

Chapeau: Integriteit bij vastgoedtransacties niet goed gewaarborgd
Kop: Ethisch verantwoord ondernemen in roerige tijden

Begin 2009 berichtten de media over een omstreden vastgoedtransactie van een topbestuurder. Het betrof de aan- en doorverkoop van een nieuw hoofdkantoor waarbij het kantoorpand op één dag € 10 miljoen meer waard werd. In vastgoedkringen wordt zo'n deal een 'abc-transactie' genoemd.

Wat is er gebeurd?

De interim-CEO vond tientallen e-mails tussen de ex-CEO en een vastgoedbelegger met afspraken om 'ettelijke miljoenen' in privé te delen en een klein deel van de meerwaarde door te geven aan het bedrijf. Hij verdenkt zijn voorganger ervan zich met deze deal persoonlijk te hebben willen verrijken. De interim-CEO laat beslag leggen bij de vastgoedbelegger en bij de van belangenverstrengeling beschuldigde ex-CEO om het naar privé doorsluizen van de winst te voorkomen. Op zijn beurt liet de ex-CEO beslag leggen op de terugbetaling van een gedeelte van de winst aan het bedrijf.

Oogjes dichtknippen

Een onderzoek uit 2007 van het Financieel Expertise Centrum – een samenwerkingsverband dat primair moet waken over de integriteit van de financiële sector – laat zien dat integriteitsbeleid betreffende vastgoedtransacties onvoldoende is ontwikkeld. Samenwerkende bedrijven in de vastgoedsector hebben veelal geen effectief integriteitsbeleid, terwijl zich wel risicovolle situaties voordoen. In risicovolle situaties worden oogjes te vaak dichtgeknepen.

Integriteit staat voorop

De Raad van Bestuur is het financiële geweten van de onderneming. Deze bepaling is vastgelegd in de governance codes. De CFO moet altijd oog hebben voor de financiële handel en wandel van de onderneming, zowel intern als extern. Deze verantwoordelijkheid omvat ook het toezicht op het integer zakendoen met klanten. In de vastgoedbranche komen we allerlei niet-integere praktijken tegen, praktijken die vaak nadelig uitpakken voor de klant. Om bekend te staan als een betrouwbare organisatie is het bevorderen van een interne ethische bedrijfscultuur van groot belang.

Ethisch gedrag loont

Integriteit of ethisch ondernemen is een persoonlijke verantwoordelijkheid van iedere medewerker, want niet-integer handelen van één medewerker kan een onderneming ernstige problemen bezorgen.

Integriteit en integriteitsbeleid begint bij managers en bestuurders: zij bepalen de toon, scheppen cultuur en structuur en stimuleren hun medewerkers met woord en daad tot integer gedrag. Zij moeten in complexe situaties tot een integer oordeel kunnen komen en daarop hun besluitvorming baseren. Zij moeten bestand zijn tegen verleidingen.

Het gaat daarbij niet alleen om een duidelijk onderscheid tussen goed en kwaad. Het betreft vooral de 'grijze zone' waarin het onderscheid tussen ethisch en onethisch gedrag niet zomaar is te maken. In dit soort situaties kan een integraal integriteitprogramma de helpende hand bieden. Het doel van integriteitszorg in ondernemingen is het positief beleven én uitdragen van integriteit zowel binnen als buiten de organisatie. Het betreft het verhogen en verinnerlijken van de weerbaarheid van de leiding en van de overige medewerkers. Zij

moeten juiste keuzes leren maken, met name in situaties waarin hun integriteit onder druk komt te staan.

Integriteitsmanagement of integriteitszorg richt zich in tegenstelling tot compliance op de intrinsieke motivatie om integer te handelen. Het is vooral mens- en gedragsgericht. Dat bevordert de integriteit van de besluitvormingsprocessen en de besluiten, ook als geen sprake is van directe controle. Zichtbaar resultaat op dit terrein zal door klanten en belanghebbenden van de onderneming goed worden ontvangen: in de vorm van een positief imago en uiteindelijk ook in meer winstgevendheid.

Maatregelen van het kabinet

De vastgoedsector is volgens het kabinet aantrekkelijk voor misbruik vanwege de omvang (in de sector is ruim 1.000 miljard euro vermogen aanwezig), in combinatie met het gebrek aan transparantie en een lage pakkans van overtreders. Ook juridische en financiële dienstverleners spelen bij misbruik een belangrijke rol. Het kabinet heeft daarom maatregelen aangekondigd. Notarissen krijgen bij verkoop van panden voortaan bericht van het Kadaster van ongebruikelijke prijsstijgingen en kunnen de waarde van een pand in het kader van de WOZ zelf opvragen. Bovendien moeten ze overheidsinstanties meer inzage geven in hun dossiers. Ook makelaars en taxateurs moeten meer inzicht gaan geven in hun werkwijze.

Nieuwe eisen

Extra beheersmaatregelen om onethisch en frauduleuze handelingen te voorkomen zijn gewenst, net als verbetering van het toezicht door de CFO. Nieuwe eisen moeten worden gesteld aan risicomanagement en interne beheersing van processen. Daaronder vallen buitensporige bonussen, maar ook het feit dat men grondig bekend moet zijn met de eigen organisatie. Door bij het Kadaster een samenvatting te registreren van de inhoud van vastgoedtransacties wordt de transparantie vergroot en misbruik ontmoedigd. Bonafide partijen zouden geen probleem moeten hebben met een samenvatting waarin de transactie van A naar B staat vermeld. Taxatiemethoden dienen te worden gestandaardiseerd, te meer omdat vastgoedtaxaties steeds vaker worden ingezet als managementtool. Beleggers dienen één keer per jaar hun portefeuille te laten taxeren in plaats van eens in de drie jaar, wat nu gebruikelijk is.

Aanbevelingen

- Raden van Bestuur en commissarissen moeten zich meer bewust worden van het strategisch en financieel belang van een integere organisatie. Zij moeten een integraal integriteitsbeleid gaan inrichten. Dit kan betekenen dat ze zich *vrijwillig* onderwerpen aan de Code Tabaksblad, inclusief alle nieuwe bepalingen sinds de invoering in 2004. Controle op de goede uitvoering mag daarbij niet ontbreken. Maar het betekent vooral het invoeren van integrale integriteitszorg in de onderneming om het integer handelen van haar leiding en werknemers onder alle omstandigheden te waarborgen.
- Raden van Bestuur en commissarissen moeten bewuster sturen op de risico's van de vastgoedbusiness: zij bedienen de remmen en vervullen de signaalfunctie door te weten wat er in hun eigen bedrijf speelt. Het dagelijkse toezicht op financiële transacties in huur- en koopovereenkomsten moet expliciet bij de CFO worden belegd. Deze verantwoordelijkheid neerleggen bij een financieel of een facility manager is de kat op het spek binden. Bij het aangaan van grote huurcontracten moet de CFO het document voor ondertekening aan de Raad van Commissarissen voorleggen, onderbouwd met alternatieven en argumenten en vergezeld van een berekening van de netto contante waarde.

- Raden van Bestuur en de commissarissen moeten zich meer bewust worden dat persoonlijke integriteit zowel het begin- als het sluitstuk van het totale compliance- en integriteitsbeleid vormen. Het integriteitsbeleid van een onderneming moet zich richten op de integriteit van mensen en op beheersmaatregelen. Persoonlijke integriteit van bestuurders impliceert het naleven van een *Code of Conduct*. Bovendien mogen bestuurders geen direct of indirect belang hebben bij het door de onderneming in gebruik zijnde vastgoed. Elke privébetrokkenheid bij vastgoedbeleggingen dan wel bij huurcontracten is uit den boze.
- Raden van Bestuur en commissarissen moeten belangenverstrengeling en de schijn hiervan voorkomen door een uitbreiding van de Personal Financial Disclosure-bepaling te introduceren. Al decennialang wordt door bestuurders in de publieke en private sector – veelal publiekelijk – melding gemaakt van hun privévermogens. Dat gebeurt uit het oogpunt van transparantie en het voorkomen van misstanden. Bestuurders en commissarissen moeten aan het idee wennen dat voor deze contracten binnen organisaties bovendien een Personal Real Estate Disclosure-bepaling moet worden ingevoerd. Dit is een vrijwillig afgelegde verklaring dat de bestuurders zich onthouden van vastgoedtransacties en huurcontracten die privé- en bedrijfsbelangen verstrengelen. De achterliggende gedachte is dat de bestuurder hierdoor niet in de verleiding komt zichzelf te bevoordelen op basis van de bedrijfsmatige voorkennis over huisvestingsvraagstukken. Een stap in de goede richting is het ontwikkelen van een Real Estate Code of Conduct waarin deze Personal Real Estate Disclosure is opgenomen.

door drs. Maarten de Jong