

HOE GAAT U INTEGER OM MET ONTVANGEN RELATIEGESCHENKEN?

Cadeautje gekregen? Laat het zien!

Van u als bestuurder wordt verwacht dat u zich integer gedraagt. Een simpele definitie van integriteit voor bestuurders is dat u doet wat goed is voor uw organisatie. Uw handelwijze moet in het belang zijn van uw stichting of vereniging. En dat heeft nogal wat consequenties, bijvoorbeeld met betrekking tot het aannemen van relatiegeschenken. Want u begrijpt dat u zich op glad ijs begeeft als u hierbij een bepaald de grens overschrijdt. Maar waar ligt die grens dan precies?

Het aannemen van geschenken is van oudsher een gevoelig thema. Al in het Oude Testament wordt het onderwerp genoemd, met een verbod op het aannemen van steekpenningen. Daarentegen was het aanbieden van spijs en drank tussen handelaren en kopers in die tijd onder Bedoeïenenvolkeren heel gewoon. Het aannemen hiervan betekende vooral dat men elkaar goed gezind was. Het verminderde de spanning vóórdat er zaken gedaan werden. Hieruit kunnen we opmaken dat relatiegeschenken dienen om het zakelijke proces te ondersteunen.

Dilemma

Hiermee komen we meteen tot het belang van dit onderwerp voor u als bestuurder. Want enerzijds moet u namens uw organisatie kunnen opereren zonder dat u afhankelijk wordt van een wederpartij. Maar aan de andere kant zult u ook willen zorgen voor een soepel zakelijk proces, waarbij de relatie met de partner vaak cruciaal is. Relatiegeschenken kunnen dan bijdragen aan een sfeer waarin u ontspannen zaken kunt doen. Het wel of niet meegaan in het geven en ontvangen van relatiegeschenken kan ervaren worden als een dilemma. In de praktijk blijkt dat veel bestuurders het moeilijk vinden om te bepalen of zij geschenken en invitaties wel of niet kunnen accepteren. De laatste tijd blijkt het onderwerp 'relatiegeschenken' steeds terug te komen in discussies over integriteit van bestuur-

ders en wat wel en niet kan. Publiekelijk uitgemeten voorvallen van corruptie en omkoping dragen hieraan bij. Tegenwoordig hebben de meeste bedrijven gedragsregels voor hun bestuurders en medewerkers geformuleerd over het aannemen (en geven) van geschenken en invitaties. Alhoewel regelgeving hierover duidelijkheid kan verschaffen, is het nog belangrijker dat u zich realiseert welke waarden hieraan ten grondslag liggen. De praktijk blijkt daarbij de echte proef.

Nullijn

In dilemmatrainingen en regelgeving worden vaak voorbeelden gegeven van wat wel en niet kan. Veel bestuurders zien wel in dat ze niet zomaar alles kunnen en mogen aannemen. En dat leidt tot vragen als: "Kan ik gebruikmaken van de aangeboden doos wijnflessen, het rijk gevulde kerstpakket, de entreebewijzen voor een museum of sportwedstrijd, het geheel verzorgde bezoek aan een relatie in het buitenland en de producten voor privégebruik onder de kostprijs?" Het antwoord op dergelijke vragen blijkt per persoon én per situatie verschillend. Daarmee ontstaat het clichéantwoord: "Het hangt er vanaf." Vooraf is het dus lastig om aan te geven of iets wel of niet kan. Sommige bestuurders kiezen daarom voor een soort nullijn: ik neem niets aan. Ook dit blijkt in de praktijk toch wel erg lastig te hanteren. Soms is het bijvoorbeeld juist vreemd om iets te weigeren. Een nullijn betekent namelijk ook

geen koffie, pen of eten, terwijl dit door de gever vaak niet eens als relatiegeschenk wordt gezien. Een nullijn is daarmee inflexibel en – als je naar de praktijk kijkt – ook gewoonweg niet hanteerbaar.

Niet realistisch

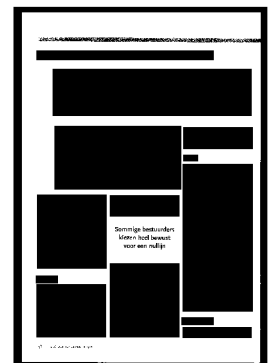
De twee uitersten, alles aannemen of niets aannemen, zijn dus allebei niet realistisch. Hoe kunt u dan wel bepalen of iets dat daartussenin zit nog toelaatbaar is? Hierbij spelen de volgende variabelen een rol:

Grootte van het geschenk: beperk de omvang
Bepaal voor uzelf (of voor de organisatie) een grens, waarbij het gaat om de geldswaarde van het geschenk. Een slecht voorbeeld is een gedragscode van een vastgoedmaatschappij waarin een grensbedrag van € 5.000 genoemd werd. Het is beter om een wat lager bedrag te hanteren. Een door veel organisaties gehanteerde grens is het bedrag van € 50.

Tijdstip van het aanbod: niet voor of tijdens het proces

Een geschenk kan voor, tijdens of na afloop van een transactie of beslissing gegeven worden. Als uw stem zwaar meeweegt bij het nemen van een beslissing, wordt het bij het vooraf krijgen van een relatiegeschenk lastig om dit niet mee te nemen in uw overweging.

Beeldvorming bij anderen: wees altijd twee stappen strikter dan dat u zelf nodig vindt
Wat voor u een klein relatiegeschenk als attentie achteraf is, kan op iemand anders toch heel anders overkomen. Bedenk dat het gedrag van leidinggeven-



den en bestuurders altijd onder een vergrootglas ligt. Het verkregen relatiegeschenk kan door anderen toch in een ander daglicht geplaatst worden. Om dit te laten meewegen, is het aan te raden om net een of twee stappen strikter te zijn dan dat u zelf nodig acht.

Aard van de eigen functie en organisatie: volg de beroepswaarden

Het is belangrijk te realiseren dat de eigen functie en omgeving waarin men opereert kan leiden tot een andere norm. Denk bijvoorbeeld aan het spaghetti-incident, waarbij de Belgische onderzoeksrechter Connerotte van de zaak Dutroux werd gehaald omdat hij een bord spaghetti had gegeten bij de slachtoffers. Van rechters wordt onafhankelijke oordeelsvorming verwacht. Als bestuurder weet u waarvoor uw organisatie staat. Dit heeft ook consequenties voor de omgang met relatiegeschenken. Zo moeten bestuurders van vrijwilligersorganisaties oppassen met persoonlijke beloningen. In hun geval is het heel gepast om de geschen-

ken aan de organisatie te doen toekomen.

Openheid

Bestuurders kunnen op verschillende manieren omgaan met relatiegeschenken. De allerbelangrijkste les is dat u open moet zijn over de ontvangen en geweigerde geschenken. U kunt bijvoorbeeld iets doorsturen naar een charitatieve organisatie en daarmee een goede route bewandelen, maar als niemand dit weet is de beeldvorming toch anders. U moet dus in alle openheid geschenken weigeren of aanvaarden en ook in openheid laten zien wat u er daarna mee doet.

Martijn de Kiewit is werkzaam als organisatieadviseur bij KPMG Integrity, e-mail: deKiewit.Martijn@kpmg.nl
Muel Kaptein is werkzaam als organisatieadviseur bij KPMG Integrity en daarnaast als hoogleraar bedrijfsethiek en integriteit verbonden aan de RSM Erasmus Universiteit, e-mail: Kaptein.Muel@kpmg.nl

Praktische oplossingen voor het omgaan met cadeaus

Bij het wel of niet aannemen van geschenken blijft men vaak hangen bij de vraag of iets wel of niet mag. Het is beter om constructief te zijn en te zoeken naar praktische oplossingen. De vraag wordt dan minder zwart-wit gesteld. Voor bestuurders van vrijwilligersorganisaties kan het handig zijn de volgende oplossingen te overwegen:

Verloten onder de medewerkers

Bestuurders moeten zelf altijd goed voorbeeldgedrag laten zien. Vooral als de organisatie voor een groot deel bestaat uit vrijwilligers, is het een goed idee om juist die anderen te laten profiteren van eventueel aangenomen relatiegeschenken. Het verloten van cadeaus onder de medewerkers, bijvoorbeeld tijdens de kerstborrel, kan juist hen weer eens laten zien dat hun bijdrage zeer gewaardeerd wordt. Een bestuurder die dit doet, laat zien dat hij de bijdragen van anderen waardeert en dat de organisatie bestaat uit de optelsom van al die bijdragen

Doorsturen naar een charitatieve organisatie

Wanneer geschenken wel worden aangenomen maar u duidelijk alle schijn wilt voorkomen, kan het een idee zijn om alle geschenken consequent door te sturen naar een andere (charitatieve) organisatie.

Een bestuurder die dit doet, laat zien dat hij de maatschappelijke rol van zichzelf en de organisatie herkent en ondersteunt.

Gebruiken binnen de eigen organisatie

Vooral een vrijwilligersorganisatie of een publieke organisatie moet zeer verantwoord omgaan met de beschikbare middelen. De eigen organisatie kan de gekregen middelen vaak goed gebruiken. Flessen wijn kunnen geschonken worden tijdens eigen borrels, boekenbonnen kunnen gebruikt worden voor de aanschaf van vakliteratuur, etc. Een bestuurder die dit doet, laat meteen zien dat hij bewust omgaat met de middelen.

**Uw gedrag ligt
altijd onder
een vergrootglas**

**Wees altijd open
over de ontvangen
geschenken**

**Sommige bestuurders
kiezen heel bewust**

voor een nullijn