



Stel, je volgt een cursus, betaald door je werkgever. De docent pakt op de eerste cursusdag een stapel bankbiljetten uit zijn binnenzak en telt twintig maal vijftig euro uit op tafel. De beste cursist gaat aan het einde van de cursusreeks met duizend euro contant naar huis. Dit is een voorbeeld van een incentive.

tekst Johri Maat

Integriteit versus incentives

# Van wortel tot bananenschil



Een incentive wordt door Van Dale gedefinieerd als 'stimulans, aansporing, motief, (prestatie)premie, toeslag of aanmoedigingspremie'. Het belonen van gewenst gedrag is een breed toegepast beïnvloedingsinstrument. Bewust belonen van goed presterende medewerkers, een vergoeding van de overheid voor automobilisten die de spits mijden of een taart voor de afdeling die de hoogste respons geeft op een medewerkersonderzoek zijn slechts enkele voorbeelden hiervan.

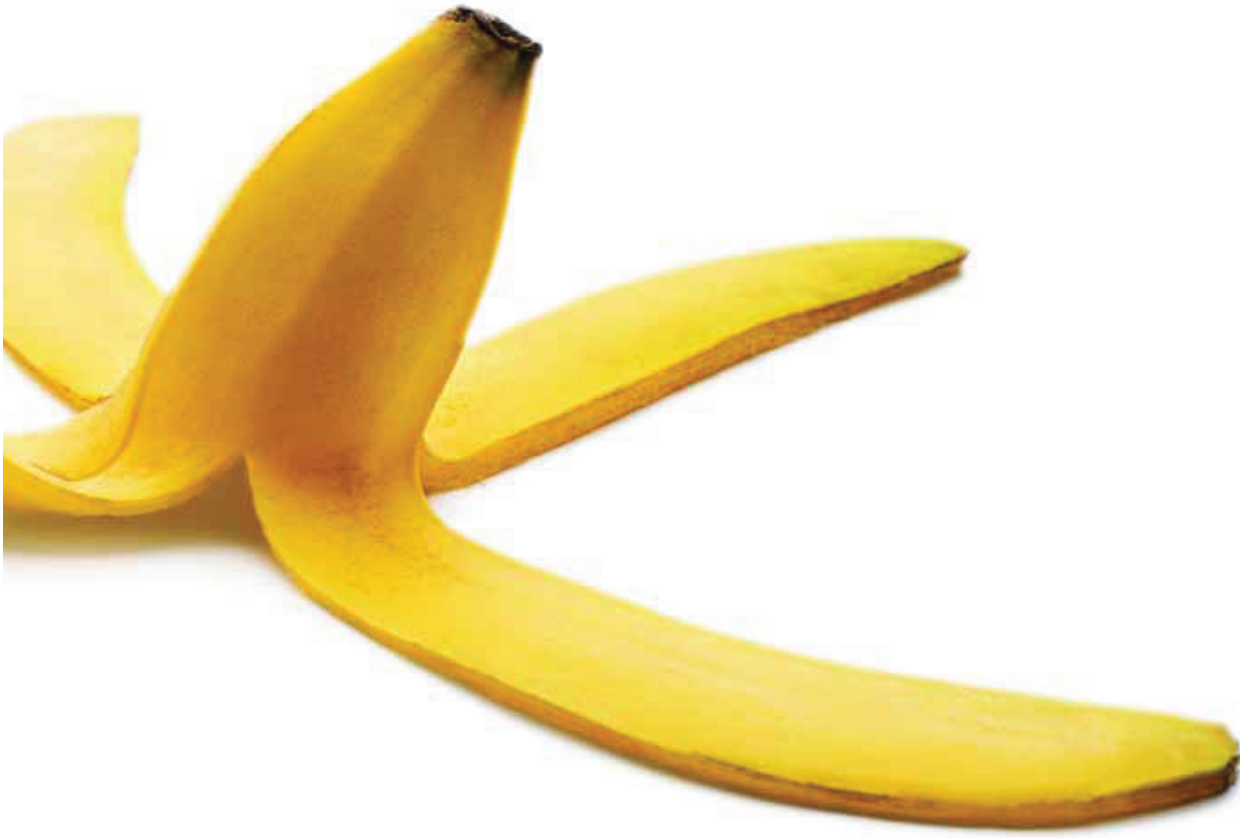
Ook dienstverleners of leveranciers gebruiken incentives voor medewerkers die betrokken zijn bij het inkoopproces of als afnemer. Onbedoeld kan het uitdelen van incentives bij deze doelgroep leiden tot integriteitsissues: ontvangers kunnen hierdoor in verlegenheid worden gebracht.

## VERLEGENHEID

Het voorbeeld – waar gebeurd – van de docent die de beste cursist beloont met duizend euro, stelde de win-

naar van het bedrag voor het dilemma dat zij op kosten van haar werkgever een vrij prijzige cursus mocht volgen en dat zij vervolgens ook nog eens met duizend euro naar huis ging. Voor haar was het volgen van de cursus zelf al een beloning voor haar goede functioneren (een incentive). Ze realiseerde zich dat die duizend euro niet uit de zak van de docent kwam maar gewoon verdisconteerd was in het cursusgeld, waar ook de andere cursisten (of hun werkgevers) aan meebetaalden. Zij voelde zich hierdoor in verlegenheid gebracht.

Een tweede voorbeeld van een incentive betreft een uitnodiging om deel te nemen aan een focusgroep, die aan meerdere medewerkers was verzonden. De uitkomsten van zo'n focusgroep zijn primair van belang voor de dienstverlener, maar ook voor de afnemende partij kan deelname nuttig zijn. Elke deelnemer zou 75 euro tegoed bij een online winkel ontvangen. Een van de genodigden meldde dit als een integriteitsissue, omdat het bedrag ruim boven de maximale norm voor het aannemen van geschenken



## ‘Onbedoeld kan het inzetten van incentives leiden tot integriteitsissues’

---

lag. Toen het bedrijf naar de beweegreden werd gevraagd, gaf de directeur aan dat dit als onkostenvergoeding gold voor compensatie van de tijd en gemaakte reiskosten. Men realiseerde zich niet dat ambtenaren (bij andere werknemers zal het niet anders zijn) die vanuit hun functie hiervoor worden uitgenodigd, dit soort bijeenkomsten gewoon onder werktijd bijwonen en dat reiskosten met het OV volledig worden vergoed. Er zijn dus geen onkosten. Het is op zich niet bezwaarlijk als een bedrijf de erkentelijkheid voor deelname wil tonen door bijvoorbeeld een kleinigheidje, een lunch of een borrel na afloop (mits niet excessief), maar het aanbieden van geld of tegoed is niet acceptabel.

Incentives hebben ook wel de vorm van een loterij,

bedoeld om respondenten te bewegen deel te nemen aan een schriftelijke enquête. Het kansspelkarakter maakt dat dit eerlijk lijkt, maar het komt voor dat goede klanten een grotere kans maken om te winnen dan overige klanten. Bovendien gaat het soms om relatief waardevolle zaken zoals een helicoptervlucht, een reis of een iPad. Bovendien gaat het vaak om zaken die redelijkerwijs niet te delen zijn met collega's. Een kunstwerk kan men nog in een gezamenlijke ruimte tentoonstellen en een kist champagne gezamenlijk nuttigen. In het laatste voorbeeld ging het om een smartwatch ter waarde van minimaal 400 euro. Dit was ver boven de maximale norm voor het aannemen van geschenken. Mocht een medewerker zo'n gadget winnen, dan vergt het toch wel wat om dit braaf te mel-





## ‘Een kleinigheidje om erkentelijkheid te bewijzen voor genomen moeite hoeft niet bezwaarlijk te zijn’



den en in te leveren. Wat moet de organisatie er vervolgens mee doen? Tentoonstellen is niet functioneel. Verloten zal ook scheve ogen opleveren. Hoe moet de leidinggevende met dit soort situaties omgaan? Er is formeel immers sprake van een *kans* op een prijs. Dit zou deelname aan op zichzelf legitieme onderzoeken niet in de weg mogen staan.

### OMKOPING

Is bij incentives sprake van omkoping, van poging tot beïnvloeding of van andere oneigenlijke motieven? Het antwoord hierop zal veelal ontkennend zijn. Toch leveren incentives die buitensporig zijn – en daar kan al snel sprake van zijn – wel degelijk integriteitsissues op. De indruk kan worden gewekt dat de mening of het oordeel van de medewerker te koop is. Bovendien kan de acceptatie van de incentive als een stilzwijgende goedkeuring worden opgevat om het oordeel van de ontvangende partij te gebruiken in reclame-uitingen of in recensies. Dit soort situaties zijn voor alle betrokkenen ongewenst, zeker in een tijd waarbij integriteit onder een vergrootglas ligt en alleen de schijn van belangenverstrengeling al kan leiden tot negatieve aandacht van media en politiek. Bovendien kan het ook leiden tot onenigheid tussen collega's omdat de ene medewerker wel een incentive ontvangt en de ander met een vergelijkbaar takenpakket niet. Als medewerker moet je ook sterk in je schoenen staan, zeker als de kans niet zo groot is dat anderen er weet van

krijgen of wanneer andere deelnemers de beloning wel aannemen, zeker als het directe collega's betreft.

### OMGAAN MET INCENTIVES

Zowel van de dienstverleners of leveranciers die incentives uitdelen als de ontvangers van incentives en hun leidinggevenden mag worden verwacht dat ze op een verstandige manier omgaan met het aannemen van incentives om onnodige integriteitsdilemma's te voorkomen. Een kleinigheidje om erkentelijkheid te bewijzen voor genomen moeite hoeft niet bezwaarlijk te zijn, maar het moet intern en extern wel uit te leggen blijven. Zo kan worden voorkomen dat een voorgehouden wortel een bananenschil blijkt te zijn.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Dienstverleners en leveranciers zouden hun incentives moeten maximeren tot een waarde van vijftig euro (het maximum dat geldt binnen de Rijks-overheid en ook bij sommige bedrijven).
- Medewerkers moeten zich bewust zijn van de beeldvorming die intern en extern kan ontstaan bij het accepteren van incentives en deze bij twijfel melden bij de leidinggevende.
- Leidinggevenden moeten het melden stimuleren en bereid zijn de aanbiedende partij te benaderen en uit te leggen waarom incentives hun medewerkers in verlegenheid kunnen brengen. Medewerkers hebben er recht op dat zij hierin worden gesteund.

En hoe ging het met de winnaar van de duizend euro? Die heeft het als dilemma gemeld bij haar leidinggevende. Samen bedachten ze de oplossing dat ze het bedrag zou schenken aan een goed doel dat zijzelf mocht bepalen.

**Mr. J.H. Maat MSSM is integriteitscoördinator van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**