

Over vastgoedfraude, keuzepiramides en feilbaarheid

Drs. R.A.J.H. van Daal Manager Staf Bestuur & Directie,
gemeente Haarlemmermeer¹

De laatste jaren is het in verschillende dossiers van het lokaal bestuur zoeken naar het meest wenselijke evenwicht tussen overheidssturing en marktwerking, tussen regels en vrijheid, tussen toezicht houden en zelfregulering. Bij het bepalen van dat evenwicht spelen ervaringen met excessen een rol. Zijn er lessen te trekken voor publieke managers, bestuurders en toezichthouders uit de bekroonde reconstructie van de vastgoedfraude bij onder meer Bouwfonds en het Philips Pensioenfonds? In combinatie met praktisch wetenschappelijk inzicht in denken en gedrag, zeker.



Integriteit

We hebben een periode achter de rug van soms stormachtige economische ontwikkeling in diverse sectoren. Een periode die inmiddels geldt als een interessant tijdperk voor onderzoeksjournalistiek.² Denk bijvoorbeeld aan de bouwfraude in Nederland begin van deze eeuw, de internationale krediet- en bankencrisis of de recente fraude met vastgoed van het Philips Pensioenfonds, ABN AMRO en Bouwfonds. Ook individueel hebben gemeenten periodiek te maken met lokale discussie over grondtransacties en -exploitaties, vermogensbeheer of aanbestedingen. De twee werelden van markt en bestuur lijken elkaar dan in een schok te ontmoeten, terwijl ze feitelijk voortdurend met elkaar te maken hebben. Er is achteraf verbazing over het irrationele gedrag dat kort daarvoor voor velen juist nog zo logisch leek. Hoe kunnen dergelijke excessen voorkomen worden? Wat is de rol van managers en bestuurders daarin?

Menselijk gedrag onderzocht

Inzicht in het handelen en denken van mensen en kennis over onze mentale, in belangrijke mate onbewuste, processen, kan daarbij behulpzaam zijn. De laatste jaren verschijnen er op dit vlak diverse interessante publicaties vanuit de psychologie en neurowetenschappen, die ook voor het openbaar bestuur bruikbaar zijn.³ Wat deze publicaties interessant maakt, is dat ze wetenschappelijke inzichten bieden over ons denken, ons bewustzijn en de wijze waarop onze beslissingen en ons handelen worden bepaald. Dat biedt een verklaring voor schijnbaar onlogisch gedrag, ook al is duidelijk dat het gedrag zeer onwenselijk is vanuit maatschappelijk of organisatieperspectief, of zelfs vanuit het perspectief van de persoon die het betreft. Denk daarbij aan menselijke trekjes, zoals irrationele voorkeuren, onze vatbaarheid voor bepaalde boodschappen en drogredeneringen, de relativiteit van goede voornemens en neiging tot conformisme.

Hoe dergelijke inzichten in onze mentale processen ons kunnen helpen, is te illustreren aan de hand van de uitgebreide en bekroonde reconstructie van de vastgoedfraude bij onder meer Bouwfonds en het Philips Pensioenfonds door Vasco van der Boon en Gerben van der Marel, in combinatie met inzichten uit het boek *Mistakes were made (but not by me)* van sociaal-

psychologen Carol Tavris en Eliot Aronson. Het laatst genoemde boek heeft als trefende ondertitel *Why we justify foolish beliefs, bad decision and hurtful acts*. Centraal in het boek van Travis en Aronson staan de begrippen cognitieve dissonantie en zelfrechtvaardiging. Cognitieve dissonantie is een interne mentale spanning die ontstaat als een persoon twee opvattingen, standpunten of ideeën huldigt die strijdig zijn of elkaar zelfs uitsluiten.

Cognitieve dissonantie is een interne mentale spanning die ontstaat als een persoon twee opvattingen, standpunten of ideeën huldigt die strijdig zijn of elkaar zelfs uitsluiten.

Bijvoorbeeld door tegelijkertijd te menen dat je een eerlijk zakenman of ambtenaar bent, maar ook onverschuldigde betalingen aanneemt van derden. Tussen zelfbeeld en feitelijk handelen zit een spanning die voor een persoon lastig langdurig hanteerbaar is. Om deze spanning hanteerbaar te maken, passen we zelfrechtvaardiging toe. Zelfrechtvaardiging is ons mentale vermogen om, ook tegen beter weten in, het eigen handelen goed te praten, te vergoelijken, achteraf te rationaliseren, de eigen rol te bagatelliseren en daarin vervolgens ook zeer en steeds sterker te gaan geloven. Dit mentale vermogen heeft een niet te onderschatten overtuigingskracht.

De vastgoedfraude

Van der Boon en Van der Marel zijn twee onderzoeksjournalisten van het Financieel Dagblad. Hun boek is te lezen als een zedenschets die speelt in de wereld van het commerciële vastgoed in de periode 1995-2007. Het boek is ook te lezen als een klassieke tragedie met de opkomst en ondergang van de protagonist, in dit geval een succesvolle projectontwikkelaar die met een aantal kompanen een tijd lang iedereen te slim af lijkt te zijn. Kort gezegd, beschrijft het boek een aantal

vastgoedontwikkelingen en -transacties waarbij de verdenking bestaat dat een deel van het geld door onverschuldigde betalingen wordt weggesluisd naar betrokken projectontwikkelaars, pensioenfondsdirecteuren en vastgoedhandelaars. Een voorbeeld is de verkoop van het vastgoed van het Philips Pensioenfonds, dat initieel wordt verkocht voor 385 miljoen euro en vervolgens in korte tijd wordt doorverkocht voor 120 miljoen euro meer, waardoor de gepensioneerden van Philips 900 euro per persoon mislopen.⁴ Het boek staat vol met opmerkelijke filmische voorbeelden als het uitwisselen van koffertjes geld of horloges op parkeerplaatsen compleet met plaksnorren, maar ook minder filmisch als het in rekening brengen van aanzienlijke bedragen voor zaken als bouwclaims, vastgoedstudies of courtage, zonder dat er duidelijk is wat er geleverd is, dan wel dat iets dergelijks als een bouwclaim of studie echt kan worden onderbouwd. Deze betalingen creëren de financiële mogelijkheden om anderen in het spel te betrekken en voor zich te winnen. Klein, maar illustratief voorbeeld van de mores die hoofdpersonen hanteren, is dat bij een van de betrokken hoofdpersonen een betaling van 1.250.000 euro aan het bedrijfje van zijn vrouw voor een vastgoedstudie moet worden verklaard. Om aan te tonen dat er wel degelijk een studie is gedaan, wordt de doctoraalscriptie van de man overlegd, voorzien van de naam van de echtgenote.⁵

Interessant deelaspect in het boek is de beschrijving van de transitie die een organisatie als Bouwfonds doormaakt als het door privatisering overgaat van de gemeentelijke eigenaren naar de financiële sector. Van saai, stoffig en bureaucratisch, naar risicovol, overdadig en commercieel. Opvallend is verder dat de managementstijl die door de protagonist veelal wordt gehanteerd, kan worden omschreven als weinig transparant, intimiderend, hiërarchisch, laatzinnig over anderen en gericht op fêteren en materiële grandeur. Ook is in het oogspringend dat gedurende de beschreven periode er op sommige momenten wel superieuren zijn die kritische vragen stellen, er bij toezichthouders als een raad van bestuur op momenten wel twijfels rijzen en incidenteel er nader onderzoek wordt gedaan, maar dat het nooit leidt tot ingrijpen. 'Zo werkt het in deze sector' lijkt vaak een afdoende ver-



klaring te zijn geweest. Dat lijkt ook de communis opinio van de betrokken hoofdrolspelers: zo wordt het spel gespeeld; je moet elkaar wat gunnen. Na de invallen door recherche en justitie op 14 november 2007 volstaat die verklaring niet meer en starten ook diverse interne forensische onderzoeken. Inmiddels is er al een aantal gerechtelijke veroordelingen en schikkingen.

Cognitieve dissonantie en de keuzepiramide

Als je het boek over de vastgoedfraude leest, bekruip je regelmatig de vraag hoe de betrokkenen nu hebben kunnen menen dat dit ook echt een normale gang van zaken is. Net als in andere dossiers maken de spelers in de beschreven vastgoedfraude een ontwikkeling door. Het gaat stapsgewijs. Hoe dat werkt in ons denken is mooi te illustreren aan de hand van een gedachte-experiment dat Travis en Aron-

son in hun boek hanteren. Zij noemen het de keuzepiramide.⁶

En zo zijn ze allebei van de bovenste punt van de piramide via hun eigen opvattingen terecht gekomen aan een andere onderzijde van de piramide en staan ze lijnrecht tegenover elkaar.

Stel, twee studenten zijn even slim en hebben even hard gestudeerd voor een examen dat voor allebei heel belangrijk is voor hun toekomst. Gedurende het exa-

men hebben ze allebei de gelegenheid om een keer af te kijken. De ene doet dit wel, haalt het examen en krijgt vervolgens een goede baan. De ander doet het niet, zakt voor zijn examen en moet nog tijdje studeren. De neiging van de eerste zal zijn dat hij het belang van het spieken voor het verkrijgen van zijn baan klein zal maken, dat spieken eigenlijk niks voorstelt, dat iedereen het doet, dat de surveillant eigenlijk beter had moeten opletten. Mogelijk zal hij zelfs na verloop van tijd gaan geloven dat hij het examen ook zonder spieken had gehaald, mogelijk vergeet hij zelfs dat hij gespiekt heeft. Waar het om gaat is dat hij succesvol is. Sterker nog: hij doet ten minste wat nodig is om een klus te klaren, hij is geen principiële slappe zeur. De tweede zal juist stellen dat niet succes, maar integriteit bepaalt wie je bent. Zijn keuze tot niet spieken heeft hem zijn examen gekost. Zijn eerlijkheid heeft offers gevraagd. Dat sterkt hem in de

Integriteit

gedachte dat een diploma eigenlijk niets waard is als je dat met spieken haalt. Sterker, mensen die spieken moeten keihard worden aangepakt, ze moeten van de universiteit af. En zo zijn ze allebei van de bovenste punt van de piramide via hun eigen opvattingen terecht gekomen aan een andere onderzijde van de piramide en staan ze lijnrecht tegenover elkaar. Vertaal dit verhaal nu eens naar het aannemen van onverschuldigde betalingen, luxereisjes of horloges en de parallel met de vastgoedfraude dient zich direct aan. Maar denk ook aan de betrokken toezicht-houders die als ze de eerste keer niet reageren op signalen, ook minder geneigd zijn wel te reageren op volgende signalen omdat die impliceren dat zij de eerste keer fout zaten.

Travis en Aronson illustreren dit proces niet alleen met gedachte-experimenten, maar ook met cases. Bijvoorbeeld aan de hand van de Watergate-affaire waarbij onder leiding van Bob Halderman, directe adviseur van de Republikeinse president Nixon, werd ingebroken bij de Democratische partij, waarna Nixon moest aftreden.⁷ In de strijd tegen de andere partij zijn ze steeds een stapje verder gegaan om uiteindelijk te eindigen bij overtredingen van de wet, zoals inbraak en meeneed. Een van de betrokkenen bij deze affaire, Jeb Stuart Magruder, vindt het achteraf moeilijk te geloven dat hij zo ver is gegaan. Hij beschrijft hoe verschillende kleine zaken hem wel bevreemden als hij net bij het team komt. Maar hij zegt er niks van. Hij was immers erg blij met de baan, zag het als een gouden kans en dan moet je niet van alles direct een punt maken. De eerste stap maakt de volgende stap mogelijk. Het einde is bekend. Ook de direct betrokkenen in deze case hanteren een bestuur- of managementstijl van intimidatie en geheimzinnigheid, eisen loyaliteit en huldigen een negatieve opvatting over hun antagonisten. Een dergelijke leiderschapsstijl laat weinig ruimte voor een tegengeluid of bijsturing. Maar dat wordt vergeoelikt door te wijzen op de enorme belangen die spelen en de druk waaronder ze staan. En zo kun je uitkomen bij iets wat je vooraf had gedacht nooit te doen.

Hoe te leren van onze fouten?

Beschreven inzichten zijn los van elkaar voor elke bestuurder of publieke manager de moeite waard, zeker als je te maken

hebt met aanbestedingen, projectontwikkeling, ruimtelijke ordening en grondtransacties. Gemeenten, provincies en woningcorporaties spelen daarbij een belangrijke rol en hebben periodiek te maken met discussies over rechtmatigheid van sommige transacties. De combinatie van de reconstructie van de vastgoedfraude door Van der Boon en Van der Marel en de psychologische inzichten van Travis en Aronson maakt dat niet zozeer een moraliteit de basis is om lessen te trekken, maar meer het inzicht hoe onze mentale processen werken en wat voor risico's daaraan kleven als daarvoor geen correctiemechanismen worden georganiseerd. Dat vereist het zelfinzicht van bestuurders, directuren en managers dat zij, net als anderen,

Beschreven inzichten zijn los van elkaar voor elke bestuurder of publieke manager de moeite waard, zeker als je te maken hebt met aanbestedingen, projectontwikkeling, ruimtelijke ordening en grondtransacties.

fouten maken en dat ze het daar ook over moeten (kunnen) hebben, hoe pijnlijk soms ook. We weten onszelf maar al te goed te overtuigen, ook van onze vergissingen en misvattingen. De verleiding is groot om te geloven wat we willen geloven. Dat vraagt een bestuurs- of managementstijl die transparant is, bescheiden, met bereidheid tot verantwoording en ruimte voor tegengeluiden. Als dat ontbreekt, stel je dan als toezichthouder de vraag waarom dat zo is en maak dat bespreekbaar. Praktijk en theorie ondersteunen die aanpak.

Noot

- 1 Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. De auteur dankt collega's Magret Verberne (integriteitscoördinator) en Vincent Jansen (corporate controller) voor hun waardevolle commentaar.
- 2 Bijvoorbeeld Het drama Ahold (2005)

en De Prooi (2008) over ABN AMRO van Jeroen Smit.

- 3 Enkele interessante publicaties op dit vlak zijn bijvoorbeeld De vrije wil bestaat niet, Victor Lamme (Amsterdam, 2010), Met de wetenschap van nu, Willem van der Does (2010), Nudge, Richard Thaler en Cass Sunstein (New Haven & London 2008), Het slimme onderbewuste, Ap Dijksterhuis (Amsterdam, 2007), The Political Brain, Drew Westen (New York, 2007) en The Myth of the Rational Voter, Bryan Caplan (Princeton, 2007).
- 4 Van der Boon en Van der Marel, 2009 (261-270).
- 5 Van der Boon en Van der Marel, 2009 (187).
- 6 Tavis en Aronson, 2007 (32-33).
- 7 Tavis en Aronson, 2007 (34-37).