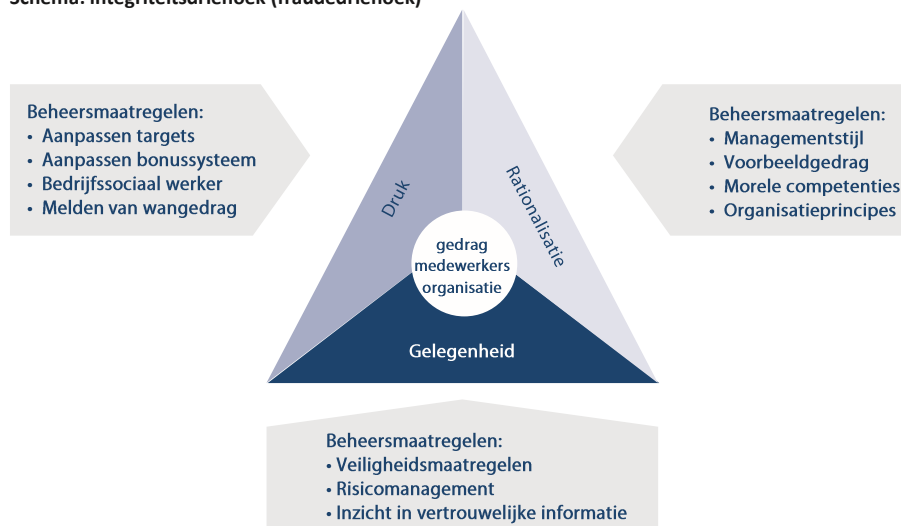
Afhankelijk van de gedrag beïnvloedende factor zal Weller inzake integriteit en integriteitsontwikkeling keuze maken uit een tweetal strategieën, te weten:

- De **compliance-strategie**, gericht op het stellen van regels en het naleven en handhaven daarvan;
- De **stimuleringsstrategie**, gericht op bewustwording en bewustmaking door middel van overtuigen, discussies voeren over dilemma's en 'grijze gebieden' verkennen.

Met name bij het reduceren van het gebruik maken van gelegenheid als gedrag beïnvloedende factor zal Weller de compliance-weg bewandelen en de AO/IC -processen en AO/IC-procedures benutten als preventieve beheersmaatregel. Voor de gedrag beïnvloedende factoren druk en rationalisering geniet de stimuleringsstrategie de voorkeur.

Een aantal, sector georiënteerde, potentiële situaties waarbij gelegenheid, druk of rationalisatie kunnen ontstaan zijn geïnventariseerd en van beheersmaatregelen voorzien vastgelegd in een drietal schema's, respectievelijk genoemd '[Overzicht aard van de gelegenheid](#), [Overzicht aard van de druk](#) en [Overzicht uitspraken & ideeën van rationalisaties](#)'.

Schema: integriteitsdriehoek (fraudedriehoek)



8. IMPLEMENTATIE: vertaling van beleid naar uitvoering

Bewustmaking

Binnen de juiste organisatiecultuur kan integriteit optimaal groeien en bloeien. Een dergelijke cultuur gedijt beter dan het blijven benadrukken van het belang van integer handelen door de organisatie.

Werken aan integriteit is een constant proces dat uit meerdere fasen bestaat:

- *bewust maken*: waarden en normen expliciet maken en aangeven waar de corporatie naartoe wil met integriteit op strategisch en tactisch niveau;
- *bewust worden*: het belang van integriteit kenbaar maken bij medewerkers en overige belanghouders en aangeven wat de normen in de praktijk betekenen;
- *bewust zijn*: integriteit verweven in de dagelijkse bedrijfsvoering; medewerkers moeten zich bewust zijn van de valkuilen en voorkomen dat ze daar invallen;
- *bewust blijven*: integriteitsbeleid onderhouden om te voorkomen dat het wegzakt en dat medewerkers terugvallen in oude gewoonten. Integriteit moet stevig zijn verankerd. Het moet onderdeel zijn van de bedrijfscultuur en in het DNA van de organisatie zitten. Het gaat niet om het afvinken van regels, maar om het uit zichzelf vertonen van het juiste gedrag.

Er zijn meerdere mogelijkheden om het integriteitsbeleid te implementeren binnen de corporatie. De meest bekende en ook door Weller geprefereerde vorm is een bewustwordingsworkshop², al dan niet met behulp van het met de medewerkers – maar ook met toezichthouder, bestuur en management-team – periodiek bespreken van een aantal aan herkenbare situaties gerelateerde stellingen.

Communicatie

Weller zal zowel het voorbereiden alsook het implementeren van en het werken met een integriteitsbeleid direct communiceren met de medewerkers. Er ontstaat meer draagvlak als medewerkers de mogelijkheid wordt geboden om onderwerpen en voorbeelden aan te dragen als input voor de integriteitscode. Zo wordt de code ook een stukje van hen en committeren ze zich er sneller aan.

Er zal regelmatig over de integriteitscode – eveneens met relaties – worden overlegd, ook nadat deze is ingevoerd.

Dat kan op een vaste plek in het Wellermagazine, maar ook op intranet of tijdens de reguliere overleggrema, zoals werkbijeenkomst, pop-gesprekken.

Het gaat bij integriteitsbeleid immers niet alleen om het bewust worden, maar zeker zo belangrijk is het bewust zijn en bewust blijven.

² In 2015 heeft een integriteitssessie plaatsgevonden ten behoeve van RvC en bestuur

9. BORGING BELEID EN UITVOERING IN DE ORGANISATIE

Medewerkers en hun leidinggevenden zijn in beginsel zelf verantwoordelijk voor het borgen van integriteitsbeleid. Speciale rollen zijn daarbij weggelegd voor de controller (plan-do-check-act), de bestuurders en de Raad van Commissarissen. Borging van integriteit zal bij Weller op meerdere manieren plaats vinden:

pre-employment screening:

De eerste stap naar een effectief integriteitsbeleid is het hebben van integer personeel. Niemand kan borg staan voor de integriteit van een ander, zelfs niet voor zijn eigen integriteit. Iemand kan nooit vooraf met zekerheid stellen hoe hij als persoon onder bepaalde onverwachte omstandigheden gaat reageren. Het is echter wel mogelijk te zien of mensen gevoeliger zijn voor factoren die integriteit negatief kunnen beïnvloeden. Een pre-employment screening maakt onderscheid tussen gewone functies en integriteitsgevoelige functies. Integriteitsgevoelige functies zijn functies met veel klantcontacten, functies in de bouw en projectontwikkeling, inkoop en financiën. De basisscreening geldt voor iedereen. Afhankelijk van de gevoeligheid van de functie wordt de screening verder uitgebreid.

Borging door beleid Human Resources:

Integriteitsbeleid kan ook worden geborgd via functionerings- en beoordelingscycli. Het functioneren van medewerkers wordt beoordeeld op basis van kerncompetenties die aan de functie zijn verbonden. Deze kerncompetenties laten zich eenvoudig vertalen naar onderdelen uit de integriteitscode.

Door een link te leggen tussen de integriteitscode en de kerncompetenties kan op zinvolle wijze via het functioneringsgesprek worden gestuurd op integriteit.

Exit-interview:

Tijdens een exitgesprek met een vertrekkende medewerker zal aandacht worden besteed aan de afspraak dat geen informatie over huurders of andere gevoelige informatie naar buiten lekt. Dit kan worden ondersteund door het zich houden aan de integriteitscode tot bijvoorbeeld zes maanden na uitdiensttreding op te leggen. Verder kan tijdens een exitgesprek worden doorgevraagd naar mogelijke redenen voor vertrek die met integriteit te maken kunnen hebben. Vertrekkende medewerkers voelen zich doorgaans minder geremd in het uiten van hun bezorgdheden over bepaalde zaken binnen de corporatie.

10. TOEZICHT EN VERANTWOORDING

Om er zeker van te zijn dat het integriteitsbeleid ook effectief is, moet toezicht worden gehouden op de naleving ervan. Toezicht is ook van belang om na te gaan in hoeverre het beleid in de praktijk werkt en of er aanpassingen nodig zijn. Daarnaast is het mogelijk om de effectiviteit en de naleving van het integriteitsbeleid zeker één keer in de twee jaar te auditen. Dat kan eenvoudig als de implementatie van het integriteitsbeleid is gebaseerd op de beïnvloedingsfactoren en de daaraan gekoppelde beheersmaatregelen.

Instrumentaria

Navolgend worden meerdere instrumentaria genoemd die voor Weller naar keuze inzetbaar zijn om een beeld te krijgen inzake naleving en realisatie van de beoogde integriteit.

Integriteitsaudit:

Een integriteitsaudit is een kwestie van maatwerk. De omvang kan wisselen van een paar gerichte vragen tot een volledig onderzoek naar een afdeling of een of meerdere processen. Een audit van integriteit kan onder meer bestaan uit een audit van de gelegenheid en dus van de processen waarbij specifieke integriteitsrisico's onderdeel moeten zijn van het toetsingskader.

Medewerkers onderzoek:

Verder kan de corporatie periodiek (bijvoorbeeld om de drie jaar) het bewustzijn van het integriteitsbeleid en de effectiviteit meten via een medewerkers onderzoek. De vragen moeten dan zien te achterhalen in hoeverre beheersmaatregelen ook daadwerkelijk worden nageleefd.

Rol controller:

De controller heeft een belangrijke rol bij het interne toezicht. De toetsing van de werking van de integriteitsprocessen en -procedures is goed te koppelen aan de normale toezichttaken. Hij moet de resultaten van zijn bevindingen rapporteren aan de bestuurder en de auditcommissie.

Rol bestuurder:

De rol van de bestuurder is cruciaal. Op de eerste plaats begint 'tone at the top' bij de bestuurder. Hij moet het goede voorbeeld geven in woord en in daad. De bestuurder moet dus helder communiceren en steeds weer kunnen en willen uitleggen waarom hij een bepaalde gedragskeuze maakt. Eerlijk, open en transparant handelen zorgt voor een goede, constante naleving elders binnen de corporatie. Daarnaast moet de bestuurder integriteit continu onder de aandacht brengen van de medeleidingevenden en checken of zij het integriteitsbeleid ook verder in de organisatie (laten) uitdragen. De bestuurder moet de leidingevenden aanspreken op integriteit en in het managementoverleg steeds weer het onderwerp 'integriteit' behandelen.

Rol Raad van Commissarissen:

Ook voor de RvC is een belangrijke rol weggelegd in de bevordering van integriteit. Dit staat los van de integriteit van de RvC als zodanig. De RvC moet de vinger aan de pols houden bij het effectief invoeren en uitvoeren van het integriteitsbeleid. Het is niet zijn rol om het beleid te maken of de bestuurder op te leggen wat voor soort beleid het moet worden. Wel moet de RvC weten dat er aan integriteit wordt gewerkt.

Rol accountant:

Aan de accountant worden eisen gesteld inzake zijn werkzaamheden van accountant bij woningcorporaties. Zo is de verantwoordelijkheid van de accountant bij de toetsing van de informatie over de naleving van de Governancecode Woningcorporaties uitgewerkt. Verder zijn hogere eisen gesteld aan de controle op de naleving van de regelgeving bij verkoop, de melding van nevenactiviteiten en de controle van bezoldigingsgegevens.

Klokkenluidersregeling:

Een klokkenluidersregeling³ is een voorziening voor medewerkers om informatie over integriteitsschendingen binnen de corporatie vertrouwelijk te kunnen melden. Juist als normale communicatielijnen niet toereikend zijn of als de medewerker deze lijnen niet meer vertrouwt. Door een klokkenluidersregeling kan iedereen tot het hoogste niveau van de organisatie een melding te doen. Essentieel daarbij is dat er een veilige omgeving is voor de klokkenluider. De klokkenluidersregeling is een *ultimum remedium*. Het melden in de lijn is uitgangspunt. Alleen als dit niet het gewenste resultaat heeft of als dit op onoverkomelijke bezwaren stuit, kan een medewerker de klokkenluidersregeling gebruiken.

Klachtencommissie:

Weller beschikt over een interne Klachtencommissie, samengesteld uit een afhankelijk voorzitter-jurist en vier leden, benoemd op voordracht van de huurderskoepels. Met als doelstelling de huurders in de gelegenheid te stellen klachten in te dienen over zaken waarbij zij belang hebben en bij te dragen aan een goede behandeling van klachten van huurders en daarmee aan de verbetering van de relatie die Weller met haar huurders heeft, is de mogelijkheid in het leven geroepen gefaseerd in beroep te gaan in geval van een geschil tussen individuele huurder of huurdersvertegenwoordiging met de status koepel, HBV of bewonerscommissie enerzijds en de woningstichting, inclusief bij of voor haar werkzame personen anderzijds.

³ Weller beschikt sinds 2009 over een eigen Klokkenluidersregeling, inclusief 'vertrouwenspersoon'; betreffende code wordt najaar 2017 geactualiseerd

BIJLAGEN

Wit, grijs, zwart

Wat kan wel en wat kan niet? Hoe breed is het grijze gebied en wat valt daaronder? Integriteit gaat over verschillende gedragingen waarvan we afwegen of ze wel of niet passen binnen aanvaarde waarden en normen:

- gedragingen waarvan we weten dat ze binnen het aanvaarde kader passen en die we als integer ervaren (witte gebied);
- gedragingen waarvan we niet precies weten of ze wel of niet passen binnen het palet van waarden en normen (afwegingen binnen het grijze gebied);
- gedragingen waarbij het goede antwoord niet voor de hand ligt en soms zelfs een keuze tussen twee kwaden moet worden gemaakt (dilemma's in het grijze gebied);
- gedragingen die duidelijk indruisen tegen de waarden en normen die in de wet zijn verankerd, zoals fraude (zwarte gebied).

Overzicht integriteitsrisico's & beheersmaatregelen 2017

Overzicht integriteitsrisico's & beheersmaatregelen 2017		
I. Maatschappelijke verantwoordelijkheid		
	risico	beheersmaatregel
1	Bedrijfsdoelen en missie oprekken om investeringen te rechtvaardigen	<ul style="list-style-type: none"> • Protocol, beleid en procedure vaststellen • Hanteren investeringsstatuut • Hanteren investeringscriteria
2	Overeengekomen beleid opzij schuiven om kansen of wensen te verwezenlijken	<ul style="list-style-type: none"> • Elkaar constructief disciplineren • Hanteren register bestuurs-/directiebesluiten • Rol controller inhoud geven
3	Als corporatie in zee gaan met malafide partners	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren inkoop- en aanbestedingsbeleid met toetsingscriteria inzake stakeholders en beoordelingscriteria
4	Investeringen doen die de balanspositie en daarmee de bedrijfscontinuïteit in gevaar brengen	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren investeringsstatuut • Hanteren fiatteringssysteem RvC zoals vastgelegd in statuten en bestuursreglement
5	Vanwege het behoud van een goed imago misstanden geheim houden.	<ul style="list-style-type: none"> • Juiste cultuur creëren • Hanteren 'register melding voorkomen integriteitsproblemen'
II. Gebruik bedrijfsmiddelen		
1	Privékosten als bedrijfskosten opvoeren	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag en integriteitscode • Elkaar constructief disciplineren
2	Tijd niet volmaken: eerder naar huis, later beginnen, langere pauzes.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag en integriteitscode • Elkaar constructief disciplineren
3	Bedrijfsmiddelen zoals gereedschap, computers en telefoons meenemen.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag en integriteitscode • Elkaar constructief disciplineren
4	Bedrijfsmiddelen zoals auto's, bedrijfsruimten en printers buiten de bestaande regels gebruiken voor privédoelen.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag en integriteitscode • Elkaar constructief disciplineren
5	Computers tijdens werktijd gebruiken voor privédoelen zoals gezin en eigen bedrijf.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag en integriteitscode • Elkaar constructief disciplineren
III. Cultuur en gedrag		
1	Inbraak vergemakkelijken, omdat deuren en kasten niet op slot worden gedaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag- en integriteitscode • Elkaar constructief disciplineren • Eventueel huishoudelijk reglement hanteren
2	Over elkaar roddelen.	<ul style="list-style-type: none"> • Goede cultuur bevorderen • Voorbeeldgedrag tonen
3	Zich laatdunkend uitlaten over collega's (bijvoorbeeld over seksuele geaardheid, huidskleur, geloof en dergelijke).	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag- en integriteitscode • Elkaar constructief disciplineren • Goede cultuur bevorderen

4	Signalen niet opvolgen.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren pop-gesprekken met aandacht voor integriteit
5	Mensen met invloed in de organisatie zich privileges laten toe-eigenen.	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldgedrag tonen • Goede cultuur bevorderen
IV. Woningtoewijzing		
1	Eigen medewerkers bevoordelen in de woningtoewijzing.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren toewijzingscriteria • Controllerfunctie hanteren
2	Relaties van belanghouders buiten het woningtoewijzing-systeem helpen aan een woning.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren toewijzingscriteria • Controllerfunctie hanteren
3	Gegadigden hoger op de lijst zetten in ruil voor een tegenprestatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren toewijzingscriteria • Controllerfunctie hanteren
4	Vanwege compassie met persoonlijke omstandigheden tegen de regels voor woonruimte zorgen.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren hardheidsclausule inzake toewijzingscriteria • Hanteren sociale en medische urgentiecriteria
5	Medewerkers gunstiger voorwaarden geven voor de aankoop van een huurwoning.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren verkoopprocedure • Hanteren gedrag- en integriteitscode
V. Zakelijke verhoudingen		
1	Vertrouwelijke bedrijfsinformatie doorspelen aan een aannemer of ontwikkelaar.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag- en integriteitscode
2	In ruil voor een zakelijke opdracht werkzaamheden verrichten aan een privéwoning.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag- en integriteitscode
3	Uitjes, producten of diensten accepteren die de onafhankelijkheid van beslissingen kunnen beïnvloeden.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag- en integriteitscode
4	Belangenverstrengeling toestaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag- en integriteitscode
5	Nevenwerkzaamheden verrichten die niet stroken met bedrijfsbelangen.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren gedrag- en integriteitscode

Overzicht aard van de gelegenheid

Hieronder worden situaties geschetst waar gelegenheid kan ontstaan voor niet integer handelen en welke beheersmaatregelen van toepassing zijn om dit te voorkomen.

Aard van de gelegenheid	Beheersmaatregelen
aanbesteding	<ul style="list-style-type: none">• protocol, beleid, procedures vaststellen programma van eisen benoemen (vaste toekenningeisen, voorbeeld: laagste prijs)• niet onderhands aanbesteden• eenheidsprijzen hanteren• (onder-)aannemers laten rouleren• duurzame en transparante relaties met aannemers opbouwen
woningtoewijzing	<ul style="list-style-type: none">• systemen selectie Woningnet gebruiken• transparante urgentieregels toepassen
vastgoedtransacties	<ul style="list-style-type: none">• mandatering bij Kamer van Koophandel checken• transactie volgen van bijvoorbeeld de afgelopen 1,5 jaar en ook na de transactie in verband met doorverkoop• controleren bij Kadaster
vastgoedontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• prijsafspraken vaststellen
kasbetalingen	<ul style="list-style-type: none">• vier-ogenprincipe hanteren• periodiek gegevens analyseren op dubbele betalingen en bankrekeningen analyseren
privégebruik bedrijfsmiddelen	<ul style="list-style-type: none">• afspraken maken in bedrijfsreglement en arbeidscontract over gebruik bedrijfsmiddelen• eigen voorraad in magazijn beperken
geschenken	<ul style="list-style-type: none">• maximum bedrag afspreken• meldplicht instellen• alleen na afronden van de opdracht een gepast feest houden• nooit tijdens onderhandeling aannemen• verzamelen en verdelen• aannemer integriteitscode laten zien of ondertekenen

Overzicht aard van de druk

Hieronder worden situaties geschetst waar druk kan ontstaan voor niet-integer handelen en welke beheersmaatregelen van toepassing zijn om druk te voorkomen.

Aard van de druk	Beheersmaatregelen
onduidelijke doelstellingen	<ul style="list-style-type: none">• zorgen dat er een strategisch plan is• belanghouders (vooral ook de overheden) duidelijker laten zijn in hun wensen en bedoelingen
beloningsstructuur met perverse elementen: <ul style="list-style-type: none">• kwaliteit• snelheid• kwantiteitstransitie in vastgoed (sloop/bouw)	<ul style="list-style-type: none">• in plaats van aandacht voor te veel kwantiteit (dynamiek in de vastgoedportefeuille), meer aandacht geven aan kwaliteit van processen (liever één project in drie jaar dan tien projecten in drie jaar)• goed overleggen met belanghouders• variabele beloning hanteren met strakkere kritische prestatie- indicatoren (ook voor middellange en lange termijn)
verwachting belanghouders	<ul style="list-style-type: none">• overleggen met belanghouders
druk vanuit de medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• overleggen met medewerkers (werkoverleg, elkaar aanspreken en dergelijke)
privédruk	<ul style="list-style-type: none">• pre-employment screening uitvoeren• goede contacten onderhouden tussen leidinggevenden en medewerkers (vinger aan de pols)
druk door te weinig competenties	<ul style="list-style-type: none">• training volgen
verwende medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• idee uitdragen dat we 'maar' een gewone sector zijn
druk door klant (agressie)	<ul style="list-style-type: none">• training over omgaan met agressie volgen

Overzicht uitspraken of ideeën van rationalisaties

Hieronder volgen situaties van rationalisatie voor niet-integer handelen en de beheersmaatregelen om dit te voorkomen.

Uitspraken of ideeën van rationalisaties	Beheersmaatregelen
<ul style="list-style-type: none">• Iedereen doet het.• Het lokale imago is toch goed.• We draaien op voor de ellende die anderen veroorzaken.• Anderen doen het ook.• Wie appels vaart, die appels eet.• Slecht voorbeeld van de top doet slecht volgen.• Het doel heiligt de middelen.• Vroeger was het leuker.• We hebben geld genoeg.• Het management luistert toch niet naar ons.• Graaien kunnen wij ook.	<ul style="list-style-type: none">• geven van goede voorbeeld en houding door leiding ('tone at the top')• goede cultuur op de afdeling bevorderen• interesse tonen door management en leidinggevende• periodiek meelopen op de werkvloer door bestuur (vergroot betrokkenheid en wederzijds begrip)• integriteit vertalen naar competentie management en zodoende sturend optreden via functionering en beoordelingscyclus• levend houden van integriteitscode• positief sturen in plaats van repressief of bestraffend beleid (niet alleen iets laten horen als het fout gaat)

Checklist integriteitsbeleid: biedt mijn organisatie een integriteitsveilige werkomgeving?

Deze checklist kan worden benut om van medewerkers te horen wat ze vinden van de integriteit van onze organisatie. Betreffende checklist kan het beste twee- of driejaarlijks anoniem worden gehanteerd. Zo ontstaat een algemeen beeld van wat de organisatie denkt over integriteit. Is het werk in de verschillende teams niet te risicovol? Deze checklist geeft een beeld. Voor elk ja-antwoord krijgt de organisatie een punt. Als de organisatie minder dan zes punten scoort, betekent dit een onvoldoende. Dit vraagt om nadere maatregelen om de integriteit op een hoger niveau te brengen. Maar misschien is een zeven of een acht meer acceptabel?

	Vraag	Ja	Nee
1.	Is integriteit een aandachtsgebied van het management?		
2.	Is het integriteitsbeleid op orde? Is er binnen de organisatie voldoende aandacht voor geldende regels en normen, introductieprogramma, ambtseed, integriteitscode, vertrouwenspersoon, klokkenluidersregeling en regelingen voor geschenken en nevenfuncties?		
3.	Hebben leidinggevendenden voldoende inzicht in de lopende werkzaamheden van individuele medewerkers?		
4.	Is de administratieve organisatie van afdelingen op orde?		
5.	Gebeurt het dat collega's elkaar aanspreken op gedrag?		
6.	Zijn de voornaamste integriteitsrisico's – specifiek per afdeling – periodiek in kaart gebracht?		
7.	Zijn er duidelijke maatregelen genomen om afdelingsspecifieke integriteitsrisico's in te perken?		
8.	Zijn er heldere te volgen procedures als normen worden overtreden? Bestaat er bijvoorbeeld een onderzoeksprotocol voor het verzamelen van feitenmateriaal bij schendingen?		
9.	Worden signalen van mogelijke schendingen ter sprake gebracht en uitgezocht?		