

# Verleiding en integriteit

Wat als een medewerker een incentive krijgt aangeboden? Waar trek je de grens? En wat kan HR doen? Tips en overwegingen op een rij.

**Tekst** Johri Maat

Stel, een medewerker volgt een cursus, betaald door de 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. Als HR-professional kun je met zo'n voorval worden geconfronteerd door de ontvanger van zo'n incentive of diens leidinggevende. Welke handelingsperspectieven kun je vanuit jouw rol geven?

## In verlegenheid

Een incentive wordt door Van Dale gedefinieerd als een "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 inzetten van

incentives richting deze doelgroep leiden tot integriteitsissues: ontvangers kunnen hierdoor in verlegenheid worden gebracht.

Het voorbeeld – waar gebeurd – van de docent die de beste cursist belooft met duizend euro, leverde bij de 'winnaar' van het bedrag het dilemma op dat zij op kosten van haar werkgever een vrij prijzige cursus mocht volgen en dat zij vervolgens

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 betreft een uitnodiging om deel te nemen aan een focusgroep die aan meerdere medewerkers was verzonden. 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 lag. Toen het bedrijf naar de beweegredenen werd gevraagd, gaf de directeur aan dat dit als onkostenvergoeding gold voor de tijd en gemaakte reiskosten. Maar de medewerkers deden dit onder werktijd en de reiskosten waren voor de werkgever.

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 worden ook in de vorm van een loterij ingezet om respondenten te bewegen deel te nemen aan een schriftelijke enquête. Het kansspelkarakter maakt dat dit eerlijk lijkt, maar het komt voor dat (potentieel) 'goede klanten' een grotere kans maken om te winnen dan overige klanten. Bovendien gaat het soms om relatief waardevolle zaken zoals een helikoptervlucht, een reis of een iPad. Ook 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. Zo was er bijvoorbeeld een loterij waarbij het ging 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 melden en in te leveren. En de grote vraag is dan wat de organisatie er dan mee moet doen.

## 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/beoordeling van de medewerker 'te koop' is. Bovendien kan de acceptatie van de incentive als een stilzwijgende goedkeuring worden opgevat om 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 belangenverstremgeling al kan leiden tot negatieve aandacht van media en politiek.

## Omgaan met incentives

Zowel van de dienstverleners/leveranciers die incentives uitdelen, de ontvangers van incentives als hun leidinggevendenden mag worden verwacht dat ze hier op een verstandige manier mee om gaan om onnodige integriteitsdilemma's te voorkomen. Een kleinigheidje om erkentelijk-

heid 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 bananschil wordt.

Welke tips en overwegingen kun je als HR-professional geven?

- Dienstverleners/leveranciers zouden hun incentives moeten maximaliseren tot een waarde van vijftig euro, dit bedrag wordt ook binnen veel (overheids)organisaties aangehouden.
- 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.
- Leidinggevendenden moeten het melden stimuleren en bereid zijn de aanbieder de 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 kwamen ze tot de oplossing dat ze het bedrag zou schenken aan een goed doel dat zij mocht bepalen.



**Johri Maat**

Integriteitscoördinator van het ministerie van BZK. Dit artikel verscheen eerder in Security Management (oktober 2016).