

De NEPROM streeft naar verdere **professionalisering** en een adequate positionering van de projectontwikkeling-branchen in het maatschappelijk verkeer. De **kernwaarden** waarop NEPROM-leden ten aanzien van hun handelen willen worden aangesproken zijn: **zorgvuldigheid, integriteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid**. De NEPROM wil een bijdrage leveren aan de verbetering van het imago van de vastgoedbranche in het algemeen en dat van haar leden in het bijzonder. Om het **vertrouwen** van de samenleving in het functioneren van de branche te vergroten, zal duidelijk moeten zijn dat de NEPROM-leden maatschappelijk verantwoord opereren. Met de publicatie van deze **gedragscode** wil de NEPROM kenbaar maken dat de leden zich aan duidelijke regels inzake oprecht ondernemerschap houden, dat zij zich aan rapportagerichtlijnen houden en dat er repercussies zijn verbonden aan handelen in strijd met de gedragscode en richtlijnen. Naast het maatschappelijke belang van verantwoord handelen is voor de NEPROM ook het economisch belang daarvan evident. Een gezonde branche begint ons inziens bij een duidelijke stellingneming inzake **integriteit**. De NEPROM is de branchevereniging van professionele projectontwikkelaars die oplossingen leveren voor de maatschappelijke behoefte aan vastgoed, waaronder woningen, kantoren, winkels en vrijetijdsvoorzieningen. De NEPROM en haar leden werken daartoe nauw samen met private en publieke organen, waarbij zij streven naar het behoud van het **vertrouwen** in de wijze waarop de gebouwde omgeving tot stand komt. Voor dit vertrouwen is het uiteraard cruciaal dat de leden van de NEPROM zich houden aan de **wetten, gedragsregels en voorschriften** die voor alle burgers en ondernemingen gelden, en dat bovendien alle handelingen verifieerbaar zijn en plaatsvinden binnen de **randvoorwaarden** van een behoorlijke bedrijfsvoering. De NEPROM heeft zich als vereniging van professionele opdrachtgevers vanaf de oprichting in 1974 actief ingezet voor het bevorderen van **integer** gedrag binnen de projectontwikkeling. Al vanaf de eerste dagen werd binnen de NEPROM een erecode gehanteerd en sinds 2002 bestaat er een algemene NEPROM Gedragscode, met als leidmotief Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, die door alle NEPROM-leden wordt onderschreven. Er is momenteel een algemene maatschappelijke ontwikkeling gaande waarin in toenemende mate van publieke en private organisaties wordt gevraagd om transparant te zijn in hun handelen en daarover publiekelijk **verantwoording** af te leggen. Voor de wereld van de bouw en het vastgoed geldt dat in bijzondere mate, mede naar aanleiding van de bouwenquête en de recente onderzoeken naar fraude bij vastgoedtransacties. Projectontwikkeling vindt per definitie voor het overgrote deel plaats binnen het publieke domein van stad, dorp en land. De (publieke) belangen en geldbedragen die hiermee zijn gemoeid zijn vaak groot. Media en toezichthouders volgen daarom kritisch wat er zich in de bouw- en vastgoedsector afspeelt. Daar komt nog bij dat projectontwikkeling plaatsvindt in een keten van **samenwerkingspartners**, waardoor het niet-integere gedrag van één partij de **betrouwbaarheid** van de hele sector raakt. Reden voor de NEPROM om alert op dergelijke incidenten te reageren. Succesvolle projectontwikkeling kan niet zonder integriteit. Het mag van projectontwikkelaars aangesloten bij de NEPROM verwacht worden dat zij een **voorbeeldrol** vervullen, óók waar het gaat om integriteit. De NEPROM rekent het tot haar taak om aangesloten leden te ondersteunen bij de bewaking en bevordering van deze integriteit. Integriteit is niet alleen vanzelfsprekend, het loont ook. Samenwerkingsverbanden waarin partijen elkaar kunnen vertrouwen en gemakkelijk kunnen aanspreken verlopen immers beter, sneller en daarmee goedkoper dan **samenwerkingsverbanden** die in stand gehouden moeten worden met een overdaad aan regels en controlemechanismen. In deze publicatie schetst de NEPROM de kaders inzake de bevordering van **integriteit** en de bestrijding van integriteitsinbreuken (zoals fraude, corruptie en machtsmisbruik) binnen de sector. Hiermee willen wij inzicht bieden in de wijze waarop vanuit de NEPROM en haar leden wordt gewerkt aan de bevordering en de borging van integriteit in projectontwikkeling. Deze publicatie geeft daarmee weer wat de NEPROM en de aangesloten leden in dit kader van

NEPROM Gedragscode

Vastgesteld tijdens de NEPROM-ledenvergadering van 1 oktober 2008

Vereniging van
Nederlandse
Projectontwikkeling
Maatschappijen

NEPROM

Inleiding

De NEPROM streeft naar verdere professionalisering en een adequate positionering van de projectontwikkelingbranche in het maatschappelijk verkeer door haar leden te binden aan een gedragscode. De gedragscode benoemt de waarden, normen en regels die NEPROM-leden bij hun functioneren in acht dienen te nemen.

De kernwaarden waarop NEPROM-leden ten aanzien van hun handelen kunnen worden aangesproken zijn: zorgvuldigheid, integriteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Door toetreding tot de NEPROM verbinden de leden zich tot naleving van deze gedragscode. De leden zullen alle maatregelen treffen die nodig zijn om een goede naleving van de gedragscode mogelijk te maken. In situaties waarin het toepassen van de NEPROM-gedragscode in redelijkheid niet gevegd kan worden, is het leden toegestaan gemotiveerd af te wijken, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe richting toezichthouders en/of het publiek bestuur. Bij twijfel kunnen leden aan de NEPROM-commissie Gedragscode om advies vragen.

NEPROM-leden streven ernaar om, rekening houdend met gezonde bedrijfseconomische randvoorwaarden, hun handelen toetsbaar te maken. Daartoe zullen zij over een eigen, bedrijfsspecifieke gedragscode beschikken die een leidraad bevat voor hoe de directies en de werknemers in dienst van de aangesloten organisatie dienen te handelen in hun contacten met derden.

Commissie Gedragscode

De NEPROM heeft een Commissie Gedragscode benoemd. De commissie behandelt incidenten en dilemma's betrekking hebbend op (mogelijke) overtredingen van de gedragscode die gemeld worden door leden of door direct belanghebbenden. De commissie onderzoekt de ontvankelijkheid van een incidentmelding, verzamelt de noodzakelijke gegevens, hoort de betrokkenen, velt een oordeel, koppelt haar bevindingen en oordeel terug aan de betrokkenen, en brengt een advies uit aan het bestuur, inclusief een eventuele passende sanctie. In het geval van dilemma's of onduidelijkheden kan de Commissie Gedragscode om advies gevraagd worden. In voorkomende gevallen en in overleg met het NEPROM-bestuur geeft de commissie bekendheid aan haar bevindingen, met als doel een moresprudentie te ontwikkelen en te leren van incidenten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

NEPROM-leden gedragen zich, rekening houdend met gezonde bedrijfseconomische randvoorwaarden, maatschappelijk verantwoord. Zij zullen zich als verantwoordelijke leden van de maatschappij houden aan nationale en lokale wet- en regelgeving. NEPROM-leden zullen geen activiteiten ondernemen die het imago en de belangen van de bedrijfstak en de maatschappij in den brede kunnen schaden.

NEPROM-leden realiseren zich dat het product van de projectontwikkelaar, alhoewel het op de vastgoedmarkt moet concurreren met de producten van andere aanbieders, ook een collectieve waarde betreft. NEPROM-leden zullen zich daarom bij hun activiteiten niet alleen laten leiden door het bedrijfseconomisch belang, maar ook door het – dikwijls lokale – publieke belang. NEPROM-leden zullen daarom hun activiteiten daar waar mogelijk en zinvol in goed overleg met vertegenwoordigers van de (lokale) bevolking ondernemen.

NEPROM-leden zullen, rekening houdend met gezonde bedrijfseconomische randvoorwaarden, bij hun beleidsbeslissingen en hun ondernemingsactiviteiten streven naar kwaliteit en duurzaamheid van de gebouwde en ongebouwde omgeving.

NEPROM-leden zullen zich ervoor inspannen dat de doelstellingen van de door de NEPROM of door henzelf met overheidsinstellingen of andere maatschappelijke organisaties overeengekomen convenanten en afspraken worden nageleefd.

NEPROM-leden dienen zich te onthouden van gedragingen die strijdig zijn met het Nederlandse en Europese mededingingsrecht en van alle andere gedragingen in het maatschappelijk verkeer met opdrachtgevers, opdrachtnemers en concurrenten die strafbaar zijn.

Gedrag jegens lokale en regionale overheden

Gegeven het bijzondere karakter van het product van de projectontwikkelaar, zullen NEPROM-leden ernaar streven een goede relatie te verkrijgen en te onderhouden met lokale of regionale vertegenwoordiging van de bevolking waar zij hun activiteiten ondernemen. Zij zullen ernaar streven, rekening houdend met gezonde bedrijfseconomische randvoorwaarden, hun activiteiten in goed overleg met de lokale overheid en met inachtneming van de lokale beleidsplannen te ondernemen.

Gedrag jegens klanten

Als klant van de projectontwikkelaar worden beschouwd de afnemers en gebruikers van vastgoed. NEPROM-leden zullen streven naar optimale dienstverlening en hun klanten met respect bejegenen. Daarbij zullen zij oog hebben voor de dikwijls bijzondere positie die de klant op de vastgoedmarkt inneemt. NEPROM-leden spannen zich in om een goede relatie met hun klanten te verkrijgen en te behouden, teneinde een positief imago van de professionele projectontwikkelaar te bevorderen.

Gedrag jegens derden

NEPROM-leden verplichten zich tot een correcte omgang met derden, zoals aannemers, leveranciers en andere bedrijven en organisaties waarmee zij een zakelijke relatie hebben. NEPROM-leden dienen met betrekking tot de realisering van projecten zich ervan te vergewissen dat zij er naar redelijkheid van kunnen uitgaan dat de door hen ingeschakelde bedrijven bonafide en vakbekwaam zijn en dat zij de normen en waarden van deze gedragscode actief aanhangen.

Elk NEPROM-lid dient te borgen dat de in opdracht van de onderneming werkende derden zich houden aan de gedragsregels, zoals die zijn vastgelegd in de statuten en gedragscode van het NEPROM-lid.

Gedragscode

Gedragscode

Gedrag jegens NEPROM-leden

Elk NEPROM-lid toont zich bewust van zijn voorbeeldgedrag. Bij gerede twijfel over de wijze waarop collega-NEPROM-leden handelen of hebben gehandeld leggen NEPROM-leden ter consultatie een voorval of vermeende overtreding van de gedragscode voor aan de Commissie Gedragscode van de NEPROM.

Gedrag binnen het eigen bedrijf

De NEPROM-leden zullen geen bedrijfsactiviteiten ondernemen waarbij sprake is van buitenwettelijke of criminele voorwaarden, intenties of relaties. Indien bij een bedrijfsactiviteit een buitenwettelijke of criminele situatie dreigt, dan zal de bedrijfsactiviteit gestopt worden dan wel zullen maatregelen genomen worden om een dergelijke situatie te voorkomen. In gevallen waarbij geen aanpassingen mogelijk zijn en er geen invloed uitgeoefend kan worden, dienen de NEPROM-leden zich uit het project terug te trekken dan wel de desbetreffende bedrijfsactiviteit te beëindigen.

Elk lid dient over een eigen, bedrijfsspecifieke gedragscode te beschikken. In de eigen, bedrijfsspecifieke gedragscode dienen in elk geval regels te worden opgenomen ten aanzien van: het aannemen en geven van geschenken en giften; de vermenging van privé en zakelijke belangen; de omgang met vertrouwelijke informatie en voorwetenschap, en het ondernemen van nevenactiviteiten. De inhoud van de bedrijfseigen gedragscode is de verantwoordelijkheid van de NEPROM-leden.

NEPROM-leden zullen de eigen gedragscode publiceren, bijvoorbeeld op internet, om aan hun partners in de keten duidelijk te maken waarop zij aanspreekbaar zijn.

Elk NEPROM-lid dient inzicht te hebben in de integriteitrisico's binnen de onderneming en deze permanent te monitoren. Elk lid dient beleid vastgelegd te hebben ten aanzien van schendingen en overtredingen van de gedragscode.

Elk NEPROM-lid bevordert en handhaaft een organisatiecultuur waarin naleving van de gedragscode wordt gestimuleerd.

Het management van elk NEPROM-lid dient periodiek via de bestaande managementlijnen en/of het Jaarverslag te rapporteren over de naleving van de gedragscode en de activiteiten die op dit terrein ondernomen zijn.

Gedrag jegens medewerkers

NEPROM-leden verplichten zich tot een correcte en respectvolle omgang met hun medewerkers en zij zullen hun medewerkers de mogelijkheden bieden om aan het naleven van de interne gedragscode invulling te geven.

Elk NEPROM-lid informeert nieuwe medewerkers bij indiensttreding over de interne gedragscode.

Elk NEPROM-lid dient te borgen dat werknemers zich houden aan de gedragsregels, zoals die zijn vastgelegd in de statuten en gedragscode van het NEPROM-lid.

Elk NEPROM-lid dient te borgen dat werknemers die privéactiviteiten ondernemen en nevenfuncties vervullen die het belang van het NEPROM-lid raken, deze activiteiten melden aan de werkgever.

Elk NEPROM-lid dient te voorkomen dat de gewenste onafhankelijkheid van medewerkers onder druk komt te staan door privébelangen.

Elk NEPROM-lid dient zijn medewerkers te attenderen op de noodzaak om (uitlokking tot) een overtreding van de gedragscode te melden aan de daartoe aangewezen vertrouwenspersoon of toezichthouder.

Controle, handhaving en sanctionering

NEPROM-leden zijn verplicht de gedragscode na te leven. Zij zullen daartoe deze gedragscode in hun organisatie bekend maken, een interne gedragscode instellen en verder alle maatregelen nemen die nodig zijn voor een goede naleving. De directies verplichten zich stappen te ondernemen wanneer blijkt dat deze algemene gedragscode of de bedrijfsspecifieke interne gedragscode binnen de organisatie niet goed wordt nageleefd.

Het naleven van de algemene gedragscode en het instellen en naleven van de interne gedragscode is de verantwoordelijkheid van de leden zelf.

Wanneer het NEPROM-bestuur door het bureau, door andere leden of door direct belanghebbende derden geïnformeerd wordt over het niet naleven van de gedragscodes door een van de leden, dan zal na het inwinnen van advies van de Commissie Gedragscode, het bestuur het desbetreffende lid aanspreken op zijn verantwoordelijkheden en eventueel maatregelen opleggen.

Deze maatregelen kunnen onder andere zijn: het laten herstellen of corrigeren van de ontstane situatie, een berisping, schorsing en eventueel royeren, conform de regeling in de statuten van de NEPROM. Wanneer een bepaalde situatie niet is beschreven, maar in strijd is met de geest van de

Gedragscode

Gedragscode

gedragscode, dan zal de Commissie Gedragscode over de toepasselijkheid van de gedragscode aan het NEPROM-bestuur adviseren. Alsdan kan het NEPROM- bestuur zo nodig over gaan tot het opleggen van maatregelen.

Gedrag bij vastgoed- en grondtransacties

NEPROM-leden dienen vooraf beleid te formuleren ten aanzien van vastgoed- en grondtransacties en aandelentransacties met betrekking tot registergoederen.

NEPROM-leden dienen te werken met een transactieregister, waarin de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoed- of grondtransactie worden vastgelegd en gedocumenteerd, om het mogelijk te maken de transactie achteraf te toetsen op wettelijkheid en correctheid. Het transactieregister dient intern (accountant, toezichthouders) in elk geval inzicht te verschaffen in: de transactie zelf, de betrokken contractpartijen, de 'business rationale' van de transactie, de te verwachten (transactie)toekomst van het registergoed, de herkomst van de financiële middelen, de wijze van financiering, de (transactie)geschiedenis van het registergoed voorafgaand aan de transactie, de condities waaronder de transactie plaatsvindt, alsmede een uitdrukkelijke bevestiging dat de transactie aan het vastgelegde beleid van het NEPROM-lid voldoet. NEPROM-leden dienen te werken met een transactieregister dat voldoet aan de hierboven gestelde criteria of een daarmee gelijkwaardig, deugdelijk register (al dan niet een combinatie van verschillende operationele en financiële systemen en toepassingen) dat past binnen de eigen bestuursstructuur en administratieve organisatie.

Indien het bij aanvang van een transactie duidelijk is dat meer dan één transactie met een registergoed binnen een periode van zes maanden zal plaatsvinden, dan dient het transactieregister de gehele reeks transacties te beslaan. Tevens dient daarin uitleg te worden gegeven over de structuur van de voorgenomen transacties en de intenties van alle ten tijde van de transactie bekende betrokken partijen.

Daar waar bij een transactie gerede twijfel bestaat aan de integriteit van een van de contractspartijen of vermoedens bestaan van niet-wettelijke transacties voorafgaand aan of volgend op de desbetreffende transactie, dient dit gemeld te worden bij de degene die binnen de organisatie met de naleving van de gedragscode is belast en dient dit te worden vastgelegd in het transactieregister. Elk NEPROM-lid zal de voorgenomen transactie eerst kunnen effectueren nadat deze twijfel ten volle is weggenomen.

Elk NEPROM lid zal zich van de identiteit van de bij elke transactie (direct of indirect) betrokken natuurlijke of rechtspersoon vergewissen en zal – bij gebreke van de mogelijkheden daartoe – een externe dienstverlener instrueren dit overeenkomstig de bepalingen van de Wet identificatie bij dienstverlening (WID) te verrichten. Transacties vinden alleen plaats indien aldus comfort is verkregen omtrent alle bij de transactie verbonden (natuurlijke) personen.

De eigen accountant krijgt van het NEPROM-lid te allen tijde toegang tot het transactieregister. De accountant toetst in zijn (jaarlijkse) beoordeling op de deugdelijke opzet en het bestaan van het transactieregister dienstverlening (WID) te verrichten. Transacties vinden alleen plaats indien aldus comfort is verkregen omtrent alle bij de transactie verbonden (natuurlijke) personen.

De eigen accountant krijgt van het NEPROM-lid te allen tijde toegang tot het transactieregister. De accountant toetst in zijn (jaarlijkse) beoordeling op de deugdelijke opzet en het bestaan van het transactieregister.

Gedragscode

Gedragscode

Colofon

Deze brochure is een uitgave van de Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM). De NEPROM heeft als belangrijkste doelstelling het bevorderen van de samenwerking tussen de overheid en projectontwikkelaars bij de totstandkoming van vastgoedprojecten. Een lijst van de NEPROM-leden kunt u vinden op www.neprom.nl.

Tekst
Werkgroep Integriteit en Fraudebestrijding NEPROM,
met dank aan KPMG Integrity

Coördinatie
Arjan Hofmann, NEPROM

Eindredactie
Diana Saager & Arjan Hofmann, NEPROM

Vormgeving
www.absoluutdesign.nl

Druk en lithografie
NPN Drukkers, Breda

Deze brochure is met grote zorg samengesteld. U kunt er echter geen rechten aan ontleen. Overname van (delen van) deze brochure is met bronvermelding mogelijk na overleg met de NEPROM.

Voorburg, februari 2009

Exemplaren kunt u downloaden via www.neprom.nl.

NEPROM
Postbus 620
2270 AP Voorburg
T 070 - 386 62 64
F 070 - 387 40 89
E bureau@neprom.nl
www.neprom.nl



elkaar mogen verwachten. Tevens vormt deze publicatie de basis voor een actualisatie van de algemene NEPROM Gedragscode. Integriteit is een waarde die samenhangt met begrippen als **betrouwbaar, eerlijk en transparant**. Hoe vanzelfsprekend deze begrippen ook zijn, in de praktijk kunnen ze onder druk komen te staan in de complexe processen die de projectontwikkeling kenmerken. Vaak ook is de scheidslijn tussen wat wel en niet kan vooraf niet volledig scherp vast te stellen. De kern van **integriteitontwikkeling** in de branche is de mogelijkheid om processen ook achteraf inzichtelijk te maken en te laten beoordelen. **Fraudebestrijding** hangt samen met het wettelijk kader waarbinnen iedereen moet opereren, maar ook daarvoor geldt dat alles afhankelijk is van de bereidheid om het dagelijks handelen inzichtelijk te maken. Daarnaast veranderen inzichten en werkwijzen in de samenleving continu. Wat tien jaar geleden als **verantwoord** werd beschouwd kan tegenwoordig sterk worden bekritiseerd. Voor de NEPROM en haar leden is het is zaak om adequaat op deze veranderende omgeving te anticiperen. Integriteit vraagt om méér dan voldoen aan wettelijke voorschriften alleen. **Integriteit** vraagt om verantwoord handelen en om **transparantie**. Integriteit is in de kern een positief begrip. Het gaat immers niet alleen om de afwezigheid van ongewenst gedrag (bijvoorbeeld fraude), maar juist ook om het streven naar gewenst gedrag en het nemen van **verantwoordelijkheid**. Integriteit impliceert dat je doet wat in redelijkheid van je verwacht mag worden. Het gaat daarbij steeds om handelen in relatie tot anderen. Integriteit is een **morele** kwaliteit en een sociale deugd die in de omgang met anderen wordt vormgegeven en gerealiseerd. Bij inbreuken op die integriteit gaat het steeds om het vertrouwen dat anderen in ons handelen hebben gesteld en dat niet wordt waargemaakt. We verwachten van onze zakenpartners dat ze ergens voor staan, dat ze hun woord gestand doen en dat ze rekening houden met andere belangen. Met andere woorden: integriteit staat voor het **professioneel, adequaat en zorgvuldig** uitoefenen van taken en functies, rekening houdend met alle in het geding zijnde waarden en belangen binnen de eigen organisatie, naar ketenpartners en de maatschappij in haar geheel. Gezien het specifieke karakter van de vastgoed- en bouw-wereld in het algemeen en de projectontwikkeling in het bijzonder, is het van belang om bij **integriteitsbevordering** rekening te houden met de specifieke kenmerken van het proces van projectontwikkeling en van de betrokken ketenpartners. **Transparantie** betreft het inzichtelijk maken van afwegingen en handelingen zodat in de samenwerking met ketenpartners verantwoording kan worden afgelegd. Transparantie impliceert niet dat per definitie in alle gevallen – gevraagd en ongevraagd – alle informatie op tafel moet worden gelegd. Er zijn grenzen aan transparantie. De kern is dat er een gelijkwaardig en **eerlijk** speelveld ontstaat waarin partijen van elkaar weten volgens welke regels en vanuit welk belang wordt gehandeld. Hiertoe is het belangrijk dat ketenpartners intern de zaak op orde hebben en voldoen aan interne normen zodat desgevraagd op elk **gewenst** moment verantwoording kan worden afgelegd. Bij maatschappelijk **verantwoord** ondernemen gaat het erom dat gewerkt wordt vanuit het besef dat men opereert in een groter geheel van ketenpartners (in-/externe stakeholders) en binnen een maatschappelijke context, en dat bovendien recht wordt gedaan aan de **belangen** van alle betrokkenen en de maatschappij. De NEPROM beseft dat de integriteit van één partij in de keten effect kan hebben op de integriteit van de ander. Cruciaal is daarom het besef dat integriteit van binnenuit moet komen en bij elk van de partijen zélf begint. Van fraude bestaan talloze definities. In de kern gaat het erom dat zaken niet anders mogen worden voorgesteld dan ze daadwerkelijk zijn. Het gaat daarbij om zaken als manipulatie, misleiding, gesjoemel, zwendel en/of corruptie om oneerlijk privé- of zakelijk voordeel te behalen. Dergelijke **integriteitsinbreuken** kunnen in algemene zin ontstaan doordat er sprake is van een combinatie van de volgende factoren: er is gelegenheid om te frauderen; er is sprake van enige druk of verleiding, en: er is sprake van rationalisatie (goedpraten). De NEPROM is zich ervan bewust dat het bouw- en vastgoedproces in het algemeen – en projectontwikkeling in het bijzonder – enkele specifieke kenmerken heeft die van belang zijn bij het bevorderen van **integriteit** en het tegengaan van integriteitsinbreuken in de sector. Kenmerkend is dat bij de ontwikkeling en **realisatie** van vastgoed doorgaans een groot aantal partijen betrokken is, waarbij de projectontwikkelaar als professionele opdrachtgever een bijzondere positie inneemt. Binnen dat vastgoedproces is in feite sprake van een keten van (meer of minder) professionele partijen die ieder hun eigen inbreng en **verantwoordelijkheid** binnen dat proces hebben en die gezamenlijk de kwaliteit van het uiteindelijke product bepalen. In tegenstelling tot de meeste, meer fabrieksmatig geproduceerde producten, is bij de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten sprake van wisselende organisatievormen, waarbij veelal per project van steeds wisselende samenstellingen van partijen sprake is. Daarbij gaat het – de naam zegt het al – steeds om een projectmatige manier van werken, met een sterke scheiding tussen een groot aantal deelprocessen, waarbij (deel)verantwoordelijkheden (al dan niet tijdelijk)