

Inhoud

1.	Inleiding	1
2.	Integriteit.....	2
3.	Borging van integriteit	4
3.1	Gedragcode.....	5
3.1.1.	Corruptie.....	8
3.1.2.	Het melden van vermoeden van misstanden.....	8
3.1.3.	Sancties.....	8
3.2.	Kwaliteitssysteem ISO 9001 /Partos	9
3.2.1	Administratieve Organisatie en Intern Beheer (AO / IB)	9
3.2.1.1.	Anti-fraudemaatregelen	10

1. Inleiding

PAX streeft naar het versterken van een cultuur van integriteit en verantwoordelijkheid die is gebaseerd op de ethische en morele competenties van onze medewerkers. Deze competenties zijn nauw verbonden met de missie van PAX en de kernwaarden die wij als organisatie hanteren.

Regels zijn nodig voor de borging van integriteit. Tegelijkertijd beseffen wij dat het zowel onmogelijk als onwenselijk is om voor alle situaties regels op te stellen, juist omdat onze medewerkers in de conflictgebieden geregeld geconfronteerd worden met zowel morele als interculturele dilemma's en de vaak uiteenlopende en tegenstrijdige verwachtingen van onze stakeholders.

Integriteit is een houding die mensen hebben ontwikkeld en/of zich in de loop der tijd eigen maken. Deze houding leidt tot een juiste perceptie van een lastige situatie en tot adequaat handelen. Een integere persoon houdt zich niet alleen aan de regels maar is ook iemand die dit ideaal in dergelijke lastige situaties weet te verwezenlijken.

De centrale vraag is dan niet zozeer 'Mag een bepaalde handeling volgens de regels?' maar veeleer 'Draagt mijn handelen op een ethische en professionele wijze bij aan de verwezenlijking van de missie en doelstelling van de organisatie en het vredesprogramma?'. Door de vraag te stellen of een handeling integer is, gaan onze medewerkers bij zichzelf te rade om te bepalen of ze in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen en wordt recht gedaan aan hun professionele beroepseer. Dit daagt mensen uit om steeds beter te worden. En daarmee wordt integriteit méér dan het navolgen van regels. Het integriteitsbeleid houdt een uitdagende belofte in, die primair is gericht op alertheid en openheid en op het aanmoedigen van kritische (zelf)reflectie en het voortdurend bevorderen van uitstekende prestaties.

Bij deze *stimuleringsstrategie* ligt de nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de leidinggevenden en medewerkers. Onderdelen van deze strategie zijn onder meer:

- heldere kernwaarden van de organisatie;
- opleiding en voorlichting;
- bevorderen van de dialoog over integriteitsvraagstukken;
- coachend leiderschap en mentorschap.

Tegelijkertijd beseffen we dat ook een stimulerend integriteitsbeleid geborgd moet zijn in werkprocessen en dat instrumenten nodig zijn voor het verder ontwikkelen van de cultuur en de competenties die van belang zijn voor de integriteit van ons vredeswerk.

Integriteitsbeleid PAX

Derhalve hanteren wij ook een *nalevingsstrategie* waarin wij regels en voorschriften hebben geformuleerd en zorgen wij voor de naleving daarvan. Onderdelen van deze strategie zijn onder meer:

- opstellen en communiceren van regels, voorschriften en bijbehorende procedures;
- controle op de naleving hiervan;
- procedures om niet-integer gedrag te rapporteren;
- disciplinaire maatregelen bij overtredingen.

Deze notitie beschrijft ons integriteitsbeleid en geeft aan hoe dit beleid samenhangt met onze missie en kernwaarden en hoe het is ingebed in onze kwaliteitszorg. Tevens is aangegeven welke instrumenten wij daarbij hanteren.

2. Integriteit

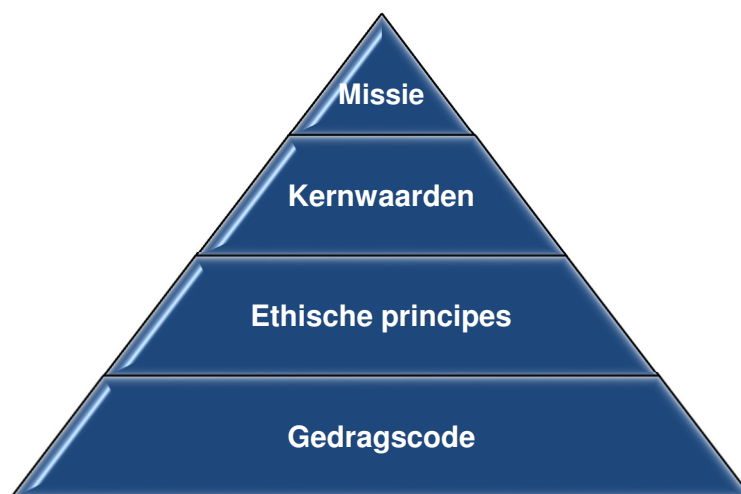
Onze integriteit is afgeleid van en verankerd in de missie en kernwaarden van PAX, zoals deze zijn verwoord in het strategische meerjarenplan. Onze missie is: *PAX werkt samen met betrokken burgers en partners in conflictgebieden aan het beschermen van human security, het voorkomen en beëindigen van gewapend geweld en het opbouwen van rechtvaardige vrede.*

Bij de uitvoering van onze missie laten we ons leiden door twee kernwaarden:

- De menselijke waardigheid, als grondslag voor gerechtigheid en vrede in de wereld.
- Solidariteit met dragers van vredesinitiatieven en slachtoffers van oorlogsgeweld.

Deze kernwaarden vormen de grondslag van ons vredeswerk en zijn daarmee de ultieme maatstaf voor de kwaliteit van ons werk op basis waarvan wij ons verantwoordelijk naar onze stakeholders: onze partners, onze achterban, onze strategische bondgenoten en onze donoren.

Op basis van deze missie en kernwaarden hebben wij ethische principes geformuleerd die de referentiepunten vormen bij de invulling van de verantwoordelijkheden van medewerkers en partners.

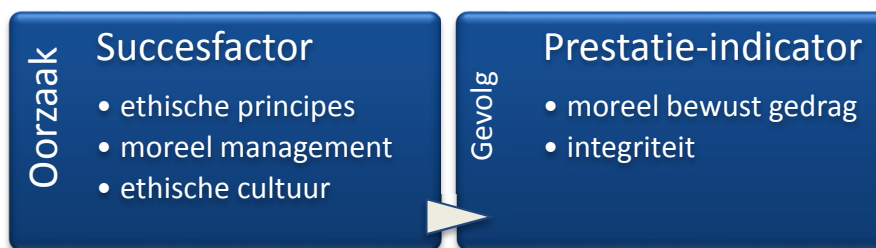


Integriteitsbeleid PAX

De ethische principes die leidend zijn in het stimuleren van een cultuur van verantwoordelijkheid zijn:¹

1. Bezonnenheid: het vermogen en de wijsheid om situaties eerst te analyseren en goed in te schatten met het oog op het te bereiken doel en vervolgens daarnaar te handelen.
2. Rechtvaardigheid: zowel in de betekenis van rechtschapenheid of eerlijkheid als in de betekenis van gerechtigheid. Een ieder heeft het recht op een objectieve, gelijkwaardige en respectvolle behandeling.
3. Gematigdheid: zelfbeheersing, het vermogen om verleidingen te weerstaan in materiële zin, en om excessen of extremiteiten te vermijden, met name in gedrag, ten opzichte van alle medemensen, ongeacht de omgeving of situatie.
4. Moed: de moed, de dapperheid om juist te handelen, ook in moeilijke tijden en omstandigheden. Om de eigen koers te varen als het geweten daarom vraagt en om druk van leidinggevenden of van de groep te weerstaan.

Bij de implementatie van het integriteitsbeleid heeft PAX zich laten inspireren door inzichten die zijn ontleend aan onderzoeksmodellen die een onderscheid maken tussen succesfactoren en prestatie-indicatoren²:



Het hanteren van ethische principes door medewerkers is van grote invloed op de ethisch gerelateerde prestaties van een organisatie. De mate waarin zij zich vrij voelen en gestimuleerd worden om deze te hanteren draagt tevens bij aan moreel bewust gedrag.

Onder moreel management wordt verstaan de mate waarin het management ethische standaarden uitdraagt, waarde hecht aan ethisch gedrag en besluitvorming in een ethische richting stuurt en waarin het sancties op niet-ethisch handelen handhaaft. Het belang dat het management hecht aan ethische principes en aan daaraan gerelateerde activiteiten is een van de belangrijkste factoren die van invloed zijn op de ethische structuren en praktijken van de organisatie, zo blijkt uit empirisch onderzoek.³

Een cultuuraspect dat van invloed is op de ethische praktijk is de relatie met collega's: de bereidheid om elkaar te helpen, de onderlinge samenwerking en persoonlijke belangstelling, het elkaar aanspreken als iets niet goed gaat op basis van professionaliteit. Collegialiteit heeft, zo blijkt uit onderzoek, een rechtstreekse correlatie met de beleving van de medewerkers van ethische principes, moreel bewust gedrag en integriteit.

Moreel bewust gedrag is de mate waarin medewerkers in staat zijn om de gevolgen van hun handelen te overzien, de mate waarin medewerkers advies inwinnen bij anderen als er zich een ethisch dilemma voordoet, de mate waarin medewerkers handelen met oog voor de consequenties van hun gedrag voor anderen en de mate waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de organisatie.

Integriteit is een maatstaf voor het beoordelen van de kwaliteit van het functioneren van personen en de organisatie. Het geeft niet alleen de mate van rechtschapenheid, onomkoopbaarheid en ongeschondenheid aan, maar is ook een maatstaf om te bepalen of er wordt gehandeld conform de waarden en normen van goed werknemerschap en goed werkgeverschap.

¹ P. van Tongeren, Deugdelijk leven. Een inleiding in de deugdethiek. *** Amsterdam, SUN 2003, en M. Becker, Bestuurlijke Ethiek. Een inleiding. Van Gorkum, Assen 2007.

² Beleving van integriteit, door drs. R.A. Hogendoorn, Tijdschrift voor HRM, 2007, no. 1, p. 73-85

³ Idem

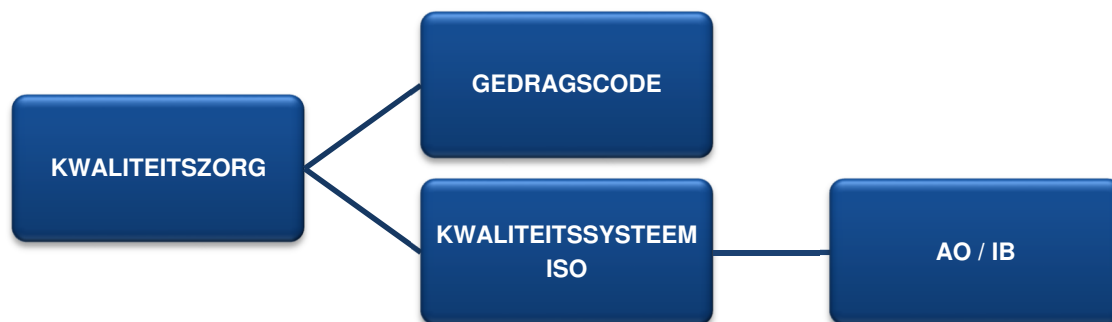
Integriteitsbeleid PAX

3. Borging van integriteit

Onze integriteit is geborgd in:

- De organisatiestructuur en de Code voor Goed Bestuur bij Fondsenwervende Goede Doelenorganisaties (Code Wijffels). Deze code stelt hoge eisen aan:
 - scheiding van de functies van bestuur en toezicht;
 - openheid en duidelijkheid van de organisatie richting stakeholders (zoals partnerorganisaties in het Zuiden, leden en donateurs maar ook vrijwilligers en institutionele donoren en de samenleving als geheel;
 - het zelf reflecterend en zelfcorrigerend vermogen van bestuurders en toezichthouders van de organisatie.
 Als CBF-keurmerkhouders wordt het volgen van de Code voor Goed Bestuur periodiek geaudit door het Centraal Bureau voor de Fondsenwerving. Daarnaast moeten bestuurders en toezichthouders persoonlijk de CBF-verklaring bijlage 12 inzake belangenverstrengeling ondertekenen, en jaarlijks de verantwoordingsverklaring.
- Organisatiecultuur.
- Beleid, in het bijzonder het personeelsbeleid: Wervings- en selectiebeleid, introductieprogramma voor nieuwe medewerkers, functioneringsgesprekken, coaching, mentorschap, veiligheidsbeleid.
- Procedures en processen zoals financiële en administratieve procedures, intern beheer en controlebeleid maar ook op het gebied van interne en externe communicatie, overleg en besluitvorming.

De cultuur en de kwaliteit van structuur en beleid, processen en procedures waarin integriteit is verankerd zijn gewaarborgd in onze kwaliteitszorg. We laten de voornaamste aspecten van de kwaliteitszorg de revue passeren.



Integriteitsbeleid PAX

3.1 Gedragscode

De gedragscode is gebaseerd op onze ethische principes en heeft de volgende doelstellingen:

- Inspireren en ondersteunen van medewerkers, stagiairs en vrijwilligers om in lijn met de missie, visie en waarden van PAX te handelen
- Beschermen van partners en kwetsbare groepen in de conflictgebieden waar PAX werkzaam is.
- Bevorderen van de veiligheid van medewerkers, partners en anderen die voor of met PAX werken.
- Bevorderen van professionaliteit.
- Formuleren van een gemeenschappelijk idioom om met elkaar in dialoog te gaan over verwachtingen en over dilemma's.

Voor het operationaliseren van deze ethische principes is een gedragscode opgesteld die tevens onderdeel uitmaakt van ons veiligheidsbeleid. Deze gedragscode is hier integraal opgenomen. Daarnaast kunnen per regio of per land aanvullende gedragsregels gelden die in de teams worden besproken en vastgesteld.

Als representant van PAX dient u zich te houden aan deze gedragscode, die u de volgende verplichtingen oplegt:

1. U dient zich te gedragen op een wijze die past bij uw positie als positief rolmodel ten opzichte van volwassenen en kinderen en als representant van de vredesbeweging PAX.
2. U dient het veiligheidskader van PAX na te leven en actief deel te nemen aan het Rapportageproces.
3. Zelfs in gevallen waar het gedrag niet is gedefinieerd of bedoeld in een gedragscode, beleid of waarschuwing, dienen medewerkers, stagiairs, vrijwilligers en consultants zich te onthouden van gedrag dat wordt beschouwd of kan worden beschouwd als ontoelaatbaar.
4. U dient de relevante lokale, staats- en landelijk geldende wetgeving na te leven van het land waarin u werkt, evenals de Nederlandse wetgeving, inzake het werken met volwassenen en kinderen.
5. Als werken met volwassenen en kinderen deel uitmaakt van uw verantwoordelijkheden, in welke hoedanigheid dan ook, dient u:
 - mensenrechten, achtergrond, cultuur en overtuigingen te respecteren, zoals is vastgelegd in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens en het Verdrag van de Verenigde Naties inzake de rechten van het kind;
 - ervoor te zorgen dat u zich gedraagt en kleedt op een wijze die respect toont voor de lokale cultuur en die geen aanstoot geeft bij de lokale bevolking;
 - taalgebruik en onderwerpen aan te passen aan de situatie en suggestieve opmerkingen tegen volwassenen of kinderen te vermijden; - acties of woorden te vermijden die zijn bedoeld om mensen te vernederen of te kleineren;
 - ervoor te zorgen dat uw relaties met volwassenen en kinderen niet uitbuitend of onrechtmatig zijn.
6. Volg de relevante lokale, staats- en nationale wetgeving inzake het gebruik en bezit van alcohol en drugs. Tijdens het werk is het gebruik van alcohol en drugs altijd verboden. Buiten werktijd dient alcohol - indien toegestaan onder de nationale wetgeving - uitsluitend met mate te worden geconsumeerd.
7. Fotografie is normaliter toegestaan, maar verifieer het even bij uw lokale partners en de lokale bevolking voordat u foto's neemt. Vraag specifiek toestemming als de foto's bestemd zijn voor publicatie.

Integriteitsbeleid PAX

Medewerkers, stagiairs, vrijwilligers en consultants voeren hun werk uit zonder onderscheid te maken op grond van religie, filosofische overtuiging, politieke kleur, ras, sekse of andere persoonlijke kenmerken. Dit geldt voor een ieder met wie een medewerker in aanraking komt: partners, collega's, leden van de bredere maatschappelijke achterban, etc.

Collegialiteit en een positief werkklimaat: collega's dienen op positieve en correcte wijze te worden behandeld teneinde een goed werkklimaat te scheppen. PAX staat geen ongewenst gedrag toe, zoals pesten, intimideren, discriminatie, agressie, geweld en seksuele intimidatie.

Het verbod op discriminatie betreft zowel direct als indirect onderscheid, evenals opdracht daartoe.

We spreken van 'direct onderscheid' als iemand op een andere manier wordt behandeld of zou worden behandeld dan iemand anders in een vergelijkbare situatie, op grond van: religie, filosofische overtuiging, politieke kleur, ras, sekse, nationaliteit, seksuele geaardheid en geslachtsidentiteit, burgerlijke staat, leeftijd, handicap of chronische ziekte. Direct onderscheid op grond van sekse houdt ook onderscheid in op grond van zwangerschap, bevalling en moederschap.

We spreken van 'indirect onderscheid' wanneer schijnbaar neutrale omstandigheden, criteria of procedures een specifiek effect hebben op mensen met een bepaalde religieuze, filosofische of politieke overtuiging, ras, sekse, nationaliteit, burgerlijke staat, seksuele geaardheid en geslachtsidentiteit, leeftijd, of handicap of chronische ziekte, in vergelijking met anderen.

Met 'intimidatie' wordt bedoeld: gedragingen met als doel of als gevolg de aantasting van iemands waardigheid, en waarmee een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of agressieve situatie wordt geschapen.

Met 'seksuele intimidatie' wordt bedoeld: elke vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele lading, met als doel of als gevolg de aantasting van iemands waardigheid, met name wanneer daarmee een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of agressieve situatie wordt geschapen.

Met 'agressie en geweld' wordt bedoeld: incidenten waarbij een medewerker wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met de uitgevoerde werkzaamheden.

Met 'pesten' wordt bedoeld: elke vorm van intimiderend gedrag van structurele aard, door één of meer medewerkers (collega's, leidinggevend), gericht op een medewerker of een groep medewerkers die zichzelf niet tegen dit gedrag kan verdedigen. Een belangrijk element bij pesten op het werk is de herhaling van dergelijk gedrag over langere tijd.

8. Medewerkers, stagiairs, vrijwilligers en houden zakelijke en privébelangen strikt gescheiden. Bij alle activiteiten die medewerkers ontplooiën binnen het kader van het dienstverband dient het organisatiebelang maatgevend te zijn.
9. Het is binnen bepaalde culturen en in bepaalde situaties gebruikelijk dat kleine geschenken worden gegeven en ontvangen. Dit hoeft geen probleem te zijn, maar er kleven ook integriteitsrisico's aan het aanvaarden van geschenken. Daarom moet er uiterst zorgvuldig met geschenken of uitnodigingen worden omgegaan. Een geschenk mag nooit worden aangenomen als er een tegenprestatie aan vast zit en de onafhankelijkheid van de medewerker in gevaar zou kunnen komen. Daarom moet altijd een afweging worden gemaakt aan de hand van de volgende criteria:
 - op welk moment wordt iets aangeboden? (bijvoorbeeld vóór of na afloop van de gunning van bijvoorbeeld een partnercontract);
 - staat het geschenk of de dienst in verhouding tot de werkelijk geleverde dienst? (evenredigheid en redelijkheid is vereist)
 - bestaat het risico dat er iets tegenover moet staan?

Integriteitsbeleid PAX

- betreft het een incidenteel geval of ontvangt de persoon in kwestie vaker iets van dezelfde contactpersoon?
- wat is de waarde van het geschenk of de dienst?

Geschenken mogen nooit op het huisadres worden ontvangen;
Geschenken of uitnodigingen worden altijd besproken met de leidinggevende of in het werkoverleg. Zodoende kan in alle openheid worden bepaald of een geschenk of uitnodiging kan worden geaccepteerd.

10. Alleen functionele kosten die noodzakelijk zijn om de functie te kunnen vervullen worden vergoed. PAX hanteert financieel administratieve regels en procedures ten aanzien van de declaraties. Er kunnen zich echter omstandigheden voordoen die niet of niet volledig onder deze regels vallen. In dat geval worden de volgende criteria gehanteerd:
 - Is met de uitgave het belang van de organisatie gediend?
 - Vloeit de uitgave voort uit de uitoefening van de functie?
11. Het verrichten van onbetaald vrijwilligerswerk door medewerkers van PAX wordt aangemoedigd. Soms kunnen nevenfuncties echter, betaald of onbetaald, de belangen van PAX schaden. De medewerker beoordeelt zelf in eerste instantie of deze een nevenwerkzaamheid al dan niet moet melden of dat een melding achterwege kan blijven. De medewerker is zelf verantwoordelijk (en wordt achteraf ook verantwoordelijk gehouden) voor een juiste beoordeling om nevenwerkzaamheden al dan niet te melden. Indien een medewerker maar enigszins twijfelt, wordt geadviseerd de nevenwerkzaamheden te melden. Als leidraad in het kader van de afweging voor zowel de medewerker als het management dienen de volgende punten:
 - de aard van de nevenwerkzaamheden;
 - de functie van de medewerker in de organisatie;
 - het gebied waarin de nevenwerkzaamheden worden verricht;
 - de vraag of er een verwevenheid met de hoofdfunctie is;
 - de vraag of de betrouwbaarheid en de integriteit van de medewerker in het geding zijn;
 - de reputatie van de organisatie, het bedrijf of de branche waarin de nevenwerkzaamheden worden verricht;
 - de vraag of zich in belangrijke mate effecten kunnen voordoen waardoor op zichzelf aanvaardbare nevenwerkzaamheden toch door de buitenwereld negatief worden beoordeeld;
 - de omvang of zwaarte van de nevenwerkzaamheden.
12. Tijdens het werk kan de medewerker, stagiair en vrijwilliger gebruik maken van e-mail en intranet en het internet bezoeken. Het e-mail, intranet- en internetsysteem wordt aan de medewerker voor zakelijk gebruik ter beschikking gesteld. Gebruik ervan is daarom verbonden aan taken die voortvloeien uit de functie. Beperkt persoonlijk gebruik van deze systemen is evenwel toegestaan, mits dit niet storend is voor de dagelijkse werkzaamheden, de functievervulling niet schaadt en geen verboden gebruik oplevert. Zo is het de medewerker, stagiair en vrijwilliger niet toegestaan om het e-mail, intranet- en internetsysteem te gebruiken voor berichten met een pornografische, racistische, discriminerende, beledigende, aanstootgevende of (seksueel) intimiderende inhoud.
13. Het inkopen van goederen of diensten behoort onafhankelijk te gebeuren. Er moet worden voorkomen dat zaken zoals geschenken de medewerker beïnvloeden bij het inkoop- of inhuurproces. Ter voorkoming van belangenverstremgeling zijn er meerdere mensen bij de besluitvorming in het kader van een inkoopprocedure betrokken. Wanneer er bij de andere partij iemand is die de medewerker privé kent, dan laat hij de aankoopbeslissing altijd door iemand anders nemen.
14. Medewerkers, stagiairs, vrijwilligers en consultants zullen de aan hen toegekende of ter beschikking gestelde materialen, uitrusting, apparatuur en andere activa zorgvuldig als 'goed huisvader' beheren en gebruiken voor zakelijke doelen. Zij conformeren zich daarbij aan binnen PAX geldende protocollen.

Integriteitsbeleid PAX

15. Elke schending van deze gedragscode door PAX medewerkers, stagiairs, vrijwilligers, consultants of door degenen die zijn verbonden aan programma's en activiteiten van PAX (met inbegrip van zorg omtrent vermoedens van misbruik en uitbuiting), moet na constatering direct worden gemeld aan de integriteitsfunctionaris of veiligheidsmanager van PAX.

Handhaving

Indien een medewerker, stagiair, vrijwilliger of consultant de bepalingen van deze gedragscode of gedragsregels schendt, of enigerlei andere vorm van ontoelaatbaar gedrag vertoont, kan dit leiden tot disciplinaire maatregelen, zoals een waarschuwing, schorsing en ontslag.

Alle medewerkers, stagiairs, vrijwilligers en consultants van PAX ondertekenen bij hun aanstelling deze gedragscode.

3.1.1. Corruptie

- Het omkopen en corrumperen van overheidsfunctionarissen zijn ernstige misdrijven. PAX is statutair gevestigd in Nederland. De Nederlandse wet- en regelgeving ten aanzien van het corrumperen van overheidsfunctionarissen is ook van toepassing indien men zich hieraan buiten Nederland schuldig maakt. Deze wet strekt zich daarom ook uit tot vertegenwoordigers van PAX.
- Het is vertegenwoordigers van PAX onder geen enkele voorwaarde toegestaan om – hetzij direct, hetzij indirect – smeergeld of andere voordelen aan te bieden, te beloven, te geven, te vragen of te accepteren met de bedoeling daarmee enig ongeoorloofd privilege te verkrijgen of te behouden.
Het is vertegenwoordigers van PAX evenmin toegestaan derden in te schakelen teneinde via aanbestedingscontracten, aankooporders of adviesovereenkomsten smeergeld te betalen aan overheidsfunctionarissen, zakenrelaties of hun familie.
- Indien een vertegenwoordiger van PAX geconfronteerd wordt met een situatie waarin smeergeld of andere voordelen worden gevraagd of aangeboden, dan is hij/zij verplicht om dit te melden aan het management van PAX.

3.1.2. Het melden van vermoedens van misstanden

- De medewerker, stagiair, vrijwilliger of consultant kan worden geconfronteerd met een situatie waarin anderen binnen de organisatie regels of normen overtreden. Van deze medewerker, stagiair, vrijwilliger of consultant wordt verwacht dat dergelijke vermoedens worden gemeld. De desbetreffende medewerker kan zich wenden tot zijn leidinggevende of, indien het een leidinggevende zelf betreft, de directie. Tevens is het mogelijk om een dergelijk geval te bespreken met een vertrouwenspersoon van PAX. Deze vertrouwenspersoon kan een collega, een mentor of de integriteitsfunctionaris van P&O zijn. Deze kan de medewerker helpen om misstanden intern aan de orde te stellen.
- Het bijbehorende “Beleid inzake meldingen van vermoedens van wangedrag of onregelmatigheden (klokkenluidersregeling)” bevat informatie over zowel interne als externe organisaties of personen tot wie een medewerker zich kan wenden met vermoedens van schending van de regels of normen van de organisatie.

3.1.3. Sancties

- Indien een medewerker, stagiair, vrijwilliger of consultant van PAX de gedragscode en/of gedragsregels overtreedt of anderszins niet integer werkt, kan dit een disciplinaire maatregel tot gevolg hebben. Ook gedragingen in de privétijd die de belangen van de organisatie kunnen

Integriteitsbeleid PAX

schaden of waardoor de integriteit ten aanzien van de functieervulling in het geding is, kunnen hieronder vallen.

- De zwaarte van de disciplinaire maatregel is afhankelijk van de ernst van het gedrag en varieert van een schriftelijke waarschuwing tot ontslag.
- De directie is bevoegd tot het nemen van disciplinaire maatregelen en vraagt hiertoe advies aan de betreffende leidinggevende.

Naast de sancties voor medewerkers, stagiairs, vrijwilligers of consultants kent PAX een separaat vastgesteld en goedgekeurd sanctiebeleid voor partners.

3.2. Kwaliteitssysteem ISO 9001 /Partos

PAX is gecertificeerd conform ISO 9001, de internationale norm voor kwaliteitsmanagementsystemen. Dit betekent dat PAX een gedocumenteerd kwaliteitsmanagementsysteem heeft, bestaande uit een formeel vastgelegd kwaliteitsbeleid waarin de vastgelegde processen, procedures en verantwoordelijkheden staan beschreven.

Periodiek vinden er interne audits en directiebeoordelingen plaats, zodat tijdig corrigerende en/of preventieve maatregelen kunnen worden genomen. Als gevolg hiervan kunnen we garanderen dat onze interne procescontrole adequaat is en dat we toezicht houden op de risico's die met procedures verbonden kunnen zijn. Het voldoen aan de wet- en regelgeving is hier een vast onderdeel van.

Daarnaast worden interne audits uitgevoerd door een erkend certificeringsbureau, dat objectief controleert of het gedrag plaatsvindt volgens de norm ISO 9001.

Naast de ISO-norm hanteren wij het INK-model om de sterke en zwakke punten van de organisatie te diagnosticeren. De integriteitsbevordering wordt door het INK-managementmodel op integrale wijze ondersteund, in het bijzonder door:

- Aandacht voor leiderschap: hierdoor wordt het praktiseren van een gezaghebbende maar diennende houding bevorderd, waarin de kernwaarden en ethische principes van PAX gezien worden als een belangrijke opdracht aan alle medewerkers. Een belangrijke rol komt toe aan de leidinggevendenden. Hij/zij stimuleert dat de blik wordt gericht op de positieve waarden, signaleert ethische dilemma's en twijfelgevallen en geeft het goede voorbeeld.
- Management van medewerkers: betrokkenheid, slagvaardigheid, kwaliteit en lerend vermogen zijn de maatstaven die wij hanteren voor onze medewerkers. Integriteit is een vanzelfsprekend onderdeel van de professionaliteit van onze medewerkers, en er zijn diverse instrumenten waarmee wij integriteit en het omgaan met dilemma's aan de orde stellen:
 - a. Het op gestructureerde wijze met elkaar in gesprek gaan over wederzijdse verwachtingen, mogelijkheden, doelstelling en ontwikkeling. Voor alle medewerkers is helder wat er van hen verwacht wordt voor wat betreft doelstellingen en competenties. Dit wordt in een gesprekscyclus vastgelegd en geëvalueerd.
 - b. Intercollegiale consultatie: het op gestructureerde wijze adviseren van collega's onderling, het uitwisselen van kennis en ervaring, het ontvangen van feedback en het reflecteren op het eigen functioneren.
 - c. Mentorschap waarbij seniormedewerkers juniormedewerkers begeleiden.
 - d. Gerichtte competentieontwikkeling en samenhangende en interdisciplinaire opleidingstrajecten per team en persoon.

3.2.1 Administratieve Organisatie en Intern Beheer (AO / IB)

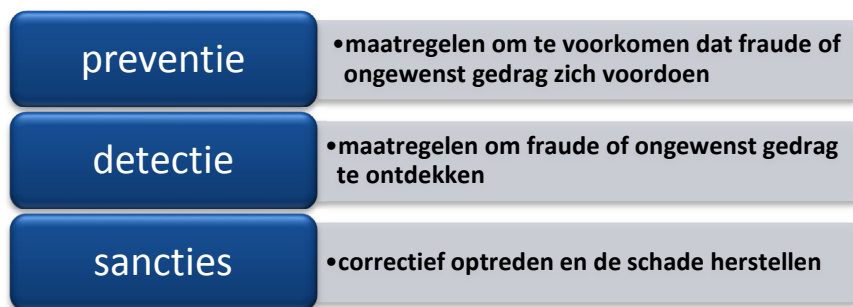
Onze administratieve organisatie en het intern beheer zijn vastgelegd in het kwaliteitshandboek. Dat betekent dat doelmatige planning, uitvoering, controle en verbetering (PDCA-cyclus) van processen zijn beschreven en dat preventieve maatregelen en detectiemaatregelen zijn ingebouwd.

Integriteitsbeleid PAX

Anti-fraudemaatregelen

Binnen de accountantswereld wordt fraude gedefinieerd als 'een opzettelijke handeling uit de kring van bestuurders, toezichthouders, het management of het personeel waarbij misleiding wordt gebruikt om een onrechtmatig of onwettig voordeel te behalen.'

Onze aanpak strekt zich uit over drie deelgebieden. Deze vormen echter een integraal geheel en hebben sterke onderlinge verbanden.



Alle processen zijn conform de internationale standaardnorm ISO in kaart gebracht en beschreven, waaronder de planningscyclus (inhoudelijke planning en verantwoording), controlecyclus (de financiële planning en verantwoording), betaling aan partners en declaraties aan medewerkers, inkoop, en contractafsluiting met partners.

De frequentie van de controlecyclus is als volgt:

- Financiële rapportage door partners aan programmaleiders: afhankelijk van contractuele afspraak, meestal twee keer per jaar.
- Financiële overzichten door controller aan teamleiders: drie keer per jaar.
- Financiële rapportage door teamleiders aan MT/directie: twee keer per jaar.
- Rapportage aan Raad van Toezicht : twee keer per jaar. (gebruikelijke planning: in mei vaststellen van de jaarrekening en in oktober goedkeuren van de begroting, en tussentijds indien noodzakelijk)

Vast geplande momenten voor een check op bijsturing zijn na ontvangst van een partnerrapportage en naar aanleiding van de halfjaarrapportage.

De verantwoording van de besteding van de middelen wordt gecontroleerd door de externe registeraccountant. Daarnaast worden ook individuele programma's getoetst.

De registeraccountant heeft jaarlijks een gesprek met de Raad van Toezicht waarbij ook het fraudebeleid onderwerp van bespreking is.

Risicovolle/kwetsbare functies en werkgebieden, handelingen of processen zijn geïdentificeerd en hiervoor zijn specifieke maatregelen en procedures afgesproken. Bevoegdheden zijn gescheiden en op verschillende manieren vastgelegd:

- In functieomschrijvingen
- In het kwaliteitshandboek (procesbeschrijvingen en documentatiebeheer)
- In het handtekeningenregister.

Met de partners worden jaarlijks contracten afgesloten waarin vermeld staat wanneer en hoe zij moeten rapporteren. Deze rapportages worden door de programmaleider gecontroleerd op inhoud en door de financiële administratie op juistheid. Bij contracten boven een vastgestelde omvang is de partner contractueel verplicht een goedkeurende verklaring over de bestedingen van een gecertificeerde accountant te overleggen.

Naast de sancties voor medewerkers (zie ook punt 3.1.3) kent PAX een separaat vastgesteld en goedgekeurd sanctiebeleid voor partners.