



Instituut van  
Internal Auditors  
Nederland

---

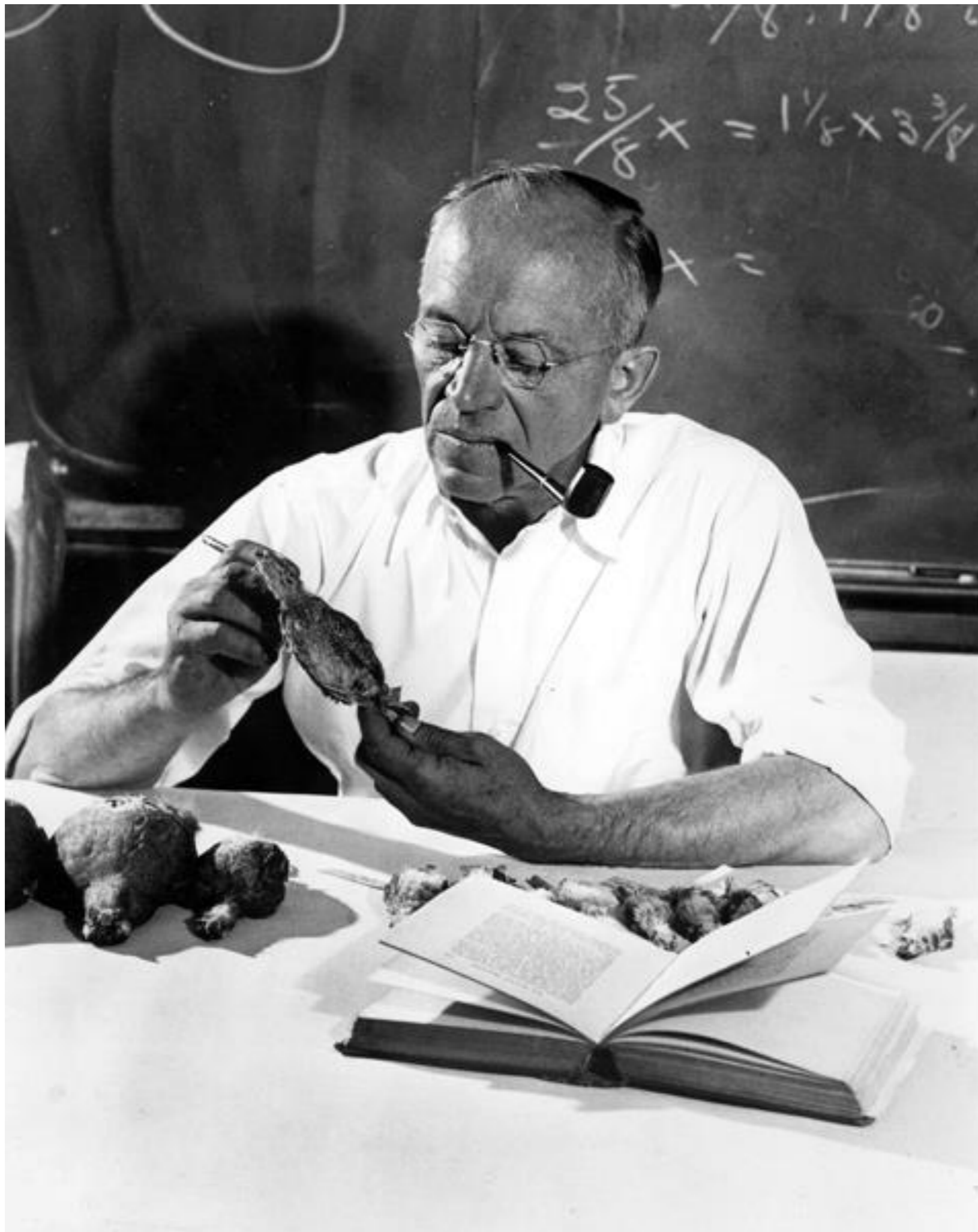
# Hoe beloon je integer gedrag?

Anne Scheltema Beduin

Transparency International Nederland



# Wat is integriteit?



“Het handelen overeenkomstig de (daarvoor) geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels” – Leo Huberts

“Ethical behavior is doing the right thing when no one else is watching – even when doing the wrong thing is legal” – Aldo Leopold, † 1948

# Waarom integriteit?



- Onderzoek: Mederwerkers die hun bedrijf vertrouwen en zich vertrouwd voelen zijn productiever
- Publieke image
- Good Practice
- (Toenemend) gemotiveerde handhavers en toezichthouders
- (Toenemende) Media & NGO aandacht
- (Toenemende) regelgeving

# Wat kun je doen?

- Communiceren strategie en commitment (CGC)
- Compliance
- Educatie & training
- Preventie
- Vroege detectie & Veilig (anoniem) melden
- Samenwerken & betrekken medewerkers
- Monitoren



'It's a thin dividing line, Johnson. Let's just ignore it.'

# Uitdagingen



- Gebrek aan resources
- Angst voor compliance
- (Doorwerking) Cultuur in alle lagen
- Tone at the top
- Verdienmodel bedrijf
- Lastige landen

# Uitdagingen



- Gebrek aan resources
- Angst voor compliance
- (Doorwerking) Cultuur in alle lagen
- Tone at the top (buy-in)
- Verdienmodel bedrijf
- Lastige landen

# Aanbevelingen I

- Keep it simple: duidelijk en begrijpelijk
- Leadership
  - Toezicht en verantwoordelijkheid
  - Tone at the top
  - Middle management
- Gevarieerde training
- Stimuleer transparantie



# Aanbevelingen II

- Creëer de verwachting dat rapporteren gewenst is:
  - Geen repercussies, inclusief beleid
  - Publiceer over diverse kanalen
  - Discussies op de vloer
  - Rapporteren over klachten en behandeling
  - Verbetertrajecten en vermelden dat die door een melding teweeg zijn gebracht

# Belonen: wenselijk?

## Contra:

- Vaak gehoord: “Jouw beloning is dat je je baan behoudt als je je aan de code houdt” of “Je hoort geen beloning te krijgen voor het doen van je baan”
- Moeilijk te evalueren en te subjectief.
- Risicovol
- Weinig kennis en mandaat met beloningen – HR gebied.

# Belonen: wenselijk?

Pro:

- Best practice en wetgeving
  - Europese Commissie: “Compliance matters”
  - US Sentencing Guidelines: “compliance and ethics programme shall be promoted (...) through appropriate incentives to perform”
  - OECD & World Bank

# Belonen: hoe?

- Personeelsevaluatie
- Soft controls – promoties & bonus
- Belongingsprogramma
  - Bedanken, bijv. recognition letter
  - Publiciteit
  - Extraatjes, bijv. lunch CEO of parkeerplek.
- Belonen klokkenluiders?

# Belonen

- ! Let op: alles is relatief
  - ! Demotivering ligt op de loer.
- Het draait om waardering.

