IVBN

Vereniging van
Institutionele Beleggers
in Vastgoed Nederland

# Beheersing van frauderisico's in de institutionele vastgoedsector

februari 2018

# Profiel IVBN

**Doel van IVBN is het bevorderen van een evenwichtig investeringsklimaat voor vastgoed en een goede marktwerking. IVBN behartigt de gemeenschappelijke belangen van (al of niet beursgenoteerde) vastgoedfondsen en vastgoed-vermogensbeheerders.**

De leden van IVBN exploiteren omvangrijke portefeuilles vastgoed, overwegend in opdracht van institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen en/of banken, zodat deze aan hun maatschappelijke verplichtingen kunnen voldoen richting gepensioneerden. IVBN-leden werken dus 'met andermans geld' en moeten dat transparant, verantwoord, integer, duurzaam en voor de lange termijn beleggen tegen een zo hoog mogelijk rendement en met weinig risico.

De 32 leden exploiteren in 2018 voor circa 45 miljard euro aan Nederlands onroerend goed en nog eens zo'n 50 miljard aan vastgoed in het buitenland. Zij beleggen in woningen (50%), winkels (30%), kantoren (15%), bedrijfsruimten, parkeergarages en overig vastgoed.

Op de IVBN website staan samenvattingen van de lidmaatschapscriteria en de integriteitvereisten die aan de leden worden gesteld. Ook de Statuten en het Huishoudelijk Reglement staan op de website. Tevens is de IVBN Code of Ethics en het Model voor een Interne Gedragscode op de website beschikbaar.

# Inhoud


Voorwoord 4

DEEL A

1. Gevoeligheid van vastgoed voor fraude 6
2. Beheersing van frauderisico's is onderdeel van algemeen risicomanagement 7
   2.1 Uitgangspunten voor beheersing van frauderisico's 7
   2.2 Gedrag en cultuur 7
3. Algemeen control framework 9
   3.1 Enterprise riskmanagement (COSO) 9
   3.2 Three-lines-of-defence model 10
   3.3 Borging in de processen: een control framework 11
   3.4 Integriteitsrisicoanalyse 11
   3.5 Rol van de bewaarder (indien AIFMD van toepassing) 12
   3.6 Rol van de accountant 12
4. Specifiek control framework: acquisitie en dispositie 13
   4.1 Acquisitie 13
   4.2 Dispositie 14
   4.3 Structurering van aan- en verkooptransacties 14
5. Specifiek control framework: vastgoedexploitatie 16
   5.1 Beheer 16
   5.2 Verhuur en leegstand 17
   5.3 Onderhoud en schades 18
   5.4 Servicekosten 19
6. Specifiek control framework: taxeren van vastgoed 20

DEEL B

Relatie met de omgeving; beheersing van frauderisico's in de keten 21

1. Inleiding 21
2. Het Integriteit Overleg Vastgoedmarkt (IOV) 21
3. IVBN Platform Integriteit 22
4. Taxatiestandaarden 22
   4a. Het Nederlands Register voor Vastgoed Taxateurs (NRVT) 22
   4b. Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS) en IVS taxatiestandaarden 22
   4c. EVS taxatiestandaarden 23
   4d. De interne taxatierichtlijnen van de Stichting ROZ Vastgoedindex 23
5. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) 23
6. Stichting Vastgoeddata (StiVAD) 24

BIJLAGEN

1. IVBN Code of Ethics 25
2. Model Interne Gedragscode 25
3. Huishoudelijk Reglement IVBN (gedeelte over integriteit) 25
4. Adviezen CvTI 25
5. Lijst interessante publicaties en websites 25

# Voorwoord

In 2008, enkele maanden na het bekend worden van de omvangrijke Klimop-fraudezaak, liet IVBN de publicatie verschijnen: 'Beheersing van frauderisico's in de institutionele vastgoedsector'. Het betrof een kader met risicobeheersmaatregelen, dat professionele partijen in de institutionele vastgoedbeleggingssector hanteren om de kans op fraude te minimaliseren. Het kader bood directies, aandeelhouders en (externe) toezichthouders van vastgoedbeleggingsondernemingen de mogelijkheid om hun organisatie aan te spiegelen. Ingegaan werd op kritische processen als aan- en verkoop, de exploitatie en het taxeren van vastgoed, maar ook op persoonlijke integriteit, governance en cultuur en een goed functionerend toezicht daarop. Het was nadrukkelijk géén checklist om 'overal aan te voldoen'. Iedere institutionele belegger moet immers zijn eigen afweging maken welke van de genoemde beheersmaatregelen nog aanvullend zinvol en toepasbaar zijn in de organisatie.

Inmiddels is er in de vastgoedbeleggingssector veel gebeurd om de frauderisico's te mitigeren. Ook in de hele keten van vastgoed hebben professionele partijen elkaar opgezocht en gezamenlijk actie genomen. Vastgoed blijft immers vanwege de aard en omvang van de transacties kwetsbaar voor fraude. Continue aandacht vanuit het management, maar vooral ook van medewerkers is essentieel. Het melden van incidenten of misstanden moet als professioneel handelen worden gezien. Melders van integriteitsschendingen moeten worden beschermd. Voor IVBN-leden geldt de verplichting om ernstige integriteitsincidenten te melden bij de IVBN Commissie van Toelating en Integriteit (CvTI).

In 2018, tien jaar na de publicatie heeft de CvTI geadviseerd de publicatie te actualiseren. Het IVBN Platform Integriteit (waar de compliance-functionarissen vanuit de ledenkring actief aan deelnemen) ondersteunde de actualisering. Dankzij de inspanningen van een adhoc ingestelde werkgroep en het bureau van IVBN kon in betrekkelijk korte tijd deze actualisering verschijnen. Opvallend daarbij is dat heel veel van de in 2008 geschetste maatregelen nog steeds geldig zijn en actueel. Het bestuur van IVBN beveelt alle leden aan kennis te nemen van de actualisatie en waar nodig de eigen organisatie er opnieuw aan te spiegelen. Ook voor partijen buiten de institutionele vastgoedbeleggingssector is deze publicatie uitermate nuttig en interessant!

In februari 2017 deed het gerechtshof Amsterdam uitspraak in het hoger beroep van de Klimop-fraudezaak. Het hof deelde zwaardere straffen uit om een duidelijk signaal af te geven. Uit de arresten bleek dat juist aan het gedrag van mensen op verantwoordelijke posities in het bedrijfsleven hoge eisen mogen en moeten worden gesteld. Bovendien mag een werkgever vertrouwen stellen in zijn werknemers. Als dat vertrouwen wordt beschaamd, is dat niet primair te wijten aan mogelijk te lakse controle, maar is dat vooral de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf. Het Hof maakte ook duidelijk dat er geen sprake hoefde te zijn van strafvermindering vanwege de publiciteit waaraan de verdachten in deze zaak waren blootgesteld. Het hof noemde die publicitaire aandacht 'kennelijk onvermijdelijk', gelet op de omvang van de fraude en de hoge posities van de verdachten.

We hopen als sector nooit meer zo'n omvangrijke fraudezaak mee te hoeven maken. Natuurlijk zijn en blijven er integriteitsincidenten voorkomen, maar namens het bestuur van IVBN en haar leden spreek ik de hoop en verwachting uit dat deze publicatie opnieuw zal bijdragen aan het voorkomen van fraude.

*Dick van Hal*
voorzitter IVBN

**Samenstelling adhoc werkgroep Actualisering Fraudemaatregelen:**

| | |
|---|---|
| **Fred van der Drift** | Directiesecretaris bij NSI |
| **Marijke van Kamp** | Regulatory Compliance EMEA bij CBRE Global Investors |
| **Martijn Kraijer** | General Counsel and Head of Compliance bij Bouwinvest |
| **Jeffrey Naber** | Controller bij Altera Vastgoed |
| **Sieuwerd Ermerins** | Beleidsadviseur IVBN |
| **Frank van Blokland** | Directeur IVBN |

Disclaimer
De informatie in deze publicatie is met grote zorgvuldigheid samengesteld. Aan de inhoud kunnen echter geen rechten worden ontleend. Evenmin kan IVBN aansprakelijk worden gesteld voor enige schade, geleden door het gebruik van de informatie. Voor vragen of opmerkingen kunt u zich wenden tot het bureau van IVBN. Voor het overnemen van (delen van) deze publicatie is toestemming nodig en in geval van verkregen toestemming zal bronvermelding voorwaarde zijn.

Deel A

# 1. Gevoeligheid van vastgoed voor fraude

Het algemene model voor fraude is niet vastgoedspecifiek. Fraude kan ontstaan door:
- Gelegenheid
- Druk
- Rationalisatie

## Gelegenheid

Vastgoed heeft enkele eigenschappen waardoor het gevoelig is voor fraude. Ten eerste leidt het ontbreken van een marktnotering tot minder transparantie. Het bepalen van de waarde door externe taxateurs is één van de maatregelen hier tegen. Daarbij moet wel worden bedacht dat taxeren niet leidt tot exactheid en dit geldt zeker voor minder courante vastgoedobjecten. Taxaties van verschillende taxateurs kunnen daarom van elkaar afwijken. Ten tweede is de kapitaalintensiteit van vastgoedtransacties groot zodat relatief geringe afwijkingen ten opzichte van een zuivere arm's length transactie forse consequenties kunnen hebben in absolute zin. En ten derde is de vastgoedmarkt (eigenaren en adviseurs) makkelijk toegankelijk voor allerlei (ook minder professionele en integere) partijen.

## Druk

Druk is te onderscheiden in zakelijke en persoonlijke druk. Voorbeelden van zakelijke druk zijn: beleggingsdwang, halen van targets, etc. Voorbeelden van persoonlijke druk zijn hebzucht, jaloezie, levensstijl, etc.

## Rationalisatie

Partijen dienen zich bewust te zijn van de risico's van grote verschillen in de positie van individuele onderhandelingspartijen (een voor eigen rekening en risico opererende projectontwikkelaar tegenover bijvoorbeeld een ambtenaar of een vermogende vastgoedhandelaar tegenover degene die bij een belegger over disposities gaat). Ook het verschil in beloning van de bij een vastgoedtransactie betrokken individuen kan groot zijn. Dit vergroot de rationalisatie van frauduleus handelen en fraude dus "goed te praten".

IVBN hanteert een Code of Ethics, waaraan de leden moeten voldoen. De meeste leden hebben een eigen code of eigen business principles, die veelal verder zijn uitgewerkt in allerlei gedragsregels of voorschriften. Nog meer regels is echter geen sluitende oplossing, omdat het ook werkbaar moet blijven. Ondernemingen kunnen zich niet teveel op hiërarchie en regels beroepen om het gedrag van mensen te sturen. Het gevolg zou kunnen zijn dat mensen zich juist minder verantwoordelijk voelen voor gedragingen en zich hoogstens verantwoordelijk voelen voor het zelf strikt naleven van de regels.

Persoonlijke integriteit van mensen binnen de organisatie is zowel het begin- als het sluitstuk van beheersmaatregelen tegen fraude. Een simpele vuistregel is dat als medewerkers over gebeurtenissen, gedragingen of bijvoorbeeld over gegeven/ontvangen geschenken niet met elkaar kunnen/durven te spreken, er iets mis moet zijn. Er moet dan niet alleen een goede regeling zijn om dat te kunnen melden, er moet ook iets gebeuren aan de cultuur van de organisatie.

Hoewel dit algemene model voor fraude niet vastgoedspecifiek is, brengt vastgoed wel een aantal specifieke risico's op fraude met zich mee. In deze publicatie worden voor de belangrijkste risico's maatregelen voorgesteld, zowel preventief als detectief.

# 2. Beheersing van frauderisico's is onderdeel van algemeen risicomanagement

Risicobeheersing is van belang voor iedere onderneming. Er dient een helder beeld te zijn van de risico's die met de onderneming samenhangen, maatregelen die zijn genomen om deze risico's tot een acceptabel niveau terug te brengen en controles die dat borgen. Frauderisico's vormen een onderdeel van risico's die een onderneming moet beheersen. Beheersing van fraude vormt een onderdeel van de strategie van een onderneming. Bij het vormgeven van de strategie dient in ieder geval aandacht besteed te worden aan de markt waarin de vennootschap opereert, de kansen en risico's voor de onderneming en bestrijding van fraude.

## 2.1 Uitgangspunten voor beheersing van frauderisico's

Beheersing van frauderisico's is een onderdeel van de interne risicobeheersingssystemen en de controlesystemen binnen een onderneming. Voor een adequate beheersing dienen onder meer de volgende vier componenten aan bod te komen in deze systemen.

### 1. Risicobeoordeling

De risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de onderneming moeten worden geïnventariseerd en geanalyseerd. Ook moet de risicobereidheid worden vastgesteld en moet worden besloten welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet, zodanig dat een aanvaardbaar risiconiveau kan worden bereikt.

### 2. Implementatie

Op basis van de risicobeoordeling moeten adequate risicobeheersings- en controlesystemen worden ontworpen, geïmplementeerd en onderhouden. Deze systemen moeten voor zover relevant worden geïntegreerd in de werkprocessen binnen de onderneming moeten bekend zijn voor iedereen voor wie dat relevant is.

### 3. Monitoring werking

De werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen moet worden gemonitord. Ten minste een keer per jaar moet een systematische beoordeling plaatsvinden van de opzet en de werking van deze systemen. Alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's moeten hierin worden meegenomen. Ook moet rekening worden gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders en geleerde lessen en bevindingen van de externe accountant en – indien aanwezig - de interne audit functie. Waar nodig moeten verbeteringen in de interne risicobeheersings-en controlesystemen worden doorgevoerd.

### 4.Verantwoording

Het is van belang dat verantwoording wordt afgelegd over:

a. de uitvoering van de risicobeoordeling en de voornaamste risico's waarvoor de onderneming zich geplaatst ziet in relatie tot haar risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's;
b. de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
c. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, en welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien.

## 2.2 Gedrag en cultuur

Gedrag en cultuur zijn essentieel voor beheersing van frauderisico's. Opleiding, training en bewustwording spelen daarin een belangrijke rol.

In deze paragraaf wordt ingegaan op de inrichting en aansturing en vooral de cultuur van de organisatie. De beheersingsmaatregelen zijn gerangschikt naar preventief (het voorkomen), detectief (het ontdekken) en reactief (het reageren), waarbij sommige maatregelen zowel een preventieve als een detectieve werking hebben.

**Preventief:**

- "Tone at the top": de voorbeeldfunctie van de directie en het hoger management is uiterst belangrijk
- Organisatie van voldoende omvang met professionals
- Vastgelegde strategie, operationeel gemaakt in het beleggingsbeleid
- Gedragscode op ethisch handelen (ofwel de Model Gedragscode IVBN of een eigen (verder-strekkende) regeling); tevens een insider-regeling (regelt het niet of onder strikte voorwaarden zelf mogen handelen in vastgoed, c.q. het persoonlijk betrokken zijn bij activiteiten van de organisatie); maar ook bijvoorbeeld het omgaan met "Chinese walls" binnen de organisatie en een beleid ten aanzien van nevenfuncties
- Beleid ten aanzien van giften, (relatie-)geschenken, uitnodigingen (zowel het geven als het aannemen ervan)
- Beleid ten aanzien van de normen waaraan partijen met wie transacties worden gedaan moeten voldoen en waarop vervolgens wordt gescreend ("Customer Due Diligence")
- Informeren/trainen/jaarlijkse actualisering van de gedragscodes en andere maatregelen om de bewustwording van de medewerkers van fraudegevoeligheid en vertrouwelijke informatie te vergroten
- "Pre employment screening" voor medewerkers, waarvan de diepgang van de screening afhankelijk is van de aard van de functie
- Beloningsbeleid en beleid inzake bonusregelingen, met daarin elementen van korte termijn en lange termijn resultaten en van financiële en niet-financiële criteria
- Bespreek gedrag en cultuur in de organisatie ook met personen die niet uit de eigen organisatie komen ('outside-in') Bijvoorbeeld iemand met een achtergrond als psycholoog

**Detectief:**

- Toezicht door RvC, bestuur of opdrachtgever en externe controle door accountant, waarbij (een deel van de) betrokkenen kennis moeten hebben van de vastgoedmarkt
- Vastgelegd risicomanagement en ingebed in de organisatie als onderdeel van de bedrijfsvoering. De mogelijke risico's worden periodiek geïnventariseerd en geëvalueerd
- Besluitvorming aan de hand van beslisdocumenten en notulen
- Toetsen van de ingestelde gedragscodes dient zowel te geschieden door het lijnmanagement als door de compliance officer
- Toegankelijkheid informatie over afdelingen heen
- Transparantie in (financiële) verslaglegging
- "During employment screening" voor medewerkers, waarvan de diepgang van de screening afhankelijk is van de aard van de functie

**Reactief:**

- Melden van incidenten binnen de organisatie en bij relevante toezichthouders op basis van de incidentenregeling en klokkenluidersregeling.
- Beleid ten aanzien van het fraudeonderzoek; hoe te handelen bij het ontdekken van mogelijke fraude.

# 3. Algemeen control framework

## 3.1 Enterprise riskmanagement (COSO)

In deze paragraaf komt het algemene control framework van vastgoedondernemingen aan de orde, waarmee de kans op fraude en de mogelijke (financiële) gevolgen daarvan zoveel mogelijk worden ingeperkt. In 2011 heeft IVBN zelfs een speciale publicatie gewijd aan het veelomvattende onderwerp Risk Management.

De leden van de IVBN zijn vrij in de keuze van het algemene control framework dat zij hanteren voor de onderneming. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) heeft een Enterprise Risk Management Framework gepubliceerd dat wereldwijd wordt gebruikt door diverse organisaties, waaronder diverse vastgoedondernemingen, om de bedrijfs-brede risico's binnen de organisatie te managen. In 2017 is het vernieuwde COSO framework 'Enterprise Risk Management – 'Integrating with Strategy and Performance' gepubliceerd waarin integratie van risicomanagement in het strategie- ontwikkelingsproces en prestatiemanagement centraal staat. COSO is opgebouwd uit een vijftal componenten die essentieel zijn voor het Enterprise Risk Management (ERM) systeem:

De onderstaande beheersingscomponenten dienen als uitgangspunt voor de leden van IVBN:

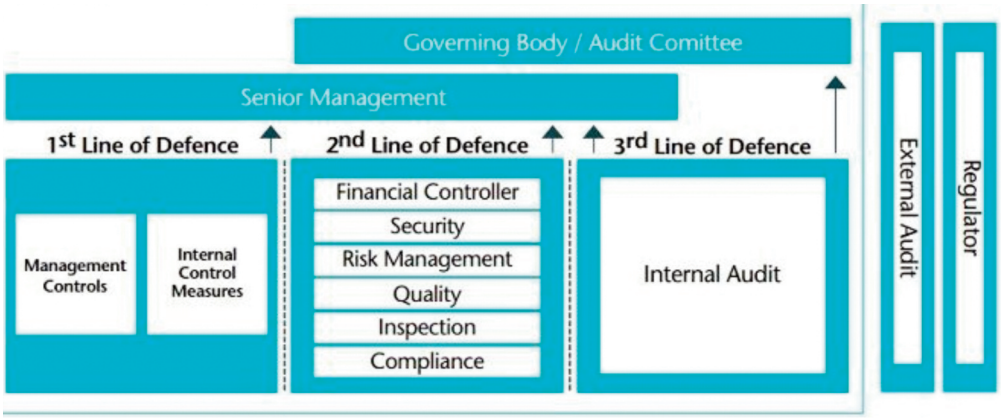
- Governance en Cultuur: Governance binnen de organisatie heeft betrekking op de wijze van besturen, de gedragscode en het toezicht op de organisatie. Cultuur betreft de ethische waarden en gewenst gedrag binnen de organisatie
- Strategie en Doelstelling: ERM, strategie- ontwikkelingsproces en prestatiemanagement worden gebruikt als uitgangspunt voor de strategische planning
- Prestatiemanagement: Risico's die van invloed kunnen zijn op het behalen van de strategie en zakelijke doelstellingen moeten worden geïdentificeerd en beoordeeld. De risico's worden geprioriteerd en gewogen ten opzichte van de risicobereidheid. De organisatie stelt vast hoe de risico's worden behandeld en zal aansluitend de risico's in de portefeuille beoordelen. De resultaten van dit proces worden gerapporteerd aan belangrijke stakeholders op het gebied van risico's
- Beoordeling en herziening: De prestaties van de onderneming maken inzichtelijk of het ERM systeem afdoende functioneert in het licht van significante wijzigingen en herzieningen
- Informatie, Communicatie en Reporting; Doorlopend proces van het verkrijgen en delen van informatie uit zowel interne als externe bronnen door de gehele organisatie zowel top-down als bottom-up

De bovenstaande componenten worden binnen COSO verder uitgewerkt in de onderliggende principes.

## 3.2 Three-lines-of-defence model

Als onderdeel van de risicobeheersing wordt binnen vastgoedorganisaties steeds meer gebruik gemaakt van het three-lines-of-defence model (zie figuur). Binnen dit model wordt er gebruik gemaakt van drie verschillende lijnen in een organisatie om risicobeheersing in te vullen:

1. Eerste lijn: Lijnmanagement
2. Tweede lijn: Risk en Compliance
3. Derde lijn: Internal Audit




### Eerste lijn: Lijnmanagement

De business (lijnmanagement) is primair zelf verantwoordelijk voor haar eigen processen en de interne controle op deze processen. Hierbij is de business ook zelf verantwoordelijk voor de sturing en de beheersing van de organisatie en de processen.

### Tweede lijn: Risk en Compliance

De tweede lijn is verantwoordelijk voor het ondersteunen, adviseren en coördineren van de eerste lijn. Daarbij bewaakt de tweede lijn ook of het management de verantwoordelijkheden neemt en hier verantwoording over aflegt. Deze functie is functioneel in een viertal taken op te delen :

1. Inrichting van een organisatie
2. Ondersteuning van management bij identificatie en bewaking van risico's
3. Ontwikkeling van systemen voor procesbeheersing, planning & controle, informatieverwerking, communicatie en rapportage.
4. Ondersteunen van lijnmanagers bij het bijsturen van de procesvoering, het uitvoeren van evaluaties en het afleggen van verantwoording.

### Derde lijn: Internal Audit

De derde en laatste lijn is verantwoordelijk voor het onafhankelijk en objectief toetsen van de uitvoering van risk management. De derde lijn zal daarbij mogelijke verbeteringen voorstellen aan management om overlappingen of ontbrekende controls te implementeren.

Binnen de verschillende organisaties kan de toepassing van het three-lines-of-defence model (deels) afwijken van bovenstaande toepassing. Organisaties met een kleinere omvang zullen over het algemeen een iets andere toepassing vinden voor bijvoorbeeld de internal audit functie.

## 3.3 Borging in de processen: een control framework

Vanuit enterprise riskmanagement is, met toepassing van het three-lines-of-defence model, een control framework binnen de vastgoedorganisaties opgesteld waarmee de kans op fraude en de mogelijke (financiële) gevolgen daarvan zoveel mogelijk worden ingeperkt. Dit control framework heeft haar borging in de processen van een vastgoedorganisatie en kent algemene beheersingsmaatregelen en proces specifieke beheersingsmaatregelen. De algemene beheersingsmaatregelen zullen hier nader worden toegelicht. De proces specifieke beheersingsmaatregelen worden in het volgende hoofdstuk per proces nader uitgewerkt.

**Preventief:**

- Functiescheidingen (dus toepassing van vier ogen principe), bijvoorbeeld tussen initiëren, besluitvorming, uitvoering, registreren en controleren.
- Besluitvoorbereidingen door meerdere disciplines, naast de asset- of portefeuillemanager, technisch manager en acquisiteur, ook door research, fiscaal-juridische zaken, administratie en controlling.
- Eventuele afwijkingen van regels worden goed beargumenteerd en gedocumenteerd; dat laatste geldt met name ook voor het besluit over die afwijkingen door het relevante besluitnemende orgaan.
- Procesbeschrijvingen van de kritische processen waarin opgenomen de besluitvorming, verantwoording, opvolging en vastlegging; eveneens de inrichting van de interne beheersing.
- Vergroten bewustzijn van de rol en van de zakelijke en persoonlijke belangen (inclusief nevenfuncties) van de bij transacties betrokken partijen en individuen. Bijvoorbeeld door compliance trainingen.
- Voorkomen belangenverstrengeling.

**Detectief:**

- Regelmatige toetsing op bestaan en werking, dus ook inclusief periodieke interne en externe audits (bijvoorbeeld ISAE 3402 of SOx).
- Verschillenanalyse van uitkomsten van het fonds met de benchmark MSCI Vastgoedindex.
- Taxatiebeleid: jaarlijks externe taxaties.
- Risicogerichte controles uitvoeren door controller, interne en externe accountant, waaronder controle op facturen en declaraties.
- Analyse van gehanteerde structuren met vennootschappen en van geldstromen bij ingewikkelde transacties.
- Dossiervorming en dossierreview.
- Sturen op jobrotation van medewerkers op kritische posities.

## 3.4 Integriteitsrisicoanalyse

Een goed instrument voor het vaststellen van integriteitsrisico's van een onderneming is de integriteitsrisicoanalyse. In een integriteitsrisicoanalyse wordt op gestructureerde wijze bepaald wat de risico's zijn op niet-integer gedrag van de onderneming of waarbij de onderneming een strafbare rol speelt. Ook wordt de risk appetite van elk van deze risico's vastgesteld. Risico's die kunnen worden geïdentificeerd zijn bijvoorbeeld witwassen, fiscale fraude, corruptie (omkoping), omzeiling sancties, terrorismefinanciering, belangenverstrengeling, interne fraude, externe fraude, cybercrime of maatschappelijk onbetamelijk gedrag.
Een integriteitsrisicoanalyse kan in de volgende stappen worden uitgevoerd:

1. Voorbereiding en risico-identificatie (welke factoren, zoals klanten, landen, werknemers, spelen een rol per risico, op welke manieren kan een risico zich materialiseren?)
2. Analyse (per risico kans, impact, brutorisico, risk appetite, beheersingsmaatregelen, beoordeling en beheersing)

3. Beoordeling (per risico nettorisico, risk appetite, mogelijke tekortkomingen, te nemen maatregel)

Een goede monitoring van de risico's, onder meer door een compliance- en auditprogramma, is van belang. De integriteitsrisicoanalyse dient periodiek herhaald te worden.

### 3.5 Rol van de bewaarder (indien AIFMD van toepassing)

De AIFMD (Alternative Investment Fund Management Directive) heeft nieuwe regels geïntroduceerd voor vergunninghoudende beheerders. De AIFM-richtlijn stelt dat de vergunninghoudende beheerder voor elke beleggingsinstelling een externe bewaarder moet aanstellen met als doel de belangen van de belegger te beschermen. De vergunninghoudende leden van de IVBN hebben een bewaarder aangesteld voor deze onafhankelijke controlefunctie.

De taken van de bewaarder:
- Controleren en reconciliëren van de kasstromen van het Fonds
- Verificatie van de eigendomsverkrijging van de activa door het Fonds
- Een aantal specifieke toezichtstaken

### 3.6 Rol van de accountant

Bij de beheersing van frauderisico's is ook een rol weggelegd voor de externe accountant. De accountant is volgens haar beroepsstandaarden (NV COS 240) verplicht om voorafgaand aan een controle van de jaarrekening een risicoanalyse uit te voeren. In deze risicoanalyse zal de accountant aandacht schenken aan het risico op fraudes die van invloed kunnen zijn op de jaarrekening.

De beroepsorganisatie (NBA) van accountants heeft een verhoogd risico op fraude binnen vastgoedorganisaties onderkend en heeft derhalve voor haar leden een NBA-handreiking gepubliceerd waarbij een nadere verduidelijking wordt gegeven voor de aandachtspunten van een risicoanalyse bij een accountantscontrole van vastgoedorganisaties. De rode draad in deze handreiking is het alert maken van de accountant op de frauderisico's en waarderingsrisico's bij vastgoedorganisaties.
Vanuit deze praktijkhandreiking wordt de accountant gewezen op werkzaamheden en aandachtpunten waarop de accountant zich moet richten in haar controle. Onderdeel hiervan is aandacht voor specifieke fraudepreventiemaatregelen die een vastgoedorganisatie heeft ingericht.

In de praktijk leidt dit ertoe dat de accountant in haar controle aandacht zal schenken aan diverse aspecten van beheersing van frauderisico's bij een vastgoedorganisatie. Deze risico's moeten door de accountant ook verplicht worden besproken met de betreffende vastgoedorganisatie. Daarbij zal moeten worden ingegaan op fraude assessments die een organisatie zelf uitvoert en aandacht worden gegeven aan de opvolging van fraudesignalen door het management. Eventuele bevindingen op het gebied van fraude die tijdens een jaarrekeningcontrole worden geconstateerd zullen door de accountant worden opgevolgd en waar van toepassing worden gecommuniceerd met de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en aandeelhouders van de gecontroleerde organisatie.

# 4. Specifiek control framework: acquisitie en dispositie

In deze paragraaf komt het specifieke control framework rond acquisitie en dispositie aan de orde. Acquisitie en dispositie van vastgoed zijn centrale processen voor een vastgoedbelegger en dit zijn kritische processen die goed ingericht en aangestuurd moeten zijn, om risico's op fraude te minimaliseren. De beheers-maatregelen bij acquisitie zijn overigens voor een deel vergelijkbaar met die bij dispositie. Ook hier is het onderscheid preventief, detectief en reactief gehanteerd.

## 4.1 Acquisitie

**Preventief:**

- Vanuit beleid moet geformuleerd zijn in welke specifieke markten en producten het fonds is geïnteresseerd en welke dus niet (toetsingskader moet hanteerbaar zijn en vooraf bepaald en vastgelegd)
- Financiële criteria waaraan een acquisitie moet voldoen zijn helder en worden volgens een vaste methodiek geactualiseerd (en besef van de gevoeligheid van de input variabelen op de uitkomst)
- Intern waarderingsmodel voor acquisities is verankerd met vaste formules en met uitgangspunten die corresponderen met de acquisitiecriteria
- Functiescheiding (vier ogen principe) tussen
  a) deal sourcing / onderhandeling
  b) toetsen marktconformiteit huren en rendement (research)
  c) oordeel over gewenstheid van het object en de geprognosticeerde kasstromen (portefeuillemanagement)
  d) contractuele vastlegging (bedrijfsjurist)
  e) financiële vastlegging (F&A)
  f) nacalculatie (controller)
  g) investeringsbesluit (besluitnemende orgaan)
- Bij het maken van verbindende afspraken de onderhandelingen door meer dan één persoon te voeren
- Screening / Customer Due Diligence (CDD) van contractspartijen, tussenpersonen en de Ultimate Benificial Owner (UBO), teneinde alleen transacties te doen met te goeder naam en faam bekend staande partijen; het gaat om eigen marktkennis, eigen long- and shortlists, het raadplegen van beschikbare bronnen (KvK-Handelsregister; Kadaster, internet) en/of het laten verrichten van gericht onderzoek naar contractspartijen door gespecialiseerde bureaus
- Gefaseerde besluitvorming van initiatief tot investering
- Een goede inschatting van de risico's die met de acquisitie gepaard kunnen gaan. Leg vast welke risico's er zijn en besluit per risico of deze acceptabel is (risk appetite)

**Detectief:**

- Objecthistorie nagaan in Kadaster: naast controle op objectgegevens vooral ook welke eigenaar, en andere transactiegegevens, extra aandacht indien er ABC-transacties waren
- Vastlegging van de gehele transactie en de objectgegevens in een investeringsvoorstel ten behoeve van de goedkeuring door het relevante besluitnemend orgaan
- Nieuwbouw en bestaande objecten worden getoetst aan Programma van Eisen (PvE) van de betreffende belegger
- Contractuele vastlegging geschiedt door bedrijfsjurist (of onder zijn regie door een externe jurist)
- Periodieke nacalculaties van verworven objecten na de oplevering op basis van externe taxaties en exploitatieresultaten, inclusief terugkoppeling naar besluitvormend orgaan en bij transactie betrokken functionarissen
- Transactieregister: het bedrijfsinterne register van aan- en verkopen van vastgoed inclusief de 'business rationale' van de transactie en gegevens over de betrokken partijen

## 4.2 Dispositie

**Preventief:**

- Periodieke screening (hold-sell analyse) of de objecten in de portefeuille nog voldoen aan de beleidsuitgangspunten en de rendement- en risicocriteria
- Uitkomsten van hold sell analyses bespreken in breder management verband
- Screening / Customer Due Diligence (CDD) van contractspartijen, tussenpersonen en de Ultimate Benificial Owner (UBO) teneinde alleen transacties te doen met te goeder naam en faam bekend staande partijen
- Hanteren van een antispeculatiebeding met boete of het bij verkoop stellen van de voorwaarde dat voor een doorverkoop binnen een bepaalde periode (bijvoorbeeld zes maanden) toestemming nodig is van de verkoper
- Dispositievoorstellen inclusief verkoopstrategie worden door portefeuillemanagement opgesteld met onderliggende berekeningen en overwegingen waarom het object niet meer voldoet

**Detectief:**

- Goedkeuring dispositievoorstel is conform een investeringsvoorstel. Procesgang gelijk aan die van acquisities
- Contractuele vastlegging geschiedt door bedrijfsjurist (of onder zijn regie door een externe jurist)

Zoals aan het begin van deze paragraaf al is aangegeven, zullen de meeste beheersmaatregelen die bij acquisitie zijn genomen, ook bij het dispositieproces voorkomen. Bij zowel acquisitie als dispositie van individuele objecten of (delen van) portefeuilles is het van belang hoe het aan- of verkoopproces en de prijsstelling zijn gestructureerd. Daarover gaat de volgende paragraaf.

## 4.3 Structurering van aan- en verkooptransacties

Er zijn verschillende mogelijkheden om aan- en verkoopprocessen in te richten en de verkopende partij kiest, afhankelijk van de situatie, een van deze vormen:

- Onderhands (één-op-één)
- Onderhands, bijvoorbeeld drie partijen selecteren en de gelegenheid geven tot een prijsindicatie en daarna met één verder
- Tenderen in één fase (onherroepelijke - en onvoorwaardelijke bieding) met voorselectie van kandidaten of zonder voorselectie
- Tenderen in twee fasen (eerst voorwaardelijk / indicatief en met kleiner gezelschap naar onvoorwaardelijke/onherroepelijke bieding), kan ook met of zonder voorselectie

De keuze voor de gebruikte procedure dient te worden gedocumenteerd, dit geldt in het bijzonder voor onderhandse transacties. Van belang is tevens dat de verkoopprocedure van de eerste tot de laatste fase op transparante wijze wordt opgevolgd. Het tenderen zonder voorselectie is minder gewenst. Er worden immers alleen transacties nagestreefd met partijen van goede naam en faam. Het inschakelen in deze processen van een notaris draagt bij tot een transparante procesgang, prijsvaststelling en gunning. Indien toch een tenderproces zonder voorselectie wordt gevolgd, worden er uiteraard wel van tevoren voorwaarden gesteld op basis waarvan de uiteindelijke gunning zal plaatsvinden; ook dan zal (zij het laat in het proces) een screening van de overgebleven kandidaat of kandidaten plaatsvinden.

Indien voldoende biedende partijen worden verwacht is verkoop via tender veelal een geëigende weg om de “more than willing buyer” te vinden en daarmee het verkoopresultaat te maximaliseren. Bij een naar verwachting beperkt aantal biedende partijen (bijvoorbeeld bij objecten met herontwikkelingspotentieel of leegstaande objecten) kan een onderhandse transactie worden gekozen.

Bij een tender in twee fasen vindt IVBN dat het, uit het oogpunt van transparantie voor alle betrokken partijen, de voorkeur verdient dat de notaris in het biedingsproces is ingeschakeld.

Bij verkoop van woningen geldt overigens specifiek voor IVBN-leden de IVBN Gedragscode bij verkoop van (complexen) woningen, waarin specifieke voorwaarden aan de opvolgend eigenaar worden gesteld ten aanzien van voortzetting van goed verhuurderschap of (bij uitponden) een zorgvuldig proces van individuele verkoop aan zittende huurders.

# 5. Specifiek control framework: vastgoedexploitatie

In deze paragraaf komt de exploitatiefase van vastgoed aan de orde. Daarbij is een onderverdeling gemaakt naar de volgende deelprocessen:

- Beheer
- Verhuur en leegstand
- Onderhoud en schades
- Servicekosten

Hoewel de omvang van de geldstromen in de exploitatiefase relatief minder groot is dan bij acquisitie en dispositie, zijn ook in de exploitatiefase maatregelen nodig om frauderisico te beperken. In deze fase is sprake van veel uitbesteding van werkzaamheden. In de exploitatiefase kan de fraude doorgaans op een lager hiërarchisch niveau plaatsvinden. In dit kader is het van belang om op te merken dat sommige vastgoedbeleggers grote delen van het exploitatieproces uitbesteden aan externe vastgoedmanagers, andere vastgoedbeleggers kiezen ervoor om het geheel zelf ter hand te nemen. Het risico van fraude hoeft niet te verschillen in deze varianten, wel kunnen er andere personen bij betrokken zijn. Zie hiervoor het deelproces Beheer.

De vastgoedexploitatie vindt zijn financiële weerslag in de nettohuuropbrengsten en het direct vastgoedrendement. Het vastgoedrendement en de daarin begrepen exploitatiekosten (per kostensoort, zowel in procenten van de huur als de kosten per vierkante meter) kunnen getoetst worden aan de MSCI Vastgoedindex en aan de exploitatiebudgetten en prognoses. Substantiële afwijkingen vergen dan een verklaring.

## 5.1 Beheer

**Preventief:**

- Inschakelen te goeder naam en faam bekend staande partijen voor vastgoedmanagement door middel van Customer Due Diligence (CDD)
- Bij extern vastgoedmanagement werken met een standaard beheerovereenkomst, bijvoorbeeld het model van VGM NL. Hierin zijn ook maatregelen opgenomen over toepassing van Wet Keten Aansprakelijkheid, aanbestedingsprocedure, incassoprocedure etc.
- Opzetten van een efficient stelsel van bankrekeningen met waarborgen voor functiescheidingen en controles op het betalingsverkeer
- Vaststellen of de in te schakelen externe vastgoedmanager werkt met een gedragscode die al dan niet gebaseerd is op de code van een branchevereniging
- De vastgoedmanager dient professioneel en integer gedrag te verlangen van door of namens hem in te schakelen dienstverleners en (onder-)aannemers. Ook draagt de vastgoedmanager zorg voor het borgen van een integere bedrijfsvoering.
- Bij de keuze van de in te schakelen externe vastgoedmanager aandacht geven aan de onafhankelijkheid indien onderdelen van de organisatie waar de externe vastgoedmanager deel van uit maakt, betrokken wordt bij andere werkzaamheden voor de eigenaar of de huurder(s)
- De externe vastgoedmanager dient bij voorkeur jaarlijks een ISAE 3402 audit uit te laten voeren en de rapportage aan te leveren aan de belegger

**Detectief:**

- Toetsen dat de bepalingen in de beheerovereenkomst worden nageleefd inclusief controle op facturen en betalingsverkeer. Dit kan geschieden door controles op locatie door de eigenaar, eventueel aan te vullen met externe controle door een accountant (al dan niet op basis van ISAE 3402)

- Systematische beoordeling van de dienstverlening van de externe vastgoedmanager op basis van vaste meetpunten (commercieel, technisch, administratief) en het expliciet waarderen van de prestaties
- De ISAE 3402 rapportages worden beoordeeld op bevindingen die een mogelijke impact kunnen hebben op het gebied van integriteit van de beheerder en de financiële rapportages naar de belegger

## 5.2 Verhuur en leegstand

**Preventief:**

- Beschikbaarheid van NEN-meetstaten voor alle objecten in belegging
- Standaard modellen voor huurcontracten (ROZ modellen)
- Het bijhouden van een register voor klachten die betrekking hebben op de relatie huurder en (de vertegenwoordiger(s) van) de eigenaar
- Registratie van de verhuurde of te verhuren meters en mutaties hierin controleren (met name van belang bij commercieel vastgoed)
- Functiescheiding tussen:
  a) onderhandeling met (potentiële) huurders over huurovereenkomsten (portefeuillemanager)
  b) ondertekening huurovereenkomst (directie)
  c) registratie van de huuropbrengsten (administratie en/of externe vastgoedmanager)
  d) verschillenanalyses tussen realisatie en budget, contractmeters en NEN-meters etc. (controller)
- Beschikbaarheid van actuele externe referenties voor de markthuur en incentives (de externe taxatie kan hierbij een bron zijn)
- Eigen normenkader voor markthuur en aan huurders te verstrekken incentives ter toetsing van beoogde transacties
- Huurpenningen incasseren op bankrekeningen van de eigenaar, waarbij de externe vastgoed-manager slechts inzage heeft voor registrerende doeleinden. Separate bankrekeningen voor de exploitatiekosten met een saldo afgestemd op de verwachte uitgaven
- Customer Due Diligence op potentiële huurders en nagaan wat voor soort activiteiten zullen plaats vinden in de te verhuren ruimtes (diepgang afhankelijk van financieel belang van de transactie). Dit is ook relevant bij een indeplaatsstelling.
- Inschakelen te goeder naam en faam bekend staande partijen voor verhuuropdrachten en vast-stellen dat de ingeschakelde partij geen bijzondere belangen heeft bij de voorgestelde huurder
- Controle op terugbetalen waarborgsom op rekening van de huurder

**Detectief:**

- Het controleren op feitelijke leegstand van als leegstaand verantwoorde ruimten
- De in de administratie verantwoorde huur aansluiten op de contractregistratie. Daarbij ook aan-dacht voor de verantwoording van eventuele huurkortingen, incentives en waarborgsommen
- Marktconformiteit toetsen van voorgelegde concept huurovereenkomsten door de betrokken portefeuillemanager en een ander, bijvoorbeeld directie/management
- Customer Due Diligence op bestaande huurders en nagaan voor wat voor soort activiteiten de verhuurde ruimtes worden gebruikt (diepgang afhankelijk van financieel belang van de transactie en ruimtetype)

## 5.3 Onderhoud en schades

Bij onderhoud en schades zijn vaak externe partijen betrokken en is de uitvoering lastig te controleren. De kans op fraude is hier relatief groot.

**Preventief:**

- Meerjaren onderhoudsbegroting per object en onderhoudsbudget per object voor het komende jaar volgens een eenduidige indeling
- Beoordeling van onderhoudsbudget mede door medewerkers (bijvoorbeeld een controller) die niet rechtstreeks verantwoordelijk zijn voor de opdrachtaanbesteding
- Offerteprocedure aan de hand van eenduidige projectdefiniëring, bestek etc.
- Selectie van de leverancier op basis van vooraf vastgestelde objectieve criteria (waaronder naast prijs ook kwaliteit) en goedkeuring eigenaar. Met externe vastgoedmanager afspraken maken hoe om te gaan met volumekortingen die kunnen ontstaan door opdrachten van andere eigenaren (kortingen mogen niet rechtstreeks ten gunste komen van de externe vastgoedmanager). Aantal offertes voor de selectie van de leverancier is mede afhankelijk van de omvang van de aanbesteding
- Schriftelijk vastgelegde opdrachtaanbesteding binnen vastgelegde bevoegdheden
- Normenkader van prijzen voor standaard werkzaamheden
- Nagaan of in te schakelen partijen lid zijn van brancheverenigingen die werken met gedragscodes (bijvoorbeeld SBIB code voor de uitvoerende bouw en installatiebedrijven)
- Indien gebruik wordt gemaakt van preferred suppliers, dan meerdere preferred suppliers per soort activiteit
- Gebruik maken van geblokkeerde rekeningen (G-rekeningen) of depotrekeningen ter beperking van het risico van loonheffingfraude door (onder-)aannemers
- Bij gebruikmaking van externe vastgoedmanagers: separate bankrekeningen voor de exploitatiekosten met een saldo afgestemd op de verwachte uitgaven
- Afwikkeling van verhaalbare schades op basis van onafhankelijke schade-expertise
- Jaarlijkse bevestiging van de externe vastgoedmanager dat er geen kickback fees van leveranciers zijn ontvangen
- De technische functie regelmatig intern laten rouleren of eventueel onder externe supervisie plaatsen

**Detectief:**

- Controle op juiste uitvoering van de offerteprocedure voor onderhoud en reparatie van schades over alle fasen (van preselectie tot aan de aanbesteding en de uiteindelijke facturering inclusief meer-minder werk), hierbij alert zijn op vaste patronen bij de aanbesteding (indicaties voor onregelmatigheden)
- Indien gebruik wordt gemaakt van preferred suppliers dan periodiek toetsen aan de hand van objectieve criteria of partijen nog aan de eisen voldoen en of voldoende preferred suppliers in de gelegenheid zijn gesteld om offertes in te dienen
- Systematische, periodieke controle op de uitgevoerde werkzaamheden. Indien kennis niet beschikbaar in eigen organisatie dan externe bouwmanager inschakelen
- Nacalculatie op individuele onderhoudsprojecten
- Beoordeling onderhoudskosten (te onderscheiden naar bijvoorbeeld planmatig en correctief) aan de hand van benchmarking en eigen normen
- Controleren van de verantwoorde kosten

## 5.4 Servicekosten

**Preventief:**

- Gebruik maken van standaardmodellen voor huurovereenkomsten voor eenduidige definitie welke kosten als servicekosten worden aangemerkt
- Normenkader voor servicekosten per kostensoort en per vierkante meter
- Budgettering van servicekosten per object
- Tijdige afrekeningen
- Offerteprocedure en opdrachtaanbesteding: zie paragraaf 5.3

**Detectief:**

- Vergelijking servicekosten met normen
- Verschillenanalyse gebudgetteerde en gerealiseerde servicekosten
- Controleren van de verantwoorde kosten (deelwaarneming)

# 6. Specifiek control framework: taxeren van vastgoed

Een gedegen taxatiebeleid is een belangrijke waarborg voor de marktconformiteit van disposities en acquisities. Ook levert het informatie op voor de exploitatiefase.
Voor acquisities en disposities biedt een taxatierapport een toets van de marktconformiteit van transacties (ex-ante en ex-post). Voor de exploitatiefase geeft een taxatierapport een externe referentie van onder meer de markthuur, wederverhuurtijd en incentives. Een externe taxatie geeft vanwege de onpartijdigheid van de betrokken taxateurs meer waarborgen voor een objectieve waardebepaling dan een interne taxatie. Voorts heeft de externe taxateur toegang tot vele referenties van transacties die onder meer via de makelaarsafdeling van zijn bureau zijn gelopen.

Een gedegen taxatiebeleid omvat:

- Jaarlijkse externe taxatie (volledige taxatie, hertaxatie of update) volgens een vooraf opgestelde planning, op basis van een schriftelijke opdrachtbevestiging, inclusief consistentie in de te hanteren waarderingsgrondslagen, definities en waardebegrippen
- Het hanteren van (minimale) vereisten waar taxateur en taxatieorganisatie aan moeten voldoen, zoals inschrijving bij de NRVT of RICS geaccrediteerd zijn, en tevens praktijkervaring hebben met taxeren volgens de NRVT- of RICS taxatierichtlijnen
- Externe taxateurs rouleren periodiek over een ander deel van de portefeuille en/of regelmatige wisseling van externe taxateur
- Externe taxaties (van een deel van de portefeuille) worden aangestuurd door en in opdracht van een andere functionaris dan degene die rechtstreeks verantwoordelijk is voor de te taxeren objecten
- Beoordeling van de taxatierapporten mede door research en portefeuillemanagement
- Terugkoppeling van taxaties door de externe taxateur aan een brede kring van betrokken functionarissen
- Het honorarium van de taxateur mag niet of slechts in beperkte mate afhankelijk zijn van de getaxeerde waarde
- Interne taxaties volgens vaste, gevalideerde modellen
- Interne taxaties vergelijken met externe taxaties en belangrijke verschillen verklaren
- Inzicht hebben in de gevoeligheid van de waardering voor de resterende huurtermijnen en leegstand
- Mogelijk toepassen van een taxatie management systeem voor externe taxaties ter verbetering van de vergelijkbaarheid van taxaties

# Deel B

# Relatie met de omgeving; beheersing frauderisico's in de keten

## 1. Inleiding

De institutionele vastgoedbeleggingssector in Nederland opereert op een (inter-)nationale markt en maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de hele waardeketen van vastgoed (van initiatief tot bouw, vervolgens exploitatie en daarna herontwikkeling of sloop). Direct na het bekend worden het Klimop- fraudeonderzoek op 13 november 2007 zijn professionele partijen in de hele waardeketen van vastgoed met elkaar gaan samenwerken in wat leidde tot de oprichting van het Integriteit Overleg Vastgoedmarkt (IOV). Ook met andere partijen is vanuit IVBN en/of vanuit het IOV verder overleg gevoerd om frauderisico's verder te beheersen. Dit deel geeft een overzicht.

## 2. Het Integriteit Overleg Vastgoedmarkt (IOV)

Vanaf de start zijn bij het IOV betrokken Aedes (woningcorporaties), Bouwend Nederland, IVBN (institutionele vastgoedbeleggers), NEPROM (ontwikkelaars), NVM (makelaars), VGM NL (vastgoedbeheerders) en FGH Bank (namens de commercieel vastgoedfinanciers). Sinds 2013 is ook KNB (notariaat) aangesloten en in 2017 ook Vastgoed Belang (particuliere beleggers). Met ingang van 2017 coördineert IVBN het overleg.

De IOV-partijen staan gezamenlijk voor integriteit in de sector. Per (sub-)sector hebben de branchevereningingen hun integriteitsbeleid aangescherpt en daarmee ook het integriteitsbewustzijn bij de individuele leden. Het doel van het IOV valt uiteen in drie programmapunten:

- Het bevorderen van integriteit en integere werkwijzen, over de gehele vastgoedketen heen.
- Het weren van onbetrouwbare partijen en medewerkers.
- Functioneren als aanspreekpunt in de vastgoedsector voor overheidsinstanties

Het IOV werkte intensief en niet-vrijblijvend samen met de Nationale Regiegroep Aanpak Misbruik Vastgoed, die in 2009 werd opgericht. De verschillende overheden waren in het begin van mening dat er sprake was een structureel probleem in de héle vastgoedsector en dreigde met extra en nieuwe regelgeving, waarbij de neiging bestond snel naar standaard 'oplossingen' toe te werken. Men vond aanvankelijk dat branchevereningingen moesten gaan reguleren (de "politie-rol").Tegelijk trof het OM een aantal schikkingen met bij de Klimop-zaak betrokken partijen, wat de sector met onduidelijkheden en onzekerheden opscheepte. Vanuit het IOV werd gesteld dat vastgoed inderdaad kwetsbaar is voor fraude. De Klimopzaak stond echter niet model voor de sector: slechts een klein deel was fout en die bracht de sector enorm in diskrediet. De branches stelden dat een fraudeaanpak 'werkbaar' moest blijven, dat er grote verschillen waren binnen de sector en dat branchevereningingen deden wat ze konden door regels aan te scherpen, voorbeeldgedrag te tonen en het melden van misstanden te bevorderen. De branches werkten gezamenlijk aan het beïnvloeden van de cultuur in de sector "zó doen we op een integere en transparante manier zaken".

Individuele leden van het IOV namen verschillende initiatieven om fraude beter te voorkomen; gezamenlijk werkte het IOV aan diverse maatregelen. In mei 2011 bracht het IOV haar eerste voortgangsrapportage uit. In deze rapportage schetste het IOV de kaders inzake de bevordering van integriteit en de bestrijding van integriteitinbreuken (zoals fraude, corruptie en machtsmisbruik) binnen de sector en vooral de voortgang die geboekt werd binnen de samenwerkende partijen van het IOV. In de rapportage werd gesteld dat het introduceren van regels en nog meer regels niet zou helpen als personen hun persoonlijke integriteit opzij zetten en doelbewust met elkaar samenspannen om fraude te plegen, zoals in de Klimop-zaak was gebleken. Het overgrote deel van de personen in de professionele vastgoedsector werkt wél integer, zo stelde de voortgangsrapportage.

Eind 2015 werd de Nationale Regiegroep Aanpak Misbruik Vastgoed beëindigd. In een rapportage van oktober 2015 meldde het IOV dat het actief blijft om gezamenlijk verbetermogelijkheden te agenderen en met oplossingen te komen. Hierin wilde het IOV niet alleen opereren; de betrokkenheid in woord en daad van de overheid werd cruciaal geacht. Het IOV heeft met de overheid afgesproken om jaarlijks, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau, met elkaar te overleggen en waar mogelijk elkaars initiatieven te versterken. In deze tweede rapportage maakte het IOV duidelijk dat er een netwerk van meldpunten in de hele keten was ontstaan waar niet-integer gedrag in de bouw- en vastgoedsector kan worden gemeld.

## 3. IVBN Platform Integriteit

Sinds 2012 heeft IVBN speciaal voor compliance officers het Platform Integriteit opgezet. Doel van dit platform is het uitwisselen van ervaringen en gedachten inzake het onderwerp integriteit in brede zin. Onderwerpen die de afgelopen jaren (meermaals) op de agenda hebben gestaan zijn onder meer: het bedrijfsinterne transactieregister, diepgang CDD onderzoek, hoe te handelen met personen/bedrijven waarmee in het verleden een schikking is getroffen, compliance onder de AIFMD en de rol van de bewaarder, de systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA) en de leden klankborden bijvoorbeeld met elkaar welke activiteiten zoal georganiseerd worden om de gedragscode levend te houden binnen de organisatie.

## 4. Taxatiestandaarden voor vastgoed

**4a. Het Nederlands Register voor Vastgoed Taxateurs (NRVT)**

Het Nederlands Register voor Vastgoedtaxateurs (NRVT) bewaakt, waarborgt en bevordert de onafhankelijkheid, integriteit en kwaliteit van de Register Taxateur en dient, als centraal register van vastgoedtaxateurs, het publiek belang van vastgoedwaarderingen. Ieder jaar wordt vastgoed gewaardeerd met een totale geschatte waarde van ruim 500 miljard euro. Vastgoedwaarderingen moeten daarom objectief en onafhankelijk tot stand komen en worden uitgevoerd door gekwalificeerde taxateurs, die handelen op basis van erkende regels en richtlijnen. In het NRVT-register staan gekwalificeerde register taxateurs. IVBN beveelt haar leden nadrukkelijk aan gebruik te maken van taxateurs die zijn ingeschreven bij het NRVT, de Kamer Bedrijfsmatig Vastgoed, met de extra aantekening voor grootschalige taxaties.

NRVT houdt toezicht op de naleving van de gedrags- en beroepsregels, reglementen en Permanente Educatie en borgt daarmee de kwaliteit van de geregistreerde taxateurs. Daarnaast kent NRVT een eigen centraal tuchtrechtstelsel, dat voorziet in een consistente, transparante en onafhankelijke tuchtrechtspraak voor alle geregistreerde taxateurs. De register taxateur werkt volgens erkende gedrags- en beroepsregels van NRVT en de internationale richtlijnen EVS/IVS. Daarnaast werkt hij conform de vier kamerreglementen. De Register Taxateur onderwerpt zich aan het centrale tuchtrecht van NRVT.
Er is in 2017 hard gewerkt om het NRVT beter in te richten: bij de start van het NRVT waren – vanwege de snelheid – een aantal zaken niet goed genoeg geregeld. Er is helaas discussie ontstaan tussen het RICS-bestuur in Nederland en het NRVT, waardoor RICS Nederland haar zetel in de Centrale Raad van het NRVT heeft opgegeven.

**4b. Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS) en IVS taxatiestandaarden**

RICS is internationaal in het vastgoed een zeer bekende organisatie van vastgoedprofessionals. Zeker in het Verenigd Koninkrijk geldt de RICS als een vooraanstaande vastgoedautoriteit, die op onafhankelijke wijze en in het algemeen belang van de gehele vastgoedsector en bovendien vanuit een internationaal perspectief haar opinie uitdraagt. Inmiddels zijn er in 33 landen over de wereld RICS-organisaties opgezet, onder meer in Nederland, waar de organisatie zo'n 900 leden heeft. De RICS is nauw betrokken bij het werk van International Valuation Standards Committee

(IVSC). Was de RICS oorspronkelijk vooral een organisatie van gecertificeerde taxateurs, inmiddels kunnen ook leden op basis van andere kwalificaties lid worden. RICS kent ook de mogelijkheid om als bedrijf door de RICS gecertificeerd te worden. Om toegelaten te worden als lid moeten aspirant-leden een "assessment of personal competence" afleggen. De RICS hanteert naast kwaliteitseisen, ook een set van principes voor persoonlijke integriteit, waaraan de leden moeten voldoen. De RICS kent tevens een stelsel van disciplinaire regels, waarbij klachten over RICS-leden voor een eigen tuchtcollege kunnen worden gebracht. Uitspraken in klachtprocedures worden gepubliceerd.
De RICS-taxatiestandaarden zijn in januari 2014 (opnieuw) vertaald in het Nederlands (het "RICS Red Book"). De uitgave voor 2014 maakt gebruik van en voldoet volledig aan de International Valuation Standards (IVS).

**4c. EVS taxatiestandaarden**

TEGoVA is verantwoordelijk voor het uitbrengen van Europese taxatiestandaarden, de EVS, (het "Blue Book"). De Nederlandse achtste editie is 2016 gepubliceerd. De EVS 2016 bieden geharmoniseerde Europese normen, richtlijnen en technische informatie die toepasbaar zijn in alle sectoren van het Europese taxatiewezen. Corporate governance en ethische overwegingen zijn verankerd in de normen. EVS en IVS komen in de praktijk voor een groot deel overeen.

**4d. De interne taxatierichtlijnen van de Stichting ROZ Vastgoedindex**

Veel leden van IVBN nemen ieder jaar weer deel aan de door MSCI uitgebrachte MSCI index, waarmee de behaalde rendementen van grote en middelgrote spelers op de Nederlandse vastgoedbeleggingsmarkt worden gemeten. Een aanzienlijk deel van het Nederlandse institutionele vastgoed wordt in die index betrokken. De Stichting ROZ Vastgoedindex behartigt de belangen van de bij MSCI aangesloten Nederlandse participanten. De stichting ROZ Vastgoedindex is voortgekomen uit de Raad voor Onroerende Zaken (ROZ), maar heeft daar nu geen verbintenis meer mee. Per 1 januari 2010 is de index opgegaan in IPD Nederland, dat in 2015 door MSCI werd overgenomen. Eind 2016 heeft de Stichting ROZ Vastgoedindex Nederland richtlijnen uitgebracht voor interne procedures bij externe taxaties (IPET25). Deze richtlijnen schrijven voor hoe bij de stichting aangesloten vastgoedbeleggers procesmatig moeten omgaan met externe taxaties van vastgoed.

## 5. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA)

De NBA heeft overleg geopend met taxateurs en samen met hen een speciaal Platform Taxateurs en Accountants opgericht. Het platform heeft in 2013 een reeks van 28 aanbevelingen gepresenteerd om de kwaliteit van taxaties te verbeteren. Deze aanbevelingen werden in 2014 gevolgd door de publicatie 'Goed gewaardeerd vastgoed; 28 Aanbevelingen voor taxeren en taxatierapporten". Tijdens de laatste PTA vergadering op 26 januari 2016 is besloten tot opheffing van het PTA. Door de oprichting van het Nederlands Register van Vastgoed Taxateurs (NRVT) was het PTA overbodig geworden. De accountants uit het PTA zijn in de NBA Werkgroep Vastgoed doorgegaan. Zij werken aan een aanpassing van de NBA Handreiking 1117. Bovendien geven zij invulling aan de vaktechnische vragen vanuit de accountants, die werkzaam zijn in de vastgoed omgeving.

## 6 Stichting Vastgoeddata (StiVAD)

In 2011 heeft IVBN het initiatief genomen om te komen tot een onafhankelijk, gereglementeerd en non-profit platform (StiVAD) dat marktdata verzamelt van vastgoedtransacties. Daar deden toen 18 leden van IVBN aan mee. Deze institutionele vastgoedbeleggers leverden al hun transactiegegevens aan en kregen daarmee ook inzicht in relevante gegevens van de andere participerende partijen. Het principe is 'halen én brengen'. Gekozen is voor het bouwen van een database met een zogenaamd schillenmodel. Daardoor blijven bepaalde commercieel gevoelige transactiegegevens vertrouwelijk en zijn die alleen volledig in te zien door de partij die de transactie aanmeld. Wel krijgen de andere deelnemers en de voor hen werkende taxateurs inzage in de voor hen relevante geschoonde referentiegegevens. StiVAD levert de geschoonde referentiegegevens terug aan de deelnemende vastgoedbeleggers en de voor hen werkende externe taxateurs. Goede marktreferenties zijn immers essentieel voor een goede onderbouwing van vastgoedwaarderingen. Met de referentiegegevens worden dus taxaties gevalideerd door hoogwaardige data met meer dan 50 variabelen. Met deze transactiedatabase wordt het professionele deel van de Nederlandse vastgoedbeleggingsmarkt dus nog transparanter voor partijen die informatie willen delen. Inmiddels delen 24 grote vastgoedbeleggers en 22 grote corporaties hun unieke transactiedata. Hun gezamenlijk belegd vermogen in Nederlands vastgoed bedraagt circa € 115 miljard. StiVAD wisselt deze informatie uit met 12 grote taxateurs, werkzaam voor de deelnemers; deze taxateurs waarderen circa 80% van het zakelijk vastgoed in Nederland. In totaal zijn er sinds 2011 in totaal 1663 transacties verwerkt in de database met een waarde van € 15 miljard.

# Bijlagen

1. IVBN Code of Ethics

2. Model Interne Gedragscode

3. Huishoudelijk Reglement IVBN (gedeelte over integriteit)

4. Adviezen CvTI

5. Lijst interessante publicaties en websites

# IVBN leden

| | |
|---|---|
| AlterA | www.alteravastgoed.nl |
| AMVEST | www.amvest.nl |
| apg All Pensions Group | www.apg.nl |
| a.s.r. de nederlandse verzekerings maatschappij voor alle verzekeringen | www.asrreim.nl |
| AXA Real Estate An AXA Investment Managers Company | www.axa-realestate.com |
| Blue Sky Group | www.blueskygroup.nl |
| bouwfonds investment management | www.bouwfondsreim.nl |
| Bouwinvest | www.bouwinvest.nl |
| CBRE GLOBAL INVESTORS | www.cbreglobalinvestors.com |
| CROMWELL PROPERTY GROUP | www.cromwellpropertygroup.nl |
| DELTA VASTGOED | www.delavastgoed.nl |
| delta lloyd | www.deltalloyd.nl |
| EUROCOMMERCIAL | www.eurocommercialproperties.com |
| KLEPIERRE | www.klepierre.com |
| MN | www.mn.nl |
| NEWOMIJ | www.newomij.nl |
| nsi | www.nsi.nl |
| NS | www.nsstations.nl |
| Orange Capital Partners | www.orangecapitalpartners.nl |
| PATRIZIA WERTE ENTSCHEIDEN | www.patrizia.ag |
| PGB pensioendiensten | www.pgbpensioendiensten.nl |
| PGGM | www.pggm.nl |
| Rabobank | www.rabobank.com |
| REDEVCO business in balance | www.redevco.com |
| Schiphol Real Estate | www.schipholcbd.nl |
| SPF Beheer bv | www.spfbeheer.nl |
| stienstra.nl | www.stienstra.nl |
| syntrus achmea real estate & finance | www.syntrusachmea.nl |
| unibail·rodamco | www.unibail-rodamco.com |
| vesteda | www.vesteda.com |
| WERELDHAVE | www.wereldhave.com |
| wonam | www.wonam.nl |

IVBN

Vereniging van
Institutionele Beleggers
in Vastgoed Nederland

WTC Den Haag
Toren E, 21e verdieping
Prinses Margrietplantsoen 84A
2595 BR Den Haag

Telefoon 070 - 3000371
info@ivbn.nl

www.ivbn.nl