

# Ons integriteitbeleid



# Inhoudsopgave



	INLEIDING	05
1.	WAAROM EEN INTEGRITEITBELEID?	06
2.	HET INTEGRITEITHUIS	07
3.	BOUWEN AAN INTEGRITEIT	10
	3.1 ONTWERPEN	10
	3.2 UITVOEREN	11
	3.3 MONITOREN	14
	3.4 COMMUNICATIE	14





Voor Janssen de Jong Groep staat 'de mens' centraal. Dit geldt zowel voor onze medewerkers als voor onze klanten en zakenpartners. We treden elkaar met open vizier en vertrouwen tegemoet. Integriteit, kwaliteit, duurzaamheid en veiligheid zijn hierbij onze kernwaarden.

De groepsondernemingen van Janssen de Jong Groep opereren zelfstandig waarbij alle ruimte voor eigen ondernemerschap wordt gegeven en genomen. Juist het idee van de mens centraal en onze kernwaarden is wat de groepsondernemingen met elkaar bindt. Groepsondernemingen zijn zelfstandig in de gebondenheid van de kernwaarden.

In dit document wordt ons integriteitbeleid gepresenteerd. Het biedt een raamwerk voor het samenhangende geheel van activiteiten welke de organisatie op het terrein van integriteit onderneemt. Hierbij geldt dat onze aandacht voor integriteit nooit af is. Het blijft een proces van voortdurende aandacht en inbedding waarbij we open blijven staan voor nieuwe inzichten en leerervaringen.

In onze opvatting is integriteit geen kwestie van regels alleen, maar gaat het om het vinden van de juiste balans tussen enerzijds regels en procedures en anderzijds een bedrijfscultuur waarin medewerkers bereid zijn om elkaar aan te spreken en verantwoordelijkheid te nemen. Integriteit ontwikkelen is naast het tegengaan en voorkomen van ongewenst gedrag ook een kwestie van het stimuleren van gewenst gedrag. In onze visie is integriteit daarmee ook en vooral een positief begrip dat uitgaat van verantwoordelijkheid nemen en menselijkheid. Hierbij betekent 'de mens centraal' dat we nooit ten koste van anderen voordeel willen behalen, maar juist recht zullen doen aan de legitieme belangen van alle betrokkenen.

Elke medewerker van Janssen de Jong Groep is op zijn of haar integriteit aanspreekbaar. Daarbij mag van de leiding verwacht worden dat zij vooropgaan in het uitdragen ervan. Integriteit maken we echter niet alleen, maar juist met elkaar. Binnen elk van de groepsondernemingen is het uitgangspunt dat vragen en lastige dilemma's over integriteit met elkaar en met de leiding besproken moeten kunnen worden. Leidinggevendens scheppen hiervoor het juiste klimaat en vormen hiermee het fundament van ons integriteitbeleid.

# 1. Waarom een integriteitbeleid?

Integriteit is een kernwaarde van onze onderneming. Wanneer aan onze integriteit getwijfeld wordt, komt het in ons gestelde vertrouwen onder druk te staan, met alle gevolgen van dien. Integriteit in de betekenis van 'geen strafbare handelingen plegen' is vaak duidelijk en behoeft alleen heldere regels en een goed sanctiebeleid.

Om hierin te voorzien is binnen Janssen de Jong Groep ook een handboek 'Relevante Rechtsregels, Compliance & Integriteit' beschikbaar. Echter integriteit in de betekenis van 'recht doen aan de ander' brengt soms dilemma's met zich mee en is minder eenvoudig. Janssen de Jong Groep kiest duidelijk voor deze laatste, meer brede definitie van integriteit. We willen veel meer zijn dan alleen maar 'niet crimineel'. Opdrachtgevers, leveranciers en onderaannemers mogen ons aanspreken op de zorgvuldigheid waarmee we met hun belangen omgaan. Hetzelfde geldt naar en tussen onze medewerkers. Om deze ambitie waar te kunnen maken, past het om onze medewerkers ondersteuning te bieden in de alledaagse omgang met dilemma's.

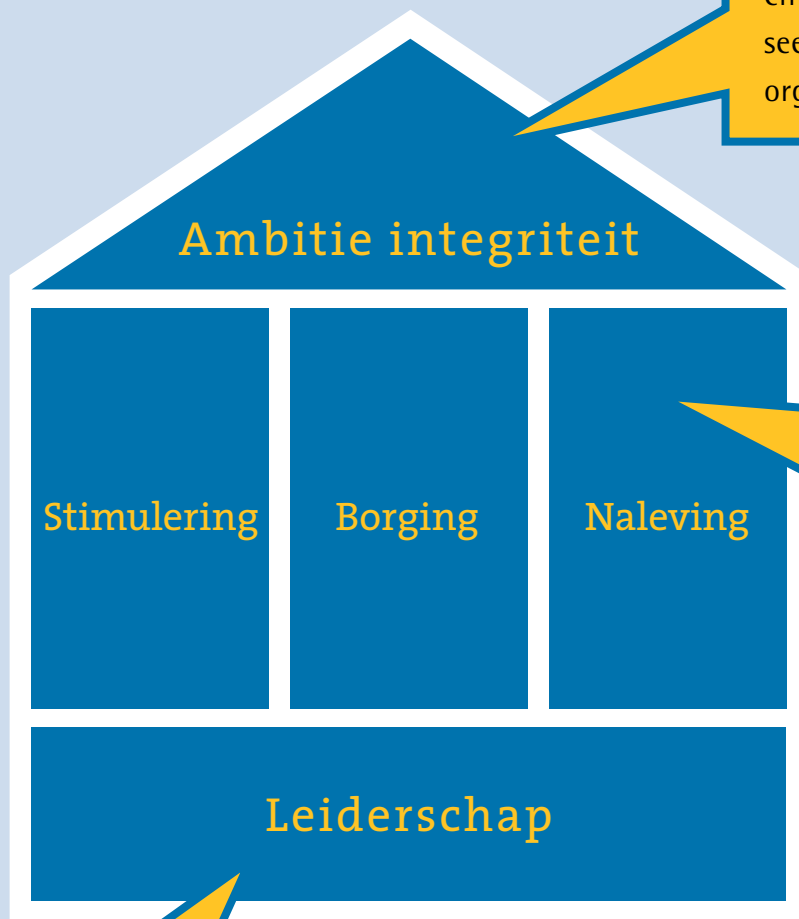
## ONZE BEDRIJFSCODE

Een goede bedrijfscode legt vast waar het nu eigenlijk om draait binnen een organisatie, voor welke waarden zij staat en welke principes worden gehanteerd. Onze bedrijfscode is een spiegel die Janssen de Jong Groep zich voor kan houden, maar waarop de organisatie ook kan worden aangesproken. Het is daarom van belang dat Janssen de Jong Groep een bedrijfscode heeft die aansluit op de geldende waarden en normen binnen de organisatie. Medewerkers vinden in de bedrijfscode een handvat dat hen helpt in de omgang met mogelijke integriteitvragen en dilemma's. Het integriteitbeleid van Janssen de Jong Groep geeft een samenhangend geheel aan activiteiten weer. Deze samenhang wordt getoond via ons model van het integriteithuis.

## 2. Het integriteithuis

Om het integriteitbeleid van Janssen de Jong Groep een 'gezicht' te geven, wordt gebruikgemaakt van het integriteithuis.

### De opbouw van het integriteithuis



Het **DAK** van het huis wordt gevormd door de gestelde ambitie ten aanzien van integriteit. Dit is verwoord in de bedrijfscode van de organisatie en overkoepelt de activiteiten die zijn georganiseerd om integriteit invulling te geven binnen de organisatie.

De **ROMP** van het huis bestaat uit drie pijlers. Om het integriteitbeleid in de praktijk te laten werken, dienen alle pijlers te worden ingevuld. Cultuur, communicatie, structuur, processen, procedures en regels spelen binnen deze pijlers een rol. De pijler **stimulering** omvat alle activiteiten waarmee een organisatie gewenst gedrag stimuleert, bijvoorbeeld het bespreekbaar maken van incidenten en dilemma's. De activiteiten binnen de pijler **borging** zijn gericht op het inbedden van de aandacht voor integriteit in de organisatie. Er wordt bijvoorbeeld aansluiting gezocht bij de HR-cyclus, bij interne rapportage structuren. De pijler **naleving** bevat de activiteiten die zijn gericht op het adequaat omgaan met (vermeend) ongewenst gedrag. Binnen Janssen de Jong Groep is een sanctiebeleid geformuleerd en is een zogenaamd 'vangnet' aanwezig, dat bestaat uit de Compliance Officer en onze vertrouwenspersonen.

Leiderschap vormt het **FUNDAMENT** van het integriteithuis. Het fundament draagt het huis en is essentieel en onmisbaar in het proces van integriteitmanagement. Goed voorbeeldgedrag, het aansturen van, de verantwoordelijkheid voor en de controle op, het integriteitbeleid hebben hier hun plek.

## Het Janssen de Jong Groep Huis van de toekomst

### 1. Bedrijfscode 'de mens centraal'

2. Trainingen en bijeenkomsten

3. Toolkits

4. Communicatieplan

5. Compliance Officers

6. Borging bedrijfscode

7. Integriteit is onderdeel van de HR-systematiek

8. Integratie van maatregelen in AO/IB

9. Handboek mededingingsrecht

10. Handhavings- en sanctioneringsprotocol

11. Toegankelijk geheel aan regels

12. Vangnet

### Leiderschap

De leiding draagt de code, toont voorbeeldgedrag, creëert de blijvende aandacht voor het onderwerp, spreekt aan en laat zich aanspreken (verantwoorden).

Leiderschap binnen de organisatie vormt het fundament. Leidinggevendens zijn in staat om te sturen op integriteit en zijn zelf integer in hun handelen. Er ligt veel nadruk op eigen verantwoordelijkheid en eigen ondernemerschap. Leidinggevendens sturen aan in een klimaat waarin openheid, betrouwbaarheid en integriteit centraal staan. Medewerkers zijn hiermee bekend en zijn in staat (gesteld) om hiernaar te handelen.

In de bedrijfscode van Janssen de Jong Groep zijn de ambitie en kernwaarden van de organisatie weergegeven. Deze bedrijfscode verbindt Janssen de Jong Groep aan algemeen aanvaarde geschreven en ongeschreven regels. Verder wordt hiermee aansluiting gevonden bij externe juridische eisen die in de sector gelden vanuit bijvoorbeeld de NMa, de SBIB en de NEPROM.

Integriteit brengt dilemma's met zich mee. Juist wanneer verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden belegd en ondernemerschap wordt gevraagd is het zaak dat ondersteuning bij het hanteren van deze dilemma's wordt geboden. Janssen de Jong Groep doet dit onder meer door trainingen aan te bieden waarin ook aandacht wordt geschonken aan het bespreekbaar maken en aanspreken.

Integriteit is verankerd in alle systemen en is geen op zichzelf staand onderwerp. De organisatie is zich bewust van alle integriteitrisico's die er zijn en heeft hier waarborgen voor ingebouwd in haar processen. Bovendien is de organisatie in staat om adequaat te anticiperen op veranderende situaties en nieuwe risico's.

Procedures zijn zo ingericht dat niet alleen daadkrachtig kan worden gehandeld als er zich incidenten voordoen, maar ook dat lering wordt getrokken uit deze situaties.





## 3. Bouwen aan integriteit

In het integriteithuis is het samenhangende geheel aan activiteiten benoemd dat Janssen de Jong Groep onderneemt om integriteit te waarborgen (Wat doet de organisatie eraan?). In dit hoofdstuk omschrijven wij hoe dit geheel aan activiteiten vorm krijgt (Hoe doet de organisatie dit?).

### 3.1 ONTWERPEN

#### Projectgroep

De basis van het integriteitbeleid komt tot uiting in twee 'producten':

#### 1. HET INTEGRITEITBELEID

Het model zoals omschreven in het voorgaande hoofdstuk is ingevuld en overeengekomen binnen het management van de organisatie.

Het management, ook dat van de afzonderlijke groepsondernemingen, heeft zich uitgesproken over de opzet en inhoud van dit beleid.

Het management is de eigenaar van dit model en vormt hiervan het fundament.

#### 2. DE BEDRIJFSCODE

Het dak van het integriteitbeleid wordt gevormd door de bedrijfscode van de organisatie. Deze sluit aan bij geldende regels en kernwaarden van de organisatie.

De bedrijfscode is aangevuld met een handboek 'Relevante Rechtsregels, Compliance & Integriteit' waarin meer gedetailleerde wettelijke vereisten over relevante strafrechtelijke bepalingen en de hoofdbeginselen van het mededingingsrecht zijn beschreven (9).

---

### **Inventarisatie van bestaande codes, risico's en belevingsonderzoek**

Als onderdeel van het integriteitbeleid vindt monitoring plaats. Dit houdt in dat periodiek wordt getoetst of de bedrijfscode en het beleid voldoende aansluiten bij de beleving van de medewerkers en de integriteitsrisico's die binnen de organisatie aanwezig zijn. Hiermee verzekert de organisatie zich ervan dat het beleid en de bedrijfscode aansluiten bij de belangrijkste integriteitkwesties en qua inhoud, toon en ambitie aansluiten op de beleving over integriteit binnen de organisatie.

### **Leidinggevenden**

Binnen Janssen de Jong Groep wordt het integriteitbeleid gedragen door de leidinggevenden. Zij creëren het draagvlak voor het integriteitbeleid bij de medewerkers van Janssen de Jong Groep. De Groep verwacht van al haar medewerkers dat zij mensgericht, verantwoordelijk, integer en respectvol zijn, gericht zijn op het team en te allen tijde streven naar het creëren van een veilige werkomgeving. Leidinggevenden moeten deze pijlers niet alleen toepassen op zichzelf, maar zullen ook medewerkers stimuleren, faciliteren en aansturen om dit te doen. In trainingen voor leidinggevenden wordt extra aandacht besteed aan voorbeeldgedrag, het bespreekbaar maken van dilemma's met medewerkers en hoe om te gaan met compliance- of integriteitschendingen.

### **Draagvlak/eigenaarschap bij management**

De Raad van Bestuur en alle directeuren van de diverse groepsondernemingen hebben ingestemd met de hoofdlijnen van dit integriteitbeleid. Deze hoofdlijnen vormen het vertrekpunt vanwaaruit nadere invulling gegeven kan worden aan de pijlers in de romp van het integriteithuis: stimuleren, borgen en naleven.

## **3.2 UITVOEREN**

De uitvoering van het integriteitbeleid wordt ondersteund met structurele en bredere communicatie in de organisatie en met de daadwerkelijke uitwerking van de genoemde pijlers van het integriteitbeleid. Binnen Janssen de Jong Groep is op het niveau van de Raad van Bestuur één centrale Compliance Officer benoemd. Om voor alle medewerkers van de organisatie een voldoende laagdrempelig vangnet te bieden, zijn in de groepsondernemingen ook enkele vertrouwenspersonen benoemd. Dit netwerk ondersteunt en monitort het integriteitbeleid van Janssen de Jong Groep.

### **Compliance Officer**

Meldingen van (vermeende) overtredingen binnen de organisatie worden aan de Compliance Officer voorgelegd. De Compliance Officer fungeert als aanspreekpunt op het gebied van alle regelgeving. De Compliance Officer ontwerpt en draagt zorg voor de ontwikkeling van gedragsregels en procedurebeschrijvingen (interne regelingen en de implementatie ervan). De Compliance Officer adviseert Janssen

de Jong Groep over externe wet- en regelgeving en toetst de organisatiestructuur aan compliance-eisen. De Compliance Officer draagt zorg voor compliancebewustzijn binnen Janssen de Jong Groep, informatievoorziening richting de medewerkers en houdt toezicht op de naleving van de voorschriften. Ook ziet de Compliance Officer toe op het correct lopen van processen conform procedurevoorschriften.

### Vertrouwenspersonen

Vertrouwenspersonen vormen een neutraal meldpunt van klachten met betrekking tot integriteitschendingen. Vragen of klachten die door medewerkers aan de vertrouwenspersoon worden voorgelegd, worden vertrouwelijk behandeld. De vertrouwenspersonen fungeren als aanspreekpunt voor werknemers die binnen de organisatie geconfronteerd worden met ongewenst gedrag. De vertrouwenspersonen geven voorlichting en adviseren over de mogelijkheid en wenselijkheid tot het indienen van een klacht. Ook signaleren de vertrouwenspersonen knelpunten in de uitvoering van het beleid met betrekking tot integriteit en ongewenst gedrag. De vertrouwenspersonen brengen jaarlijks verslag uit aan de werkgever en de leden van de klachtencommissie over het aantal en de aard van de gemelde zaken en van het resultaat van de bemiddeling.

### Hulpmiddelen

Ter ondersteuning van de bewustwording zijn voor de leiding en de Compliance Officer hulpmiddelen ontwikkeld (3). Deze bestaan uit materiaal voor leidinggevenden waarmee zij de discussie over integriteitkwesaties en dilemma's adequaat kunnen voeren. Voor de Compliance Officer en de vertrouwenspersonen is een taakomschrijving uitgewerkt en zij krijgen handvatten aangereikt over hoe zou moeten worden omgegaan met meldingen en adviesaanvragen.

Onderling vertrouwen en bewustwording omtrent dilemma's zijn cruciaal voor de waarborging van integriteit. Medewerkers moeten zich vrij voelen, zelfs uitgedaagd, om lastige kwesaties met elkaar en de leiding te bespreken en hierover verantwoording willen nemen. Zo worden bijvoorbeeld voor bepaalde doelgroepen gespecialiseerde trainingen over mededingingsrecht georganiseerd. In de verschillende trainingen staan dilemma's uit de dagelijkse praktijk en de bedrijfscode van Janssen de Jong Groep centraal. Daarnaast zijn de Compliance Officer en de vertrouwenspersonen getraind in de benodigde vaardigheden ter uitvoering van hun taak.



Samen met vertegenwoordigers van HR en de administratieve organisatie wordt bekeken hoe de waarborging van integriteit verder geoptimaliseerd kan worden in HR-instrumenten (6) en de AO/IB (7). Integriteit heeft een plaats binnen de bestaande rapportagecycli van de organisatie.

In het geval van een integriteitschending of overtreding binnen de organisatie, moeten de mogelijkheden van het vangnet duidelijk zijn voor medewerkers (12). De mogelijkheid een klacht of melding te uiten, is binnen Janssen de Jong Groep voor medewerkers binnen handbereik. Via ons handhavings- en sanctioneringsprotocollen (10) is duidelijk gemaakt op welke wijze binnen Janssen de Jong Groep wordt omgegaan met overtredingen en door wie. Deze vormen samen met het handboek 'Relevante Rechtsregels, Compliance & Integriteit' een helder juridisch en toegankelijk kader (11).

### **3.3 MONITOREN**

De complexe, soms kritische en veeleisende omgeving waarbinnen Janssen de Jong Groep opereert, vraagt niet alleen om de eenmalige bouw van 'het integriteitshuis' maar zeker ook om onderhoud. Het huis moet voortdurend worden geoptimaliseerd op basis van leerervaringen binnen de organisatie en om te blijven voldoen aan nieuwe eisen vanuit de omgeving. Een projectgroep integriteit komt om deze reden periodiek bijeen. Ook worden ervaringen met 'pilots' vastgelegd en verwerkt.

### **3.4 COMMUNICATIE**

Gedurende het gehele 'bouw- en onderhoudproces' wordt frequent met verschillende doelgroepen binnen de organisatie gecommuniceerd. Hiertoe is intensieve samenwerking met interne communicatie gezocht (4). In het jaarverslag 2009 wordt gerapporteerd over het geactualiseerde beleid en de daadwerkelijke implementatie daarvan. Tevens is na vaststelling van het integriteitbeleid en de nieuwe bedrijfscode ook de communicatie met externen gestart.



**Janssen de Jong Groep**  
Ekkersrijt 4010, 5692 DA  
Son en Breugel, Postbus 131  
5690 AC Son en Breugel  
Tel. +31 (0)499-491700  
Fax +31 (0)499-472600  
E-mail: [info@holding.jajo.com](mailto:info@holding.jajo.com)  
[www.jajo.com](http://www.jajo.com)