Waarom organisaties de regels naleven

Over individuele motieven, de ethische bedrijfscultuur en de mores in de branche

A.J.M. Denkers
M.P. Peeters
W. Huisman

BOOM | LEMMA

Waarom organisaties de regels naleven

Waarom organisaties de regels naleven

Over individuele motieven, de ethische bedrijfscultuur en de mores in de branche

Vrije Universiteit Amsterdam, afdeling Strafrecht en Criminologie
In opdracht van het Programma Handhaving en Gedrag

Dr. A.J.M. Denkers

M.P. Peeters, MSc.

Prof. dr. mr. W. Huisman

Rijksoverheid

centrum
criminaliteitspreventie
veiligheid

Boom Lemma uitgevers
Den Haag
2013

Handhaving en Gedrag is een interdepartementaal samenwerkingsprogramma en is opdrachtgever voor gedragswetenschappelijk onderzoek relevant voor handhaving en naleving van regelgeving. Het programma bouwt aan wetenschappelijke kennis over mechanismen die ten grondslag liggen aan naleving of overtreding van regelgeving en de wijze waarop de overheid dit gedrag kan beïnvloeden. De centrale vraag is hoe het nalevingsgedrag van burgers, bedrijven en instellingen kan worden verklaard vanuit de kenmerken en motieven van de doelgroep en de omgevingsfactoren, waaronder de handhaving. Daarmee draagt het programma bij aan de kwaliteit van de handhaving.

Handhaving en gedrag is een samenwerkingsprogramma van:
- Belastingdienst
- De Nederlandsche Bank
- Inspectie voor de Gezondheidszorg
- Inspectie Leefomgeving en Transport
- Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit
- Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid

Begeleidingscommissie: Muel Kaptein (Erasmus Universiteit Rotterdam);
Joyce Vliegen (Belastingdienst); Karin Bongers (CCV); Mirjam Prinsen (CCV).

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag
Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© 2013 A.J.M. Denkers, M.P. Peeters & W. Huisman | Boom Lemma uitgevers

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978-90-5931-992-9
ISBN 978-94-6094-783-4 (e-book)
NUR 741

www.boomlemma.nl

Inhoud

	Samenvatting	7
	Summary	9
1	Inleiding	11
1.1	Mensbeelden	12
1.2	Normen	13
1.3	Micro-, meso- en macroniveau	14
1.4	Probleemstelling en onderzoeksvragen	16
1.5	Methoden van onderzoek	17
1.5.1	Literatuuronderzoek	17
1.5.2	Empirisch onderzoek	17
1.5.2.1	Onderzoek fiscale naleving	18
1.5.2.2	Onderzoek academisch wangedrag	18
1.5.2.3	Onderzoek regelnaleving bedrijven	19
1.5.3	Expertmeeting met handhavers	19
1.6	Leeswijzer	19
2	Theoretisch kader	21
2.1	Microniveau: individuele motieven	21
2.1.1	Afschrikking	22
2.1.2	Normen, mogelijkheden en binding	23
2.1.2.1	Persoonlijke normen	24
2.1.2.2	Sociale normen	24
2.1.2.3	Mogelijkheden	26
2.1.2.4	Binding	27
2.1.3	Conclusie	27
2.2	Mesoniveau: bedrijfscultuur	28
2.2.1	Bedrijfscultuur	28
2.2.2	Ethische bedrijfscultuur	31
2.2.3	Ethische bedrijfscultuur en ethisch gedrag	35
2.2.4	Ethische cultuur en regelovertreding	36
2.2.5	Conclusie	39
2.3	Macroniveau: mores in de branche	39
2.4	Conclusie	41
3	Individuele motieven en regelnaleving	43
3.1	Fiscale naleving	43
3.1.1	Hypotheses	46

3.1.2	Methode	46
3.1.2.1	Instrumenten	46
3.1.3	Resultaten	48
3.2	Conclusie	49
4	Bedrijfscultuur, individuele motieven en regelnaleving	51
4.1	Academisch wangedrag	52
4.1.1	Hypotheses	54
4.1.2	Methode	54
4.1.2.1	Respondenten	55
4.1.2.2	Instrumenten	55
4.2	Resultaten	59
4.3	Conclusies	62
4.3.1	Kanttekeningen	64
5	Mores in de branche, bedrijfscultuur, individuele motieven en regelnaleving	67
5.1	Inleiding	68
5.1.1	Ethische bedrijfscultuur	68
5.1.2	Branchecultuur	70
5.1.3	Hypotheses	70
5.2	Methode	71
5.2.1	Selectie van bedrijven	71
5.2.2	Respondenten	73
5.2.3	Instrumenten	74
5.3	Resultatenanalyse	77
5.3.1	Regelovertreding, branche en correctie	78
5.3.2	Individuele motieven en nalevingsintenties	78
5.3.3	Ethische cultuur	80
5.3.4	Intentie tot regelovertreding, individuele motieven, cultuur en mores in de branche	85
5.4	Conclusie	86
5.4.1	Kanttekeningen	88
6	Conclusies, praktische implicaties en discussie	91
6.1	Individuele motieven	92
6.2	Bedrijfscultuur	94
6.3	De mores in de branche	96
6.4	Tot besluit	98
	Literatuur	99
	Bijlagen	105
	Bijlage 1 Correlatiematrix wetenschappers, hoofdstuk 4	105
	Bijlage 2 Correlatiematrix directie en medewerkers; hoofdstuk 5	106
	Bijlage 3 Ethische cultuur en individuele motieven	108

Samenvatting

De maatschappelijke en wetenschappelijke aandacht voor overtredingen gepleegd binnen en door bedrijven heeft in het afgelopen decennium een vlucht genomen. Het grote aantal malversaties met grote economische en maatschappelijke gevolgen lijkt bij te dragen aan deze groeiende aandacht. De literatuur suggereert een groot aantal verschillende variabelen die de regelovertredingen kunnen verklaren. Deze kunnen worden gecategoriseerd naar variabelen op microniveau, bijvoorbeeld de persoonlijke of sociale norm, variabelen op mesoniveau, bijvoorbeeld de bedrijfscultuur, en variabelen op macroniveau, bijvoorbeeld de branchecultuur. Deze uitgavegeeft een overzicht van de literatuur over verklaringen voor regelovertreding door en binnen bedrijven op micro- meso- en macroniveau.

Daarnaast bevat deze uitgave drie empirische studies: naar verklaringen voor (1) fiscale overtredingen door ondernemers, (2) academisch wangedrag door wetenschappers en (3) overtredingen van fiscale, milieutechnische en administratieve verplichtingen door medewerkers en directieleden van kleinere ondernemingen. De resultaten van deze studies tonen dat verklaringen op alle drie de niveaus bijdragen aan het verklaren van de neiging de regels te overtreden. Dit betreffen vooral de persoonlijke norm en mogelijkheden op microniveau. Op mesoniveau dragen subschalen van de ethische bedrijfscultuur bij aan het verklaren van regelovertredingen, al lijkt per onderzoekspopulatie te verschillen welke subschaal de meeste verklaringskracht heeft. Op macroniveau dragen de mores in de branche bij aan het verklaren van de mate waarin directieleden van kleinere bedrijven geneigd zijn tot regelovertredingen. Dit geldt niet voor de medewerkers uit deze bedrijven. Het laatste hoofdstuk gaat in op de implicaties van deze resultaten voor de handhaving

Summary

During the past decade the social and scientific attention for offenses committed within and by companies has taken off. A large number of malpractices with huge economic and social consequences seems to have contributed to this growing attention. The literature suggests many different variables that may explain such rule violations. These can be categorized into variables at a micro level, such as personal or social norms, at a meso level, such as the corporate culture, and at a macro level, such as the intercompany culture. This publication gives an overview of the literature on explanations for rule violation committed by and within companies at the micro, meso and macro level.

This publication also contains three empirical studies: the first on explanations for tax violations by entrepreneurs, the second on explaining academic misconduct, and the third for explaining violation of tax, environmental and administrative obligations by employees and directors of smaller companies. The results of these studies show that explanations on all three levels contribute to explaining the tendency to violate rules. These relate mainly to the personal norms and opportunities at the micro level. On the meso level subscales of ethical culture contribute to explaining rule violations, although it appears that the exact subscale contributing to the explanation varies with the population in the survey. At the macro level, the conduct within in the industry contributes to explaining the extent to which directors of smaller companies tend to violate rules. This does not apply to employees from these companies. The final chapter discusses the implications of these results for law enforcement agencies.

1 Inleiding[1]

De maatschappelijke aandacht voor fraude, zwendel, malversaties en andere onethische gedragingen gepleegd door en binnen bedrijven groeit de afgelopen decennia sterk. De tolerantie voor bedrijven die hun geld verdienen in strijd met de regels en/of ten koste van individuen, van het milieu of van de gemeenschap lijkt tanende. Grote ontwrichtende schandalen, zoals die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden binnen de financiële sector, liggen hoogstwaarschijnlijk ten grondslag aan deze verschuiving. Waar een decennium geleden nog enige waardering was waar te nemen voor 'slim zakendoen', klinkt de roep om maatschappelijk verantwoord en ethisch gedreven ondernemerschap het afgelopen decennium steeds luider. Dit geluid galmt unisono uit alle hoeken van de samenleving. Politici van alle stromingen en hun criticasters, belangengroeperingen en branchevereningingen, medewerkers uit de financiële sector en demonstranten van de Occupy-beweging lijken het hierover met elkaar eens. Het bedrijfsleven zelf, vooral de grotere ondernemingen, omarmt deze oproep en investeert in trainingen voor leidinggevenden en medewerkers, stelt ethische codes op en installeert compliance-programma's en -afdelingen. Steeds meer bedrijven springen in op deze maatschappelijke ontwikkeling door zich nadrukkelijk te profileren als ethisch, milieubewust, of maatschappelijk betrokken en verantwoord.

Toch zijn hiermee niet ogenblikkelijk alle bedrijven roomser dan de paus. Nog vrijwel dagelijks vullen berichten over schandalen binnen het bedrijfsleven de krantenpagina's. Een deel van deze berichten gaat in op individuen die zich vanuit het bedrijf waar zij werkzaam zijn weinig gelegen laten aan regelgeving. Andere berichten beschrijven bedrijven die het niet zo nauw nemen met de wettelijke normen. En soms gaan de berichten over complete branches of sectoren die de regels aan hun laars lappen.

Dit onderzoek gaat in op regelnaleving in bedrijven, en hoe individuele motieven, bedrijfs- en branchecultuur hier invloed op uitoefenen. Dit hoofdstuk geeft een korte inleiding op het gebied van regelnaleving. Eerst wordt ingegaan op de verschillende mensbeelden die in de loop der tijd van invloed zijn geweest op (de visie op) regelnaleving. Vervolgens wordt de invloed van normen besproken, om te vervolgen met de verschillende niveaus waarop deze normen van invloed kunnen zijn bij regelnaleving in bedrijven. Dit leidt tot de presentatie

1 De auteurs danken Tamara van der Broek voor haar hulp bij de opzet van het onderzoek.

van de onderzoeksvragen, waarna de verschillende onderzoeksmethoden van deze studie worden toegelicht.

1.1 Mensbeelden

Wetenschappers proberen al ruim twee eeuwen de naleving en overtreding van regels te verklaren. Het mensbeeld dat wetenschappers daarbij hanteren, verschuift in de tijd. Beccaria wordt vanwege zijn studie 'Misdaad en straf' uit 1774 vaak gezien als de grondlegger van het moderne wetenschappelijke denken over regelnaleving. Zijn werk past in de tijdgeest van de verlichting, waarin gedrag werd verklaard vanuit de ratio: de vrije wilsbeschikking van de mens. Hieraan lag het mensbeeld van de *homo economicus* ten grondslag: de mens die in vrije wilsbeschikking en na afweging van de kosten en baten van gedragsalternatieven besluit zich wel of niet aan de wet te houden. In de negentiende eeuw werd dit economisch mensbeeld verdrongen door een deterministisch mensbeeld dat geïnspireerd werd door ontwikkelingen in de medische en de biologische wetenschap. Menselijk gedrag zou niet het gevolg zijn van een vrije keuze, maar van factoren waarop de mens zelf weinig invloed heeft.

De organisatiewetenschap maakte eenzelfde ontwikkeling door als de menswetenschap. Werd het gedrag van organisaties eerst vooral benaderd vanuit een rationeel perspectief (Fayol, 1916; Taylor, 1911), vanaf de jaren vijftig van de twintigste eeuw benadrukte men vooral de beperking van rationaliteit binnen organisaties en de determinerende werking van organisatiekenmerken op gedrag van en binnen bedrijven ('bounded rationality', March & Simon, 1958). Vanaf midden jaren zestig van de vorige eeuw keerden wetenschappers terug naar de gedachte dat mensen rationeel handelen en gericht zijn op het verwezenlijken van hun eigenbelang (Olson, 1965). De rationelekeuzetheorie van Becker (1968) is een zeer invloedrijk voorbeeld van deze zienswijze. Als mensen zich volgens deze theorie gesteld zien voor een keuze om bij te dragen aan gemeenschappelijke doelen of hun eigen belangen te dienen, kiest de meerderheid van de mensen voor zichzelf. Alleen krachtige externe prikkels, zoals beloning of straf, zouden mensen kunnen bewegen af te zien van hun eigenbelang en in plaats daarvan een bijdrage te leveren aan de gemeenschap. Zonder deze prikkels zou de meerderheid niet bijdragen en de regels naar believen overtreden, waardoor de gemeenschappelijke doelen niet worden bereikt. De massale belastingontduiking in Griekenland, die fors heeft bijgedragen aan de deplorabele financiële toestand van het land, zou als een bevestiging van deze zienswijze kunnen worden opgevat. Volgens conservatieve schattingen zou de Griekse schatkist immers jaarlijks 20 miljard aan belastinggelden mislopen (Ettienne, 2011).

De afgelopen tien jaar ligt dit mensbeeld steeds nadrukkelijker onder vuur. Onderzoek laat consistent zien dat een meerderheid van de mensen doorgaans wél een prosociale keuze maakt in plaats van een louter egocentrische (Balliet,

Mulder, & Van Lange, 2011). De notie dat externe prikkels invloed kunnen uitoefenen op het gedrag van mensen is zeker niet verworpen. Maar het mensbeeld dat de meeste wetenschappers hanteren, is beduidend complexer dan dat van een uitsluitend door eigenbelang gedreven rationele materialist.

Kahan (2003) ziet mensen bijvoorbeeld als wederkerige wezens. Van nature zijn de meeste mensen in zijn visie vooral coöperatief en gedreven door eergevoel en altruïsme. Zij zijn geneigd bij te dragen aan de groepsdoelen, ook bij de afwezigheid van sterke externe prikkels. Wanneer zij echter bemerken dat anderen niet bijdragen en voor zichzelf kiezen, neemt de motivatie om bij te dragen af. Naarmate het deel dat niet bijdraagt (ogenschijnlijk) groter wordt, neemt de motivatie bij diegenen die nog wel bijdragen verder af en verdampt het deel dat bijdraagt.

Een tweede voorbeeld van het veranderende mensbeeld geven Lindenberg en Steg (2011). Zij veronderstellen dat mensen gedreven zijn door drie verschillende typen motieven: normatieve, winstoogmerk- en hedonistische motieven. *Normatieve begrippen* gaan uit van samenwerking en rekening houden met anderen. *Winstoogmerk* is een instrumenteel doel dat gericht is op geld verdienen. Een *hedonistisch* motief gaat uit van directe behoeftebevrediging en consumeren. Alle drie de motieven spelen in de visie van Lindenberg en Steg in de meeste situaties een rol. Afhankelijk van de situatie kan het ene motief een belangrijkere rol spelen dan de andere twee. Vooral in situaties waarin de normatieve motieven dominant zijn, zullen mensen geneigd zijn zich aan de regels te houden. Wanneer het winstoogmerk of hedonistische motieven de boventoon voeren, is de kans op egocentrische keuzes of normoverschrijdend gedrag beduidend groter.

Ook in het onderzoek naar regelnaleving en -overtreding door (mensen werkzaam bij) bedrijven worden drie motieven onderscheiden: normatieve, economische en sociale. Steeds meer onderzoek laat zien dat de traditionele visie op ondernemers als amorele kosten- en batenafwegers te eenzijdig is. In het bijzonder de *sociale* motieven (wat denken bedrijven over wat van hen wordt verwacht) en *normatieve* motieven (wat vinden bedrijven dat van hen mag worden verwacht) verklaren de zogenoemde 'beyond-compliance'; bedrijven doen meer dan wettelijk van hen wordt gevraagd (Parker & Nielsen, 2011).

1.2 Normen

In veel recente wetenschappelijke artikelen die zoeken naar verklaringen voor regelnaleving of -overtreding door bedrijven staan normen centraal. Daarbij zou men verschillende typen normen kunnen onderscheiden: de gedragsregels, de interne normen en de sociale normen. Onder de *gedragsregels* vallen de wettelijke normen van de vereiste en verboden gestelde gedragingen, de binnen een groep of bedrijf vastgestelde normen en de mores binnen een groep, bedrijf of branche. Binnen deze studie zal vooral nagegaan worden in hoeverre andere

factoren bepalen of de wettelijke normen nageleefd worden. De verklarende variabelen zijn voornamelijk de interne en sociale normen. De *interne norm* is de innerlijke overtuiging van het individu of het bedrijf dat de gedragsregels nageleefd dienen te worden of juist niet. Mensen die gekenmerkt worden door een sterke interne norm gericht op naleving, zullen beduidend meer geneigd zijn de gedragsregels na te leven dan zij die daar niet door gekenmerkt zijn. De *sociale norm* gaat over de invloed van anderen op het gedrag van het individu of het bedrijf. Wat betreft regelnaleving gaat het over de indruk die het individu of het bedrijf heeft van de houding van anderen ten opzichte van de gedragsregels en over de indruk van de mate waarin anderen deze gedragsregels naleven. Naarmate mensen denken dat meer anderen de regels onderschrijven en naleven, zullen ze zelf ook sterker geneigd zijn de regels na te leven.

Gedragsregels, interne normen en sociale normen staan niet los van elkaar. Alle drie beïnvloeden ze elkaar. Zeker in democratieën komen gedragsregels tot stand doordat er breed maatschappelijk draagvlak is voor invoering van de gedragsnorm. Dit betekent dat wanneer bij een aanzienlijk deel van de bevolking persoonlijke norm en sociale norm in overeenstemming zijn wat betreft een specifieke gedraging, het gewenste gedrag desgewenst geformaliseerd kan worden in een wet of richtlijn. Andersom kan de invoering van een wet invloed hebben op de houding en het gedrag van individuen. De invoering van een wet geeft het signaal af dat een meerderheid van de bevolking de norm belangrijk vindt en dat men er zich aan dient te houden. Wanneer deze wetgeving als zodanig geformuleerd en gepresenteerd wordt, leidt dit doorgaans tot een bevestiging bij de normadressanten en verstevigt daarmee de interne en sociale norm. Ook sociale normen en persoonlijke normen kunnen elkaar wederzijds beïnvloeden. De zichtbare uitingen van de interne normen van de leden van een groep bepalen binnen die groep de sociale normen. Wanneer men zich (vrijwillig) voor een langere tijd in een groep beweegt die een specifieke set van normen uitdraagt, zal men (leden van de groep zullen de normen al hebben) zich doorgaans richten naar deze normen. Op deze wijze socialiseren mensen zich; ze verinnerlijken de heersende sociale normen. De heersende sociale normen binnen bedrijven, die opgevat kunnen worden als de bedrijfscultuur, kneden op deze manier de interne normen van de medewerkers (Huisman, 2007). Wanneer de sociale normen binnen een groep te ver verwijderd zijn van de interne normen van het individu, zal het individu zich niet aansluiten bij deze groep en zich inspannen zich uit de groep te bevrijden, dan wel door de groep worden uitgestoten. Hierdoor blijft er doorgaans een groep over met vooral homogene interne normen, die sterk in overeenstemming zijn met de sociale normen.

1.3 Micro-, meso- en macroniveau

Regelnaleving door bedrijven kan vanuit drie perspectieven beschouwd worden: vanuit het micro-, meso- of macroniveau (Van Dijk, Sagel-Grande, & Toornvliet, 1995; Vaughan, 1999). Het object van de wetenschappelijke onderzoeken

of beschouwingen is doorgaans óf het bedrijf (mesoniveau), óf het individu: de ondernemer of de werknemer (microniveau). Op het macroniveau zijn branches of landen het onderwerp van onderzoek. In dit onderzoek zijn op macroniveau branches betrokken. Onderzoek naar naleving binnen branches is relatief schaars. Ook zijn er nog nauwelijks wetenschappelijke artikelen die zich richten op alle drie de niveaus. De onderzoeken richten zich vooral op het meso- en microniveau. Dat is opmerkelijk, omdat het zeer waarschijnlijk is dat de verschillende niveaus elkaar sterk beïnvloeden. Met ons onderzoek proberen we de verschillende niveaus te combineren.

Afhankelijk van het niveau waarop het onderzoek zich richt, verandert de inhoud van de drie normen. Bijvoorbeeld: op mesoniveau kan de bedrijfscultuur opgevat worden als de interne norm; op microniveau kan de bedrijfscultuur opgevat worden als een onderdeel van de sociale norm.

Op het microniveau van de werknemer of de ondernemer vormen de wettelijke voorschriften en bepalingen, de vastgestelde brancheafspraken en de regels die gelden binnen het bedrijf de gedragsregels. De persoonlijke normen van het betreffende individu over het naleven van regels vormen op dit niveau de interne normen. Vooral de mate waarin het individu denkt dat anderen binnen het bedrijf de regels onderschrijven en naleven, ofwel de ethische cultuur of het ethische klimaat binnen het bedrijf, vormen de sociale normen op microniveau. Individuen die gekenmerkt worden door sterk op regelnaleving gerichte persoonlijke en sociale normen zijn beduidend sterker geneigd de gedragsregels na te leven dan anderen waar dat niet voor geldt (Platform Bijzondere Opsporingsdiensten, 2007).

Op het mesoniveau van de bedrijven bestaan de gedragsregels uit de wettelijke voorschriften en bepalingen en de afspraken die men binnen de branche heeft vastgesteld. De interne normen bestaan uit de ethische cultuur of het ethische klimaat van het bedrijf en de gedragsregels die men binnen het bedrijf heeft vastgesteld. De sociale normen bestaan uit de indruk die men binnen het bedrijf heeft over de mate waarin andere bedrijven binnen de branche de gedragsregels onderschrijven en deze naleven, ofwel de gepercipieerde mores binnen de branche. Naarmate de ethische cultuur of het ethische klimaat binnen het bedrijf ander gedrag voorschrijft dan dat door externe gedragsregels wordt voorgeschreven, wordt overtreding van de externe gedragsregels waarschijnlijker (Huisman & Beukelman, 2007).

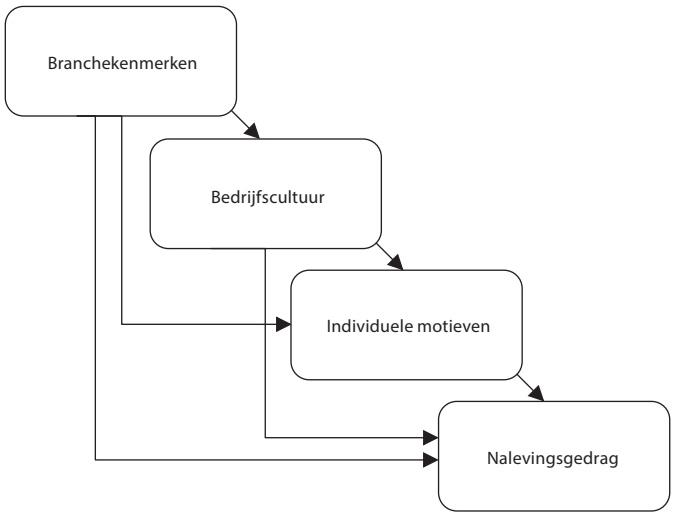
Op het macroniveau van de branches vormen vooral de wettelijke voorschriften en bepalingen de gedragsregels. De mores binnen de branche en de afspraken die men binnen de branche vaststelt, vormen belangrijke indicatoren van de interne normen van de branche. De mate waarin men denkt dat relevante andere branches of Nederlanders in het algemeen de regels onderschrijven en zich daaraan houden, vormen op het macroniveau de sociale normen. Empirisch bewijs dat er heldere criminogene – criminaliteit bevorderende – branche-

culturen bestaan is niet zo sterk. Onderzoek laat echter wel zien dat regelovertredingen binnen sommige branches vaker geconstateerd worden dan in andere branches (Clinard & Yeager, 1980). Culturele facetten zoals de mores in de branche, zouden voor leden van zulke branches de overtreding van wettelijke regels vergemakkelijken (Huisman & Beukelman, 2007).

1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Op macro-, meso- en microniveau wordt onderzocht in hoeverre verschillende kenmerken (voornamelijk regelnaleving en regelovertreding bevorderende en belemmerende factoren) van invloed zijn op regelnaleving, en wat de relatie is met de onderliggende niveaus. Het doel van dit onderzoek is na te gaan wat de relatie is tussen branchekenmerken, bedrijfscultuur en de persoonlijke motieven van ondernemers en medewerkers en de mate van naleving of overtreding van bepaalde regels (het nalevingsgedrag).

Figuur 1.1 illustreert op welke wijze de verschillende niveaus aan elkaar gerelateerd kunnen worden. Verondersteld wordt dat de kenmerken van de branche (macroniveau) van invloed zijn op de cultuur van bedrijven binnen die branche (mesoniveau); dat de cultuur van bedrijven van invloed is op de motieven van de ondernemers en medewerkers van het bedrijf (microniveau); en dat deze individuele motieven van invloed zijn op de mate van naleving. Verder wordt verondersteld dat branche- en bedrijfscultuur ook direct van invloed zijn op uiteindelijke regelnaleving.



Figuur 1.1 **Relatie tussen motieven voor regelovertreding en regelovertreding**

Inzicht in de relatie tussen branchekenmerken, bedrijfscultuur, individuele motieven en de mate van regelnaleving stelt handhavers en toezichthouders in

staat te kiezen voor een handhavingsregime dat beter aansluit bij de bedrijfs(tak) cultuur. Dit leidt tot de volgende hoofdvragen:

1. Hoe verhouden motieven voor naleving, bedrijfscultuur en branchecultuur zich tot elkaar binnen bedrijven?
2. Hoe verhouden motieven voor naleving, bedrijfscultuur en branchecultuur zich tot naleving van regels door ondernemingen?

Bij de beantwoording van deze vragen wordt het schema van figuur 1.1 in omgekeerde volgorde gevolgd. Allereerst wordt op microniveau gekeken hoe individuele motieven van invloed zijn op naleving. Het zijn immers mensen – ook binnen de context van organisaties – die de regels na moeten leven of ervoor moeten zorgen dat het bedrijf dat doet. Vervolgens wordt op mesoniveau onderzocht hoe de bedrijfscultuur – direct of via de individuele motieven – regelnaleving beïnvloedt. Ten slotte worden daar op macroniveau de mores van de branche bij betrokken en wordt bestudeerd hoe de mores van de branche van invloed zijn op bedrijfscultuur, individuele motieven en regelnaleving.

1.5 Methoden van onderzoek

Om deze vragen te beantwoorden, is een literatuurstudie verricht en zijn drie empirische onderzoeken gedaan. Daarnaast zijn handhavers bevraagd over de toepasbaarheid van de resultaten van deze onderzoeken met een expertmeeting.

1.5.1 Literatuuronderzoek

Als verkenning is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Daarin is vooral gezocht naar wetenschappelijke publicaties waarin empirisch onderzoek is gedaan naar factoren die van invloed zijn op regelnaleving en regelovertreding door bedrijven en mensen werkzaam binnen organisaties. Het literatuuronderzoek bestrijkt meerdere relevante wetenschappelijke disciplines (en daarbij behorende wetenschappelijke tijdschriften en rapportages), waaronder criminologie, sociale psychologie, arbeids- en organisatiepsychologie, organisatiekunde, bedrijfskunde en bedrijfsethiek. Dit onderzoek biedt een gedegen theoretische basis voor de empirische onderzoeken. Op basis van de literatuur worden de meest relevante concepten gekozen en de vragenlijsten van het empirisch onderzoek geconstrueerd.

1.5.2 Empirisch onderzoek

Aan de hand van de literatuur is gekozen voor drie niveaus van verklarende concepten: de individuele motieven van normadressanten op microniveau, de ethische bedrijfscultuur op mesoniveau en de branchecultuur op macroniveau. In de empirische literatuur worden zowel individuele motieven als bedrijfscultuur doorgaans gemeten aan de hand van vragenlijsten. In dit onderzoek is

bij deze onderzoekstraditie aangesloten. Op macroniveau is gebruik gemaakt van controlegegevens van de Belastingdienst. Aan de hand van deze gegevens zijn branches geselecteerd waarin relatief veel grote correcties zijn opgelegd, versus branches waarbinnen dat relatief weinig gebeurt. Regelovertreding of -naleving, of beter de intentie daartoe, is eveneens aan de hand van vragenlijsten gemeten.

De onderzoeken in dit rapport zijn 'modulair' opgebouwd. Dat wil zeggen, eerst wordt nagegaan in hoeverre gedragsintenties kunnen worden verklaard door kenmerken van de individuele persoon (individuele motieven), daarna door deze persoonlijke kenmerken en de kenmerken van de groep waarbinnen deze persoon opereert (ethische bedrijfscultuur) en ten slotte door kenmerken van de persoon, van de directe groep en van de bovengeordende groep (branchekenmerken). Het eerste onderzoek richt zich op de relatie tussen individuele motieven en de neiging tot fiscale naleving. Het tweede onderzoek richt zich op de gecombineerde invloed van individuele motieven en de bedrijfscultuur op de neiging tot academische naleving. Het derde onderzoek incorporeert naast individuele motieven en bedrijfscultuur ook de branchecultuur als verklaring voor de intentie tot algemene regelnaleving dan wel -overtreding.

1.5.2.1 Onderzoek fiscale naleving

Het eerste empirische onderzoek betreft een vragenlijstonderzoek naar naleving van fiscale verplichtingen door ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Daarbij wordt nagegaan in hoeverre individuele motieven van invloed zijn op de neiging tot naleving. Dit onderzoek maakt gebruik van een enquête die de Belastingdienst jaarlijks uitzet, de Fiscale Monitor. Hier is gebruikgemaakt van de versie uit 2010. De enquête bevat onderzoeksgegevens over fiscale activiteiten van de ondernemer, contacten met de Belastingdienst en houding ten opzichte van deze dienst. Daarnaast bevat de vragenlijst ook vragen over de nalevingsintenties van de ondernemer en over enkele centrale individuele motieven: de persoonlijke norm, de sociale norm, mogelijkheden, ervaren afschrikking en binding. De resultaten van dit onderzoek dienen bij te dragen aan de kennis over de wijze waarop individuele motieven de fiscale nalevingsintenties van ondernemers kunnen verklaren.

1.5.2.2 Onderzoek academisch wangedrag

Het tweede onderzoek betreft een vragenlijstonderzoek naar academisch wangedrag. Daarbij wordt nagegaan in hoeverre individuele motieven en bedrijfscultuur gezamenlijk van invloed zijn op de neiging van wetenschappers om zich al dan niet in te laten met deze wangedragingen. Academisch wangedrag betreft een groot aantal onethische en strafbare gedragingen die (deels) specifiek zijn voor wetenschappers (zoals datamanipulatie of plagiaat) en deels in bredere kringen voorkomen (zoals contractbreuk, fiscale fraude of schending van auteursrechten). Een belangrijke reden voor het uitvoeren van dit onderzoek betreft de te maken keuze voor de operationalisatie van de ethische cultuur. De literatuur onderscheidt twee dominante modellen: ethisch klimaat en

ethische cultuur. Hoewel de theoretische achtergrond van deze modellen zeer verschillend is, lijken beide op vergelijkbare wijze samen te hangen met de neiging regels te overtreden dan wel na te leven. De resultaten van dit onderzoek dienen bij te dragen aan een keuze tussen de twee modellen voor het onderzoek in de derde empirische studie. Daarnaast dienen de resultaten van dit onderzoek inzicht te bieden in de samenhang tussen individuele motieven en de ethische bedrijfscultuur bij het verklaren van naleving of overtreding.

1.5.2.3 Onderzoek regelnaleving bedrijven

De derde en centrale studie in deze uitgaveis een vragenlijstonderzoek onder directie en medewerkers van kleinere bedrijven uit verschillende branches. In het onderzoek wordt nagegaan in hoeverre individuele motieven, bedrijfscultuur en brancheculturuur gezamenlijk de intenties tot naleving of overtreding kunnen verklaren. Dit onderzoek gaat tevens na in hoeverre de nalevingsintenties van medewerkers en directieleden worden beïnvloed door elkaars individuele motieven en elkaars percepties van de ethische cultuur. De resultaten van dit onderzoek dienen bij te dragen aan een beter begrip van de manier waarop de neiging tot regelnaleving of -overtreding kan worden verklaard op micro-, meso- en macroniveau.

1.5.3 Expertmeeting met handhavers

De resultaten uit de bovenstaande drie studies dienen inzicht te geven in verklaringen voor regelnaleving of -overtreding op micro-, meso- en macroniveau. Het is voor de handhaving van groot belang om dergelijke resultaten zo veel mogelijk toepasbaar te maken. Daartoe is een expertmeeting georganiseerd met handhavers uit verschillende handhavende diensten. Hun zijn de belangrijkste bevindingen uit de empirische onderzoeken voorgelegd met de vraag in hoeverre zij deze onderzoeksresultaten herkennen en welke toepassingsmogelijkheden zij zien in de handhavingspraktijk. De resultaten van deze expertmeeting zijn verwerkt in het concluderende hoofdstuk (6).

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de literatuur over de invloed van individuele motieven, bedrijfscultuur en brancheculturuur in relatie tot naleving van regelgeving.

Hoofdstuk 3 beschrijft onderzoek op microniveau naar de invloed van individuele motieven op naleving. Dit betreft het onderzoek naar naleving van fiscale verplichtingen door ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. De individuele motieven zijn naast de interne en sociale normen ook de mate waarin individuen het mogelijk achten de regels na te leven en de mate waarin zij afschrikking ervaren.

Hoofdstuk 4 gaat in op het micro- en mesoniveau, de relatie tussen individuele motieven en ethische bedrijfscultuur enerzijds en regelnaleving anderzijds. Dit betreft het onderzoek naar academisch wangedrag.

Hoofdstuk 5 beziet de gezamenlijke invloed van de individuele motieven, de ethische bedrijfscultuur en de mores in de branche op regelnaleving binnen bedrijven. Dit betreft het onderzoek onder directie en medewerkers van bedrijven in diverse branches.

Deze uitgavesluit af met een concluderend hoofdstuk (6). Dit hoofdstuk richt zich voor een belangrijk deel op de implicaties van de resultaten voor de handhaving. Om de implicaties zo praktisch mogelijk te maken en goed te laten aansluiten bij de belevingswereld van handhavers, zijn de belangrijkste resultaten in een expertmeeting voorgelegd aan een groep handhavers. Hun reacties vormen een belangrijk onderdeel van dit hoofdstuk.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de beschikbare literatuur op het gebied van individuele motieven, bedrijfscultuur en brancheculturen en de relatie met regelnaleving. Als eerste worden de verschillende onderdelen van motieven op microniveau, de individuele motieven, besproken. Vervolgens wordt de bedrijfscultuur en het bedrijfsklimaat besproken, in het bijzonder de ethische bedrijfscultuur. Afsluitend is er aandacht voor de cultuur van de branche, en de invloed daarvan op regelnaleving.

2.1 Microniveau: individuele motieven

Zoals in het vorige hoofdstuk is besproken, verklaarden handhavers en wetenschappers criminaliteit en overtredingen decennialang vrijwel uitsluitend vanuit een economisch mensbeeld. Het lijkt ook niet meer dan logisch dat economische overwegingen een belangrijke rol kunnen spelen bij de keuze om zich al dan niet in te laten met crimineel gedrag. Veel vormen van criminaliteit, zoals inbraak of beroving, leveren de daders immers financieel voordeel op. Voor economische criminaliteit gepleegd in een professionele setting geldt dit mogelijk in nog sterkere mate. Vooral het economische model van Becker (1968) had, en heeft nog steeds, een zeer grote invloed binnen zowel de handhaving als de wetenschap. Dit model is toegepast op verschillende wetgevingsgebieden, waaronder de fiscaliteit (Allingham & Sandmo, 1972).

In de meest rudimentaire vorm beschrijft het model regelovertreding als het gevolg van een louter economische berekening, waarin het individu de opbrengsten van de overtreding afzet tegen de daaraan verbonden kosten. Het verschil tussen de (financiële) consequenties die verbonden zijn aan naleving en aan overtreding vormen de opbrengsten. De kosten zijn het product van de kans dat de overtreding wordt gedetecteerd en de omvang van de daaropvolgende consequenties (bijvoorbeeld de hoogte van de sanctie). Als er winst valt te behalen door te overtreden en de pakkans is laag of de daaraan verbonden consequenties zijn beperkt, voorspelt het model dat men de regel zal overtreden (Cornish & Clarke, 1986; Elffers, 2010). Mensen leven de regels na als de kosten van overtreden de opbrengsten overstijgen. De keuze wordt vervolgens bepaald door na te gaan bij welk gedrag het nettoresultaat (de waarde van de verwachtte voordelen minus de waarde van de verwachte nadelen) het grootst is. Aan het model ligt de vooronderstelling ten grondslag dat mensen rationeel zijn en uitsluitend gericht op het maximaliseren van de eigen uitkomsten (Olson, 1965). Mensen worden vanuit deze visie vooral opgevat als amorele rekenmeesters.

Dat geldt in het bijzonder wanneer mensen acteren als vertegenwoordiger van een bedrijf of onderneming: juist hier zouden ze handelen volgens een economische rationaliteit (Kagan & Scholz, 1984).

In de loop van de tijd veranderde het mensbeeld van wetenschappers en handhavers, zoals besproken in paragraaf 1.1. Hiermee introduceerde de wetenschap andere variabelen voor het verklaren van regelnaleving. Vooral persoonlijke normen, sociale normen, mogelijkheden en in mindere mate binding nemen in het recentere wetenschappelijke werk een steeds belangrijkere positie in bij het verklaren van regelnaleving of -overtreding. De variabelen die volgens deze twee perspectieven belangrijk zijn voor het verklaren van motieven voor naleving zullen hieronder worden besproken.

2.1.1 Afschrikking

Handhavers zouden zich, redenerend vanuit het economische model, moeten richten op het beïnvloeden van de balans tussen de opbrengsten en de kosten die verbonden zijn aan de overtreding. Zij zouden er zorg voor moeten dragen dat naleving profijtelijker is dan het overtreden van de regel, of ten minste dat normadressanten deze indruk krijgen. Traditioneel proberen handhavers de balans in het voordeel van naleving te laten doorslaan door veel en intensief te controleren en overtreders consequent zware boetes op te leggen, ofwel gebruik te maken van afschrikking. Hiermee hopen handhavers te verzekeren dat de kans op detectie enorm is en dat de uiteindelijke opbrengsten van criminaliteit miniem of nog liever negatief zijn, met als gevolg dat de normadressant de regels naleeft.

Economen en sociaalpsychologen voeren met socialedilemmaspellen onderzoek uit naar de effecten van beloning en bestraffing op het gedrag van mensen. Dit type onderzoek levert doorgaans overtuigende steun voor de vooronderstellingen van het economische model; beloning en bestraffing dragen bij aan coöperatief of normconform gedrag (voor een meta-analyse, zie Balliet, et al., 2011). Dat wil zeggen, in zulke experimentele spellen zijn de deelnemers met een beloning voor het gewenste gedrag of met een bestraffing voor het ongewenste gedrag sterker geneigd zich coöperatief op te stellen dan de deelnemers in spellen zonder beloning of bestraffing. Deelnemers werken dan meer in het groepsbelang mee, delen meer punten aan anderen toe, of leven de regels beter na. Dergelijke experimenten zijn ontworpen om de pure effecten van beloning en bestraffing te meten, zonder dat contextuele invloeden of morele overwegingen de resultaten beïnvloeden.

Echter, resultaten aan de hand van socialedilemma-experimenten wijzen er ook op dat economische afwegingen niet uitsluitend verantwoordelijk zijn voor de beslissingen van deelnemers in de laboratoria. In dergelijke experimenten stelt ongeveer de helft van de deelnemers zich coöperatief op in situaties waarin dit gedrag objectief tegen hun eigen belangen indruist (Fehr, Fischbacher, &

Gachter, 2002; Kerr & Kaufman-Gilliland, 1994; Sally, 1995). Daarbij blijkt uit experimenten waarin contextuele invloeden of morele overwegingen een rol spelen, dat deze invloeden of overwegingen het gedrag van de deelnemers sterk beïnvloeden. Zo neemt het coöperatieve gedrag van deelnemers drastisch af bij het veranderen van alleen al de naam van het spel; 66 procent stelt zich coöperatief op tijdens het spelen van 'het gemeenschapsspel', slechts 31 procent is coöperatief bij een identiek spel onder de naam 'het Wall-Streetspel' (Liberman, Samuels, & Ross, 2004).

Onderzoeken in levensechte situaties leveren doorgaans weinig overtuigende of eenduidige steun voor de vooronderstellingen uit het economische model. Afschrikking, zoals de frequentie van controles of de hoogte van boetes, blijkt sterk noch consistent gerelateerd aan regelnaleving (Andreoni, Erard, & Fernstein, 1998). Het verhogen van boetes heeft nauwelijks en in sommige gevallen zelfs een negatieve invloed op belastingontduiking (Sheffrin & Triest, 1992). Daarbij blijkt belastingontduiking en -fraude beduidend minder vaak voor te komen dan op basis van economische modellen wordt voorspeld (Alm, McClelland, & Schulze, 1992; Frey & Feld, 2002; Greatz & Wilde, 1985).

Een treffend voorbeeld van de invloed van controles is de flitspaal. De zichtbare flitspaal vormt een zeer veel gebruikt handhavingsinstrument dat gebaseerd is op de vooronderstelling dat mensen zich laten leiden door economische motieven. In Nieuw Zeeland onderzocht het Monash Accident Centre (MUARC) gedurende aan aantal jaren de handhaving van snelheidslimieten door het gebruik van flitspalen (Delaney, Diamantopoulou, & Cameron, 2003). De resultaten van dit onderzoek tonen een positief effect van de zichtbare controles op naleving. Dit effect blijft echter wel beperkt tot de specifieke plek waar de controles worden uitgevoerd en houdt slechts enkele dagen stand. De zichtbare snelheidscontroles hebben bovendien geen generiek snelheidsverlagend effect buiten de gecontroleerde locatie. Integendeel, een groot aantal automobilisten trapt het gaspedaal flink in zodra de flitspaal weer uit de achteruitkijkspiegel is verdwenen (Goldenbeld, 2004). Hiermee lijkt controle en bestraffing in dit onderzoek slechts een beperkt afschrikwekkend effect te hebben en van beperkt van invloed te zijn op regelnaleving (zie ook: Van der Pligt, Van Harreveld, & Koomen, 2007).

2.1.2 Normen, mogelijkheden en binding

De gevonden beperkte effecten van afschrikking op naleving noopten wetenschappers en handhavers te zoeken naar andere motieven voor regelnaleving of -overtreding (o.a. Lanier & Henry, 2003, p. 89 e.v.). Zoals het inleidende hoofdstuk beschrijft, veranderde tijdens het afgelopen decennium binnen de wetenschap het mensbeeld. Een deel van de wetenschappers en de handhavers blijft op hoofdlijnen wel trouw aan de uitgangspunten van het rationelekeuzemodel, maar zet vraagtekens bij de capaciteiten van mensen om daadwerkelijk rationeel te beslissen; mensen zouden volgens deze zienswijze beschikken over

limited rationality. Dat wil zeggen, mensen zijn vaak niet in staat de elementen uit de rationele formule goed in te schatten, of om de formule op een correcte wijze te berekenen, waardoor zij uiteindelijk irrationele keuzes maken (Elffers, 2010). Het zou vanuit deze zienswijze ook vooral gaan om de percepties van de normadressanten, in plaats van de daadwerkelijke opbrengsten en de pakkans en bijbehorende boetes.

Daarnaast incorporeren wetenschappers steeds nadrukkelijker andere dan louter economische motieven bij het verklaren van regelnaleving of -overtreding. Zo herkent Van Erp (2005) naast de economische motieven, ook normatieve en cognitieve motieven. Normatieve motieven gaan over de relatie tussen de morele overwegingen van het individu en de regelgeving. Cognitieve motieven gaan over het kennen, interpreteren en kunnen toepassen van de regels. De bijzondere opsporingsdiensten kwamen op basis van onderzoek in Fraude in Beeld tot een vergelijkbare indeling van motieven in het zogenoemde ISMA-model (Platform Bijzondere Opsporingsdiensten, 2007). De letters van het ISMA-model staan voor vier motieven waarop de handhaving zou kunnen ingrijpen bij het stimuleren van regelnaleving: Interne normen, Sociale normen, Mogelijkheden en Afschrikking. De interne of persoonlijke en sociale normen uit dit model kunnen worden geschaard onder de normatieve motieven uit het model van Van Erp (2005). Mogelijkheden en Afschrikking zijn daar te scharen onder respectievelijk cognitieve en economische motieven. In de volgende paragrafen worden onder andere deze vier individuele motieven en hun relatie met regelnaleving toegelicht.

2.1.2.1 Persoonlijke normen

De interne of persoonlijke norm betreft de diep gewortelde betrekkelijk stabiele overtuiging over het naleven van regels. Persoonlijke normen bepalen in sterke mate of individuen zich al dan niet schuldig maken aan overtredingen en criminaliteit (Van der Pligt, et al., 2007; zie bijvoorbeeld: Wenzel, 2004b). Verondersteld wordt dat persoonlijke normen zijn gebaseerd op centrale waarden en dat zij zich vormen onder invloed van langdurende socialisatieprocessen. Opvoeding, scholing, vrienden en de sociale omgeving, waaronder de werkomgeving, leveren een bijdrage aan de vorming van de persoonlijke norm. Een aanzienlijk deel van de populatie beschikt door deze socialisatie over sterke persoonlijke normen en is er diep van doordrongen dat regels dienen te worden nageleefd. Anderen kenmerken zich door een laconiekere houding ten aanzien van regels en hanteren principes als ‘de uitzondering bevestigt de regel’, ‘het geldt wel voor anderen, maar niet voor mij en zeker niet in mijn unieke situatie’ en ‘regels zijn er om overtreden te worden’. Zij kenmerken zich door zwakke persoonlijke normen. De kans op regelovertreding is beduidend groter onder individuen met een zwakke persoonlijke norm.

2.1.2.2 Sociale normen

Sociale normen hebben niet zozeer betrekking op de eigen overtuiging ten aanzien van regelnaleving, maar op de overtuigingen en het gedrag van relevante

anderen. Er zijn twee typen sociale normen: de *waargenomen* of descriptieve norm en de *voorgeschreven* of *prescriptieve* norm (Reno, Cialdini, & Kallgren, 1993). De voorgeschreven norm beschrijft wat mensen denken dat de overtuigingen zijn van anderen. De waargenomen norm beschrijft wat mensen denken of *zien* dat anderen doen. Hoewel beide typen sociale normen via verschillende psychologische mechanismen ons gedrag beïnvloeden, lijken de effecten op regelnaleving doorgaans identiek. De mens gedraagt zich als een kuddedier: 'als anderen het vinden en doen, dan vind en doe ik dat ook'.

Onderzoek toont consistent aan dat de opvattingen en het gedrag van anderen, of de ideeën die iemand daarover heeft, van grote invloed zijn op nalevingsgedrag (Cialdini, Reno, & Kallgren, 1990; De Juan, Lasheras, & Mayo, 1994; Reno, et al., 1993; Webley, Cole, & Eidjar, 2001; Wenzel, 2004b). Scholz en Lubell (1998) tonen in hun onderzoek aan dat mensen eerder belastingverplichtingen nakomen, ondanks de verleiding om zich daaraan te onttrekken, wanneer ze erop vertrouwen dat anderen ook aan hun belastingverplichtingen voldoen.

Wenzel (2005) voerde in Australië vlak voor de aangifteperiode een veldexperiment uit. Belastingplichtigen werden in één van drie condities gebracht. In twee condities vulden belastingplichtigen een vragenlijst in, in de derde conditie kregen respondenten geen vragenlijst voorgelegd. De vragenlijst bevatte vragen over het percentage anderen dat volgens hen sjoemelt met belastingen en over hun eigen aangiftegedrag. In één van de vragenlijstcondities kregen respondenten vervolgens feedback: het percentage anderen dat sjoemelt schatten belastingplichtigen beduidend hoger in dan de resultaten op basis van het feitelijke gedrag rechtvaardigen, ofwel 'anderen doen het veel netter dan u denkt'. Vervolgens controleerde de belastingdienst na de aangifteperiode de aangiften van alle betrokkenen. De feedback van de compliante sociale norm leidde tot een reductie in de omvang van de diverse aftrekposten. Coleman (1996) rapporteert, in een vergelijkbaar experiment, dat het aanbieden van de informatie dat het grootste deel van de mensen vrijwillig het verschuldigde bedrag aan belastingen afdraagt, in Minnesota eveneens leidde tot meer regelnaleving. Dit gold vooral voor belastingplichtigen die in het voorgaande jaar waren gecorrigeerd.

Vanhouten en collegae (1985) en Ragnarsson en Bjorgvinsson (1991) onderzochten de invloed van sociale normen op het aantal snelheidsovertredingen bij automobilisten. Zij confronteerden de bestuurders via een bord langs de weg met het percentage weggebruikers dat zich in de afgelopen periode (dag of week) aan de geldende snelheidsnormen had gehouden. Dit percentage was zeer hoog. Het presenteren van deze informatie leidde tot een duidelijke daling in snelheid. Dit gold vooral voor de snelste coureurs. Niet onbelangrijk, het aantal ongelukken daalde met 57 procent. De onderzoekers vergeleken ook de effectiviteit van het communiceren over het gedrag van andere weggebruikers met de effectiviteit van de inzet van meer politiesurveillance (Van Houten & Nau, 1981). Meer politiesurveillance bleek, in tegenstelling tot de communicatie over sociale normen, geen duidelijke invloed uit te oefenen op het snelheidsgedrag.

Hiermee lijkt het communiceren over sociale normen in deze situatie effectiever dan het traditionele repressieve optreden. Naast de normen en de afschrikking zijn de mogelijkheid tot naleving en overtreding echter ook van belang.

2.1.2.3 Mogelijkheden

De ervaren mogelijkheden om gedrag uit te voeren, bepalen voor een belangrijk deel of mensen het gedrag al dan niet uitvoeren (Bandura, 1977). Ten aanzien van regelnaleving betreffen dit zowel de mogelijkheden om de regels na te leven als de mogelijkheden om de regels te overtreden. Als mensen een regel automatisch en zonder enige moeite kunnen naleven en zij geen enkele mogelijkheid zien om de regel te overtreden, dan leven zij de regel na. Onderzoek toont consistent aan dat (het zien van) mogelijkheden om de regels te overtreden een voorwaarde vormt voor het daadwerkelijk overtreden van die regels (Antonides & Robben, 1995; Groenland & Van Veldhoven, 1983; Lewis, 1982; Webley, Robben, Elffers, & Hessing, 1991). In dit verband is het niet verwonderlijk dat de inkomstenbelastingen door werknemers vrijwel volledig worden afgedragen. De meeste werknemers ontberen immers mogelijkheden om inkomsten niet op te geven. Ondernemers hebben en zien die mogelijkheden vaak wel. Bij ondernemers vinden belastingdiensten daardoor vaker afwijkingen dan bij particulieren (King & Sheffrin, 2002; Slemrod, 2007). Alleen al de indruk dat er mogelijkheden zijn om de regels te overtreden blijkt gerelateerd aan meer regelovertredingen, zoals het betalen en ontvangen van zwart geld en belastingontduiking (Wärneryd & Walerud, 1982). Naarmate regels meer belemmeringen met zich meebrengen voor de bedrijfsvoering en naarmate er meer mogelijkheden zijn regels te overtreden, kan de naleving meer onder druk komen te staan (Antonides & Robben, 1995). Ook onduidelijke, overvloedige, of gebrekkige regelgeving beperkt voor ondernemers de mogelijkheden deze regels na te leven en vergroot daarmee de kans op overtredingen (Huisman, 2005).

De Zweedse belastingdienst van Gävle experimenteerde in 2001 met het makkelijker maken van regelnaleving voor bedrijven. Zij bemerkten dat zelfstandigen zonder personeel veel moeite ondervonden met het tijdig en correct afdragen van verlegde winst. Dit betreft een betrekkelijk ingewikkelde regeling waarbij zelfstandigen een deel van de winst kunnen verleggen naar volgende jaren. Over deze verlegde winst hoeven zij dan geen belasting te betalen. Deze winst dienen zij binnen zes jaar aan te wenden voor investeringen. Hebben zij de verlegde winst na zes jaar nog niet geïnvesteerd, dienen zij de verschuldigde belastingen alsnog af te dragen. Dit betekent dat de zelfstandigen zes jaar terug hun boeken in moeten. De hoeveelheid verlegde winst die opgevoerd moet worden, betreft informatie die bij de belastingdienst voorhanden is en gemakkelijk opgevraagd en opgestuurd kan worden. In 2001 moesten de zelfstandigen zonder personeel de nog toegewezen onbenutte reserves uit 1995 opgeven. Voorafgaand aan de datum waarop de zelfstandigen de aangifte dienden in te leveren, stuurde de Zweedse belastingdienst een deel van de betreffende zelfstandigen een brief. Deze brief vermeldde het bedrag dat zij dienden op te

geven. Een controlegroep kreeg informatie over de regeling zonder het te vereffenen bedrag. Van de groep die geen informatie over het bedrag ontving vulde 80 procent het juiste bedrag in. Van de groep die deze informatie wel ontving vulde 96 procent het juiste bedrag in (Wittberg, 2005). In lijn met het tweede deel van de slogan van de Nederlandse Belastingdienst kan worden geconcludeerd dat '… wel makkelijker' werkt.

2.1.2.4 Binding

Een laatste factor op microniveau die van invloed kan zijn op regelnaleving is de binding van een persoon aan zijn of haar sociale omgeving. Zowel criminologen als sociaalpsychologen identificeerden binding als een belangrijke voorspeller van menselijk gedrag (Hirschi, 1969; Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979). Criminologen beschouwen binding doorgaans als een redelijk stabiele persoonseigenschap. Criminologisch onderzoek toont consistent aan dat een zwakke binding gerelateerd is aan meer criminaliteit. Dit geldt vooral voor delinquentie. Hiermee veronderstelt criminologisch onderzoek een directe invloed tussen binding en naleving: zij die zich sterk binden, plegen minder regelovertredingen. Sociaalpsychologisch onderzoek beziet binding, of identificatie, meer situationeel bepaald. Mensen behoren tot allerlei verschillende groepen. Men behoort bijvoorbeeld tot een geslacht, een leeftijdsgroep, een familie, een beroepsgroep, een branche, een bedrijf, een team, een vereniging, een geografisch gebied en een nationaliteit, enzovoort. De mate waarin mensen zich identificeren met een groep bepaalt (mede) de mate waarin mensen zich laten leiden door de mores in de groep en de mate waarin mensen geneigd zijn opofferingen te maken voor de groep (Brewer & Kramer, 1986; Wenzel, 2004a). Voor belasting betalen blijkt bijvoorbeeld identificatie met het land een belangrijke rol te spelen (Wenzel, 2002). Morele overwegingen, zoals de rechtvaardigheid van het belastingsysteem en sociale normen, spelen vooral een rol wanneer mensen zich sterk identificeren met het land. Zij die zich zwak identificeren met het land laten zich doorgaans meer leiden door economische overwegingen. Hiermee veronderstellen sociaalpsychologen een modererend effect van binding op de relatie tussen andere individuele verschillen en naleving; de mate waarin mensen zich binden is bepalend voor de mate waarin de persoonlijke en sociale normen en afschrikking van invloed zijn op de mate van naleving.

2.1.3 Conclusie

Van de kenmerken uit het ISMA-model, interne norm, sociale norm, mogelijkheden en afschrikking, wordt afschrikking het meest gebruikt om regelovertreding tegen te gaan. Afschrikking lijkt echter slechts een beperkt effect te hebben. Persoonlijke normen blijken een veel groter effect te hebben, evenals sociale normen, of de perceptie van sociale normen. Wanneer de normen zijn gericht op naleving, is er een kleinere kans op regelovertreding, ook daar waar afschrikking niet of slechts beperkt werkt, zoals in het voorbeeld van de snelheidsovertredingen. Daarnaast is het gemak van regelovertreding dan wel naleving ook van belang. Wanneer de mogelijkheden om de regels te overtreden aanwezig

zijn, is de kans op regelovertreding (bewust, dan wel onbewust) groter. Ook wanneer regelnaleving door bijvoorbeeld moeilijke regelgeving ingewikkeld is, is de kans op regelovertreding groter. Als laatste blijkt binding met de samenleving van belang voor regelnaleving. Mensen met een zwakke binding stellen eigenbelang eerder voorop dan mensen met een sterke binding.

Uit eerder onderzoek naar de toepassing van het ISMA-model op ondernemers, bleken vooral persoonlijke en sociale normen bijzonder sterk gerelateerd aan de neiging tot naleving van tal van regels (Goslinga & Denkers, 2009). Wat betreft regelovertreding in bedrijven houdt dit in dat er meer gekeken moet worden naar de normen van het bedrijf en de medewerkers, dan dat er vrijwel uitsluitend ingezet moet worden op controle en straffen. Wanneer de regels enkel worden nageleefd op het moment dat er een controleur aanwezig is, heeft dit het overgrote deel van de tijd geen zin. Wanneer de normen van de werknemers regelnaleving stimuleren, is de kans op regelnaleving veel groter.

2.2 Mesoniveau: bedrijfscultuur

Deze paragraaf gaat over de interne normen op mesoniveau, ofwel de bedrijfscultuur, in relatie tot regelnaleving. De paragraaf geeft een beschrijving van de literatuur over bedrijfscultuur en specifiek over de ethische bedrijfscultuur en de relatie van deze ethische cultuur met naleving.

2.2.1 Bedrijfscultuur

Hofstede (1980) voerde in de jaren zestig van de vorige eeuw onderzoek uit bij IBM-vestigingen over de hele wereld. Aan de hand van dit onderzoek formuleerde hij zijn invloedrijke cultuurmodel, dat bestaat uit vijf dimensies: machtsafstand, individualisme, masculiniteit, onzekerheidsvermijding en lange- of kortetermijndenken. Hofstede gebruikte zijn model om culturele verschillen tussen IBM-vestigingen in verschillende landen aan het licht te brengen. Hofstede definieert culturen als gemeenschappen die identificeerbaar zijn door een stabiel gedeeld systeem van normen en waarden.

Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw worden bedrijven en andere organisaties gezien als gemeenschappen met een eigen, typerende cultuur (Schein, 1992). Schein definieert bedrijfscultuur als 'A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems' (Schein, 1992, p. 12). Bedrijfscultuur wordt wel omschreven als de 'collectieve programmering' van de leden van de organisatie. De cultuur is de software die in de hoofden van de leden van een organisatie zit en hun gedrag 'programmeert' (Hofstede, 1980). In gedrag komen waarden en normen, verwachtingen, houdingen, opvattingen en overtuigingen tot

uitdrukking die door het merendeel van de organisatieleden worden gedeeld. Dit vormt gezamenlijk de organisatiecultuur.

De bedrijfscultuur kent twee functies: standaardisering van probleemoplossingen en onzekerheidsreductie. Een bedrijfscultuur kan leiden tot standaardisering doordat werknemers en leidinggevenden kunnen beschikken over voorgeprogrammeerde patronen voor de aanpak en het oplossen van problemen. De bedrijfscultuur schrijft als het ware voor op welke wijze er over situaties gedacht dient te worden, op welke wijze werknemers zich dienen op te stellen, hoe zij dienen om te gaan met externe inslagen en hoe de interne afstemming dient te worden verzorgd. De bedrijfscultuur leidt tot onzekerheidsreductie door het referentiekader aan de hand waarvan organisatieleden nieuwe situaties kunnen beoordelen en vanwege de vaste gedragspatronen aan de hand waarvan zij hun handelen kunnen inrichten (Hofstede, 1986; Keuning & Eppink, 1993; Sanders & Neuijen, 1987; Schein, 1992).

Leidinggevenden spelen een cruciale rol in de totstandkoming van de bedrijfscultuur. Hofstede (1991) stelt dat de waarden van de oprichters en leiders van bedrijven de praktijken worden van de medewerkers. Leidinggevenden vervullen een voorbeeldfunctie en dragen in hun doen en laten impliciet en expliciet de feitelijke normen en het gewenste gedragsrepertoire uit. In managementtaal wordt gesproken van het belang van *the tone at the top*. Hoe groter de overeenkomst tussen de normen die leidinggevenden uitdragen en de interne normen van de medewerkers, des te groter de kans dat de medewerkers zich aan de uitgedragen normen houden. Onderzoek toont consistent aan dat de ethische waarden en houding van leidinggevenden een belangrijke invloed uitoefenen op het gedrag van de medewerkers. D'Aquila (1998) vond bijvoorbeeld dat de inschatting over de integriteit van het management bij accountants positief gerelateerd is aan het eerlijk rapporteren van de cijfers. In een experimenteel onderzoek tonen D'Aquila en Bean (2011) dat proefpersonen hun financiële verslaglegging beduidend eerlijker doen na ethische communicatie vanuit het management dan na onethische communicatie.

Thommen (2002) maakt het onderscheid tussen bedrijven met een zwakke en een sterke cultuur. Binnen bedrijven met een sterke cultuur delen de medewerkers de cultuur die de directie omarmt, is er tussen medewerkers onderling een grote overeenstemming over de bedrijfscultuur en convergeren bedrijfscultuur, bedrijfssystemen en de omgeving. Duh, Belac en Milfelner (2010) onderzochten of de sterkte van de cultuur verschilde tussen familiebedrijven en andere bedrijven. Zij vonden geen verschillen. Bij beide typen organisaties vonden zij zowel bedrijven die zich kenmerkten door een zwakke cultuur als bedrijven die zich kenmerkten door een sterke cultuur.

Veel bedrijven, zeker de grotere, herbergen waarschijnlijk meerdere, vaak tegenstrijdige, culturen. Shover en Hochstetler (2002) wijzen op het bestaan van inter- en intra-organisatieculturen. Eén enkele cultuur binnen een bedrijf lijkt

eerder uitzondering dan de regel (Van Maanen & Barley, 1984). In het bijzonder binnen grote organisaties kenmerken werkmaatschappijen, divisies en afdelingen zich door een eigen specifieke cultuur. Deze cultuur kan in meer of mindere mate afwijken van de algemene bedrijfscultuur. Naast bedrijfsgrootte kan het bestaan van verschillende interorganisatieculturen ook samenhangen met de organisatiestructuur: in het bijzonder organisaties met een gedecentraliseerde – *loosely coupled* – organisatiestructuur en met relatief autonome subeenheden, laten ruimte voor het ontstaan van verschillende subculturen (Keane, 1995).

In de jaren tachtig van de vorige eeuw vat de stelling post dat er een ideale bedrijfscultuur bestaat. Deze vooronderstelling werd onder andere gevoed door populairwetenschappelijke boeken als 'In search of Excellence' van Peters en Waterman (1982). Deze vooronderstelling leidt tot een explosieve vraag naar cultuurinterventies bij bedrijven. Door zulke cultuurverandering hopen bedrijven de motivatie en doelgerichtheid van medewerkers te verhogen en daarmee de prestaties van het bedrijf te verbeteren. Om aan deze vraag te voldoen, ontstaat er een bloeiende markt van organisatieadviesbureaus en managementgoeroes. Het is zeer de vraag of al deze interventies tot het gewenste effect hebben geleid. Het is geen gemakkelijke opgave om de hardnekkig ingesleten patronen van de oude cultuur te veranderen (Alvesson, 2002). Er is meer nodig dan alleen het veranderen van enkele symbolen of het uitvaardigen van wat gedragsvoorschriften (Hofstede, 1991). Het conformeren aan nieuwe gedragsvoorschriften wil nog niet zeggen dat men deze onderschrijft. Om een wezenlijke culturele verandering te bewerkstelligen, dienen ook opvattingen, normen en waarden te veranderen. Daarnaast is het zeer de vraag of er wel een ideale bedrijfscultuur bestaat.

Om meer fundamentele kennis te genereren over de bedrijfscultuur hebben wetenschappers, vooral organisatiekundigen en organisatiepsychologen, verschillende modellen ontwikkeld om bedrijfscultuur te 'meten'. De modellen van Quinn (1988), van Van Muijen en collegae (1999) en van Schein (1999) behoren tot de meest gebruikte hiervan.

Het *Organisational Culture Assessment Instrument* (OCAI) van Cameron en Quinn (2011), gebaseerd op eerder werk van Quinn (1988) is een instrument dat 39 indicatoren voor een effectieve organisatie meet. Het model plaatst deze indicatoren in twee orthogonale dimensies, intern versus extern en flexibel versus stabiel, waardoor er vier kwadranten ontstaan. Dit model wordt ook wel het *competing values*-model genoemd, vanwege de tegenstellingen op de dimensies De meeste bedrijven kennen een score op alle vier de kwadranten, de verdeling verschilt echter per organisatie. Sommige typen organisaties hebben balans in de verdeling, bij anderen kan er een sterke neiging zijn naar een of twee kwadranten. Dit is niet vreemd, aangezien de cultuur dient aan te sluiten bij de aard van het bedrijf. Sommige typen bedrijven, zoals bedrijfsadviesorganisaties, verlangen een externe oriëntatie en een flexibele instelling. Andere bedrijven, zoals veehouderijen, vergen een meer interne oriëntatie en stabiliteit. Het OCAI-model

kan vaststellen waar de dominante gerichtheid van een organisatie ligt. In veel onderzoeken naar bedrijfscultuur en bij bedrijven waar bedrijfscultuur veranderd moet worden, wordt het *competing values*-model van Cameron en Quinn gebruikt.

Een ander model gebaseerd op het werk van Quinn (1988) is ontwikkeld door een internationale onderzoeksgroep onder leiding van de Nederlander Van Muijen (Van Muijen, et al., 1999). Dit FOCUS-model onderscheidt vier dimensies: ondersteuning, innovatie, regels en doeloriëntatie. Het model gaat er vanuit dat waarden en normen de basis vormen van organisatiecultuur, en dat hierdoor de organisatiecultuur wordt beïnvloed. De vragenlijst bestaat uit een beschrijvend deel waar de organisatiepraktijk wordt gemeten en een evaluatiedeel waar de kenmerken van de organisatie worden gemeten. Onderzoeken tonen aan dat er een samenhang is tussen het land waarin een organisatie is gevestigd en de organisatiecultuur. De sector (of branche) blijkt ongerelateerd aan de bedrijfscultuur (Van Muijen, et al., 1999).

Schein (1999) veronderstelt dat cultuur bestaat uit drie componenten: de zichtbare organisatieculturen en processen; de strategieën, doelstellingen en filosofieën die hieraan ten grondslag liggen; en de onbewuste, als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens (normen en waarden, of individuele motieven). Schein (1999) heeft kritiek op kwantitatieve enquête-instrumenten zoals de twee instrumenten die hierboven beschreven zijn, die volgens hem ten onrechte pretenderen cultuur te meten. Hij geeft aan dat deze instrumenten vaak slechts de zichtbare organisatiestructuren en processen meten, terwijl de stilzwijgende veronderstellingen zoals strategieën en doelstellingen en onbewuste interacties (de twee laatste componenten van zijn cultuurmodel) die in de organisatie gedeeld worden niet naar boven komen. Schein heeft een tienstappenbeoordelingsplan opgesteld, waarmee op een kwalitatieve manier cultuur gemeten en beoordeeld kan worden.

Al deze modellen blijken gerelateerd aan verschillende bedrijfsmatige variabelen. Er is echter nauwelijks of geen aanleiding om een relatie met compliance of regelnaleving te vooronderstellen. Wel zijn er specifieke modellen ontwikkeld die zich richten op de ethische bedrijfscultuur.

2.2.2 Ethische bedrijfscultuur

De *ethische* bedrijfscultuur betreft de gedeelde *morele* opvattingen van leden van de organisatie. De ethische bedrijfscultuur is een specifieke dimensie van de bedrijfscultuur die gaat over de ethiek van de organisatie en die het ethisch gedrag van de organisatie voorspelt (Key, 1999). Dit zou ook betekenen dat er een continuüm te veronderstellen is, met aan de ene kant bedrijven met een zeer ethische bedrijfscultuur en aan de andere kant bedrijven met een zeer onethische bedrijfscultuur. Vooral aan de laatste kant valt dan regelovertreding te verwachten.

Onder organisatiewetenschappers loopt een discussie over de beste wijze van operationaliseren van de ethische bedrijfscultuur. Dit gaat onder andere over de verschillen en overeenkomsten tussen het ethische bedrijfsklimaat en de ethische bedrijfscultuur (Denison, 1996). Beide bedrijfsculturele concepten worden verondersteld het ethisch handelen van organisaties en hun leden te beïnvloeden.

Het ethisch *klimaat* beschrijft welke overwegingen medewerkers maken wanneer zij geconfronteerd worden met ethische dilemma's. Deze overwegingen kunnen van een lagere of hogere ethische orde zijn. Volgens Trevino, Butterfield en McCabe (1995 in: Key, 1999) is ethisch klimaat een normatief construct dat de perceptie van ethiek in de organisatie door medewerkers bepaalt. Ethische *cultuur* betreft de organisatorische aspecten, zoals het voorbeeldgedrag van leidinggevenden en de openheid van communicatie, die ethisch gedrag binnen het bedrijf kunnen stimuleren (Kaptein, 2008b). Trevino beschrijft de ethische bedrijfscultuur als 'a descriptively-based construct that represents the extent to which an organization actually attempts to influence members' behavior through a variety of cultural systems.' (Trevino et al., 1995, p. 20 in: Key, 1999).

Het concept 'ethisch bedrijfsklimaat' stoelt voor een belangrijk deel op het werk van de ontwikkelingspsycholoog Kohlberg (Kohlberg, 1969; Levine, Kohlberg, & Hewer, 1985). Kohlberg onderscheidt in de redeneringen die mensen gebruiken om sociale dilemma's op te lossen drie stadia van morele ontwikkeling: preconventioneel, conventioneel en postconventioneel. In het *preconventionele* stadium redeneert men egocentrisch, op basis van beloningen en straffen. In het *conventionele* stadium redeneert men op basis van anderen en de regels. In het *postconventionele* stadium redeneert men op basis van ethische principes. Kohlberg vond dat kinderen met de jaren naar een hoger niveau van ethisch redeneren konden klimmen. Dit wil overigens niet zeggen dat alle mensen uiteindelijk het postconventionele stadium bereiken.

Mede op basis van het werk van Kohlberg ontwikkelden Victor en Cullen (1988; in Fritzsche, 2000) de *Ethical climate questionaire*. In hun vragenlijst meten zij de drie stadia van moreel redeneren binnen bedrijven: egoïsme, welwillendheid en principe. Bij bedrijven die zich kenmerken door een *egoïstisch* klimaat is het gebruikelijk om te redeneren in winst en verlies. Binnen bedrijven met een *welwillend* klimaat is men geneigd te redeneren in de belangen van anderen; en binnen bedrijven met een *principieel* klimaat redeneert men aan de hand van ethische grondbeginselen. Daarnaast onderscheiden Victor en Cullen, op basis van sociologische theorieën over rollen en referentiegroepen (zoals de theorie van Merton), drie referentiegroepen waar men zich aan kan spiegelen: een *persoon* (individueel), een *organisatie* (lokaal) of een *sociaal systeem* (kosmopolitisch). Door de drie stadia en de drie referentiegroepen systematisch te combineren bevat de *Ethical climate questionaire (ECQ)* negen concepten; de negen verschillende dimensies van ethisch klimaat. Deze dimensies zijn weergegeven

in tabel 2.1. Zo is een egocentrisch persoon die een individuele insteek heeft vooral gericht op eigenbelang, terwijl een lokaal georiënteerd persoon de winst van het bedrijf vooropstelt.

Tabel 2.1 **Negen dimensies van de ECQ (Victor & Cullen, 1988)**

Ethische criteria	Referentiegroep		
	Individueel	Lokaal	Kosmopolitisch
Egoïsme	Eigenbelang	Winst bedrijf	Efficiency
Welwillendheid	Vriendschap	Team belang	Sociale verantwoordelijkheid
Principe	Persoonlijke moraliteit	Regels en procedures	Wetten en professionele codes

Peterson (2002a) ging na op welke wijze in verschillende onderzoeken gebruik is gemaakt van ECQ. De onderzoeken laten overeenkomsten zien in de resultaten, hoewel de hoeveelheid dimensies die gevonden wordt niet in alle onderzoeken hetzelfde zijn. Zo onderscheiden Wimbush, Shepard en Markham (1997) aan de hand van onderzoek met de ECQ vijf eigen dimensies: onafhankelijkheid, zorgzaamheid, instrumenteel, wetten en reglementen, en service. In een *onafhankelijk klimaat* laten werknemers zich vooral leiden door hun eigen normen en waarden. In een *instrumenteel klimaat* denken werknemers vooral aan zichzelf, terwijl werknemers in een *zorgzaam klimaat* betrokken zijn bij elkaars welzijn. In een *ethisch klimaat* zijn wetten en reglementen van de overheid, de beroepsgroep en de organisatie leidend en leven werknemers deze strikt na. In een *serviceklimaat* richten de werknemers zich vooral op de klanten. Een instrumenteel klimaat gaat gepaard met meer ongepast gedrag, de andere vier dimensies dringen ongepast gedrag juist terug (Martin & Cullen, 2006). Fritzsche (2000) voerde een factoranalyse uit op de ECQ en onderscheidde zes subschalen: betrokkenheid (de zorg voor het welzijn van mensen in het bedrijf), wetten en codes (het belang van wetten en ethische codes), efficiëntie (de nadruk op efficiënt werken), regels (het belang van het werken volgens het boekje), onafhankelijkheid (het belang van de eigen persoonlijke en morele overtuigingen) en bedrijfsgerichtheid (de belangen van het bedrijf). Fritzsche vond in zijn onderzoek dat vooral efficiëntie gerelateerd was aan de neiging tot regelovertreding.

De Nederlander Kaptein (2008b) ontwikkelde het *Corporate ethical virtues model* voor het meten van de ethische bedrijfscultuur. Hij vooronderstelt dat de moraliteit van een organisatie wordt bepaald door de mate waarin de organisatiecultuur werknemers stimuleert om ethisch te handelen en werknemers ervan weerhoudt onethisch te handelen. Kaptein heeft met dit ethische cultuurmodel een analyse gemaakt van 150 zaken waarbij er sprake was van onethisch handelen veroorzaakt door de organisatiecultuur. Uit deze analyse kwamen uiteindelijk zeven waarden naar voren die samenhangen met ethisch gedrag van medewerkers. Deze waarden zijn helderheid, congruentie, uitvoerbaarheid, ondersteuning, transparantie, bespreekbaarheid en bestraffing (Kaptein, 2009).

Helderheid refereert aan de mate waarin ethische verwachtingen (zoals waarden, normen en regels) concreet, duidelijk en begrijpelijk zijn voor managers en werknemers.
Congruentie gaat over de mate waarin het gedrag van het management en de leidinggevenden in overeenstemming is met de ethische verwachtingen. Kaptein onderscheidt daarbij de congruentie van het management (hoger en middenkader) en de congruentie van de directleidinggevenden.
Uitvoerbaarheid ziet op de mate waarin het bedrijf voldoende tijd, geld, middelen, informatie en autoriteit beschikbaar stelt aan het management en de werknemers om hun verantwoordelijkheden te vervullen.
Ondersteuning heeft betrekking op de mate waarin de organisatie identificatie met en betrokkenheid bij de ethische verwachtingen stimuleert onder managers en werknemers.
Transparantie heeft betrekking op de mate waarin ethisch en onethisch gedrag en de consequenties daarvan zichtbaar zijn voor de managers en werknemers die daar op kunnen acteren.
Bepreekbaarheid refereert aan de mate waarin ethische kwesties, zoals ethische dilemma's of mogelijk onethisch gedrag, intern kunnen worden bediscussieerd door managers en werknemers.
Bestraffing gaat over de mate waarin managers en leidinggevende geloven dat onethisch gedrag wordt bestraft en ethisch gedrag wordt beloond, evenals over de mate waarin de organisatie leert van onethisch gedrag.

Er is enig onderzoek verricht waarin het ethische klimaat en de ethische cultuur onderling zijn vergeleken. Deze onderzoeken maakten wel gebruik van de ECQ van Victor en Cullen (1988), maar niet van de het *Corporate ethical virtues model* van Kaptein. Trevino, Butterfield en McCabe (1998) voerden onderzoek uit naar ethisch klimaat van Victor en Cullen en ethische cultuur van Trevino en collegae (1995 in: Key, 1999). Zij relateerden beiden aan ethische attituden en ethisch gedrag. Daarbij maakten zij onderscheid tussen bedrijven die wel en bedrijven die niet over een ethische code beschikten. De resultaten tonen dat ethische cultuur vooral samenhangt met ethisch gedrag bij organisaties *met* ethische code, terwijl ethisch klimaat samenhangt met ethisch gedrag in bedrijven *zonder* ethische code. De studie suggereert dat ethisch klimaat en ethische cultuur, ondanks hun verschillen, deels als synoniem gezien kunnen worden. De resultaten van het onderzoek van Trevino en collegae (1998) suggereren dat de verschillen tussen het ethische klimaat en de ethische cultuur niet zo groot zijn als werd verondersteld. Beide constructen lijken net iets anders te meten, maar de concepten zijn onderling sterk gerelateerd. Ook Denison (1996) en Van Muijen en collegae (Van Muijen, et al., 1999) oordelen na vergelijking van beide concepten dat de verschillen die zouden bestaan tussen cultuur en klimaat gering zijn en vooral verschillen in het perspectief waar vanuit het fenomeen bestudeerd wordt. Van Muijen en collegae (1999) geven aan dat waar 'cultuur' de nadruk legt op de manier waarop de omgeving *gecreëerd* wordt door actoren, 'klimaat' zich meer focust op de wijze waarop de omgeving wordt *ervaren* door

actoren. Door onderzoekers worden de begrippen cultuur en klimaat als synoniem en uitwisselbaar gebruikt (Denison, 1996).

2.2.3 Ethische bedrijfscultuur en ethisch gedrag

Een algemene assumptie in studies naar ethische bedrijfscultuur is dat deze medebepalend is voor het ethisch handelen van de leden van de organisatie en van het bedrijf als geheel. Vooral binnen en door bedrijven die zich kenmerken door een onethische cultuur, of zich kenmerken door een 'cultuur van non-compliance', zou onethisch gedrag veel voorkomen. Dit kan zich onder andere uiten in veel regelovertreding. Een sterke ethische cultuur, of een 'cultuur van compliance', zou echter bij leidinggevenden en medewerkers een morele drempel opwerpen en hen ervan weerhouden zich in te laten met regelovertreding of andere vormen van onethisch gedrag. Deze veronderstelde relatie tussen ethische cultuur en ethisch gedrag is in verschillende empirische studies getoetst.

Wimbush, Shepard en Markham (1997) hebben empirisch onderzoek gedaan naar de relatie tussen de dimensies van ethisch klimaat en ethische gedragsintenties. Ethische gedragsintenties werd gemeten aan de hand van verschillende vignetten, ethisch klimaat aan de hand van ECQ (vijf dimensies). De resultaten laten zien dat vooral een instrumenteel klimaat waar sprake is van egoïstische besluitvorming gerelateerd is met onethisch gedrag. Fritzsche (2000) vindt met dezelfde klimaatvragenlijst dat ethisch gedrag bij managers samenhangt met een hoog niveau van morele ontwikkeling en betrokkenheid van stakeholders.

Peterson (2002b) onderzocht de relatie tussen het ethisch klimaat (ECQ, met negen dimensies) en het hebben van een ethische code met ethische gedragsintenties. De resultaten tonen dat zowel het ethisch klimaat als het hebben van een ethische code gerelateerd is aan ethische gedragsintenties. Eigenbelang en bedrijfswinst hangen positief samen met onethisch gedrag. Naarmate werknemers hoger scoren op eigenbelang en bedrijfswinst, rapporteren zij meer onethisch gedrag. De overige dimensies, zoals welwillende en principiële culturen, hangen positief samen met ethische gedragsintenties. Ook het hebben van een ethische code was gerelateerd aan minder intentie tot het plegen van onethisch gedrag.

In een ander onderzoek toont Peterson aan dat de te onderscheiden dimensies van de ECQ gerelateerd zijn aan specifieke vormen van deviant gedrag (Peterson, 2002a). Zo blijkt dat een klimaat dat focust op de werknemers gerelateerd is aan politieke deviantie (zoals voortrekken) en aan productiedeviantie (zoals trager werken dan je kunt). Persoonlijke ethiek en eigenbelang blijken eveneens gerelateerd aan productiedeviantie. De dimensie 'regels en wetten' hangt negatief samen met vermogensdeviantie (zoals stelen). Vermogensdeviantie zou in criminologische termen geduid worden als vermogenscriminaliteit. Hiermee

biedt dit resultaat enige steun voor de vooronderstelde relatie tussen het ethische klimaat en regelnaleving.

Kaptein voerde op basis van zijn *Corporate ethical virtues model* verschillende onderzoeken uit naar de relatie tussen ethische bedrijfscultuur en (on)ethisch gedrag (Kaptein, 2008a, 2010, 2011). De meeste dimensies van het model blijken sterk gerelateerd aan gerapporteerd (on)ethisch gedrag. In een onderzoek onder politiefunctionarissen vonden Huberts, Kaptein en Lasthuizen (2007) dat de wijze waarop agenten het leiderschap ervaren, een onderdeel van de ethische bedrijfscultuur, sterk gerelateerd is aan gerapporteerde integriteitschendingen.

2.2.4 Ethische cultuur en regelovertreding

De gedachte dat de ethische bedrijfscultuur van invloed is op ethisch gedrag en daarmee op regelnaleving, sluit goed aan bij verschillende criminologische theorieën over de oorzaken van crimineel gedrag. Nu is crimineel gedrag geen synoniem voor onethisch gedrag. In hoeverre deze begrippen samenvallen, hangt af van de definitie van criminaliteit. Juist op het terrein van de witteboordencriminaliteit (dat in de criminologie doorgaans wel als synoniem wordt gebruikt voor criminaliteit in het bedrijfsleven) is er onder criminologen al decennia discussie over de definiëring. Er zijn daarbij drie benaderingen te onderscheiden:

1. Criminaliteit is bij wet strafbaar gesteld gedrag (strafrecht).
2. Criminaliteit betreft alle door de overheid gesanctioneerde overtredingen van wettelijke normen (dus ook bestuursrecht en privaatrecht).
3. Criminaliteit betreft schadelijk en moreel verwijtbaar gedrag (dus los van juridische kwalificaties).

Het onderhavige onderzoek richt zich op de tweede benadering, dus de overtreding van wettelijke regels. Daarbij geldt dat weliswaar niet al het onethisch gedrag ook crimineel gedrag is, maar dat wel nagenoeg al het crimineel gedrag onethisch is.

Het is wellicht geen toeval dat de bedenker van de term 'white-collar crime', Sutherland (1939), tevens de geestelijk vader is van de differentiële associatietheorie, waarvan de essentie neerkomt op het gezegde 'waar je mee omgaat, word je mee besmet.' In meer academische termen: volgens deze theorie wordt criminaliteit geleerd door de omgang met andere overtreders en is criminaliteit het gevolg van een overwicht van definities ten gunste van criminaliteit ten opzichte van definities ten nadele van criminaliteit. Hierop voortbordurend wijst Coleman op de processen van normalisatie van deviantie die plaatsvinden binnen organisaties en die functionarissen moreel ongevoelig maken voor de onethische kanten of schadelijke gevolgen van hun beslissingen wanneer deze deel gaan uitmaken van de dagelijkse routine (Coleman, 1995).

De theorie van Sykes en Matza onderstreept het belang van het als normaal of acceptabel kunnen voorstellen van onethisch of illegaal gedrag (Sykes & Matza, 1957). Zij stellen dat daders de ernst en verwijtbaarheid van hun gedrag tenietdoen door het gebruik van neutralisatietechnieken, om zo vervelende schuldgevoelens te minimaliseren. Hoewel ontwikkeld voor de verklaring van jeugdcriminaliteit, is deze theorie bijzonder bruikbaar voor het begrijpen van witteboordencriminaliteit. Wetsovertreders binnen bedrijven hebben doorgaans geen deviant zelfbeeld. Integendeel, zakenlieden en overheidsfunctionarissen zien zichzelf als *law abiding citizens* en voor hen is het daarom des te meer van belang door neutralisaties de morele drempel tot het overtreden van de wet te slechten. Neutralisatietechnieken zijn voor hen dan ook geen post hocrationalisaties, maar maken integraal deel uit van de motivatie voor wetsovertreding. Deze neutralisatietechnieken worden op de werkvloer overgedragen en kunnen in die zin deel uitmaken van de bedrijfscultuur.

Coleman en Benson vertaalden de door Sykes en Matza ontwikkelde neutralisatietechnieken naar neutralisaties voor witteboordencriminaliteit, die neerkomen op het ontkennen van schade, het ontkennen van slachtofferschap en het benadrukken van de willekeur of de onevenredigheid van het overheidsoptreden (Benson, 1998; Coleman, 1995). Ook in de Nederlandse studies naar bedrijfscriminaliteit worden deze neutralisaties gevonden (Huisman, 2001; Van den Berg, Aidala, & Beenakkers, 2002). In de openbare verhoren van bouwondernemers door de parlementaire enquête Bouwnijverheid zijn ze bijvoorbeeld duidelijk te herkennen: de onderlinge verrekeningen betroffen slechts 'pepernoten' of 'monopoliegeld' (dus geen schade) en de illegale prijsafspraken waren nodig omdat de overheid als opdrachtgever de branche zou uitknijpen (dus onevenredigheid van overheidsoptreden) (Kamerstukken II 2002/03, 28 244, nr. 9).

Leerprocessen ten gunste van crimineel gedrag – dat in de eigen kring dus niet als normafwijkend wordt beschouwd – vinden in het bijzonder plaats in subculturele settings. In een delinquente subcultuur leren lotgenoten in vergelijkbare omstandigheden van elkaar welke oplossingen wel en niet effectief zijn en geven ze elkaar wederzijdse ondersteuning (Miedema & Nijboer, 1999, p. 183). Over deviante subculturen en hun invloed op gedrag zijn ook weer generale theorieën ontwikkeld die kunnen worden toegepast op wetsovertreding binnen bedrijven. Veel studies naar witteboordencriminaliteit wijzen op de betekenis van organisatieculturen (onder andere Braithwaite, 1985; Cohen, 1995; Coleman, 1987; Shover & Bryant, 1993). In een criminogene bedrijfscultuur wordt het naleven van wetten en regels niet als belangrijk gezien en is overtreding daarvan ter bereiking van organisatiedoelen acceptabel. De in de subcultuur geldende normen en waarden staan in een aantal opzichten op gespannen voet met de normen en waarden van de dominante maatschappelijke cultuur. De regels van de dominante maatschappelijke cultuur verliezen voor de leden van de subcultuur hun geldigheid. Overtreding van deze (in de wet neergelegde) regels is het gevolg (Huisman, 2001).

Geredeneerd vanuit de subcultuurtheorie, kan binnen een bedrijf een cultuur ontstaan waarvan de normen en waarden in strijd zijn met de in wettelijke regels vastgelegde maatschappelijke normen en waarden. Vanwege hun isolatie kunnen subculturen binnen ondernemingen bepaalde illegale gedragingen blijven definiëren als acceptabel of wenselijk gedrag, terwijl deze gedragingen door de maatschappij als geheel duidelijk afgekeurd worden (Coleman, 1987). Passas (1990) spreekt in dit verband van *non-conformity*: gedragingen zijn weliswaar in strijd met de wet, maar worden niet als crimineel of amoreel ervaren omdat ze in overeenstemming zijn met de codes van een subcultuur.

Overigens zijn verschillende criminologen kritisch over bedrijfscultuur als verklaring voor bedrijfscriminaliteit (Shover & Hochstetler, 2002; Spahr & Alison, 2004). Zij zijn van mening dat er te veel van één culturele eenheid binnen een organisatie wordt uitgegaan, terwijl organisaties binnen afdelingen dikwijls subculturen herbergen, die weer deel uit kunnen maken van organisatieoverstijgende subculturen van bepaalde beroepsgroepen, bijvoorbeeld die van de controllers en die van ingenieurs. Verder wijzen zij erop dat het begrip 'bedrijfscultuur' een containerbegrip is geworden dat bijzonder moeilijk is te operationaliseren, ook al zijn er vele boeken over volgeschreven.

Verder is er methodologische kritiek. Criminologisch onderzoek naar witteboordencriminaliteit wordt vaak verricht op basis van casestudies van al gepleegde criminaliteit. Achteraf is het gemakkelijk de regelovertreding toe te schrijven aan de criminogene kenmerken van de bedrijfscultuur. Casestudies kunnen worden gebruikt om hypotheses te ontwikkelen of om theorieën ter discussie te stellen, maar zijn niet geschikt voor het toetsen van hypotheses. Er is nauwelijks cross-sectioneel onderzoek gedaan naar de manier waarop variaties in bedrijfscultuur gerelateerd zijn aan variaties in regelnaleving. Hoewel er in criminologische theorievorming een belangrijke verklarende kracht wordt toegekend aan bedrijfscultuur, is het empirisch bewijs voor de veronderstelde causale relatie tussen bedrijfscultuur en regelovertreding mager.

Het is wederom Kaptein die zijn model voor het meten van ethische bedrijfscultuur heeft gekoppeld aan regelovertreding. Kaptein (2008a) meet de hoeveelheid regelovertreding die mensen binnen de organisatie waarnemen op vijf schalen, te weten richting financiers, klanten, werknemers, leveranciers en de maatschappij. De resultaten van deze onderzoeken toonden een sterke relatie tussen de ethische bedrijfscultuur en de frequentie van de waargenomen regelovertreding. In een groot onderzoek onder Amerikaanse werknemers vindt Kaptein (2010) over drie meetmomenten eveneens een sterke relatie tussen de bedrijfscultuur en gerapporteerde regelovertreding. In dat onderzoek verklaart de ethische bedrijfscultuur de frequentie van regelovertreding beduidend sterker dan de mate waarin het bedrijf een compliance-programma heeft ingevoerd. De ethische bedrijfscultuur en de mate waarin het compliance-programma is ingevoerd, blijken onderling overigens sterk gerelateerd (Kaptein, 2008c, 2010). Dit suggereert dat compliance-programma's kunnen bijdragen aan

het versterken van de ethische cultuur en dat die cultuur vervolgens bijdraagt aan het reduceren van regelovertredingen.

2.2.5 Conclusie

Over bedrijfscultuur is een boekenkast vol geschreven, maar toch blijkt het wetenschappelijk een lastig te operationaliseren en te meten begrip. Toch wordt aan bedrijfscultuur een belangrijke invloed op gedrag van medewerkers toegeschreven, en dus op regelnaleving en regelovertreding. Regelovertreding kan immers gezien worden als een vorm van onethisch gedrag. Meer relevant voor deze studie zijn het begrip 'ethische bedrijfscultuur' en het verwante begrip 'ethisch klimaat'. Er zijn verschillende modellen ontwikkeld voor het meten van ethische bedrijfscultuur en ethisch klimaat, waarvan respectievelijk het *Corporate ethical virtues model* van Kaptein en de *Ethical climate questionaire* van Victor en Cullen de meest gebruikte zijn.

In criminologisch onderzoek worden er op basis van gevallen van regelovertreding wel profielen geschetst van criminogene bedrijfsculturen. Het empirisch bewijs voor de causale relatie is echter zwak. Modellen voor het meten van ethische bedrijfscultuur zijn in enkele studies tevens gerelateerd aan (on)ethisch gedrag en regelovertreding.

Veel bedrijven, zeker de grotere, herbergen waarschijnlijk meerdere, vaak tegenstrijdige, culturen. Eén enkele cultuur binnen een bedrijf lijkt eerder uitzondering dan de regel. Daarnaast staan bedrijfsculturen niet op zich. Ze kunnen deel uitmaken van interorganisatieculturen, waarbij bedrijven binnen branches culturele kenmerken gemeen hebben.

2.3 Macroniveau: mores in de branche

De voorgaande paragrafen beschreven de invloeden op regelnaleving vanuit factoren binnen bedrijven. Bedrijven opereren echter niet in een vacuüm. Zij hebben te maken met toeleveranciers, afnemers, partners, concurrenten, schaarste of overschot, regelgeving, handhavers en conjunctuur. Naarmate bedrijven in een meer vergelijkbare markt opereren, zijn deze externe invloeden op de bedrijven meer vergelijkbaar. Zulke externe invloeden kunnen bepalend zijn voor de wijze waarop bedrijven zich ontwikkelen, zich opstellen en zich al dan niet aan regels houden. Bedrijven die in volstrekt andere markten opereren, ondergaan doorgaans minder vergelijkbare externe invloeden en zullen zich daardoor naar alle waarschijnlijkheid op verschillende manieren ontwikkelen.

Naast het feit dat de omgeving van invloed kan zijn op de ethische cultuur van bedrijven, kunnen bedrijven elkaar onderling beïnvloeden. De mate waarin bedrijven elkaar beïnvloeden, is mede afhankelijk van de mate waarin deze bedrijven relevant voor elkaar zijn en contact met elkaar hebben. Daarbij

beïnvloeden bedrijven elkaar waarschijnlijk vooral wanneer zij sterk vergelijkbaar zijn, veel met elkaar te maken hebben en met elkaar concurreren, zoals dat het geval is bij bedrijven binnen een branche.

Shover en Hochstetler (2002) wijzen in dit verband op het bestaan van interorganisatieculturen, dus culturele kenmerken die niet typerend zijn voor individuele bedrijven, maar die bedrijven delen met soortgelijke bedrijven en die afwijken van de culturele kenmerken van andersoortige bedrijven. Net zoals er sprake kan zijn van bedrijfsculturen, kan er dus sprake zijn van brancheculturen, waarin branches onderling van elkaar verschillen. De branchecultuur vormt dan als het ware een afgeleide of het gemiddelde van de cultuur binnen de verschillende bedrijven in de branche. Andersom heeft de branchecultuur weer invloed op de cultuur en het gedrag van de individuele bedrijven binnen de branche.

Van branche specifieke culturele aspecten zijn voor dit onderzoek vooral de binnen de branche heersende opvattingen over naleving van wettelijke regels van belang. Binnen een branche kan sprake zijn van een cultuur van niet-naleving, waarin normafwijkend en regelovertredend gedrag niet wordt afgekeurd, maar gezien wordt als normaal zakelijk gedrag, of zelfs wordt aangemoedigd. Wanneer binnen de branche een cultuur heerst die niet negatief, of zelfs positief staat tegenover overtreding van (bepaalde) wetten, kan dit bedrijven een motief of rechtvaardiging bieden voor overtreding. Bedrijven kunnen elkaar bovendien 'infecteren' door de overdracht van kennis en neutralisaties voor het plegen van overtredingen (Van den Berg, et al., 2002).

Instrumenten voor het meten van de ethische branchecultuur – anders dan het nemen van het gemiddelde van de scores van de ethische bedrijfscultuur van individuele bedrijven – zijn nauwelijks voorhanden. Een zeldzame poging is die van Barnett (1985). Omdat een directe meting van bedrijfscultuur volgens Barnett echter niet mogelijk is, werd branchecultuur geoperationaliseerd als de beschikbaarheid en de verspreiding van technieken voor niet-naleving. Barnett concludeerde dat er een relatie was tussen branchecultuur en de mate van naleving van belastingwetgeving bij bedrijven in Zweden.

Wel kunnen de gevolgen van de ethische branchecultuur in kaart worden gebracht aan de hand van de hoeveelheid overtredingen die in branches worden gepleegd. Het idee dat specifieke brancheculturen een verklaring kunnen vormen voor de hoge niveaus van regelovertreding die in bepaalde bedrijfstakken worden gevonden, is al terug te vinden in de eerste studies naar witteboordencriminaliteit (Clinard & Yeager, 1980; Cressey, 1976; Geis, 1967; Sutherland, 1949). Ook in Nederland zijn gevallen van wijdverspreide regelovertreding binnen branches toegeschreven aan kenmerken van de cultuur van de betreffende branches, zoals de bouwnijverheid (Van den Heuvel, 2004; Vulpenhorst, 2005), de afvalverwerking (Huisman, 2001) en de vastgoedsector (Van de Bunt,

Huisman, & Van Wingerde, 2011). Baucus en Near (1991) onderzochten de invloed van tal van factoren op regelovertreding door bedrijven. Zij vonden, onder andere en in navolging van Clinard en Yeager (1980), een zeer grote kans op regelovertreding bij bedrijven met een geschiedenis van eerdere overtredingen die opereren in branches waarbinnen regelovertreding relatief vaak voorkomt (in hun onderzoek: voedsel, hout, petroleumraffinage en transport).

Hoewel valide instrumenten ontbreken om de (ethische) cultuur op het macroniveau van branches te meten, lijkt het aannemelijk om aan te nemen dat regelnaleving door bedrijven – net als op het mesoniveau van de bedrijfscultuur – wordt beïnvloed door de sociale normen van de omgeving. Op dit niveau zijn dat de mores binnen de branche.

2.4 Conclusie

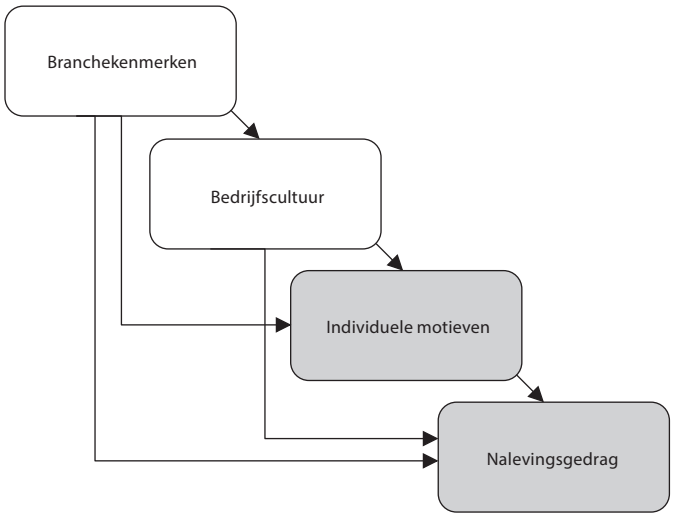
Individuele motieven om wettelijke regels wel of niet na te leven – zoals persoonlijke normen, ervaren sociale normen en de perceptie van de mogelijkheden tot naleving – worden gevormd in culturele settings binnen bedrijven en branches. Cultuur is sterker naarmate meer betrokkenen deze cultuur onderschrijven en zich daarnaar gedragen. De cultuur is van invloed op de groepsleden, maar evenzeer zijn de groepsleden van invloed op de cultuur. Dat betekent niet dat de invloed van alle betrokkenen op de cultuur en op het gedrag even sterk is. Wat betreft ethisch gedrag en regelnaleving binnen bedrijven veronderstelt de literatuur dat de invloed van de directie en leidinggevenden beduidend groter is dan die van individuele medewerkers. De directie en leidinggevenden zijn bij uitstek bepalende cultuurdragers.

Ondanks de aanwezigheid van deze cultuurdragers lijkt niet in alle bedrijven sprake van een sterke (ethische) cultuur. Het is zeer de vraag of alle directieleden en leidinggevenden de bedrijfscultuur op een eenduidige manier intern communiceren en of alle medewerkers zich voldoende aan de organisatie binden om zich door de ethische bedrijfscultuur te laten doordringen. Daarnaast kan de wijze waarop werknemers de ethische bedrijfscultuur ervaren afhankelijk zijn van de afdeling waarbinnen zij werkzaam zijn of de rol die zij daarbinnen vervullen.

Bedrijven, zeker de grotere, kunnen meerdere, tegenstrijdige culturen herbergen, maar maken ook deel uit van een branche waar bepaalde mores kunnen heersen. Eén enkele cultuur binnen een bedrijf lijkt eerder uitzondering dan de regel. Daarnaast kan sprake zijn van sterke en zwakke culturen. Binnen bedrijven met een sterke cultuur delen de medewerkers de cultuur die de directie omarmt, is er tussen medewerkers onderling een grote overeenstemming over de bedrijfscultuur en convergeren bedrijfscultuur, bedrijfssystemen en de omgeving.

Over de invloed van een zwakke of sterke cultuur op de naleving van regels is nog niets bekend. Vooronderstelt zou kunnen worden dat binnen bedrijven met een sterke cultuur de richting van deze cultuur, onethisch dan wel ethisch, een grote invloed uitoefent op de houding en het gedrag van alle betrokkenen binnen de organisatie. Binnen bedrijven met een sterke ethische cultuur kan verwacht worden dat medewerkers en leidinggevenden zich beduidend beter aan alle interne en externe regels houden dan binnen bedrijven met een sterke onethische bedrijfscultuur. Binnen bedrijven waar een zwakke cultuur heerst, is een belangrijke invloed van de richting van die cultuur beduidend minder waarschijnlijk. In die gevallen zullen de individuele motieven van werknemers en leidinggevenden waarschijnlijk een beduidend belangrijkere rol vervullen in de beslissing om zich al dan niet in te laten met regelovertredingen, dan in bedrijven waar de ethische cultuur wel sterk is.

3 Individuele motieven en regelnaleving



Dit hoofdstuk richt zich op verklaringen voor regelnaleving op microniveau en gaat in op de invloed van individuele motieven op de intentie tot naleving. Het hoofdstuk beschrijft specifiek een onderzoek naar naleving van fiscale verplichtingen. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat individuele motieven zeer sterk gerelateerd zijn aan nalevingsintenties.

Dit hoofdstuk beschrijft eerst kort de literatuur over fiscale regelnaleving. Dit leidt tot de onderzoeksvragen en methoden van onderzoek. Vervolgens worden de resultaten van dit onderzoek besproken, en wordt afgesloten met een conclusie.

3.1 Fiscale naleving

Sociale wetenschappers beschrijven de keuze om belastingen al dan niet correct af te dragen als een schoolvoorbeeld van een sociaal dilemma: niet afdragen is profijtelijk voor het individu; wel afdragen is beter voor het collectief. Wanneer belastingplichtigen massaal hun fiscale bijdrage leveren, dan kan de staat de gewenste collectieve voorzieningen bekostigen. Wanneer een substantieel deel belastingplichtigen belasting ontduikt of ontwijkt, stroomt er minder geld de schatkist in en kan de staat minder collectieve voorzieningen financieren.

Dat kan leiden tot ernstige maatschappelijke ontwrichting en een bedreiging vormen voor de economie. Uiteindelijk kan een incomplete belastingdiscipline leiden tot een structureel overheidstekort en tot economische crises, wat elke inwoner van het land vervolgens individueel kan treffen. De economische crises in Griekenland en Italië lijken hier voorbeelden van. De regeringen van beide landen zien zich genoodzaakt tot het treffen van maatschappelijk ingrijpende maatregelen teneinde het begrotings- en financieringstekort aan te zuiveren. Die tekorten lijken ten minste deels veroorzaakt door een ernstig gemankeerde fiscale afdracht.

Belastingdiensten staan voor de opdracht om belastingplichtigen ertoe te bewegen, het liefst spontaan, te kiezen voor het collectieve belang en het door hen verschuldigde bedrag aan belastingen af te dragen. In Nederland lijkt de belastingdienst daar redelijk goed in te slagen. Dat wil zeggen, de schaduweconomie in Nederland wordt doorgaans lager geschat dan in de meeste andere landen. Zo rapporteert Schneider (2004) over 2002/2003 dat de Nederlandse schaduw economie 13 procent van het Bruto Nationaal Product bedroeg. Voor Griekenland, Italië, Spanje en Portugal schatte Schneider dit respectievelijk op 28 procent, 26 procent, 22 procent en 21 procent. Dat neemt niet weg dat ook in Nederland nog wel ruimte voor verbetering is; in de Verenigde Staten (8 procent), Zwitserland (9 procent), Australië (11 procent) en Japan (11 procent) schatte Schneider de omvang van de zwarte economie kleiner.

Om het bedrijfsleven en andere belastingplichtigen optimaal te kunnen bewegen tot een juiste belastingafdracht, is het voor de Belastingdienst van groot belang om kennis te hebben van de houding ten aanzien van de Belastingdienst en de nalevingsmotieven en -intenties van de betrokkenen. Om die reden laat de Belastingdienst jaarlijks, onder de naam Fiscale Monitor, enquêtes afnemen onder belastingplichtigen (Van Kruchten, De Groot, Hoogeveen, Jansen, & Verschoor, 2010). Deze enquête wordt afgenomen bij belastingplichtigen uit verschillende doelgroepen, waaronder particulieren en adviseurs. Ook onder ondernemers laat de Belastingdienst vragenlijsten afnemen. De studie die staat beschreven in dit hoofdstuk is uitgevoerd met de gegevens die afkomstig zijn uit deze enquête: de Fiscale Monitor 2010 Ondernemers.

Net als veel wetenschappers, blijkt ook de Belastingdienst het afgelopen decennium steeds nadrukkelijker andere dan economische motieven te betrekken bij het verklaren van fiscale regelnaleving en overtreding. Dit blijkt onder andere uit de concepten die zij opnemen in de Fiscale Monitor. Zoals besproken in het tweede hoofdstuk van deze uitgave, tonen onderzoeken aan dat andere dan louter economische of rationele motieven een wezenlijke bijdrage leveren aan het verklaren van regelnaleving of -overtreding. Dit geldt voor individuele motieven als persoonlijke en sociale normen, waargenomen mogelijkheden om na te leven of te overtreden en binding aan de omgeving. De kans dat mensen regels naleven neemt toe naarmate mensen persoonlijk overtuigd zijn van het belang van regelnaleving, ze denken dat anderen hier ook van zijn overtuigd

en denken dat anderen de regels daadwerkelijk naleven, ze het gemakkelijk vinden om de regels na te leven en juist moeilijk om ze te overtreden en ze zich sterk hechten aan groepen in de samenleving die regelnaleving onderschrijven. Zulke concepten nemen, naast economisch rationele concepten als pakkans en hoogte van de boete, in de compliance-literatuur een steeds prominentere plaats in (Parker & Nielsen, 2011). Ook de Fiscale Monitor van de Belastingdienst bevat naast vragen voor het meten van afschrikking deze niet-economische individuele motieven.

Ten aanzien van binding zou men op basis van de criminologische literatuur kunnen verwachten dat een sterkere binding met de omgeving gerelateerd is aan minder regelovertreding of meer -naleving (Hirschi, 1969). Volgens deze en andere bindingstheorieën zijn mensen meer geneigd zich te onthouden van hun zelfzuchtige aard en meer geneigd zich aan de normen in de samenleving, ofwel de wetten en regels, te houden, naarmate zij zich sterker binden aan hun omgeving. De sociaalpsychologische literatuur veronderstelt dat een sterkere binding, of identificatie, met de omgeving ertoe leidt dat mensen zich meer gelegen laten aan de groep waaraan zij zich binden, of waarmee zij zich identificeren (Tajfel & Turner, 1979). Daarmee veronderstellen sociaalpsychologen niet zozeer een direct effect van binding op naleving, maar veeleer dat de invloed van sociale normen toeneemt naarmate men zich sterker bindt of identificeert met de omgeving. Naarmate personen zich sterker binden, zouden non-compliante sociale normen leiden tot meer regelovertreding en zouden compliante sociale normen leiden tot meer regelnaleving.

Toch is het op logische gronden de vraag in hoeverre individuele motieven een goede verklaring bieden voor het fiscale gedrag binnen organisaties. Veel van de onderzoeken naar de invloed van individuele motieven op naleving richten zich op individuele beslissingen om regels al dan niet te overtreden in situaties dat het individu zelf direct het eigen gedrag bepaalt. Dit betreft bijvoorbeeld onderzoek naar de individuele beslissing over het juist opgeven van informatie over de eigen inkomstenbelasting, of over het al dan niet overschrijden van de snelheidslimiet op de snelweg. Dat individuele motieven een belangrijke rol spelen bij zulke individuele beslissingen, is niet verwonderlijk. Het is de vraag of dit evenzeer het geval is wanneer anderen een directe invloed kunnen uitoefenen op de uiteindelijke beslissing, zoals het geval is bij beslissingen over fiscale naleving binnen bedrijven. In zo'n context opereert het individu zelden alleen. Directieleden, medewerkers, de boekhouder en anderen zijn doorgaans direct of indirect betrokken bij fiscale beslissingen. Het is daarmee de vraag in welke mate individuele motieven daadwerkelijk een rol spelen bij de totstandkoming van de fiscale beslissingen binnen bedrijven.

Voor zover er onderzoek is uitgevoerd naar het verklaren van naleving in deze specifieke context, betreft dit in veel gevallen de beschrijving van casestudies (Shover & Hochstetler, 2002). Deze uitgave richt zich op het zoeken van verklaringen voor naleving of overtreding in een professionele context. De studie

betreft een secundaire analyse van de Fiscale Monitor Ondernemers 2010. In de studie wordt nagegaan in hoeverre individuele motieven (persoonlijke en sociale normen, mogelijkheden, afschrikking en binding) de intentie tot regelnaleving of -overtreding van fiscale verplichtingen kunnen verklaren.

3.1.1 Hypotheses

Op basis van de beschreven literatuur wordt verondersteld dat sterke persoonlijke normen, positieve sociale normen, veel waargenomen mogelijkheden tot naleving, veel waargenomen afschrikking en een sterke binding met de omgeving positief gerelateerd zijn aan de intentie om fiscale regels na te leven en dat elk van deze variabelen een unieke bijdrage levert aan de verklaring van deze intenties. Daarbij wordt verwacht dat bij personen die zich sterk binden aan hun omgeving, de invloed van sociale normen groter is dan bij personen die zich zwak binden aan hun omgeving.

3.1.2 Methode

De Fiscale Monitor 2010 is afgenomen onder 1.377 ondernemers die werkzaam waren in verschillende branches. De gegevens uit de Fiscale Monitor zijn voor dit onderzoek door de Belastingdienst ter beschikking gesteld. Voor een uitgebreide beschrijving van de methode en de deelnemers zie Van Kruchten en collegae (2010).

Op basis van de in de inleiding en het theoretisch kader beschreven literatuur is een eerste selectie gemaakt van vragen uit de Fiscale Monitor die passen binnen de onderscheiden concepten. Dit zijn intenties tot naleving van belastingregels, persoonlijke normen, sociale normen, afschrikking en binding. Daarnaast zijn additionele vragen uit deze monitor gebruikt om na te gaan in hoeverre deze variabelen naleving kunnen verklaren boven de eerder beschreven nalevingsmotieven.

3.1.2.1 Instrumenten

De intentie tot naleving van belastingregels is geconstrueerd aan de hand van drie vragen: In hoeverre kunt u zich voorstelen dat er omstandigheden zijn waardoor u: '… cash betalingen buiten de boeken houdt?' '… te veel of niet bestaande aftrekposten in uw belastingaangifte opvoert?' en '…. niet alle inkomsten opgeeft in uw aangifte?'. Respondenten konden deze vragen beantwoorden op een vijfpuntsschaal met als uiteinden 'in zijn geheel niet (1)' tot en met 'zeker wel (5)'. Deze drie vragen vormen een betrouwbare schaal (α = .85). Ondernemers rapporteren vooral zeer compliante intenties. Zij rapporteren niet tot zeker niet van plan te zijn cash betalingen buiten de boeken te houden (gemiddelde = 1.98), te rommelen met aftrekposten (gemiddelde = 1.80) of inkomsten buiten de aangifte te houden (gemiddelde = 1.74). Om deze reden is de schaal omgecodeerd van intentie tot overtreding naar intentie tot naleving, waarbij een hogere score een sterkere intentie tot naleving uitdrukt.

De persoonlijke norm is gemeten aan de hand van drie vragen: 'Ik houd mij altijd en in alle situaties aan de regels', 'Ik voel mij moreel verplicht om me aan alle regels te houden' en 'Ik zou me schuldig voelen als ik niet mijn volledige deel aan belastingen zou betalen'. Respondenten konden deze vragen beantwoorden op een vijfpuntsschaal met als uiteinden 'Helemaal mee oneens (1)' tot en met 'Helemaal mee eens (5)'. Deze drie vragen vormen een betrouwbare schaal (α = .72).

De sociale norm is gemeten aan de hand van twee vragen: 'Mensen in mijn omgeving zouden het sterk afkeuren als ik mijn belastingverplichtingen niet zou nakomen' en 'Nederlanders vinden belastingontduiking over het algemeen niet acceptabel'. Deze vragen vormen een redelijk betrouwbare schaal (α = .59). Deze sociale normvragen hebben uitsluitend betrekking op de *voorgeschreven norm*. De Fiscale Monitor bevatte wel een vraag over de *waargenomen norm* (welk percentage denkt u dat de Belastingregels overtreedt), maar deze vraag was slechts door de helft van de respondenten ingevuld en is om die reden buiten beschouwing gelaten.

De mogelijkheden die respondenten ervaren om de belastingregels na te leven zijn gemeten aan de hand van drie items; 'In hoeverre bent u in het algemeen op de hoogte van belastingzaken?', 'Belastingzaken zijn eenvoudig af te handelen.' en 'Ik heb voldoende kennis om mijn belastingzaken zelf goed af te handelen'. De respondenten beantwoordden deze vragen op een vijfpuntsantwoordschaal. De schaaluiteinden bij de eerste vraag waren: 'zeer slecht (1)' en 'zeer goed (5)'. Bij de laatste twee vragen betroffen dit 'helemaal mee oneens (1)' en 'helemaal mee eens (5)'. Gezamenlijk vormden deze drie items een betrouwbare schaal (α = .63). Deze vragen gaan alle drie over de mogelijkheid om de regels na te leven. De Fiscale Monitor bevatte geen vragen over de mogelijkheid om de regels te overtreden.

Voor het meten van afschrikking is aan de hand van drie items gevraagd naar de perceptie van de pakkans en aan de hand van één item naar de perceptie van de ernst van de consequenties. Om pakkans te meten is de respondenten gevraagd: Hoe groot is, volgens u, de kans dat de Belastingdienst ontdekt dat een onderneming '… cash betalingen buiten de boeken heeft gehouden?', '…te veel of niet bestaande aftrekposten in een belastingaangifte heeft opgevoerd?' en '…niet alle inkomsten heeft opgegeven in een belastingaangifte?'. Respondenten konden deze vragen beantwoorden aan de hand van een vijfpuntsantwoordschaal, met als uiteinden 'zeer klein (1)' en 'zeer groot (5)'. Deze drie items vormen gezamenlijk een zeer betrouwbare schaal (α = .89). De ernst van de consequenties is gemeten met de vraag: 'Als door de Belastingdienst wordt ontdekt dat een onderneming bewust zijn belastingaangifte niet juist heeft ingevuld heeft, hoe ernstig denkt u dat de gevolgen dan zullen zijn?', aan de hand van een vijfpuntsantwoordschaal met als uiteinden: 'helemaal niet ernstig (1)' en 'heel ernstig (5)'. Voor het construeren van een maat van afschrikking zijn

de pakkansschaal en de vraag over de ernst van de consequenties met elkaar vermenigvuldigd.

Binding is gemeten aan de hand van één item: 'Ik voel me sterk betrokken bij wat er in de maatschappij gebeurt', gescoord op een vijfpuntsantwoordschaal, met als uiteinden 'helemaal mee oneens (1)' en 'helemaal mee eens (5)'.

Naast de in het theoretisch kader besproken concepten, beantwoordden de respondenten in de Fiscale Monitor vragen over meer onderwerpen die van invloed kunnen zijn op de intentie tot regelnaleving. Deze vragen kunnen ruwweg in drie categorieën worden ondergebracht: achtergrondkenmerken van de respondent (geslacht en leeftijd); vragen over de activiteiten van de Belastingdienst (is de onderneming gecontroleerd en is er iemand van de Belastingdienst anderszins langsgeweest); en vragen over onderneming (aantal vestigingen, aantal medewerkers, omzet, en de financieel-economische situatie). Deze vragen zijn in de analyse betrokken.

3.1.3 Resultaten

Om na te gaan in hoeverre intenties tot naleving van belastingregels de individuele motieven en andere variabelen verklaren, is een regressieanalyse uitgevoerd. Eerst is een model getoetst waarin persoonlijke norm, sociale norm, mogelijkheden, afschrikking en binding als verklarende variabelen zijn opgenomen. In het tweede model zijn daarnaast ook de in de methode beschreven achtergrondvariabelen opgenomen. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 3.1.

Tabel 3.1 toont dat de individuele motieven allen gecorreleerd zijn aan de nalevingsintenties. Uitzondering daarop vormt de binding. In de regressieanalyse blijken alle vier de overige variabelen uniek bij te dragen aan het verklaren van de nalevingsintenties. Dit geldt vooral voor persoonlijke normen en afschrikking. Sterke persoonlijke normen en veel afschrikking zijn gerelateerd aan een sterke neiging de regels na te leven. De invloed van sociale normen blijkt voor een belangrijk deel te worden 'wegverklaard' door de overige concepten, al blijft ook dit concept in de analyse uniek bijdragen aan de intentie tot naleving.

Het opnemen van de overige variabelen blijkt nauwelijks tot enige verandering te leiden in de eerder opgenomen variabelen. Hoewel veel van de overige variabelen wel (zwak) correleren met nalevingsintenties, draagt alleen de leeftijd van de respondent enigszins bij aan het verklaren van deze intenties bovenop de individuele motieven.

Tabel 3.1 **Regressie van intenties tot belastingnaleving op persoonlijke norm, sociale norm, mogelijkheden, afschrikking en binding**

		Model 1	Model 2
	r	β	β
Persoonlijke norm	.37***	.29***	.29***
Sociale norm	.28***	.08**	.09**
Mogelijkheden	.09***	.07**	.06*
Afschrikking	.21***	.14***	.13***
Binding	.05	.04	.02
Geslacht	-.03		-.03
Leeftijd	.08**		.09**
Aantal vestigingen	.05*		.01
Aantal werknemers	.05*		.04
Omzet	.05*		.03
Economische situatie onderneming	.06*		.04
Controle belastingdienst	-.02		.01
Bezoek belastingdienst	-.03		-.03
R^2		42%;	42%;
Adj. R^2		17%	17%
F		F(5, 1371) = 56.91***	F(13, 1363) = 23.82***

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Naast de verklarende variabelen die zijn opgenomen in tabel 3.1, zijn vervolgens alle interactietermen tussen de vijf persoonlijke motieven in de analyse opgenomen. Geen van deze interactietermen bleek een bijdrage te leveren aan de intenties om belastingregels na te leven.

3.2 Conclusie

Dit hoofdstuk richtte zich op het verklaren van fiscale regelnaleving op microniveau. Individuele motieven blijken in een professionele omgeving een sterke invloed uit te oefenen op de intenties tot regelnaleving. Dit blijkt uit de resultaten van dit onderzoek onder ondernemers naar naleving van belastingregels.

Vooral persoonlijke normen, sociale normen, mogelijkheden om de regels na te leven en afschrikking lijken in dit onderzoek sterk gerelateerd aan nalevingsintenties. Hiermee lijken individuele motieven, of variabelen op microniveau, een belangrijke verklaring te bieden voor de mate waarin ondernemers geneigd zijn zich aan fiscale regelgeving te houden. Deze individuele motieven blijken in dit onderzoek beduidend betere voorspellers van de intentie tot fiscale

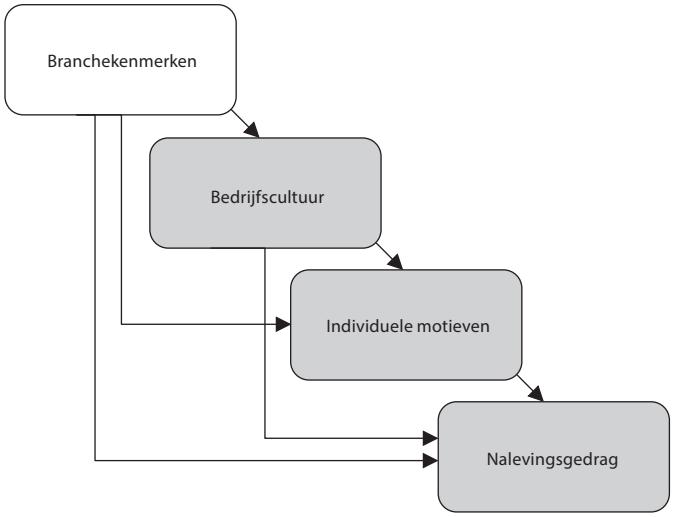
regelnaleving dan de activiteiten van de bezoeken en controles van de Belastingdienst, de economische situatie en de omvang van de onderneming en het geslacht of de leeftijd van de ondernemer. Dit ondanks dat verwacht zou kunnen worden dat, omdat het hier waarschijnlijk geen volstrekt autonome beslissing van de ondernemer betreft, deze individuele motieven in deze situatie wellicht een minder sterke invloed uitoefenen dan in situaties waarin personen daadwerkelijk individuele beslissingen nemen.

Dit suggereert dat de Belastingdienst voor het stimuleren van fiscale regelnaleving gebruik zou kunnen maken van deze individuele motieven. Persoonlijke normen lijken daarbij de sterkste invloed te hebben. Het versterken van persoonlijke normen lijkt echter een lange adem te vergen. Wel zou de Belastingdienst na kunnen gaan welke waarden ten grondslag liggen aan de bestaande persoonlijke normen en kunnen proberen deze waarden te verbinden aan fiscale compliance. Makkelijker lijkt het om fiscale naleving te stimuleren met de andere individuele motieven. Deze zijn doorgaans op een kortere termijn te stimuleren. Het is te verwachten dat deze individuele motieven ook op andere wetgevingsdomeinen een belangrijke rol kunnen spelen bij het stimuleren van naleving.

Binding blijkt in dit onderzoek ongerelateerd aan fiscale naleving. Dit betekent dat er binnen deze studie geen steun is gevonden voor de op de criminologische literatuur gebaseerde vooronderstelling dat binding zou leiden tot een sterkere neiging zich aan de regels te houden, noch voor de op de sociaalpsychologische literatuur gebaseerde suggestie dat binding bepalend zou zijn voor de invloed van sociale normen op nalevingsintenties. Mogelijk houdt binding in deze situatie weinig verband met de neiging tot naleving van fiscale regels door ondernemers. Anderzijds zou het ontbreken van de vooronderstelde relaties kunnen duiden op een inadequate wijze van operationalisatie. In dit onderzoek is binding gemeten aan de hand van één vraag die ingaat op de binding met het land.

De gevonden sterke relatie tussen individuele motieven en nalevingsintenties roept de vraag op in hoeverre variabelen op meso- of macroniveau, bovenop de verklaring op microniveau, een bijdrage kunnen leveren aan het verklaren van de neiging tot regelnaleving of -overtreding. De factoren uit het zogenoemde ISMA-model blijken immers al een belangrijke bijdrage te leveren aan het verklaren van nalevingsintenties. Het volgende hoofdstuk beschrijft een onderzoek dat zich richt op het verklaren van regelnaleving of -overtreding op zowel micro- als mesoniveau. Het betreft een onderzoek naar het verklaren van de intenties tot het plegen van academisch wangedrag door universitaire medewerkers aan de hand van individuele motieven en de cultuur van de faculteit.

4 Bedrijfscultuur, individuele motieven en regelnaleving



Dit hoofdstuk gaat na in hoeverre variabelen op micro- en op mesoniveau regelnaleving of -overtreding kunnen verklaren.

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 van deze bijdrage, onderscheidt de literatuur twee gerelateerde concepten voor het beschrijven van de interne normen van bedrijven: de ethische cultuur en het ethische klimaat. Hoewel de achtergronden van deze concepten verschillend zijn, blijken beide op vergelijkbare wijze gerelateerd aan ethisch gedrag. Over de mate waarin beide gerelateerd zijn aan de naleving van wettelijke regels is vooralsnog relatief weinig bekend, al lijkt het zeer waarschijnlijk dat beide bedrijfsculturele concepten bijdragen aan het verklaren van regelovertredingen door en binnen bedrijven.

In dit onderzoek wordt nagegaan in hoeverre het ethisch klimaat en de ethische cultuur bijdragen aan het verklaren van naleving of overtredingen. Daarbij wordt nagegaan in hoeverre deze concepten de intentie tot regelnaleving verklaren boven de invloed van de individuele motieven. Indien de ethische cultuur of het ethische klimaat geen bijdrage leveren aan het verklaren van nalevingsintenties boven individuele verschillen, kan men zich afvragen in hoeverre het nuttig is om deze concepten in vervolgonderzoek mee te nemen.

Het is vooral waarschijnlijk dat de ethische bedrijfscultuur en het ethische -klimaat sterk gerelateerd zijn aan de sociale normen van medewerkers en leidinggevenden. Sociale normen gaan immers over de inschatting van betrokkenen ten aanzien van de houding en het gedrag van anderen. Theoretisch zouden metingen van ethische cultuur en ethisch klimaat meer dienen te meten dan uitsluitend de individuele inschattingen ten aanzien van de houding en het gedrag van anderen in het bedrijf. Het is echter de vraag in hoeverre dat het geval is.

In de analyses zal worden nagegaan in hoeverre het ethisch klimaat en de ethische cultuur het academisch wangedrag kunnen verklaren boven de sociale en persoonlijke norm en de ervaren afschrikking van de betrokkenen. Naar aanleiding van de resultaten van de analyse zal gekozen worden of, en zo ja, welke van deze twee concepten opgenomen zullen worden in het onderzoek dat is beschreven in hoofdstuk 5.

Dit exploratieve onderzoek richt zich op een zeer specifieke vorm van regelovertreding: academisch wangedrag. Dit onderzoeksonderwerp is ten eerste vanuit praktische overwegingen gekozen; de onderzoekspopulatie was voorhanden. Daarnaast wordt academisch wangedrag in de media regelmatig in verband gebracht met de al dan niet te competitieve en individualistische cultuur aan universiteiten. Dat suggereert dat de universitaire branchecultuur academisch wangedrag stimuleert. Deze huidige stand van zaken wordt eerst toegelicht. Naar de relatie tussen de ethische cultuur of ethisch klimaat en academisch wangedrag is tot dusverre echter nog geen onderzoek uitgevoerd. Dit exploratieve onderzoek richt zich op de academische cultuur bij twee faculteiten van één universiteit en hoopt bij te dragen aan het opvullen van deze lacune. De methoden van onderzoek worden toegelicht en daarna worden de resultaten van dit onderzoek over academisch wangedrag gepresenteerd.

4.1 Academisch wangedrag

Het jaar 2011 bracht enkele zeer grote en opmerkelijk academische fraudezaken aan het licht. Wetenschappelijk werk leunt sterk op het vertrouwen in de academische integriteit van wetenschappers. Zodra het vertrouwen in de wetenschap wegvalt, verliest de wetenschap alle waarde. Het behoeft daarom geen verwondering dat fraude in de wetenschap, zowel binnen als buiten de academische wereld, leidt tot grote morele verontwaardiging. Academische fraude, zoals het plegen van plagiaat, en het fabriceren of falsificeren van data, zet de bijl aan de wortel van het vertrouwen in de wetenschap en wordt daarom zowel binnen als buiten de wetenschappelijke wereld beschouwd als een 'academische doodzonde'.

In maart 2011 trad de Duitse minister van defensie, Karl-Theodor zu Guttenberg, af. Aantijgingen van plagiaat in het proefschrift van deze tot dan toe zeer

populaire politicus bleken te beschadigend om zijn carrière voort te kunnen zetten. Het plagiaat en de pogingen dit te verdoezelen leidde tot grote verontwaardiging in de academische wereld (Spiegel Online International, 2 maart 2011).

Vanaf september 2011 schudde de Nederlandse academische gemeenschap op haar grondvesten als gevolg van de omvangrijke fraude met onderzoeksgegevens gepleegd door prof. Diederik Stapel. Ook de internationale academische gemeenschap reageerde onthutst. De tot dan toe extreem succesvolle wetenschapper bleek op grote schaal onderzoeksgegevens te hebben gefabriceerd. Zijn werkgever, de Universiteit van Tilburg, stelde Stapel direct op non-actief. Tegen Stapel is aangifte gedaan wegens valsheid in geschrifte en oplichting.

In november 2011 ontsierde opnieuw een grote academische fraudezaak de voorpagina's van de landelijke kranten. Het Erasmus Medisch Centrum ontsloeg prof. Poldermans, hoogleraar in de perioperatieve cardiale zorg. Deze gezondheidswetenschapper had bij patiënten bloed afgenomen en hartecho's gemaakt zonder dat die daar schriftelijke toestemming voor hadden verleend. Bovendien zou Poldermans onderzoeksgegevens hebben gefalsificeerd. Zijn onderzoekdata bevatte gegevens die niet te herleiden zijn tot patiëntengegevens. Zelf ontkent Poldermans onderzoeksgegevens te hebben vervalst, maar hij geeft toe onzorgvuldig te hebben gehandeld en zich niet aan de richtlijnen te hebben gehouden.

Het onethisch gedrag van wetenschappers hoeft zich niet te beperken tot dergelijke, hopelijk zeer weinig voorkomende, grote fraudes. In recente publicaties hanteren wetenschappers een wat ruimere definitie van onethische gedragingen die een bedreiging kunnen vormen voor de academische integriteit, waaronder nalatigheid, bevoordeling van studenten en overtreding van tal van wettelijke regels (De Vries, Anderson, & Martinson, 2006; Martinson, Anderson, Crain, & De Vries, 2010). Deze ruimere opvatting over academisch onethisch handelen wordt aangeduid met de term *academisch wangedrag*. Friedrichs (2010) bespreekt academisch wangedrag als een vorm van 'occupational crime'.

Tot dusverre is nog geen onderzoek gepubliceerd naar de relatie tussen de ethische cultuur of het ethische klimaat op universiteiten en academisch wangedrag van wetenschappelijk personeel (Thompson, 2002). Dit is opmerkelijk, omdat naar aanleiding van grote incidenten van academische fraude de oorzaak vooral gezocht wordt in culturele verklaringen. Zo wordt dikwijls gesuggereerd dat wetenschappers onder een te grote prestatie- en publicatiedruk staan, waardoor zij worden verleid af te wijken van de academische standaarden (Berkhout & Van der Heijden, 24 maart 2012).

Het onderhavige onderzoek probeert na te gaan in hoeverre (de intentie tot) academisch wangedrag gerelateerd is aan de ethische cultuur en aan het ethische klimaat. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen welke van de twee

manieren van operationalisatie van de ethische bedrijfscultuur, klimaat dan wel cultuur, het best samenhangt met het wangedrag.

4.1.1 Hypotheses

Op basis van de literatuur kan worden verwacht dat naarmate de bedrijfscultuur of het bedrijfsklimaat meer ethisch is, men minder geneigd is tot het plegen van academisch wangedrag. Nagegaan wordt of de ethische bedrijfscultuur of het ethisch klimaat de beste voorspeller vormt van nalevingsintenties. Op basis van de in hoofdstuk 2 beschreven literatuur en de resultaten van het onderzoek uit hoofdstuk 3 wordt verondersteld dat sterke persoonlijke normen, positieve sociale normen en veel waargenomen afschrikking negatief gerelateerd zijn aan de intentie om academisch wangedrag te plegen en dat elk van deze variabelen een unieke bijdrage levert aan de verklaring van deze intenties.

Verwacht wordt dat de ethische cultuur of het ethisch klimaat uniek bijdraagt aan het verklaren van academisch wangedrag boven de verklaring door sociale normen of door de andere individuele motieven.

4.1.2 Methode

Om te kunnen bepalen in hoeverre academisch wangedrag gerelateerd is aan het ethisch bedrijfsklimaat of de ethische bedrijfscultuur, is in februari 2011 een internetenquête ontwikkeld en uitgezet onder wetenschappelijk personeel van de Vrije Universiteit. Voordat de grote academische fraudezaken die zijn beschreven in de inleiding van dit hoofdstuk de voorpagina's van de kranten vulden, was de instroom van respondenten voor dit onderzoek al stopgezet. Dat betekent dat de berichtgeving over deze voorvallen van academisch wangedrag geen invloed heeft gehad op de antwoorden van de respondenten. In totaal ontvingen 467 wetenschappelijk medewerkers van de Vrije Universiteit van Amsterdam een uitnodiging per e-mail. Het mailbericht bevatte een uitdrukkelijke verzekering dat de onderzoekers de door de respondenten verstrekte informatie op een volledig anonieme wijze zouden presenteren. Dat wil zeggen, op geen enkele wijze zal de verstrekte informatie tot de respondent te herleiden zijn. Deelname aan het onderzoek was volledig vrijwillig. De respondenten kregen geen vergoeding.

Het bericht bevatte een oproep te klikken op een link in de e-mail, waarna de respondenten automatisch terechtkwamen bij de enquête. De respondenten kregen eerst één van vier artikelen voorgelegd over academisch wangedrag. Deze manipulatie wordt in het huidige rapport verder buiten beschouwing gelaten. Additionele analyses toonden dat deze manipulatie geen invloed had op het patroon van resultaten.

Het vervolg van de enquête bevatte vragen over de intentie tot het plegen van academisch wangedrag en over het ethische klimaat (Victor & Cullen, 1988) en

de ethische cultuur (Kaptein, 2008a, 2008b). Daarnaast bevatte de enquête ook vragen over de individuele motieven en de persoonsgegevens van de respondenten. Dit betroffen onder andere vragen over de persoonlijke norm, de sociale norm en afschrikking. Diegenen die de enquête nog niet hadden ingevuld of afgerond, ontvingen een week en twee weken na de eerste uitnodiging een herinneringsbericht.

4.1.2.1 Respondenten

De 467 uitnodigingsmails zijn verstuurd naar wetenschappelijk medewerkers van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid (246) en de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (221) van de Vrije Universiteit Amsterdam (VU). De keuze voor deze populatie was praktisch van aard: de onderzoekers konden op betrekkelijk eenvoudige wijze toegang krijgen tot deze populaties.
Van de in totaal 467 uitgestuurde uitnodigingen startte 36 procent de enquête (169 wetenschappers). Dit percentage was hoger onder de rechtsgeleerden (52 procent, 127 wetenschappers) dan onder de economen of bedrijfswetenschappers (17 procent, 37 wetenschappers).[2] Dit verschil kan mogelijk veroorzaakt zijn doordat de onderzoekers zelf werkzaam zijn op de Faculteit der Rechtsgeleerdheid, wat kan zorgen voor een zekere mate van sociale druk om de vragenlijst in te vullen.

Van de 169 respondenten die de vragenlijst opstartten, vulden ruim de helft (52 procent, 88 wetenschappers) de gehele vragenlijst in. Voor survey-onderzoek is dit geen groot aantal voltooide vragenlijsten, wat enige voorzichtigheid vraagt bij de interpretatie van de resultaten. Een relatief groot gedeelte van de respondenten beëindigde de vragenlijst bij de vragen over academisch wangedrag (18 procent, 30 respondenten). Bij de vragen over de bedrijfscultuur en het bedrijfsklimaat haakte eveneens een groot gedeelte af (30 procent, 51 respondenten). De gemiddelde leeftijd van de respondenten die de gehele vragenlijst afrondden was 39 jaar. Van de respondenten was 45 procent vrouw en 55 procent man. Gemiddeld waren de respondenten op het moment van afname 6,4 jaar in dienst bij hun afdeling; 23 procent vervulde een leidinggevende functie.

4.1.2.2 Instrumenten

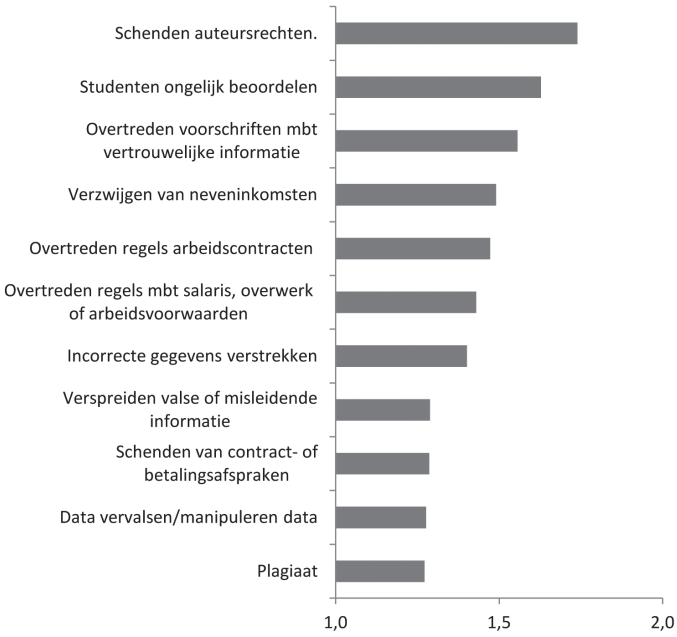
Voor het meten van de intentie tot academisch wangedrag zijn aan de respondenten elf onethische gedragingen voorgelegd, voorafgegaan door: 'Ik kan mij voorstellen dat er zich de komende jaren een situatie voordoet, waarin ik zou overwegen mij in te laten met: (…)'. De gedragingen waren onder andere: het vervalsen of manipuleren van onderzoeksgegevens; het ongelijk beoordelen van studenten; en het overtreden van regels met betrekking tot salaris, overwerk of secundaire arbeidsvoorwaarden.

2 Vier respondenten gaven aan werkzaam te zijn bij een andere faculteit.

De respondenten konden bij elk van de gedragingen aangeven in hoeverre zij zich konden indenken zich ermee in te laten. Dit gebeurde op een schreefloze antwoordbalk, met als uiteinden 'zeker niet' en 'zeker wel' (niet zichtbaar voor de respondenten gecodeerd als respectievelijk '1' en '7'). Gezamenlijk vormden deze elf items een zeer betrouwbare schaal voor intentie tot academisch wangedrag (α = .96). Figuur 4.1 toont de gemiddelde scores van de respondenten op de voorgelegde vormen van academisch wangedrag.

Zoals te verwachten, bleken de respondenten vooral aan te geven dat zij zich niet zouden inlaten met de voorgelegde vormen van academisch wangedrag. De gemiddelde scores op alle vormen van academisch wangedrag zijn tussen 'niet (2)' en 'zeker niet (1)'. Ofwel, de respondenten geven aan dat hun intenties vooral gericht waren op regelnaleving. Om die reden is de schaal omgecodeerd naar intentie tot regelnaleving, waarbij een hogere score aangeeft dat de respondent sterker geneigd is de regels na te leven.

Figuur 4.1 **Gemiddelde scores academisch wangedrag**



De vragen voor het meten van het ethische bedrijfsklimaat zijn ontleend aan de *Ethical climate questionaire* van Victor en Cullen (1988). Hiervoor is de vragenlijst gebruikt zoals gebruikt door Fritzsche (2000). De vragen voor het meten van de ethische bedrijfscultuur zijn ontleend aan het *Corporate ethical virtues model* van Kaptein (2008a, 2008b). Hier zijn per subschaal de drie vragen gebruikt met de hoogste factorladingen, blijkend uit het onderzoek van Kaptein.

De vragen over klimaat en cultuur zijn door elkaar en in willekeurige volgorde aan de respondenten aangeboden. Zij konden de vragen beantwoorden op een schreefloze antwoordbalk, met als uiteinden 'volledig mee oneens' en 'volledig mee eens' (niet zichtbaar voor de respondenten gecodeerd als respectievelijk '1' en '7').

Fritzsche onderscheidt op basis van een factoranalyse zes subschalen: betrokkenheid (zeven items, bijvoorbeeld 'De belangrijkste zorg van iedereen in deze vakgroep is het welzijn van alle mensen in de vakgroep'), wetten en codes (zes items, bijvoorbeeld 'In deze vakgroep vormt de wet of de ethische beroepscode de belangrijkste leidraad'), efficiëntie (vier items, bijvoorbeeld 'De belangrijkste verantwoordelijkheid van mensen in deze vakgroep is om efficiënt te werken'), regels (vijf items, bijvoorbeeld 'Succesvolle mensen in deze vakgroep werken volgens het boekje'), onafhankelijkheid (vier items, bijvoorbeeld 'In deze vakgroep wordt van mensen verwacht dat zij hun eigen persoonlijke en morele overtuigingen volgen') en bedrijfsgerichtheid (vier items, bijvoorbeeld 'Medewerkers richten zich op de belangen van de vakgroep, ten koste van alles'). De schalen voor het meten van betrokkenheid, wetten en codes en regels bleken in hun volledige vorm betrouwbaar. De schalen voor het meten van efficiëntie en onafhankelijkheid bleken betrouwbaar na het verwijderen van respectievelijk één en twee items. De items voor het meten van bedrijfsgerichtheid bleken onderling zwak gerelateerd. De items met de hoogste correlatie zijn samengenomen als 'schaal' voor bedrijfsgerichtheid. De geconstrueerde klimaatschalen blijken onderling sterk samen te hangen.

In tabel 4.1 zijn de betrouwbaarheden van de subschalen en van de totale schaal weergegeven, met het aantal items waarop dat uiteindelijk is gebaseerd.

Tabel 4.1 **Betrouwbaarheden subschalen en totale klimaatschalen**

	N Items	N subschalen	α
Betrokkenheid	7		.82
Wetten en codes	6		.77
Efficiëntie	3		.66
Regels	5		.76
Onafhankelijkheid	2		.61
Bedrijfsgerichtheid	2		.45
Totale klimaatschaal		6	.85

Het *Corporate ethical virtues model* (Kaptein, 2008a, 2008b) bestaat uit acht subschalen die hier elk aan de hand van drie items zijn gemeten: helderheid (bijvoorbeeld 'Er wordt voldoende duidelijk gemaakt hoe ik verantwoordelijk met geld en waardevolle eigendommen moet omgaan'), congruentie van het management (bijvoorbeeld 'Het gedrag van de directie en de hogere

leidinggevenden weerspiegelt een gedeelde set van normen en waarden'), congruentie van leidinggevenden (bijvoorbeeld 'Mijn leidinggevende doet wat hij zegt'), uitvoerbaarheid (bijvoorbeeld 'Ik heb onvoldoende tijd ter beschikking om mijn taken verantwoordelijk uit te voeren'), ondersteuning (bijvoorbeeld 'In mijn directe werkomgeving behartigt iedereen de belangen van de organisatie'), transparantie (bijvoorbeeld 'Als een collega iets doet wat niet is toegestaan, komt mijn leidinggevende erachter'), bepreekbaarheid (bijvoorbeeld 'In mijn directe werkomgeving is het goed mogelijk om onethisch gedrag te bespreken') en bestraffing (bijvoorbeeld 'Als ik onethisch gedrag meld bij mijn leidinggevenden, geloof ik dat zij de betrokkenen terechtwijzen, ongeacht de positie van de betrokkenen').

Alle acht cultuurschalen bleken betrouwbaar. Uitzondering daarop vormt de subschaal 'uitvoerbaarheid'. Deze schaal blijkt net niet betrouwbaar. De acht cultuurschalen bleken onderling sterk samen te hangen. De betrouwbaarheden van de cultuurschalen zijn weergegeven in tabel 4.2.

Tabel 4.2 **Betrouwbaarheden subschalen en totale cultuurschalen**

	N Items	N subschalen	α
Helderheid	3		.66
Congruentie management	3		.80
Congruentie leidinggevenden	3		.84
Uitvoerbaarheid	3		.56
Ondersteuning	3		.76
Transparantie	3		.84
Bespreekbaarheid	3		.71
Bestraffing	3		.67
Totale cultuurschaal		8	.88

Voorafgaand aan de vragen over de persoonlijke en sociale normen lazen de respondenten: 'De volgende stellingen gaan over de wijze waarop u aankijkt tegen regels en voorschriften. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?' Daarop volgden elf stellingen, die de respondenten konden beantwoorden op een schreefloze antwoordbalk, met als uiteinden 'volledig oneens' en 'volledig eens' (niet zichtbaar voor de respondenten gecodeerd als respectievelijk '1' en '7').

De eerste vijf stellingen gingen in op de persoonlijke norm van de betrokkenen, bijvoorbeeld 'Ik houd mij altijd en in alle situaties aan de regels' en 'Als niemand het ziet of merkt, dan kun je een regel net zo goed aan je laars lappen'. Gezamenlijk vormden deze vijf items een betrouwbare schaal voor de persoonlijke norm wangedrag (α = .74).

De volgende zes items hadden betrekking op de sociale normen van de betrokkenen. Daarbij zijn drie referentiegroepen gebruikt: 'medewerkers van mijn sectie', 'medewerkers van de faculteit' en 'wetenschappers'. Bij elk van deze groepen is gevraagd naar de voorgeschreven norm ('… vinden het belangrijk dat de regels netjes worden nageleefd') en naar de waargenomen norm ('… houden zich altijd netjes aan de regels'). Deze zes items vormden gezamenlijk een betrouwbare schaal (α = .86).

Afschrikking is gemeten aan de hand van twee schalen: pakkans en gevolgen. Pakkans is gemeten aan de hand van drie vragen en gevolgen eveneens aan de hand van drie vragen. Afschrikking is geconstrueerd door de schalen van pakkans en gevolgen met elkaar te vermenigvuldigen. De vragen over pakkans luidden: 'Stel dat u neveninkomsten verzwijgt (onderzoeksresultaten vervalst, of onverantwoordelijk omgaat met vertrouwelijke gegevens), hoe groot schat u de kans dat iemand dat ontdekt?' Deze drie vragen vormden een zeer betrouwbare schaal (α = .80). De vragen voor het meten van de gevolgen luidden: 'Hoe ernstig schat u voor uzelf de gevolgen indien er verzwegen neveninkomsten bij u worden ontdekt' (idem voor als u onderzoeksresultaten heeft vervalst, of onverantwoordelijk bent omgaat met vertrouwelijke gegevens). Deze vier vragen vormden een betrouwbare schaal (respectievelijk: α = .77).

Bijlage 1 bevat de correlatiematrix van de in dit onderzoek opgenomen concepten. Deze matrix toont ten eerste dat de opgenomen concepten zeer sterk gecorreleerd zijn. Dit suggereert dat de concepten een zeer grote overlap kennen.

4.2 Resultaten

Nagegaan is in hoeverre het klimaat en de cultuur samenhangen met naleving van de academische regels. Daartoe zijn regressieanalyses uitgevoerd met de afzonderlijk subschalen op intentie tot academische naleving. Tabel 4.3 toont de samenhang tussen de klimaatschalen en de intenties tot academische naleving en tabel 4.4 de samenhang tussen de cultuurschalen en die intenties.

De correlaties tonen dat vijf van de zes subschalen van het klimaatmodel in de verwachte richting samenhangen met de intentie tot academische naleving. In de regressieanalyse, waar voor de verklaarde variantie van de andere subschalen is gecorrigeerd, blijkt alleen de subschaal 'regels' gerelateerd aan de intentie tot academische naleving. Naarmate respondenten hoger scoren op regels en bijvoorbeeld sterker denken dat binnen hun vakgroep mensen die volgens het boekje werken succesvol zijn, rapporteren zij eveneens hogere intenties tot naleving. Het model verklaart 16 procent van de variantie van nalevingsintenties.

Tabel 4.3 **De intentie tot academische naleving verklaard door klimaatconcepten**

	r	β
Betrokkenheid	.23*	.05
Wetten en codes	.23*	-.12
Efficiëntie	.25**	.05
Regels	.36***	.40*
Onafhankelijkheid	.21*	.16
Bedrijfsgerichtheid	.11	-.11
R^2		16%
Adj. R^2		10%
F (9, 78)		2.58*

* Significant op .05 ** Significant op .01 *** Significant op .001

Bij het cultuurmodel, zoals weergegeven in tabel 4.4, zijn zeven van de acht subschalen gerelateerd aan de intentie tot academische naleving. Transparantie vormt de uitzondering. Deze subschaal is ongerelateerd aan de intentie tot naleving. Na opname in de regressieanalyse blijken twee subschalen uniek bij te dragen aan het verklaren van de nalevingsintenties: ondersteuning en transparantie. De respondenten die aangeven meer ondersteuning te ervaren, rapporteren sterker geneigd te zijn de regels na te leven dan respondenten die aangeven minder ondersteuning te ervaren. Opvallend genoeg is de relatie met transparantie na opname in de regressieanalyse tegengesteld aan de verwachtingen. Naarmate men meer transparantie rapporteert, meldt men minder geneigd te zijn de regels na te leven. Er lijkt hier sprake van een zogenoemd 'suppressor-effect'. Dat wil zeggen, meer transparantie is zeer sterk positief gerelateerd aan ondersteuning ($r = .54$, $p < .001$) en ondersteuning zeer sterk positief aan nalevingsintenties ($r = .45$, $p < .001$). De resultaten zoals gepresenteerd in tabel 4.4. en het eerste model uit tabel 4.6 suggereren dat indien dit indirecte positieve effect van transparantie op naleving via ondersteuning niet zou optreden, transparantie gerelateerd is aan minder academische naleving. Indien men dit resultaat in een omvangrijker onderzoek zou repliceren, kan men vraagtekens zetten bij de roep om meer transparantie in de wetenschap, bijvoorbeeld door het opzetten van openlijk toegankelijke databanken met de gegevens die aan wetenschappelijk artikelen ten grondslag liggen. Een dergelijke toename van de openheid zou, in die gevallen dat de toegenomen transparantie niet tevens leidt tot meer ondersteuning, mogelijk de nalevingsintenties kunnen ondermijnen.

Een vergelijking tussen de resultaten van het klimaat en het cultuurmodel, toont dat het cultuurmodel iets sterker is en iets meer variantie verklaart. Daarboven zijn de cultuurschalen doorgaans sterker gecorreleerd met nalevingsintenties dan de klimaatschalen.

Tabel 4.4 **De intentie tot academische naleving verklaard door cultuurconcepten**

	r	β
Helderheid	.20*	.11
Congruentie supervisors	.46***	.26
Congruentie management	.21*	.05
Uitvoerbaarheid	.31**	.09
Ondersteuning	.45***	.38***
Transparantie	.05	-.29*
Bespreekbaarheid	.35***	-.09
Bestraffing	.19*	-.18
R^2		33%
Adj. R^2		27%
F (8, 79)		5.58***

* Significant op .05 ** Significant op .01 *** Significant op .001

Om vervolgens na te gaan in hoeverre klimaat en cultuur de intenties tot academisch wangedrag kunnen verklaren boven individuele motieven, zijn nadere regressieanalyses uitgevoerd. Daartoe zijn naast de verklarende schalen uit de bovenbeschreven analyses, de sociale normen, persoonlijke normen en afschrikking in de analyse betrokken. In de eerste stap zijn de sociale normen opgenomen. Dit is om na te gaan in hoeverre de intentieverklarende klimaat- of cultuurschalen een verdere bijdrage leveren aan het verklaren van nalevingsintenties boven de verklaring door de sociale norm. Vervolgens zijn de persoonlijke normen en afschrikking in de analyse opgenomen. Tabel 4.5 toont de resultaten van deze analyse met de verklarende klimaatschaal 'regels'. Tabel 4.6 toont deze analyses met de verklarende cultuurschalen 'ondersteuning' en 'transparantie'.

Tabel 4.5 **De intentie tot academische naleving verklaard door klimaat (regels), sociale normen, persoonlijke normen en afschrikking**

	r	β model 1	β model 2	β model 3
Regels	.36***	36***	.14	.06
Sociale norm	.43***		.33*	.19
Persoonlijke norm	.45***			.28*
Afschrikking	.36***			.10
R^2		13%	19%	27%
Adj. R^2		12%	17%	23%
F		F(1, 85) = 12.76**	F(2, 84) = 10.02***	F(4, 82) = 7.38***

* Significant op .05 ** Significant op .01 *** Significant op .001

Tabel 4.5 toont dat alle vier de variabelen sterk en in de verwachte richting gecorreleerd zijn aan de nalevingsintenties van de respondenten. Zoals geconstateerd in de analyse die is weergegeven in tabel 4.3, draagt de klimaatschaal 'regels' bij aan het verklaren van nalevingsintenties. Met het opnemen van de sociale normen in de analyse vervalt de invloed van regels op de nalevingsintenties. Alleen de sociale normen blijken dan invloed uit te oefenen op regelnaleving. Dit suggereert dat de invloed van regels verloopt via, of wordt gemedieerd door, sociale normen. Wanneer alle variabelen in de analyse zijn betrokken, blijken alleen persoonlijke normen de intenties van de VU-medewerkers te verklaren.

Tabel 4.6 toont dat de schalen 'ondersteuning' en 'transparantie' ook na het opnemen van persoonlijke motieven in de regressieanalyse uniek blijven bijdragen aan het verklaren van de nalevingsintenties. Dit suggereert dat bij het verklaren van naleving deze cultuurvariabelen een meerwaarde hebben boven de individuele motieven.

Tabel 4.6 **De intentie tot academische naleving verklaard door cultuur (ondersteuning en transparantie), sociale normen, persoonlijke normen en afschrikking**

	r	β model 1	β model 2	β model 3
Ondersteuning	.46**	61***	.45***	.45***
Transparantie	.06	-.27*	-.37**	-.47***
Sociale norm	.43***		.35**	.14
Persoonlijke norm	.45***			.25*
Afschrikking	.36***			.25*
R^2		27%	33%	45%
Adj. R^2		25%	31%	41%
F		F(2, 84) = 15.31***	F(3, 83) = 13.78	F(5, 81) = 12.98***

^ Marginaal significant op .10 * Significant op .05 ** Significant op .01 *** Significant op .001

4.3 Conclusies

Het centrale doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de relatie tussen nalevingsintenties enerzijds en cultuur en klimaat anderzijds. Dit inzicht dient een keuze mogelijk te maken voor het vervolgonderzoek over het te gebruiken model voor het meten van culturele verschillen binnen bedrijven. Op basis van de resultaten van dit onderzoek verdient het cultuurmodel van Kaptein de voorkeur boven het klimaatmodel van Victor en Cullen. De gebruikte subschalen en totale schaal voor het meten van cultuur blijken beduidend betrouwbaarder dan die voor het meten van het ethische klimaat. Daarnaast blijkt de totale ethische cultuurschaal sterker gerelateerd aan intenties tot naleving dan de klimaatschaal. Bovendien lijken cultuurschalen nalevingsintenties te verklaren

boven individuele motieven. In het laatste onderzoek in deze bijdrage zal om die reden gebruikgemaakt worden van het cultuurmodel van Kaptein.

Voor universiteiten die zich na een jaar vol onthullingen van grote academische fraudezaken beraden op manieren om de wetenschappelijke integriteit te waarborgen, zou het ingrijpen op cultuurelementen mogelijk enige soelaas kunnen bieden.

Universiteiten zouden zich vanuit het perspectief van de ethische bedrijfscultuur vooral moeten richten op ondersteuning. Dat betekent dat academici ervan doordrongen dienen te raken dat anderen uit hun directe omgeving zich ook aan de regels houden en iedereen elkaar respectvol behandelt. De resultaten over cultuur suggereren dat universiteiten niet al te veel heil dienen te verwachten van het vergroten van de transparantie. Wel dient opgemerkt te worden dat de operationalisatie van cultuur in dit onderzoek niet volledig overeenkomt met de voorgestelde transparantie in het kader van academisch wangedrag. In dit onderzoek is transparantie, in navolging van Kaptein, gemeten aan de hand van vragen over de inschatting dat anderen binnen de organisatie wangedrag opmerken. In de discussie over academische transparantie doelt men op maatregelen en procedures die ertoe zouden moeten leiden dat andere wetenschappers in staat zijn de verrichtingen van hun collega's te kunnen controleren en beoordelen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de roep om het toegankelijk maken van onderzoeksdata voor anderen. De academische transparantie overstijgt daarmee de muren van de eigen organisatie.

Wat klimaat betreft zouden universiteiten zich, op basis van deze resultaten, moeten richten op het stimuleren van het werken volgens de regels. Medewerkers die regels hoog in het vaandel dragen, zijn minder geneigd tot academisch wangedrag dan afdelingsgenoten die minder doordrongen zijn van het belang van regels. Deze bevinding is in lijn met het onderzoek van Peterson (2002a). Hij toonde aan dat de dimensies van de ECQ specifiek gerelateerd zijn aan specifieke vormen van deviant gedrag. De dimensie 'regels en wetten' bleek daar eveneens negatief samen te hangen met vermogensdeviantie (zoals stelen). Vermogensdeviantie zou in criminologische termen geduid worden als vermogenscriminaliteit, waaronder ook fiscale overtredingen zijn begrepen.

Hoewel klimaat negatief gerelateerd is aan de intentie tot academisch wangedrag, lijken de onderliggende concepten geen invloed uit te oefenen op nalevingsintenties boven de invloed van sociale normen. Dit resultaat is in lijn met de suggestie uit het inleidende hoofdstuk dat bedrijfsklimaat, als interne norm van de organisatie op mesoniveau, onderdeel vormt van de sociale norm van medewerkers en leidinggevenden op microniveau. Deze sociale normen blijken in dit onderzoek vervolgens gemedieerd door persoonlijke normen, wat suggereert dat de sociale normen door deze respondenten doorgaans sterk zijn geïnternaliseerd, of dat deze respondenten hun eigen persoonlijke normen ook toeschrijven aan hun collega's.

Vanuit praktische overwegingen suggereert dit resultaat dat universiteiten in hun poging integriteit te bevorderen, zich mogelijk effectiever kunnen toeleggen op het beïnvloeden van sociale normen, dan op het veranderen van het ethische klimaat. Indien sociale normen moeilijk direct te beïnvloeden zijn, zouden interventies gericht op aspecten van het klimaat, vooral regels, mogelijk een ingang kunnen bieden. De resultaten van dit onderzoek suggereren immers dat klimaat samenhangt met sociale normen.

Ondersteuning en transparantie, afkomstig uit de cultuurmeting, blijken wel invloed uit te oefenen op de intenties tot academisch wangedrag boven de sociale normen, de persoonlijke normen en afschrikking. Dit suggereert dat het ingrijpen op de cultuur, meer ondersteuning en opvallend genoeg minder transparantie, naast het interveniëren via persoonlijke motieven een bijdrage kan leveren aan het terugdringen van eventueel academisch wangedrag.

4.3.1 Kanttekeningen

De bevinding dat klimaat geen additionele invloed uitoefent op regelnaleving, boven sociale normen, geeft aanleiding om vraagtekens te zetten bij het begrip 'bedrijfsklimaat'. In hoeverre zeggen de klimaatmetingen iets over het bedrijf? Mogelijk zijn de metingen vooral bepaald door individuele verschillen en veel minder door objectieve, of ten minste intersubjectieve, verschillen tussen bedrijven. Deze vraag is eerder opgeworpen door Key (1999). Na de toepassing van de ECQ op 295 verschillende bedrijven, concludeerde zij dat dit instrument niet meet wat het beoogt te meten. De resultaten tussen respondenten binnen dezelfde organisatie verschilden daarvoor te zeer. Het ECQ meet niet het ethische klimaat van bedrijven, maar de individuele opvattingen van medewerkers over de ethische aspecten van de organisatie, betoogde zij. De oorzaak is volgens haar de methodische beperking van *self-report surveys*. Deze beperkingen zijn de onmogelijkheid om met een self-report survey een onderscheid te maken tussen oorzaak en gevolg, de gevoeligheid van deze surveys voor sociaal wenselijke antwoordtendenties en de vraagtekens die gezet kunnen worden bij de veronderstelde relatie tussen zelf gerapporteerde intenties en het feitelijke gedrag van de betrokkenen.

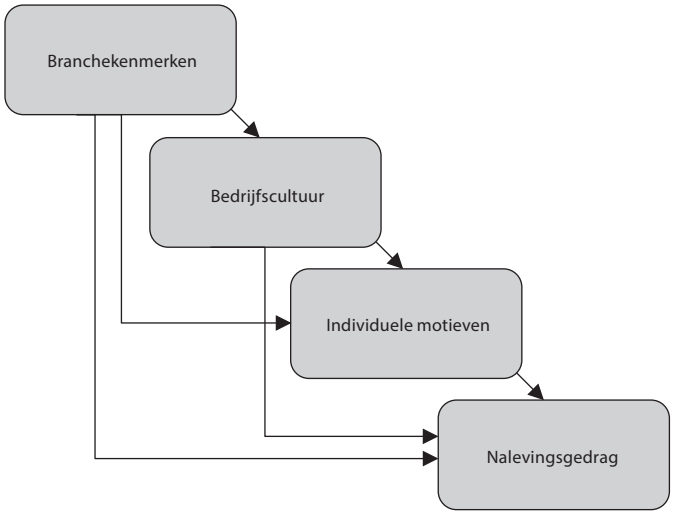
Ook in dit onderzoek is gebruik gemaakt van *self-report surveys*. Door de beperkingen kunnen de in dit onderzoek gevonden verbanden tussen klimaat en cultuur enerzijds en de intentie tot naleving anderzijds betekenen dat klimaat en cultuur leiden tot een positievere intentie, dat nalevingsintenties leiden tot een ethischer klimaat en cultuur, of dat klimaat en cultuur ongerelateerd zijn aan de intenties, maar dat een derde (onbekende) variabele beiden beïnvloedt. Experimenteel onderzoek is nodig om hier uitspraken over te doen, wat in het huidige onderzoek onmogelijk is. Zolang de kennis over de relatie tussen culturele verschillen en naleving zich moeten baseren op correlationele gegevens, blijft de

causaliteit van de relatie onduidelijk (Apel & Paternoster, 2009). Dit neemt niet weg dat kennis over de cultuurvariabelen die samenhangen met nalevingsintenties zowel theoretisch als praktisch relevant zijn. Weten welke cultuuraspecten gerelateerd zijn aan naleving, kan immers bijdragen aan de verbetering van de bestaande modellen en kan tevens bijdragen aan beter gefundeerde cultuurinterventies.

Door de vragen over academisch wangedrag, een sociaal gevoelig onderwerp, bestaat het risico voor sociaal wenselijke antwoorden. Er zijn verschillende methoden voorhanden om de invloed van sociaal wenselijke antwoordtendenties binnen het onderzoek te beperken. In dit onderzoek is gekozen om respondenten te vragen naar hun eigen intenties tot regelnaleving, waarbij ruime mogelijkheid is geboden om de intenties te erkennen zonder dat zij ervan beticht kunnen worden daadwerkelijk van plan te zijn onethische gedrag te gaan plegen. Die mogelijkheid is geboden door respondenten te vragen of zij zich kunnen voorstellen dat er zich de komende jaren een situatie voordoet, waarin zij zouden overwegen zich in te laten met academische wangedragingen. Hiermee is het mogelijk dat de gerapporteerde intenties tot regelovertreding wat hoger uitvallen dan deze feitelijk zijn. Dit neemt niet weg dat de mate waarin respondenten hoog scoren op deze schaal naar alle waarschijnlijkheid hoger is onder respondenten die daadwerkelijk geneigd zijn tot het plegen van academisch wangedrag, dan diegenen die daar feitelijk niet geneigd toe zijn.

De beperking van de relatie tussen intenties en feitelijk gedrag blijft overeind. Sommige wetenschappers vooronderstellen dat zolang de anonimiteit is gewaarborgd, het goed mogelijk is om werkgerelateerde criminaliteit aan de hand van *surveys* te meten (Bennett & Robinson, 2000). Anderen suggereren dat de relatie tussen intenties en gedrag zeer zwak is (Hessing, Weigel, & Elffers, 1988). Op basis van het onderhavige onderzoek is het onmogelijk dit verschil van inzicht te beslechten.

5 Mores in de branche, bedrijfscultuur, individuele motieven en regelnaleving



Hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 beschreven onderzoeken die intenties tot regelnaleving probeerden te verklaren vanuit micro- en mesoniveau. Deze hoofdstukken toonden dat zowel de ethische cultuur als individuele motieven bijdragen aan het verklaren van intenties tot regelnaleving. Dit vijfde hoofdstuk combineert deze twee niveaus met het verklaren van regelnaleving op macroniveau. Deze studie gaat na in hoeverre de mores in de branche, de ethische bedrijfscultuur en individuele motieven gezamenlijk de intenties tot regelnaleving verklaren.

Tot dusverre is ons nog geen systematisch onderzoek bekend dat zich richt op het achterhalen van de gezamenlijke invloed van de mores in de branche, de bedrijfscultuur en individuele motieven op naleving door bedrijven. De gemeten nalevingsintenties in dit onderzoek hebben betrekking op fiscale naleving, naleving van wetgeving over milieu en hygiëne en algemene administratieve naleving. Om een schatting te maken van de mores in de branche zijn de controleresultaten van de Belastingdienst over alle branches geanalyseerd. Om de ethische bedrijfscultuur en de individuele motieven te meten, is een enquête afgenomen bij een directielid en een medewerker van de wat kleinere Nederlandse bedrijven (10 tot en met 150 medewerkers).

Dit hoofdstuk bespreekt eerst de theorie over ethische bedrijfs- en branchecultuur en de hypotheses die hieruit naar voren komen. Vervolgens worden de

methoden besproken, waarbij wordt ingegaan op de selectie van de bedrijven en de respondenten in de bedrijven en het instrument. Hier wordt tevens een kort overzicht gegeven van de reacties van de respondenten over regelnaleving. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek besproken, waarbij wordt besproken wat de relatie is tussen regelnaleving enerzijds en individuele motieven, bedrijfs- en branchecultuur anderzijds. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en discussie.

5.1 Inleiding

De onderzoeken zoals beschreven in de voorgaande hoofdstukken toonden, in lijn met de verwachtingen, dat individuele motieven sterk gerelateerd zijn aan nalevingsintenties. Dat geldt zowel ten aanzien van fiscale overtredingen als ten aanzien van academisch wangedrag. Verwacht wordt dat deze individuele motieven ook in dit onderzoek bijdragen aan het verklaren van intenties tot regelovertreding of -naleving.

5.1.1 Ethische bedrijfscultuur

Naast de individuele motieven bleken enkele culturele concepten in het voorgaande hoofdstuk een unieke bijdrage te leveren aan het verklaren van de intenties tot het plegen van academisch wangedrag. Het is echter de vraag in hoeverre de gehanteerde ethische cultuurschalen iets zeggen over de waarden en opvattingen die medewerkers en directieleden binnen het bedrijf delen, of dat het louter individuele percepties betreffen. Fundamenteler zou men zich kunnen afvragen of er wel zoiets als een bedrijfscultuur bestaat, of dat dit louter een constructie is die het gemiddelde weergeeft van de individuele percepties. Indien er feitelijk geen bedrijfscultuur bestaat, zouden cultuurmetingen opgevat dienen te worden als individuele motieven.

Alternatief zou men kunnen veronderstellen, zoals besproken in hoofdstuk 2, dat de sterkte van de cultuur kan variëren tussen bedrijven. In dat geval bestaat er in sommige bedrijven een ethische cultuur en kunnen metingen daarvan als dusdanig worden opgevat. In andere bedrijven is er dan nauwelijks of geen sprake van gemeenschappelijk gedeelde opvattingen en waarden. In die bedrijven is het problematisch om te spreken over culturele invloeden, en dienen cultuurmetingen opgevat te worden als individuele percepties.

Onderzoek toont dat niet alle bedrijven zich kenmerken door een eenduidige sterke cultuur; een deel van de bedrijven kent geen of een zwakke cultuur (Duh, et al., 2010; Thommen, 2002). Bedrijven met een gedecentraliseerde – *loosely coupled* – organisatiestructuur en met relatief autonome subeenheden, laten ruimte voor het ontstaan van verschillende subculturen (Keane, 1995). Dit geldt vooral voor grotere bedrijven met verschillende werkmaatschappijen, divisies en afdelingen. Deze kunnen elk hun eigen, vaak onderling conflicterende, subculturen

kennen (Shover & Hochstetler, 2002; Van Maanen & Barley, 1984). Toch kan men dan nog wel spreken van eenduidige subbedrijfsculturen die van invloed kunnen zijn op het handelen van de betrokkenen.

Maar ook binnen deze subeenheden of binnen kleinere bedrijven is het de vraag in hoeverre er in alle gevallen sprake is van een eenduidige sterke ethische cultuur. Het is de vraag of binnen elke werkmaatschappij, elke divisie, elke afdeling en binnen elke kleine onderneming, de medewerkers zich vereenzelvigen met de cultuur die de directie omarmt en medewerkers onderling overeenstemmen over die bedrijfsculturele waarden en opvattingen.

Onderzoek dat zich richt op de invloed van ethische cultuur op ethisch handelen, zoals regelnaleving, wordt tot dusverre vooral uitgevoerd binnen grote organisaties. Over de ethische cultuur binnen kleinere organisaties en de invloed daarvan op het ethisch handelen of regelnaleving binnen en door zulke bedrijven is tot dusverre weinig bekend. Zowel theoretisch als voor de praktijk van de handhaving is het relevant om na te gaan in hoeverre er binnen kleinere bedrijven sprake is van een ethische cultuur en in hoeverre deze van invloed is op het handelen van medewerkers en leidinggevenden.

Leidinggevenden zouden een cruciale rol spelen in de totstandkoming van de bedrijfscultuur (Hofstede, 1991). Leidinggevenden vervullen een voorbeeldfunctie en dragen in hun doen en laten impliciet en expliciet de feitelijke normen en het gewenste gedragsrepertoire over op de medewerkers. Om leiding te mogen geven in een groter bedrijf, dient men over het algemeen de juiste opleiding met succes te hebben afgerond, uitgebreide selectieprocedures te hebben overleefd en een telkens groter wordende hoeveelheid specifieke trainingen te hebben gevolgd. De leidinggevenden voeren *the tone at the top*. Naarmate zij beter in staat zijn een heldere toon aan te slaan, is het waarschijnlijker dat de medewerkers op dezelfde toonhoogte meezingen. Het is niet onaannemelijk dat de directie binnen kleinere bedrijven over minder leidinggevende kwaliteiten beschikt dan die binnen grotere bedrijven. De oprichter, diens erfgenaam of opvolger leidt doorgaans zulke kleinere bedrijven, zonder dat hier een opleiding aan vooraf is gegaan. Het is daarom denkbaar dat binnen de doelgroep van dit onderzoek, kleinere ondernemingen, er bedrijven zijn met een zwakke ethische bedrijfscultuur.

Ten aanzien van regelnaleving kan men verwachten dat binnen bedrijven met een sterke eenduidige cultuur de mate waarin deze ethisch is, een grote invloed heeft op de neiging om regels na te leven dan wel te overtreden. Daarbij kan men verwachten dat de percepties van de directie over die ethische cultuur, in bedrijven met een sterke eenduidige cultuur, een grote invloed hebben op de neiging van de medewerkers om regels na te leven, dan wel te overtreden. Binnen bedrijven met een zwakke ethische cultuur zou men kunnen verwachten dat de wijze waarop de directie de ethische cultuur ervaart geen invloed heeft op de mate waarin medewerkers zich iets gelegen laten aan regelgeving. Dan spelen

alleen de individuele motieven een rol. De percepties van die medewerkers en directieleden over de ethische cultuur zou men in bedrijven waar de cultuur zwak is dan feitelijk kunnen opvatten als een specifiek onderdeel van de individuele motieven.

5.1.2 Branchecultuur

Bedrijven hangen niet in het luchtledige. Bedrijven ondergaan allerlei externe invloeden, zoals de invloed van de markt, van opdrachtgevers, van afnemers en van concurrenten. Voor sommige bedrijven zijn deze externe invloeden zeer vergelijkbaar. Het is aannemelijk dat bedrijven die dezelfde externe invloeden ondergaan zich op een vergelijkbare manier ontwikkelen. Dit kan invloed hebben op de wijze waarop deze bedrijven opereren en de mate waarin bedrijven zich al dan niet aan regels houden. Shover en Hochstetler (2002) wijzen in dit verband op het bestaan van interorganisatieculturen, dus culturele kenmerken die bedrijven delen met soortgelijke bedrijven en die afwijken van de culturele kenmerken van andersoortige bedrijven. Het ontstaan van een interorganisatiecultuur is vooral waarschijnlijk tussen bedrijven die sterk op elkaar lijken, veel met elkaar te maken hebben en met elkaar concurreren. Dit lijkt waarschijnlijk bij veel bedrijven die in dezelfde branche opereren. Dit zou betekenen dat er een branchecultuur zou bestaan.

De branchecultuur, of de mores in de branche, kan meer of minder ethisch zijn, ofwel uitdragen dat het de norm is voor bedrijven uit de branche om zich in te laten met regelovertreding of andere onethische gedragingen, dan wel zich keurig te gedragen volgens de wetten, regels en standaarden. Verschillende onderzoeken uit zowel het buitenland (Clinard & Yeager, 1980; Geis, 1967; Sutherland, 1949) als vanuit Nederland (Huisman, 2001; Van de Bunt, et al., 2011; Van den Heuvel, 2004; Vulperhorst, 2005) tonen het bestaan van branchespecifieke ethische culturen die gerelateerd zijn aan het niveau van naleving binnen de branche.

Valide instrumenten om de ethische cultuur op het macroniveau van branches te meten, ontbreken vooralsnog. De ethische branchecultuur zou zich uiten in de mate waarin de bedrijven uit de branche zich inlaten met regelovertreding. Daarmee kan de mate van regelovertreding worden opgevat als een afgeleide meting van de branchecultuur of de mores in de branche.

5.1.3 Hypotheses

Verwacht wordt dat de ethische branchecultuur, gemeten als de hoeveelheid geconstateerde overtredingen in de branche, bijdraagt aan het verklaren van de nalevingsintenties van zowel directieleden als medewerkers, boven de invloed van de bedrijfscultuur en de individuele motieven.

In lijn met de besproken literatuur en de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken, wordt verwacht dat individuele motieven bij zowel directieleden als medewerkers bijdragen aan het verklaren van nalevingsintenties en dat respondenten sterker geneigd zijn de regels na te leven naarmate zij rapporteren dat de persoonlijke normen sterker zijn, sociale normen positiever zijn, de mogelijkheden tot naleving groter en er meer afschrikking is.

In lijn met de beschreven literatuur en de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk wordt verwacht dat (aspecten van) de ethische cultuur bijdraagt aan nalevingsintenties boven de invloed van individuele motieven. Daarbij leidt een meer ethische cultuur tot een sterke neiging tot regelnaleving.
Op basis van de in de inleiding van dit hoofdstuk beschreven literatuur wordt verwacht dat bij een deel van de bedrijven sprake is van een zwakke ethische cultuur. Dat wil zeggen, het directielid en de medewerker verschillen binnen deze bedrijven van mening over de ethische bedrijfscultuur.

Binnen bedrijven met een sterke ethische bedrijfscultuur wordt verwacht dat de bedrijfscultuur een sterke invloed heeft op de neiging tot regelnaleving dan wel -overtreding, boven de invloed van individuele motieven. Dit geldt niet voor bedrijven met een zwakke ethische cultuur.

Vanwege de vooronderstelde dominante invloed van leidinggevenden op de ethische cultuur van het bedrijf, wordt verwacht dat, binnen bedrijven met een sterke ethische cultuur, de gerapporteerde ethische cultuur van directieleden een sterke invloed heeft op de nalevingsintenties van hun medewerkers.

5.2 Methode

Voor dit onderzoek nam Stratus Marketing in opdracht van de Vrije Universiteit telefonische enquêtes af bij 192 bedrijven met meer dan 20 en minder dan 150 werknemers. Per bedrijf zijn twee personen geënquêteerd: de ondernemer of een directeur, en een medewerker. De respondenten kregen vragen voorgelegd over de cultuur van het bedrijf, over hun individuele motieven voor regelnaleving en over hun intentie tot regelovertreding of -naleving. De enquêteur van Stratus interviewde eerst de ondernemer/directeur. Deze werd vervolgens gevraagd naar een medewerker die 'goed op de hoogte is van de cultuur binnen het bedrijf'. Na afloop van het interview met de ondernemer/directeur werd deze medewerker benaderd.

5.2.1 Selectie van bedrijven

Voor de selectie van de bedrijven is gebruikgemaakt van controlegegevens van de Belastingdienst over het jaar 2009. Op basis van deze gegevens zijn branches geselecteerd waar de Belastingdienst relatief veel en respectievelijk relatief

weinig correcties uitvoerde.[3] Daarnaast zijn binnen beide typen branches bedrijven geselecteerd die een kleine, geen of een negatieve correctie kregen opgelegd en bedrijven waar de correctie groot en positief was. Hoewel dit niet de meest ideale manier is om bedrijven te selecteren, aangezien aan de controle van bedrijven een heel aantal praktische keuzes van handhavende diensten voorafgaan, was het niet mogelijk om aan alternatieve data over regelnaleving in branches te komen.

De Belastingdienst stelde voor dit onderzoek een geanonimiseerd en versleuteld bestand beschikbaar van alle bedrijven met ten minste 20 werknemers en niet meer dan 150 werknemers. Dit bestand bevatte gegevens over 336.988 bedrijven. Deze gegevens hadden betrekking op de branche waarbinnen het bedrijf werkzaam is, de omzet, de aangifte, de eventuele controle door de Belastingdienst en de hoogte van de correctie.

Naar aanleiding van een controle kan de Belastingdienst drie typen correcties opleggen: een negatieve correctie, waarbij de belastingplichtige te veel belasting heeft betaald en dit terugkrijgt; een nulcorrectie, waarbij er geen verrekening plaatsvindt; en een positieve correctie, waarbij de belastingplichtige te weinig belasting heeft betaald en dit verschuldigde bedrag moet bijbetalen. Een nulcorrectie betekent overigens niet in alle gevallen dat er geen correctie heeft plaatsgevonden, maar dat het resultaat van de correctie nihil is.

Op basis van het Belastingdienstbestand is per branche berekend hoe groot de kans is op geen of hooguit een kleine positieve of negatieve correctie naar aanleiding van een controle van de Belastingdienst en hoe groot de kans is op een grote positieve correctie. Branches waarbinnen de kans op een grote positieve correctie klein is en de kans op een kleine of negatieve correctie groot is, zijn geselecteerd als 'branches met een kleine correctiekans'. Branches waarbinnen de kans op een grote positieve correctie groot is en de kans op een kleine of negatieve correctie klein is, zijn geselecteerd als 'branches met een grote correctiekans'. Let wel: deze correctiekans hoeft niet volledig synchroon te lopen

3 Voor het meten van de brancheculture is nagegaan in hoeverre ondernemingen binnen de branche zich aan regels houden. Omdat dergelijke informatie voor dit onderzoek alleen beschikbaar was over belastingregels, beperkt dit onderzoek zich tot deze mores over het naleven van belastingregels. Een voordeel van het op deze wijze meten van de mores in de branche is dat belastingregels binnen alle branches een doorgaans vergelijkbare rol spelen. Dat geldt in mindere mate voor andere regelgeving, zoals milieuwetgeving die binnen sommige branches een beduidend belangrijkere rol spelen dan binnen andere branches. Daarbij blijken verschillende vormen van regelovertreding sterk met elkaar samen te hangen. In hoofdstuk 4 bestaat de schaal voor het meten van academische nalevingsintenties bijvoorbeeld uit een groot aantal ogenschijnlijk ongerelateerde vormen van regelovertreding. Deze vormen van regelnaleving hangen zeer sterk samen. Daarom zou kunnen worden verondersteld dat het naleven van belastingregels samenhangt met het naleven van veel andere regels.

met de mate waarin de betreffende branche daadwerkelijk compliant dan wel non-compliant is. Correcties zijn immers medeafhankelijk van de handhaving.

Binnen deze branches zijn de bedrijven geselecteerd waar de Belastingdienst in 2009 gecontroleerd heeft. Er is een selectie gemaakt van de bedrijven waar de Belastingdienst een kleine, geen of negatieve correctie oplegde en bedrijven waar de Belastingdienst een grote positieve correctie oplegde. Dit betroffen in totaal 1.862 bedrijven, waarvan 526 met een grote positieve correctie uit branches met een grote kans op grote positieve correcties; 443 met ten hoogste een geringe correctie uit branches met een grote kans op grote positieve correcties; 294 met een grote positieve correctie uit branches met een kleine kans op grote positieve correcties; en 599 met ten hoogste een geringe correctie uit branches met een kleine kans op grote positieve correcties.

De versleutelde codes van deze bedrijven zijn doorgegeven aan de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft deze codes ontsleuteld. Van de 1.862 bedrijven, bleken er volgens de gegevens van de Belastingdienst 1.748 nog actief. De Belastingdienst verstrekte aan Stratus Marketing de NAW-gegevens van deze bedrijven, zonder daarbij te vermelden tot welke groepen deze bedrijven behoorden. Nadat Stratus Marketing de enquêtes had afgerond, werd de groepsindeling toegevoegd en werden de gegevens geanonimiseerd beschikbaar gesteld aan de onderzoeksgroep van de Vrije Universiteit.

5.2.2 Respondenten

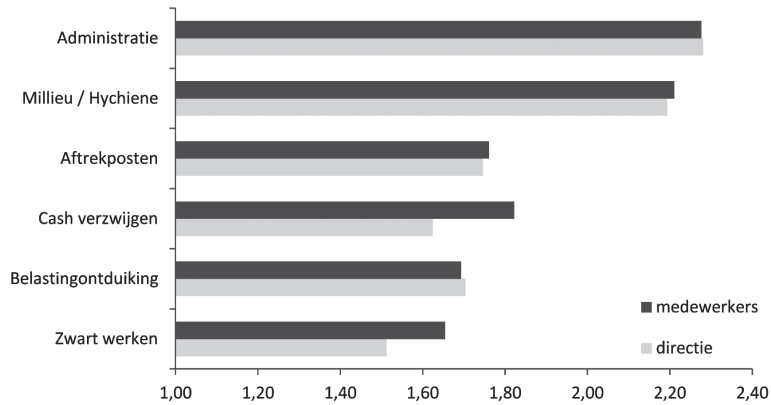
Van 1.558 bedrijven achterhaalde Stratus Marketing op basis van de verstrekte NAW-gegevens een telefoonnummer. Bij 33 procent van deze bedrijven bleek het bedrijf niet bereikbaar onder het gevonden nummer; 40 procent van de bedrijven weigerde mee te werken aan het interview; 0,4 procent van de bedrijven deed niet mee aan het onderzoek vanwege een taalprobleem; bij 5 procent van de bedrijven werd het interview vroegtijdig afgebroken. Uiteindelijk voltooide Stratus Marketing een interview met ten minste één directielid of één medewerker bij 321 bedrijven (20,6 procent). Hiervan voltooide Stratus Marketing een interview met zowel een directielid als een medewerker bij 194 bedrijven. Van deze bedrijven is 60 procent afkomstig uit branches met een kleine kans op een grote correctie, waarvan 73 in 2009 hoogstens een geringe en 44 een grote correctie kregen opgelegd van de Belastingdienst. Van de bedrijven was 40 procent afkomstig uit branches met een grote kans op een correctie in 2009, waarvan 24 zelf hoogstens een geringe en 53 een grote correctie kregen opgelegd. Van de directieleden is 90 procent eigenaar of directeur van het bedrijf, 1 procent adjunct-directeur en 7 procent manager of bedrijfsleider. Van de medewerkers is 26 procent administrateur, 12 procent boekhouder, 5 procent financieel directeur of controller en vervult 57 procent een andere functie binnen het bedrijf.

5.2.3 Instrumenten

Voor het meten van de intentie tot regelovertreding zijn aan de respondenten zes items voorgelegd die betrekking kunnen hebben op fiscale, milieutechnische en administratieve overtredingen. De vraag luidde: 'In hoeverre kunt u zich voorstellen dat er omstandigheden zijn waardoor uw bedrijf …'. Deze vraag werd zes keer aangevuld met de verschillende vormen van regelovertreding, zoals: '… de administratieve verplichtingen niet nakomt?' en '….cash betalingen buiten de boeken houdt?'. De respondenten konden bij elk van de gedragingen aangeven in hoeverre zij zich konden indenken zich ermee in te laten. Dit gebeurde op een zevenpuntsantwoordschaal, met als uiteinden 'helemaal niet (1)' en 'helemaal wel (7)'.

Figuur 5.1 toont de gemiddelde intentie tot regelovertreding bij medewerkers en directieleden van de participerende ondernemingen. Gemiddeld rapporteren medewerkers noch directieleden geneigd te zijn de regels te overtreden. In zoverre zij daartoe geneigd zijn, geldt dat bij zowel medewerkers als directieleden meer voor het niet-nakomen van de administratieve verplichtingen en het overtreden van regels over milieu of hygiëne dan voor de andere regels (t's(188) > 4.33, p's < .001). Medewerkers en directie verschillen gemiddeld nauwelijks van elkaar in de mate waarin zij rapporteren geneigd te zijn de regels te overtreden. Uitzondering daarop vormt het buiten de boeken houden van cash betalingen. Medewerkers rapporteren meer geneigd te zijn cash buiten de boeken te houden dan directieleden ($t(188) = 2.00$, $p < .05$).

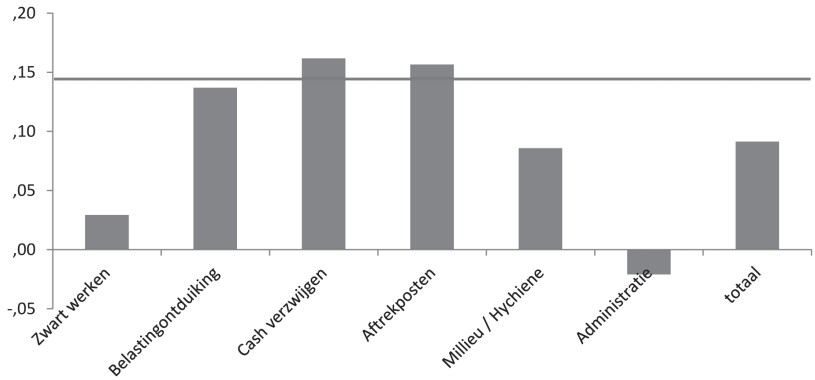
Figuur 5.1 **Intenties tot regelovertreding bij medewerkers en directie. Schaaluiteinden: 1 (helemaal niet) en 7 (helemaal wel)**



Zowel bij directieleden als bij medewerkers bleken deze zes items een zeer betrouwbare schaal te vormen (respectievelijk $\alpha = .92$ en $\alpha = .90$). Er is eveneens bekeken of er een schaal geconstrueerd kan worden voor de mate van regelnaleving op bedrijfsniveau. Dit bleek niet mogelijk. De samenhang tussen

de scores van directieleden en medewerkers op de nalevingsintenties bleek te gering. Figuur 5.2 geeft de correlaties van de scores op de nalevingsitems van directieleden en medewerkers grafisch weer. De verticale lijn in deze figuur geeft aan waarboven de correlaties significant zijn. Deze 'autocorrelaties' blijken zwak en vaak insignificant. De enige uitzonderingen daarop vormen de correlaties tussen de mate waarin medewerkers en directieleden geneigd zijn cash buiten de boeken te houden en geneigd zijn te veel of niet-bestaande aftrekposten op te voeren. Deze resultaten suggereren dat de intentie om de regels na te leven binnen de onderzochte bedrijven niet bepaald een gemeenschappelijk gedragen grond kennen. Om die reden is er geen schaal geconstrueerd om de mate van geneigdheid de regels na te leven op bedrijfsniveau te bepalen.

Figuur 5.2 **Correlaties van intenties tot regelovertreding tussen medewerkers en directie**



De vragen voor het meten van de ethische bedrijfscultuur zijn ontleend aan het *Corporate ethical virtues model* van Kaptein (2008a, 2008b) en zijn hetzelfde als die zijn gebruikt voor het onderzoek zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4. Respondenten konden de vragen beantwoorden op een op een zevenpuntsantwoordschaal, met als uiteinden 'volledig mee oneens (1)' en 'volledig mee eens (7)'.

De cultuurschalen blijken over het algemeen betrouwbaar (zie tabel 5.1). Uitzondering daarop vormen de schalen voor het meten van uitvoerbaarheid en voor het meten van bestraffing. De acht cultuurschalen blijken onderling zeer betrouwbaar samen te hangen en vormen gezamenlijk een betrouwbare schaal voor het meten van de ethische bedrijfscultuur.

Voorafgaand aan de vragen over de persoonlijke en sociale normen vertelde de enquêteur: 'De volgende vragen gaan over uw persoonlijke visie op regelgeving'. Voor het meten van de persoonlijke norm kregen de respondenten vier stellingen voorgelegd, zoals 'Ik houd mij altijd en in alle situaties aan de regels' en 'Als niemand het ziet of merkt, dan kun je een regel net zo goed aan je laars lappen'. De respondenten konden deze vragen beantwoorden aan de hand van

een zevenpuntsantwoordschaal, variërend van 'volledig mee oneens (1)' tot en met 'volledig mee eens (7)'. Gezamenlijk vormden de scores op deze vier items bij zowel directieleden als medewerkers een betrouwbare schaal voor de persoonlijke norm (respectievelijk $\alpha = .73$ en $\alpha = .61$).

Tabel 5.1 **Betrouwbaarheden subschalen en totale cultuurschalen**

	N Items	Medewerkers	Directieleden
Helderheid	3	.80	.76
Congruentie management	3	.89	.80
Congruentie leidinggevenden	2	.77	.68
Uitvoerbaarheid	3	.54	.50
Ondersteuning	3	.78	.69
Transparantie	3	.79	.75
Bespreekbaarheid	3	.81	.77
Bestraffing	3	.52	.49
Totale cultuurschaal	8 subschalen	.86	.82

De volgende zes items hadden betrekking op de sociale normen van de betrokkenen. Daarbij zijn drie referentiegroepen gebruikt: 'medewerkers in dit bedrijf', 'medewerkers in deze branche' en 'Nederlanders'. Bij elk van deze groepen is gevraagd naar de voorgeschreven norm (… vinden het belangrijk dat de regels netjes worden nageleefd) en naar de waargenomen norm (… houden zich altijd netjes aan de regels). De respondenten konden deze vragen beantwoorden aan de hand van een zevenpuntsantwoordschaal, variërend van 'volledig mee oneens (1)' tot en met 'volledig mee eens (7)'. Deze zes items vormden gezamenlijk een betrouwbare schaal bij zowel directieleden als medewerkers (respectievelijk $\alpha = .77$ en $\alpha = .78$).

Mogelijkheden om de regels na te leven is gevraagd aan de hand van zes items. De vraag luidde: 'In hoeverre is het voor een onderneming als de uwe in principe moeilijk of makkelijk om …', gevolgd door zes verschillende regels, zoals: '… aan alle administratieve verplichtingen te voldoen' en '… cash betalingen buiten de boeken te houden'. Respondenten konden deze vragen beantwoorden aan de hand van een zevenpuntsantwoordschaal met als uiteinden 'zeer makkelijk (1)' en 'zeer Moeilijk (7)'. Deze zes vragen vormden bij directieleden een betrouwbare en bij medewerkers een bijna betrouwbare schaal (respectievelijk: $\alpha = .61$ en $\alpha = .58$).

Afschrikking is gemeten aan de hand van twee schalen: pakkans en gevolgen. Pakkans is gemeten aan de hand van zes vragen en gevolgen aan de hand van vier vragen. Afschrikking is geconstrueerd door de schalen van pakkans en gevolgen met elkaar te vermenigvuldigen. De vraag over pakkans luidde: 'Hoe groot schat u de kans dat instanties het ontdekken als uw onderneming …', gevolgd door zes overtredingen, waaronder: '… de administratieve verplichtingen niet nakomt' en '… cash betalingen buiten de boeken houdt?. De zes vragen vormden bij zowel directieleden als bij medewerkers een zeer betrouwbare schaal (respectievelijk: $\alpha = .94$ en $\alpha = .90$).

De vragen voor het meten van de gevolgen luidden onder andere 'Hoe ernstig schat u de gevolgen voor uzelf in als een instantie ontdekt dat uw onderneming één van de genoemde regels heeft overtreden?' en 'Hoe ernstig schat u de gevolgen voor het bedrijf in als een instantie ontdekt dat uw onderneming één van de genoemde regels heeft overtreden?'. De vier vragen vormden bij zowel directieleden als bij medewerkers een betrouwbare schaal (respectievelijk: $\alpha = .88$ en $\alpha = .73$).

Bijlage 2 bevat de correlatiematrix van de in dit onderzoek opgenomen concepten van directieleden en medewerkers. Zowel bij directieleden als bij medewerkers blijken de correlaties tussen de concepten doorgaans zeer sterk te zijn. Wel zijn er daarbij enkele opmerkelijke verschillen tussen medewerkers en directieleden. Bij medewerkers zijn de correlaties tussen de ervaren mogelijkheden en de cultuurschalen vrijwel allemaal insignificant. Bij directieleden zijn deze correlaties juist bijzonder sterk.

5.3 Resultatenanalyse

De resultatensectie van dit hoofdstuk richt zich op het beantwoorden van de vraag in hoeverre regelnaleving binnen bedrijven gerelateerd is aan de mores in de branche, individuele verschillen en de cultuur van het bedrijf. Als eerste wordt ingegaan op de relatie tussen de mores in de branche en eerdere correctie van het bedrijf door de Belastingdienst enerzijds en de neiging tot regelnaleving anderzijds. Vervolgens wordt nagegaan in hoeverre de individuele motieven van de deelnemers gerelateerd zijn aan nalevingsintenties. Daarna wordt nagegaan in hoeverre de neiging tot regelnaleving samenhangt met de ethische bedrijfscultuur. Daarbij wordt nagegaan in hoeverre de cultuurscores van directieleden en medewerkers aan elkaar gerelateerd zijn, ofwel nagegaan in hoeverre er gesproken kan worden van een coherente bedrijfscultuur. In de afsluitende analyses wordt nagegaan in hoeverre de mores in de branche, de bedrijfscultuur en de individuele motieven bijdragen aan nalevingsintenties.

5.3.1 Regelovertreding, branche en correctie

Om na te gaan in hoeverre de neiging van medewerkers en directie om regels na te leven gerelateerd is aan de mores in de branche en aan eerdere controleresultaten bij het bedrijf zelf is er een variantieanalyse uitgevoerd.[4]

De resultaten van deze analyse tonen geen invloed van de correctie bij het bedrijf op de intenties om regels na te leven. Directieleden en medewerkers uit bedrijven die in 2009 een grote correctie ontvingen en bedrijven die geen of een kleine correctie ontvingen, blijken evenzeer geneigd de regels na te leven. Wel bleek er een effect van de branche op de neiging om de regels na te leven. In lijn met de verwachtingen rapporteerden directieleden uit branches met een kleine kans op grote positieve correcties minder geneigd te zijn de regels te overtreden (gemiddelde = 1.56) dan directieleden uit de branches waar deze kans groot is (gemiddelde = 1.98) ($F(1, 185) = 5.22$, $p < .05$). Bij medewerkers toonden de resultaten van deze analyse geen verschillen. Deze resultaten suggereren dat de mores in de branche van invloed zijn op de nalevingsintenties van de ondernemers, maar niet op die van de medewerkers. De resultaten toonden geen interactie tussen correctie bij het bedrijf en correctiekans in de branche op regelnaleving. Deze bevinding suggereert dat correctie door de Belastingdienst ongerelateerd is aan nalevingsintenties en dat dat geldt voor zowel branches waarin relatief veel correcties plaatsvinden als branches waarin relatief weinig correcties plaatsvinden. Hierbij moet echter in het oog gehouden worden dat het niet mogelijk is een causaal effect te meten. Het is mogelijk dat de branche van invloed is op het gedrag van de directieleden, maar het is ook mogelijk dat directieleden kiezen voor het werken in een bepaalde branche die overeenkomt met hun eigen normen en waarden.

5.3.2 Individuele motieven en nalevingsintenties

Verondersteld werd dat de neiging om regels na te leven sterk gerelateerd is aan de individuele motieven van de betrokkenen. Om na te gaan in hoeverre individuele motieven gerelateerd zijn aan nalevingsintenties is er voor medewerkers en directieleden een regressieanalyse uitgevoerd. Om na te gaan in hoeverre de individuele motieven van directieleden en medewerkers elkaars nalevingsintenties beïnvloeden, zijn in een tweede model van beide analyses ook de individuele motieven van de ander in de analyse opgenomen. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in tabel 5.2.

4 2 (Branche: 'kleine correctiekans' versus 'grote correctiekans') x 2 (correctie: 'niet gecorrigeerd' versus 'wel gecorrigeerd') design.

Tabel 5.2 **Regressie: de cultuurscores van directieleden en medewerkers verklaard door persoonlijke norm, sociale norm, mogelijkheden en afschrikking van directieleden en medewerkers**

	Nalevingsintenties van medewerkers		
		Persoonlijke motieven: alleen eigen	Persoonlijke motieven: eigen en van de ander
	r	β	β
Medewerkers:			
Persoonlijke norm	.29***	.24***	.24**
Sociale norm	.15*	.05	.05
Mogelijkheden	31***	.27***	.27***
Afschrikking	.11	.01	-.01
Directieleden			
Persoonlijke norm	.04		-.05
Sociale norm	.06		.02
Mogelijkheden	.03		.02
Afschrikking	.13*		.07
R^2		17%	18%
Adj. R^2		14%	13%
F		F(6, 175) = 6.04***	F(10, 171) = 3.71***

	Nalevingsintenties van directieleden		
		Persoonlijke motieven: alleen eigen	Persoonlijke motieven: eigen en van de ander
	r	β	β
Directieleden			
Persoonlijke norm	.18*	.14	.14^
Sociale norm	.07	-.06	-.05
Mogelijkheden	.24***	.16*	.15^
Afschrikking	.16*	.13	.13
Medewerkers			
Persoonlijke norm	.06		-.07
Sociale norm	.03		-.04
Mogelijkheden	.05		.00
Afschrikking	.02		.04
R^2		10%	11%
Adj. R^2		7%	6%
F		F(6, 175) = 3.26**	F(10, 171) = 2.09*

^p < .1; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001. In de analyses zijn ook de brancheculture en correctie meegenomen.

De resultaten in tabel 5.2 tonen dat de nalevingsintenties van medewerkers en directieleden kunnen worden verklaard aan de hand van hun eigen individuele motieven. Bij medewerkers blijken vooral de persoonlijke norm en de mogelijkheden uniek bij te dragen aan het verklaren van de intenties. Bij directieleden geldt dit voor de ervaren mogelijkheden om de regels na te leven. Bij medewerkers noch directieleden blijken de individuele motieven van anderen bij te dragen aan het verklaren van regelnaleving. Dit suggereert dat individuele motieven invloed uitoefenen op de gedragsintenties van het individu en niet op die van anderen; individuele motieven beïnvloeden het individuele gedrag.

5.3.3 Ethische cultuur

Om na te gaan in hoeverre de cultuurschalen nalevingsintenties verklaren bij medewerkers en directieleden zijn er regressieanalyses uitgevoerd. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in tabel 5.3.

Tabel 5.3 **Regressie: nalevingsintenties verklaard door cultuurscores van directieleden en medewerkers**

	Medewerkers		Directieleden	
	r	β	r	β
Helderheid	.20**	.11	.11	-.02
Congruentie management	.15*	-.08	.05	-.08
Congruentie leidinggevenden	.16*	-.11	.09	-.05
Uitvoerbaarheid	.08	.06	.25***	.24**
Ondersteuning	.19**	.06	.16*	.12
Transparantie	.24***	.11	.12*	.06
Bespreekbaarheid	.31***	.27**	.19**	.07
Bestraffing	.22**	.06	.08	-.02
R^2		14%		11%
Adj. R^2		9%		6%
F		F(10, 176) = 2.88**		F(10, 176) = 2.25*

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001. In deze analyse zijn brancheculuur en correctie opgenomen.

Tabel 5.3 toont dat, met uitzondering van uitvoerbaarheid, alle cultuurschalen gerelateerd zijn aan de nalevingsintenties van medewerkers. Bij directieleden blijkt de helft van de cultuurschalen gerelateerd aan nalevingsintenties. In de regressieanalyses blijkt bij beide groepen één variabele een unieke bijdrage te leveren aan het verklaren van nalevingsintenties. Bij medewerkers verklaart 'bespreekbaarheid' de intenties tot naleving; bij directieleden geldt dit voor 'uitvoerbaarheid'.

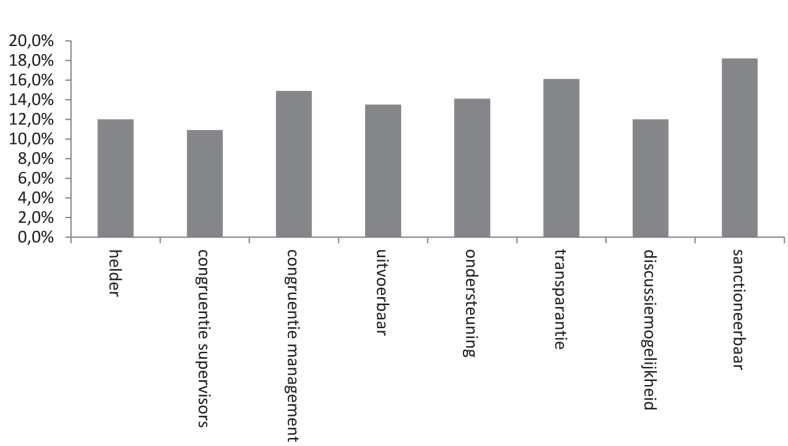
Naast de in de tabel getoonde cultuurschalen zijn in de analyses de mores in de branche en de correcties bij het bedrijf opgenomen. Deze variabelen zijn

opgenomen om de resultaten over de cultuurschalen te corrigeren voor mogelijke invloeden van de gemaakte selectie van branches en bedrijven. In lijn met de al gerapporteerde resultaten bleken deze variabelen bij medewerkers ongerelateerd aan nalevingsintenties; de mores in de branche bleken bij directieleden wel gerelateerd aan nalevingsintenties. Omdat deze resultaten geen nieuwe inzichten opleveren, zijn de resultaten niet getoond in de tabel.

In de inleiding van dit hoofdstuk werden vraagtekens gezet bij de vooronderstelling dat er binnen alle bedrijven tussen betrokkenen overeenstemming bestaat over de cultuur van een bedrijf. Indien daar geen overeenstemming over bestaat, zou men eigenlijk niet kunnen spreken van een onethische of een ethische bedrijfscultuur; er is dan immers geen sprake van een eenduidige ethische cultuur. De ethische cultuur is dan zwak of incoherent. Om na te gaan in hoeverre het directielid en de medewerker binnen de onderzochte bedrijven overeenstemmen over de ethische cultuur is er een serie correlaties berekend. Dit betreffen de correlaties tussen de scores op de ethische cultuurschalen zoals die zijn ingevuld door het directielid en door de medewerker. De resultaten tonen dat de score op de totale ethische cultuurschaal zeer zwak correleren tussen directieleden en medewerkers ($r = .13$, $p = .08$). De meeste afzonderlijke schalen blijken eveneens niet of zeer zwak te correleren. Dit suggereert dat er nauwelijks sprake is van een coherente ethische cultuur binnen de onderzochte bedrijven.

Om na te gaan hoe vaak en op welke dimensies de opvattingen over de ethische bedrijfscultuur van directieleden en medewerkers van elkaar verschillen, zijn de scores op de afzonderlijke cultuurschalen vergeleken. Figuur 5.3 toont per schaal het percentage bedrijven waarbij deze scores substantieel (meer dan de optelling van beide standaarddeviaties) van elkaar afwijken. Daar waar de scores op de ethische cultuurschalen substantieel afwijken, is het aanvechtbaar om te spreken van een ethische bedrijfscultuur. De medewerker en het directielid verschillen immers sterk van mening over deze bedrijfscultuur.

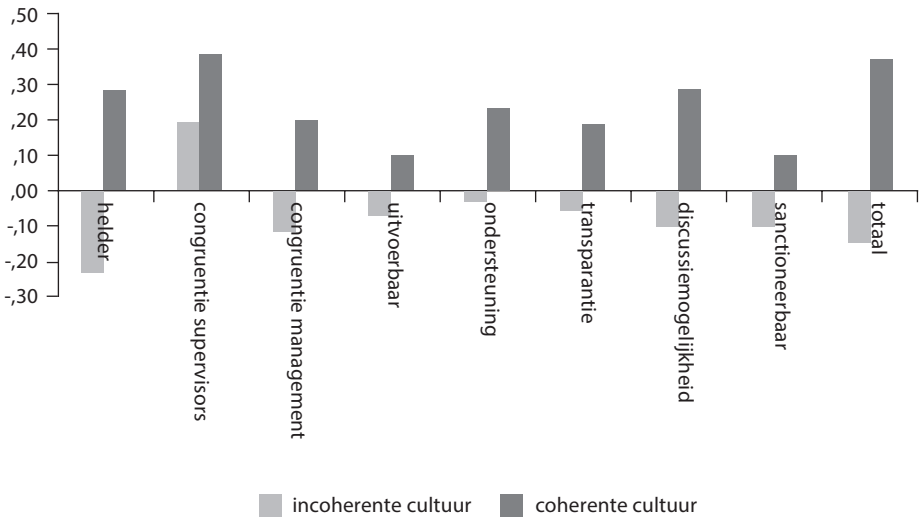
Figuur 5.3 **Percentage bedrijven met afwijkende scores op de cultuurschalen**



De resultaten in figuur 5.3 tonen dat in 11 tot 18 procent van de bedrijven het directielid en de medewerker 'van mening' verschillen over de mate waarin onderdelen van de cultuur op hun bedrijf van toepassing is. Wanneer deze scores worden opgeteld, blijkt dat in slechts 41 procent van de bedrijven de scores op alle ethische cultuurschalen overeenkomen tussen het directielid en de medewerker. Dit betekent dat bij minder dan de helft van de onderzochte bedrijven er op geen van de schalen grote verschillen zijn tussen directielid en medeweker over de ethische cultuur van het bedrijf. Gesteld zou kunnen worden dat uitsluitend deze bedrijven daadwerkelijk beschikken over een volledig coherente ethische bedrijfscultuur. Anderzijds kunnen directie en medewerkers op een specifiek punt substantieel van mening verschillen, zonder dat dit betekent dat er geen sprake is van een ethische cultuur. Bij 70,3 procent van de bedrijven wijken de scores van het directielid en de medewerker op hooguit één subschaal substantieel van elkaar af. In het vervolg van dit onderzoek worden bedrijven waarbinnen het directielid en de medewerker vergelijkbare scores rapporteren op ten minste zeven van de acht afzonderlijke cultuurschalen hier opgevat als bedrijven met een coherente ethische cultuur. Bedrijven waarbinnen dat niet het geval is, worden aangeduid als bedrijven met een incoherente ethische cultuur. Dat wil zeggen, er is in die bedrijven geen sprake van een ethische cultuur; directie en medewerker verschillen immers op meerdere punten substantieel van mening over de inhoud van die cultuur.

Om na te gaan in hoeverre de samenhang tussen de scores van directieleden en medewerkers op de ethische cultuurschalen verschilt tussen bedrijven met een coherente en incoherente cultuur, zijn voor deze groepen bedrijven afzonderlijk correlaties tussen de scores van het directielid en de medewerker berekend. De resultaten van deze analyses zijn opgenomen in figuur 5.4.

Figuur 5.4 **Correlaties tussen cultuurschalen van directieleden en medewerkers binnen bedrijven met een incoherente en coherente ethische cultuur**



De resultaten in figuur 5.4 tonen dat binnen bedrijven met een incoherente ethische cultuur de score van directieleden niet samenhangt met die van medewerkers op de afzonderlijke ethische cultuurschalen, noch op de totale ethische cultuurschaal. Op de totale schaal is de correlatie tussen directieleden en medewerkers binnen deze groep insignificant (r= -.21, ns). Bij de bedrijven met ethische cultuur hangen de scores van directieleden en medewerkers wel samen op bijna alle cultuurschalen. Op de totale schaal is de autocorrelatie binnen bedrijven sterk en positief ($r = .40$, $p < .001$). Uitzondering op de sterke correlaties vormen binnen deze bedrijven met een sterke ethische cultuur de schalen voor uitvoerbaarheid en sanctioneerbaarheid. Bij deze schalen is ook binnen bedrijven met een hechte cultuur geen samenhang gevonden tussen de directie en de medewerkers.

Deze resultaten suggereren dat er drie groepen bedrijven onderscheiden zouden kunnen worden: bedrijven met een incoherente ethische cultuur, bedrijven met een coherente onethische cultuur en bedrijven met een coherente ethische cultuur. Binnen de bedrijven met een zwakke of incoherente ethische cultuur verschillen directie en medewerker onderling sterk van mening over de ethische cultuur van het bedrijf. Er is in bedrijven met een incoherente ethische cultuur feitelijk geen sprake van een cultuur, maar van verschillende ideeën over de cultuur van het bedrijf. Binnen bedrijven met een coherente ethische cultuur zijn directie en medewerkers het wel eens over de inhoud van de ethische cultuur van het bedrijf. Zij kunnen het er daarbij over eens zijn dat de cultuur van het bedrijf vooral ethisch, of vooral onethisch is.

Om na te gaan in hoeverre de ethische cultuur van de medewerker en het directielid gerelateerd is aan de neiging van beiden om de regels overtreden, is een serie regressieanalyses uitgevoerd. Om de resultaten overzichtelijker te kunnen presenteren, zijn in deze analyses de som van de acht cultuurschalen gebruikt. In deze analyses zijn de invloed van de branche en de correctie van de Belastingdienst meegenomen. De analyses zijn separaat uitgevoerd bij bedrijven met een incoherente en bedrijven met een coherente ethische cultuur. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in tabel 5.4.

De resultaten in tabel 5.4 tonen dat de intentie tot naleving van directieleden uit bedrijven met een coherente ethische cultuur sterk gerelateerd is aan de branche waarbinnen zij werkzaam zijn en aan de eigen perceptie van de ethische cultuur binnen het bedrijf. In bedrijven met een incoherente ethische cultuur lijken deze twee variabelen bij directieleden ongerelateerd aan de neiging tot naleving. Deze intentie lijkt hier opvallend genoeg negatief gerelateerd aan de cultuur zoals de medewerker die rapporteerde. Dat suggereert dat naarmate medewerkers de cultuur als meer ethisch ervaren, de directieleden juist sterker geneigd zijn de regels te overtreden, of naarmate directieleden meer geneigd zijn de regels te overtreden, de medewerkers de bedrijfscultuur ethischer inschatten. De eigen opvattingen over de ethische cultuur van het bedrijf lijken

bij de directieleden uit bedrijven met een incoherente ethische cultuur ongerelateerd aan de intentie tot regelnaleving.

Tabel 5.4 **Regressie: nalevingsintenties van directieleden en medewerkers verklaard door cultuurscores van directieleden en medewerkers bij bedrijven met een incoherente en bedrijven met een coherente bedrijfscultuur**

	Incoherente ethische cultuur		Coherente ethische cultuur	
Nalevingsintenties van directieleden				
	r	β	r	β
Branchecultuur	-.05	-.01	-.21*	-.23*
Correctie	-.00	-.14	-.03	.08
Cultuur directie	.15	.04	.21*	.22*
Cultuur medewerker	-.36**	-.36**	.04	-.04
R^2		15%		9%
Adj. R^2		9%		6%
F		F(2, 54) = 2.36^		F(2, 129) = 3.21*
Nalevingsintenties van medewerkers				
	r	β	r	β
Branchecultuur	.25^	.20	.03	.01
Correctie	-.03	-.02	.11	.11
Cultuur directie	-.15	-.05	.23**	.16^
Cultuur medewerker	.38**	.35***	.26**	.19*
R^2		20%		9%
Adj. R^2		14%		6%
F		F(4, 50) =2.93*		F(4, 130) = 6.34**

^p < .1; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Bij medewerkers, zowel uit bedrijven met een incoherente als een coherente ethische cultuur, is de intentie tot naleving positief gerelateerd aan de mate waarin zij de cultuur van het bedrijf als ethisch bestempelen. In bedrijven met een coherente ethische cultuur lijkt bovendien de mate waarin het directielid rapporteerde dat de cultuur ethisch is, positief gerelateerd aan de nalevingsintenties. Deze bevinding is in lijn met de notie dat de 'tone at the top' belangrijk is voor de naleving door medewerkers. Dit geldt overigens uitsluitend binnen bedrijven met een coherente ethische cultuur.

5.3.4 Intentie tot regelovertreding, individuele motieven, cultuur en mores in de branche

De resultaten in tabel 5.2 tonen dat individuele motieven gerelateerd zijn aan de intentie tot naleving. De ethische cultuur blijkt uit de tabellen 5.3 en 5.4 negatief gerelateerd aan de neiging regels te overtreden. Ten slotte blijken de ethische cultuur en de individuele motieven onderling sterk gerelateerd (zie bijlage 3 voor een uitgebreide weergave). De vraag rest in hoeverre individuele motieven, de ethische cultuur en de mores in de branche elk uniek bijdragen aan het verklaren van regelnaleving. Hiervoor zijn twee regressieanalyses uitgevoerd. Eén bij medewerkers en één bij directieleden. In de analyses zijn alleen directieleden en medewerkers betrokken uit bedrijven met een coherente ethische cultuur. De resultaten van deze regressieanalyses zijn weergegeven in tabel 5.5.

Tabel 5.5 **Regressie: intentie tot regelnaleving verklaard door persoonlijke norm, sociale norm, mogelijkheden en afschrikking en cultuur bij directieleden en medewerkers in bedrijven met een coherente ethische cultuur**

	Medewerkers Intentie tot regelnaleving		Directieleden Intentie tot regelnaleving	
	r	β	r	β
Branche	.01	-.00	-.22**	-.20*
Persoonlijke norm	.30***	.24**	.22**	.12
Sociale norm	.06	-.04	.11^	-.04
Mogelijkheden	.30***	.26**	.28***	.16
Afschrikking	.13^	-.02	.23**	.16^
Eigen cultuur	.27**	.15	.21**	.06
R^2		19%		16%
Adj. R^2		15%		12%
F		F(6, 123) = 4.75***		F(6, 126) = 3.94**

^p < .1; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

De resultaten in tabel 5.5 tonen dat de gerapporteerde ethische cultuur, de persoonlijke norm en mogelijkheden correleren met de nalevingsintenties van medewerkers. Bij directieleden correleren de nalevingsintenties met alle opgenomen variabelen, met uitzondering van sociale normen. In de regressieanalyse blijken alleen de persoonlijke norm en mogelijkheden uniek bij te dragen aan het verklaren van de nalevingsintenties van medewerkers. Bij directieleden blijken alleen de mores in de branche uniek bij te dragen aan het verklaren van de nalevingsintenties. In branches waarin veel correcties plaatsvinden, rapporteren directieleden sterker geneigd te zijn de regels te overtreden dan in branches waarin weinig correcties plaatsvinden.

Deze analyses zijn herhaald met elke afzonderlijke cultuurschaal in plaats van de samengestelde cultuurschaal. Daarbij zijn de meest verklarende variabelen stapsgewijs in deze analyses opgenomen. Bij medewerkers werden twee individuele motieven in de analyse opgenomen ($F(2, 127) = 13.03$, $p < .001$; verklaarde variantie is 17 procent). Dit betroffen 'mogelijkheden' ($\beta = .28$, $p < .001$) en 'persoonlijke norm' ($\beta = .28$, $p < .001$). Deze resultaten komen overeen met de resultaten die gepresenteerd zijn in de tabellen 5.2 en 5.5. De resultaten suggereren dat vooral individuele motieven de nalevingsintenties van medewerkers bepalen. Bij directieleden droegen drie variabelen bij aan het verklaren van intenties tot regelnaleving ($F(3, 129) = 7.73$, $p < .001$; de verklaarde variantie is 15 procent). Deze drie variabelen zijn elk afkomstig van een verschillend niveau: het individuele motief 'mogelijkheden' ($\beta = .22$, $p < .05$), de cultuurschaal 'uitvoerbaarheid' ($\beta = .20$, $p < .05$) en de mores in de branche ($\beta = -.18$, $p < .05$). Deze resultaten suggereren dat individuele motieven, de bedrijfscultuur en de mores in de branche elk bijdragen aan het verklaren van nalevingsintenties van directieleden.

5.4 Conclusie

De resultaten van deze studie bevestigen de in de inleiding geformuleerde hypotheses grotendeels. Uit de resultaten blijken elementen op micro-, meso- en macroniveau gerelateerd aan nalevingsintenties. De resultaten van dit onderzoek suggereren het belang van het opnemen in onderzoek van alle drie deze niveaus voor het verklaren van regelovertreding of -naleving. Dit geldt vooral voor het verklaren van de intenties van directieleden. Hun neiging tot naleving blijkt afhankelijk van individuele motieven, de bedrijfscultuur en van de mores in de branche. Op de intenties tot regelnaleving van medewerkers blijken de mores in de branche geen invloed uit te oefenen. Bij medewerkers blijken vooral individuele motieven en bedrijfscultuur bij te dragen aan de neiging tot regelnaleving.

Individuele motieven blijken in dit onderzoek gerelateerd aan de neiging tot naleving. Bij medewerkers blijkt dit vooral het geval voor de persoonlijke norm en mogelijkheden. De nalevingsintenties van directieleden lijken vooral gerelateerd aan de ervaren mogelijkheden tot naleving. Dit suggereert dat handhavende diensten binnen kleinere bedrijven bij het stimuleren van regelnaleving of het ontmoedigen van regelovertreding, voor wat betreft de individuele motieven, zich effectief zouden kunnen toeleggen op het makkelijker maken van regelnaleving en het ingewikkelder maken van regelovertreding.

De ethische cultuur van het bedrijf blijkt uit de resultaten gerelateerd aan de neiging tot naleving. Bij medewerkers blijkt dit vooral het geval voor de mate waarin ethische kwesties binnen het bedrijf bespreekbaar zijn. Voor directieleden lijkt de mate waarin de werkzaamheden op een integere wijze uitvoerbaar zijn van belang voor nalevingsintenties. Uitvoerbaarheid lijkt in lijn met

het individuele motief 'mogelijkheden'. De resultaten ondersteunen, ten aanzien van de ethische bedrijfscultuur, het belang van *the tone at the top*. De ethische cultuur van het directielid is gerelateerd aan de nalevingsintenties van medewerkers. Als de directie een sterke ethische cultuur rapporteert, zijn medewerkers geneigd zich beter aan de regels te houden. Dit laatste verband is overigens uitsluitend gevonden binnen bedrijven waar sprake is van een coherente ethische cultuur.

De branche waarbinnen het bedrijf opereert, blijkt uit de resultaten eveneens van invloed op de neiging om regels na te leven of te overtreden. Dit geldt alleen voor directieleden. De nalevingsintenties van medewerkers blijken ongerelateerd aan de mores in de branche. Directieleden in branches met een grote kans op grote positieve correcties van de Belastingdienst blijken sterker geneigd de regels te overtreden dan directieleden in branches waarin zulke correcties zelden voorkomen. Dit resultaat lijkt in lijn met een branchegerichte, of andere groepsgewijze, handhaving.

Het feit of een bedrijf is gecorrigeerd blijkt ongerelateerd aan de neiging regels na te leven. Dit resultaat kan op verschillende wijzen worden geinterpreteerd. Dit resultaat kan er bijvoorbeeld op wijzen dat de correcties van de Belastingdienst ongerelateerd zijn aan de intenties van de directie en de medewerkers van de betreffende bedrijven. Dat zou kunnen betekenen dat fiscale feiten zoals de Belastingdienst die constateert, niets te maken hebben met de intenties van de betrokkenen. Dat kan weer te maken hebben met de mate waarin de Belastingdienst daadwerkelijk in staat is fiscale feiten te constateren, of te wijten zijn aan de mogelijk zwakke relatie tussen intenties en gedrag. Alternatief kan het ontbreken van een relatie tussen correctie en nalevingsintenties erop duiden dat de intenties bij directieleden en medewerkers zijn verbeterd naar aanleiding van de opgelegde correctie.

Een opvallend en vernieuwend resultaat is de bevinding dat de coherentie van de ethische bedrijfscultuur sterk verschilt tussen bedrijven. Tot dusverre gaat men er in de literatuur over bedrijfscultuur doorgaans vanuit dat er binnen alle bedrijven een meer of minder compliance-bevorderende cultuur bestaat. Bedrijven die over een sterke ethische cultuur beschikken, zouden minder regels overtreden dan bedrijven waar een sterke onethische cultuur heerst. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat niet binnen alle bedrijven sprake is van een sterke gemeenschappelijk gedeelde cultuur. Binnen een deel (afhankelijk van de definitie en in dit geval ongeveer 30 procent) van de bedrijven rapporteren het directielid en de medewerker sterk afwijkend over de ethische bedrijfscultuur. De resultaten binnen deze groep bedrijven wijken in het huidige onderzoek sterk af van die bij de bedrijven waarbinnen medewerker en directielid wel overeenstemmen over de bedrijfscultuur. Zoals te verwachten, blijken binnen bedrijven met een coherente ethische cultuur de mate waarin deze onethisch dan wel ethisch is, sterk samen te hangen met de neiging tot regelovertreding, dan wel de neiging tot regelnaleving. Dit geldt overigens

uitsluitend voor de directieleden binnen deze bedrijven. Binnen bedrijven met een incoherente ethische cultuur is dat beduidend minder het geval. Tevens blijkt binnen bedrijven met een coherente ethische cultuur de wijze waarop de directie de cultuur waarneemt van invloed op de houding en het gedrag van de medewerker. Andersom lijkt dat niet het geval.

Het onderscheid tussen bedrijven met een coherente en bedrijven met een incoherente ethische cultuur kan mogelijk een verklaring bieden voor onduidelijke of vreemde onderzoeksresultaten over regelnaleving binnen en door bedrijven. In dit onderzoek bleek er bijvoorbeeld nauwelijks een relatie tussen de intenties tot regelovertreding van het directielid en van de medewerker. Het onderscheid tussen bedrijven met en zonder coherente bedrijfscultuur zou dit mogelijk kunnen verklaren. In bedrijven met een sterke cultuur kan men verwachten dat er meer overeenstemming is over de intenties dan binnen bedrijven met een zwakke ethische cultuur. Een nadere analyse bevestigt deze vooronderstelling. Binnen bedrijven met een zwakke ethische cultuur is er geen overeenstemming tussen directieleden en medewerkers over de intentie tot regelovertreding ($r = -.14$, ns). Binnen bedrijven met een sterke cultuur blijken de intenties om de regels te overtreden tussen beide partijen wel samen te hangen ($r = .21$, $p = .01$).

Dit suggereert dat binnen bedrijven met een sterke coherente ethische cultuur handhavers kunnen verwachten dat medewerkers zich net als hun directie zullen onthouden van regelovertredingen en dat beide groepen zich hier juist mee zullen inlaten wanneer de cultuur sterk coherent onethisch is. Bij bedrijven met een incoherente cultuur kan de mate van naleving sterk verschillen tussen medewerkers en directieleden. Dit heeft implicaties voor de manier van handhaven. Zo lijkt het waarschijnlijk dat het horizontaal toezicht van de Belastingdienst zeer bruikbaar is bij bedrijven die zich kenmerken door een coherente sterk ethische bedrijfscultuur. Wanneer deze cultuur incoherent is, lijkt het toepassen van horizontaal toezicht minder voor de hand te liggen. De mate waarin de directieleden, waarmee de handhaver de afspraken maakt, zich aan de regels houden, lijkt binnen dergelijke bedrijven immers niet gerelateerd aan de mate waarin medewerkers de regels naleven.

5.4.1 Kanttekeningen

Dit onderzoek kent verschillende methodologische beperkingen. Dit betreffen ten eerste de beperkingen van vragenlijstonderzoek, het correlationele karakter van het onderzoek en het meten van gedragsintenties. Deze tekortkomingen zijn in de discussie van het voorgaande hoofdstuk uitvoerig aan de orde gekomen en komen daarom hier slechts terzijde aan de orde. Dit onderzoek kent bovendien twee andere beperkingen die hieronder worden toegelicht. Ten eerste participeerde een klein deel van de geselecteerde bedrijven, ten tweede is het onduidelijk of dit onderzoek daadwerkelijk de branchecultuur meet.

Het percentage van de benaderde bedrijven waar zowel bij een directielid als bij een medewerker een vragenlijst is afgenomen, is laag. Dit is vooral van belang omdat het niet-participeren in een dergelijk onderzoek gerelateerd kan zijn aan het onderwerp van het onderzoek. Zowel directieleden als medewerkers rapporteren in dit onderzoek weinig geneigd te zijn de regels te overtreden, maar het is niet onwaarschijnlijk dat de bedrijfscultuur, individuele motieven en de neiging tot naleving samenhangen met het al dan niet meewerken aan een dergelijk onderzoek. Directieleden en medewerkers die sterk geneigd zijn tot compliance verlenen naar alle waarschijnlijkheid vaker hun medewerking aan dergelijke onderzoeken dan anderen; het vrijwillig en zonder vergoeding participeren in een onderzoek kan immers opgevat worden als een vorm van compliance. Om die reden kunnen de resultaten van dit onderzoek niet klakkeloos worden gegeneraliseerd naar de algemene populatie van kleinere bedrijven.

In het onderhavige onderzoek is de keuze gemaakt om de bedrijfscultuur als incoherent te bestempelen indien de scores van het directielid en de medewerker ten minste op één van de cultuurschalen substantieel van elkaar afwijken. Deze keuze is arbitrair. Evenzeer zou de keuze gemaakt kunnen worden voor een onderscheid bij geen enkele afwijkende score of juist bij twee schalen waarbij directielid en medewerker substantieel van elkaar verschillen. Omdat er vooralsnog geen empirische of theoretische grond is om het onderscheid tussen een coherente en incoherente bedrijfscultuur op te baseren, is in dit onderzoek een pragmatische keuze gemaakt. Nader onderzoek zou dienen uit te wijzen wanneer er binnen ondernemingen sprake is van een coherente dan wel incoherente bedrijfscultuur.

De bevinding dat niet alle bedrijven binnen de onderzoekspopulatie beschikken over een coherente ethische cultuur kan mogelijk het gevolg zijn van de relatief kleine ondernemingen die in het huidige onderzoek zijn betrokken. Het is immers onwaarschijnlijk dat alle kleine bedrijven veel tijd en energie steken in het ontwikkelen, stimuleren en onderhouden van een ethisch bedrijfsklimaat. Niet iedere ondernemer die enthousiast een bedrijf start, is ook een goede manager. Daardoor is binnen kleine bedrijven de kans mogelijk groter dat de ethische overwegingen onderling minder indringend zijn gecommuniceerd dan binnen grotere (en professionelere) organisaties.

Daarnaast vormt de gehanteerde onderzoeksmethode een mogelijke alternatieve verklaring voor het grote percentage bedrijven binnen dit onderzoek waar er geen sprake is van een gemeenschappelijke cultuur. Voor dit onderzoek zijn één directielid en één medewerker bevraagd. Het is niet ondenkbaar dat een deel van deze personen individueel toevallig een sterk afwijkende visie hebben op het bedrijf. Het is dan niet gezegd dat de opvattingen over de ethische bedrijfscultuur bij de rest van de medewerkers en directieleden eveneens van elkaar verschillen.

Dat neemt niet weg dat het plausibel is dat de mate waarin er sprake is van één coherente ethische bedrijfscultuur sterk kan variëren tussen bedrijven. Dat dit vervolgens van invloed is op de houding en het gedrag van medewerkers en directieleden lijkt eveneens voor de hand te liggen. Voor het cultuuronderzoek lijkt het van belang om een methode te ontwikkelen waarmee vastgesteld kan worden in hoeverre er sprake is van een coherente ethische cultuur. Daarvoor lijkt het raadzaam om met grotere groepen medewerkers en managers binnen bedrijven na te gaan in hoeverre er sprake is van een coherente ethische bedrijfscultuur, nog los van de richting van deze cultuur.

6 Conclusies, praktische implicaties en discussie

Dit onderzoek richt zich op het verklaren van regelnaleving, of -overtreding door bedrijven op micro-, meso- en macroniveau. Op *microniveau* is in alle drie de onderzoeken nagegaan in hoeverre de individuele motieven gerelateerd zijn aan nalevingsintenties. De concepten (persoonlijke norm, sociale norm, mogelijkheden en afschrikking) zijn gemeten aan de hand van vragenlijsten. Op *mesoniveau* is in twee van de drie onderzoeken nagegaan in hoeverre de ethische bedrijfscultuur van invloed is op de neiging van directieleden en medewerkers om de regels na te leven. Voor het meten van de bedrijfscultuur is gebruikgemaakt van het *Ethical Virtues Model* van Kaptein (2011). Dit model is gemeten aan de hand van een serie vragen op acht verschillende dimensies. Op *macroniveau* is in het laatste onderzoek nagegaan in hoeverre de mores in de branche van invloed zijn op nalevingsintenties van directieleden en medewerkers. De mores in de branche zijn daarbij uitgedrukt in de kans dat een controle van de Belastingdienst binnen de branche leidt tot grote positieve correcties.

De naleving is in de hier gepresenteerde onderzoeken gemeten aan de hand van vragen over de intenties van de betrokkenen ten aanzien van het (niet) overtreden van regels. In de gepresenteerde onderzoeken geven de betrokkenen aan gemiddeld zeer nadrukkelijk van plan te zijn de regels na te leven. Dat geldt voor belastingplichtige ondernemers ten aanzien van hun fiscale verplichtingen, voor het wetenschappelijk personeel ten aanzien van academisch gedrag en voor directieleden van relatief kleine ondernemingen ten aanzien van regelgeving in het algemeen. Dit suggereert dat binnen deze onderzoeksgroepen de algemene neiging is om de regels vooral te willen naleven. Wellicht leven niet alle respondenten in alle voorkomende gevallen alle regels na, maar zij kenmerken zich doorgaans wel door compliante intenties.

De in deze bijdrage beschreven resultaten tonen dat factoren op micro-, meso- en macroniveau nalevingsintenties beïnvloeden. De nalevingsintenties worden gevormd door de mores in de branche, de ethische bedrijfscultuur en individuele motieven. De mate waarin deze factoren bepalend zijn voor de naleving lijkt echter niet bij alle respondenten gelijk. Op de intenties van medewerkers in bedrijven lijkt vooral het micro- en mesoniveau van invloed. De intenties van directieleden lijken daarentegen gerelateerd aan de factoren op macroniveau.

In de concluderende paragrafen van de voorgaande hoofdstukken is telkens stilgestaan bij de methodologische beperkingen en voordelen van de afzonderlijke onderzoeken. Dit betreft bijvoorbeeld de beperkingen en voordelen van de gehanteerde meetinstrumenten en van correlationeel onderzoek. Hier zullen deze beperkingen niet opnieuw worden opgesomd.

Om na te gaan in hoeverre de resultaten van de hier gepresenteerde onderzoeken aanknopingspunten bieden voor de handhaving bij het stimuleren van regelnaleving door bedrijven zijn deze resultaten aan een groep handhavers voorgelegd. De handhavers is gevraagd in een zogenoemde expertmeeting mee te denken over de implicaties van deze resultaten voor de praktijk van de handhaving. De opmerkingen en suggesties die zij naar aanleiding van de resultaten verwoord hebben, zijn hieronder verwerkt.

6.1 Individuele motieven

Het inleidende hoofdstuk beschreef dat individuele motieven sterk gerelateerd blijken te zijn aan compliance. Tot dusverre is er nog betrekkelijk weinig onderzoek gerapporteerd naar de relatie tussen individuele motieven van directieleden of medewerkers en hun (neiging tot) regelnaleving. De resultaten van de onderzoeken uit deze bijdrage tonen dat individuele motieven behoorlijk sterk gerelateerd zijn aan de neiging tot naleving. Daarmee leveren deze onderzoeken een bijdrage aan de kennis over de relatie tussen individuele motieven en naleving in werkgerelateerde situaties.

Individuele motieven blijken in alle drie de gepresenteerde onderzoeken een belangrijke invloed uit te oefenen op de nalevingsintenties van de respondenten. Dat geldt voor het voldoen aan de belastingverplichtingen door ondernemers, de intentie tot het naleven van academische ethische standaarden door wetenschappelijk personeel en het naleven van wettelijke regels door directieleden en medewerkers. Wel tonen de onderzoeken verschillen in de individuele motieven die bepalend zijn voor de neiging tot naleving.

In alle drie de onderzoeken geldt dat ervaren mogelijkheden gerelateerd zijn aan nalevingsintenties. Personen die denken dat zij in staat zijn om de regels na te leven, zijn doorgaans van plan dat te doen. Voor de handhaving suggereert dit resultaat dat zij naleving in de meeste gevallen effectief zouden kunnen stimuleren door normadressanten te wijzen op makkelijke manieren om zich aan de regels te kunnen houden. Idealiter zouden beleidsmakers regels dusdanig dienen in te richten dat dat de naleving ervan moeiteloos is en ook door de normadressanten als zodanig ervaren wordt.

Naast 'mogelijkheden' hebben 'persoonlijke normen' een zeer sterke invloed op nalevingsintenties. Personen die zich kenmerken door sterke persoonlijke normen zijn minder geneigd de regels te overtreden dan personen die zich kenmer-

ken door zwakke persoonlijke normen. Dit geldt in alle onderzoeken. Uitzondering daarop vormen de directieleden uit het onderzoek in hoofdstuk 4. Bij hen correleert de persoonlijke norm weliswaar sterk met nalevingsintenties, maar deze norm levert geen bijdrage aan het verklaren van de variantie daarvan. De bevinding dat persoonlijke normen doorgaans een sterke relatie hebben met naleving suggereert dat handhavers zich bij het stimuleren van regelnaleving zouden moeten richten op het verstevigen van deze persoonlijke norm. Dit is beslist geen simpele opdracht. Persoonlijke normen zijn volgens de literatuur immers het resultaat van jarenlange socialisatie. De ethische cultuur van het bedrijf zou in theorie mede een bijdrage leveren aan de vorming van de persoonlijke norm. Deze stelling wordt in de resultaten uit hoofdstuk 5 onderschreven: de persoonlijke norm is zeer sterk gerelateerd aan de ethische bedrijfscultuur. In hoeverre de persoonlijke norm van de betrokkenen binnen de onderzochte bedrijven gevormd is door de ethische cultuur, of dat de persoonlijke norm de perceptie van de ethische bedrijfscultuur bepaalt, is hier overigens niet te achterhalen. Daarvoor zouden de ontwikkeling van de persoonlijke norm van nieuwe medewerkers binnen bedrijven langere tijd gevolgd moeten worden. Indien de ethische bedrijfscultuur medebepalend zou zijn voor de vorming van de persoonlijke norm, is het ook niet verwonderlijk dat deze persoonlijke norm mede verantwoordelijk is voor het 'wegverklaren' van de invloed van de ethische cultuur op de neiging tot naleving. De persoonlijke norm vormt dan immers mede de weerslag van die ethische cultuur.

Sociale normen blijken bij te dragen aan het verklaren van nalevingsintenties. Dat geldt voor de intenties over ethisch academisch gedrag en fiscale regelgeving. In hoofdstuk 5 blijken sociale normen gerelateerd aan de nalevingsintenties van medewerkers, maar volledig ongerelateerd aan de nalevingsintenties van directieleden. Dit is opmerkelijk omdat sociale normen doorgaans zeer sterk gerelateerd blijken te zijn aan nalevingsintenties. Na het ook opnemen van persoonlijke normen in de analyses, vervalt de invloed van sociale normen op nalevingsintenties bij het academisch personeel en de medewerkers in het laatste onderzoek. Dit zou kunnen betekenen dat de sociale normen bij deze groepen zijn geïnternaliseerd. Daarmee zou het beïnvloeden van sociale normen op termijn mogelijk kunnen leiden tot een versterking van de persoonlijke normen.

Afschrikking lijkt gerelateerd aan nalevingsintenties bij drie van de vier onderzoekspopulaties. Medewerkers uit het laatste onderzoek vormen hierbij de uitzondering. Bij ondernemers uit het eerste onderzoek en academisch personeel draagt afschrikking uniek bij aan het verklaren van regelnaleving, bij de andere twee onderzoekspopulaties niet.

De resultaten van de individuele motieven suggereren dat het rationele mensbeeld slechts gedeeltelijk een verklaring biedt voor de keuze van mensen om regels te overtreden of na te leven. Morele overwegingen blijken in deze onderzoeken een minstens even grote invloed uit te oefenen op deze keuze.

6.2 Bedrijfscultuur

Het tweede hoofdstuk beschrijft twee gangbare modellen uit de literatuur voor het beschrijven van de ethische bedrijfscultuur; de ethische bedrijfscultuur en het ethische bedrijfsklimaat. In het onderzoek onder universitaire medewerkers lijkt de ethische bedrijfscultuur sterker (uniek) bij te dragen aan het verklaren van nalevingsintenties. Het tweede hoofdstuk veronderstelde dat de ethische bedrijfscultuur een belangrijke verklarende factor kan zijn voor het verklaren van naleving door en binnen bedrijven. Daarbij werd verondersteld dat de ethische bedrijfscultuur mogelijk niet binnen alle bedrijven even sterk is. Over de coherentie van de ethische cultuur binnen bedrijven is tot dusverre vrij weinig gepubliceerd. Bovendien richt het onderzoek naar de invloed van de ethische bedrijfscultuur zich tot dusverre vooral op de naleving van bedrijfsinterne regelgeving. Met de focus op de coherentie van de cultuur en op de invloed op naleving van extern (door de overheid) opgelegde regelgeving draagt het onderhavige onderzoek bij aan de kennis over de ethische bedrijfscultuur.

De resultaten op mesoniveau, over de invloed van de ethische bedrijfscultuur op de nalevingsintenties van de betrokkenen, laten een diffuus beeld zien. Ten eerste wijzen de resultaten uit hoofdstuk 5 erop dat de ethische cultuur niet binnen alle bedrijven coherent is. Ten tweede lijkt de ethische bedrijfscultuur sterker van invloed op de intenties van medewerkers dan op die van directieleden. Ten derde lijkt de ethische bedrijfscultuur van directieleden de intenties van medewerkers te beïnvloeden, terwijl dit andersom niet het geval is.

In ongeveer een derde deel van de onderzochte bedrijven bleken de scores op de dimensies van de ethische bedrijfscultuur van het directielid en van de medewerker sterk van elkaar af te wijken. Dit suggereert dat er binnen deze bedrijven eigenlijk helemaal geen sprake is van een ethische cultuur; er is immers geen sprake van gemeenschappelijke overtuigingen en waarden.

De bevraagde handhavers meldden moeite te hebben met het herkennen van bedrijven met een incoherente ethische cultuur. Zij vermoedden dat dit vooral bedrijven zijn waar de communicatie tussen de leiding en de medewerkers moeizaam verloopt. Als oorzaken daarvan geven zij bijvoorbeeld dat er een grote fysieke afstand is tussen directie en medewerkers, zoals dat het geval is bij stratenmakers, chauffeurs, schilders en timmerlieden. Anderzijds wijzen de handhavers op mogelijke psychologische afstand tussen leidinggevenden en medewerkers, door het verschil in achtergrond of doelstelling. Daarnaast leggen sommige handhavers de link met individualistische doelstellingen van de leidinggevenden of medewerkers. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een graaiende directie of bedrijven die 'perverse prikkels' hanteren, zoals het geval kan zijn bij bonussen of andere prestatieafhankelijke beloningen.

Binnen de bedrijven zonder, of met een incoherente, bedrijfscultuur blijkt de gerapporteerde cultuur een weinig consistente invloed uit te oefenen op de

nalevingsintenties. Bovendien blijken de nalevingsintenties binnen deze bedrijven tussen directieleden en medewerkers ongerelateerd. Binnen de wetenschappelijke literatuur is nog weinig onderzoek verricht naar de mate waarin er sprake is van een coherente ethische cultuur binnen bedrijven. Daardoor is er ook nog weinig bekend over de oorzaken of gevolgen van het ontbreken van een dergelijke gemeenschappelijke cultuur. Voor handhavers in de uitvoeringspraktijk zou het praktisch kunnen zijn om te weten in hoeverre er binnen een organisatie sprake is van een coherente ethische cultuur. Wanneer dit niet het geval is, zouden afspraken en indrukken met een directielid of een specifieke medewerker mogelijk geen consequenties hebben voor de houding of het gedrag van andere betrokkenen binnen de organisatie. Dat zou betekenen dat handhavers bij bedrijven met een incoherente ethische cultuur zich zouden moeten onderhouden met alle afzonderlijke relevante betrokkenen. Dit heeft onder andere consequenties voor het welslagen van handhavingstrajecten waarbij handhavende diensten afspraken of convenanten afsluiten met bedrijven, zoals dat het geval is bij het horizontaal toezicht van de Belastingdienst. Het lijkt onwaarschijnlijk dat dergelijke trajecten succesvol verlopen in bedrijven met een incoherente ethische cultuur. Het starten van zulke trajecten met ondernemingen met een coherente onethische bedrijfscultuur lijkt logischerwijs eveneens niet voor de hand te liggen. Binnen bedrijven met een sterke coherente ethische cultuur zou het welslagen van dit type trajecten veel meer voor de hand te liggen. Directie en medewerkers zijn in dergelijke bedrijven immers met elkaar in overeenstemming en gericht op naleving.

De ethische bedrijfscultuur lijkt gerelateerd aan nalevingsintenties van medewerkers en directieleden. Dat bleek zowel bij wetenschappelijk personeel ten aanzien van academisch wangedrag als bij medewerkers en directieleden binnen kleinere ondernemingen. Binnen deze drie groepen dragen telkens andere subschalen bij aan het verklaren van de neiging tot naleving. Bij het academisch personeel draagt ondersteuning positief en, opvallend, transparantie negatief bij aan het verklaren van nalevingsintenties. In kleinere bedrijven draagt bespreekbaarheid bij medewerkers en uitvoerbaarheid bij directieleden bij aan het verklaren van nalevingsintenties. Het is vooralsnog onduidelijk waarom juist deze specifieke subschalen binnen deze specifieke onderzoekspopulaties een rol spelen bij de keuze om zich al dan niet in te laten met overtredingen. Voor handhavers betekent dit dat de ethische bedrijfscultuur wel een rol lijkt te spelen, maar dat het vooralsnog aan de hand van dit onderzoek niet duidelijk is waar zij specifiek op dienen te letten.

Om de bedrijfscultuur op een snelle en praktische wijze af te tasten zonder gebruik te maken van een vragenlijst zijn vooralsnog geen instrumenten voorhanden. De bevraagde handhavers lijken wel uitgesproken ideeën te hebben over hoe zij een onethische bedrijfscultuur kunnen herkennen. De cultuur wordt volgens de handhavers zichtbaar in de wijze waarop de administratie is bijgehouden, uit de website, bewaarde communicatie en perspublicaties, de aanwezigheid van formele regelingen (ISO-certificering en een klokkenluidersregeling),

of de deuren in het kantoor open staan of juist gesloten zijn en uit de hygiëne in het pand (vieze werkvloer en toiletten). De ethische cultuur lezen de handhavers ook af aan de wijze waarop de directie zich opstelt tijdens het contact; neemt men de beleefdheidsvormen in acht (kopje koffie e.d.), is de directeur vriendelijk tegen de secretaresse en is men open? Daarnaast wijzen de handhavers voor het vaststellen van de bedrijfscultuur op het belang van gesprekken met werknemers en het waarnemen van de onderlinge omgangsvormen in de rest van het bedrijf. Dat gebeurt bijvoorbeeld tijdens een 'praatje pot' bij het koffiezetapparaat, waarbij de handhavers letten op de onderlinge omgangsvormen, vrouwonvriendelijke opmerkingen, pestgedrag, of de directeur een eigen parkeerplaats heeft en de mate waarin men binnen het bedrijf belangstelling voor elkaar heeft.

Voor het ontwikkelen van een systematische wijze van het vaststellen van de ethische bedrijfscultuur kunnen dergelijke observeerbare zaken behulpzaam zijn. De acht dimensies die Kaptein onderscheidt, kunnen daarbij dienen als 'mentale checklist'. Uiteraard is een dergelijke exercitie alleen zinvol in bedrijven waarin sprake is van een coherente ethische bedrijfscultuur.

De ethische bedrijfscultuur zoals de directie deze ervaart, lijkt van invloed op de nalevingsintenties van de medewerkers. Dat betekent dat de mate waarin de directie de ethische cultuur waarneemt niet alleen een rol speelt bij de eigen naleving, maar dat deze ook breder uitstraalt binnen het bedrijf. Dit betekent voor handhavers dat het, voor zover het gaat om nalevingsgedrag van de medewerkers, niet alleen van belang is om de ethische cultuur van de medewerkers vast te stellen, maar eveneens om na te gaan in hoeverre de leidinggevenden deze ethische bedrijfscultuur onderschrijven.

6.3 De mores in de branche

Het inleidende hoofdstuk stelt dat er tot dusverre nog betrekkelijk weinig onderzoek gepubliceerd is over de invloed van de mores in de branche op naleving door bedrijven. Voor het meten van de mores in de branche zijn vooralsnog nauwelijks instrumenten voorhanden. In het onderhavige onderzoek is ervoor gekozen deze mores te meten aan de hand van de correctiekans binnen branches. De resultaten tonen dat deze operationalisatie van de mores in de branche uniek bijdraagt aan het verklaren van de intentie tot regelnaleving. Deze bevinding draagt bij aan de kennis over de invloed van de mores in de branche op naleving door bedrijven.

Op macroniveau tonen de resultaten uit hoofdstuk 5 dat de mores in de branche van invloed zijn op de nalevingsintenties van directieleden. Deze invloed blijft overeind wanneer gecontroleerd wordt voor bedrijfscultuur en individuele motieven. De mores in de branche lijken de intenties tot naleving bij mede-

werkers onberoerd te laten. Deze resultaten suggereren dat een branchegerichte benadering van normadressanten een wezenlijke bijdrage kan leveren aan de effectiviteit van de handhaving. Dat geldt overigens alleen voor die domeinen van de regelgeving waar het gedrag van directieleden bepalend is. Daar waar het gedrag van medewerkers bepalend is voor de handelswijze, lijken de mores in de branche geen rol van betekenis te spelen.

De ondervraagde handhavers zien in de bevinding dat de mores in de branche medebepalend zijn voor de intenties tot regelnaleving veel praktische toepassingsmogelijkheden. Deze bevinding wijst volgens hen vooral op het belang van branchegerichte prioritering en selectie en onderschrijft het belang van een branchegerichte inzet van de beperkte controlecapaciteit.

Hoewel er een relatie is gevonden tussen de mores in de branche en nalevingsintenties van directieleden, geven de resultaten van dit onderzoek geen uitsluitsel over de richting van deze relatie of de wijze waarop deze relatie tot stand komt. Enerzijds kunnen de mores in de branche van invloed zijn op de intenties van directieleden, anderzijds kunnen de intenties van ondernemers bepalend zijn voor de keuze van de branche waarbinnen zij zich vestigen. Het is niet onwaarschijnlijk dat beide situaties zich voordoen. In beide gevallen zou een branchegerichte benadering van normadressanten een bijdrage kunnen leveren aan het stimuleren van naleving en het ontmoedigen van regelovertreding.

In het eerste geval zouden handhavende diensten zich moeten richten op het ingrijpen op de mores in de branche. Maar over de wijze waarop de handhaving de mores effectief in de goede richting kan beïnvloeden, is weinig tot niets bekend. Daarvoor ontbreekt vooralsnog de kennis van de factoren die bepalend zijn voor het ontstaan en bestendigen van die mores. Dergelijke kennis is nodig om gericht de cruciale factoren te kunnen beïnvloeden die bepalend zijn voor de branchemores en daarmee voor de naleving binnen branches.

Indien de tweede verklaring vooral van toepassing blijkt, dus als ondernemers kiezen om zich te vestigen in een branche die bij hen past, lijkt het voor de hand te liggen als de handhaving zich nadrukkelijker richt op de starters in branches. Zij kunnen dit bijvoorbeeld doen aan de hand van gerichte startersbezoeken of aan de hand van gerichte handhavingscommunicatie. Startersbezoeken in problematische branches zouden zich in eerste instantie kunnen richten op het verstevigen van de persoonlijke norm, het beïnvloeden van de sociale normen van de nieuwkomers en het wijzen op de manieren waarop het bedrijf op een eenvoudige wijze aan de verplichtingen kan voldoen. Wanneer blijkt dat de ondernemers zich met dubieuze motieven binnen de branche vestigen en zich weinig aan de regels gelegen laten, zouden handhavers zich in daaropvolgende activiteiten kunnen richten op het indringend ontmoedigen van regelovertreding of uiteindelijk op het weren van de ondernemer uit de branche.

6.4 Tot besluit

Deze publicatie richtte zich op het vermeerderen van de kennis over regelnaleving bevorderende en/of belemmerende factoren op macro-, meso- en microniveau en de wijze waarop de factoren uit deze drie niveaus met elkaar samenhangen. Specifiek is gezocht naar de relatie tussen branchekenmerken, bedrijfscultuur en de persoonlijke motieven van ondernemers en medewerkers en de mate waarin deze gerelateerd zijn en samenhangen met (de intentie tot) naleving of overtreding van regels.

Op microniveau blijken individuele motieven bij te dragen aan het verklaren van regelnaleving. Dit geldt in de hier beschreven onderzoeken vooral voor de mogelijkheden die men ziet om de regels na te leven en voor persoonlijke normen. Afschrikking en sociale normen lijken ook, zij het in mindere mate, bij te dragen aan naleving binnen de onderzochte populaties.

Op mesoniveau lijkt de ethische bedrijfscultuur gerelateerd aan nalevingsintenties. Dat geldt voor de intenties van medewerkers en van directieleden. Dit geldt overigens alleen binnen bedrijven waar directieleden en medewerkers het grotendeels eens zijn over de ethische cultuur en er ook daadwerkelijk sprake is van een ethische cultuur.

Op macroniveau blijken de mores in de branche bij te dragen aan het verklaren van regelnaleving van directieleden in het bedrijfsleven. Handhavers zien hierin praktische toepassingsmogelijkheden. Over de factoren die bepalend zijn voor het ontstaan en bestendigen van de mores in de branche is vooralsnog weinig bekend. Het lijkt wenselijk om hierover meer kennis te genereren.

De resultaten van deze onderzoeken leveren een bijdrage aan de kennis over de factoren die van invloed kunnen zijn op naleving in het bedrijfsleven. Maatschappelijk neemt de roep tot het terugdringen van fraude, zwendel, malversaties en andere onethische gedragingen gepleegd door en binnen bedrijven toe. Politici van alle stromingen en hun criticasters, belangengroeperingen en brancheverenigingen, medewerkers uit de financiële sector en demonstranten van de Occupy-beweging spreken hun afkeuring uit over bedrijven die hun geld verdienen in strijd met de regels en/of ten koste van individuen, van het milieu of van de gemeenschap. Met onderzoek naar de factoren die bepalend zijn voor de naleving door en binnen bedrijven kunnen beleidsmakers en handhavers zich effectiever richten op het stimuleren van naleving en het ontmoedigen van overtredingen.

Literatuur

Allingham, M.G., & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics, 1*(3-4), 323-338.

Alm, J., McClelland, G.H., & Schulze, W.D. (1992). Why Do People Pay Taxes? *Journal of Public Economics, 48*(1), 21-38.

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.

Andreoni, J., Erard, B., & Fernstein, J. (1998). Tax compliance. *Journal of Public Economics, 36*(2), 818-860.

Antonides, G., & Robben, H.S.J. (1995). True positives and false alarms in the detection of tax evasion. *Journal of Economic Psychology, 16*(4), 617-640.

Apel, R., & Paternoster, R. (2009). Understanding 'Criminogenic' Corporate Culture: What White-Collar Crime Researchers Can Learn from Studies of the Adolescent Employment–Crime Relationship. In S.S. Simpson & D. Weisburd (Eds.), *The Criminology of White-Collar Crime*. New York: Springer.

Balliet, D., Mulder, L.B., & Van Lange, P.A.M. (2011). Reward, punishment and cooperation: a meta analysis. *Psychological Bulletin, 137*(4), 594-615.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.

Barnett, H.C. (1985). Industry culture and industry economy - correlates of tax noncompliance in sweden. *Criminology, 24*(3), 553-574.

Baucus, M.S., & Near, J. P. (1991). Can Illegal Corporate Behavior be Predicted? An Event History Analysis. *The Academiy of Management Journal, 34*(1), 9-36.

Becker, G.S. (1968). Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy, 76*(2), 169-217.

Bennett, R., & Robinson, S. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360.

Benson, M.L. (1998). Denying the Guilty Mind: Accounting for Involvement in a White-Collar Crime. In S. Henry & W. Einstadter (Eds.), *The Criminology Theory Reader* (pp. 247–264). New York: New York University Press.

Berkhout, K., & Van der Heijden, M. (24/03/2012). Maak mij maar eerste auteur. *NRC Handelsblad*. http://archief.nrc.nl/index.php/2012/Maart/24/Wetenschap/nhnl04011/Maak+mij+maar+eerste+auteur/check=Y.

Braithwaite, J. (1985). White collar crime. *Annual Review of Sociology, 11*(1), 1-25.

Brewer, M.B., & Kramer, R.M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(3), 546-549.

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework - 3Third edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cialdini, R.B., Reno, R.R., & Kallgren, C.A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(6), 1015-1026.

Clark, S.J., & Desharnais, R.A. (1998). Honest answers to embarrassing questions: Detecting cheating in the randomized response model. *Psychological methods, 3*(2), 160-168.

Clinard, M.B., & Yeager, P.C. (1980). *Corporate crime*. New York: Free Press.

Cohen, D.V. (1995). Ethics and Crime in Business Firms: Organizational Culture and the Impact of Anomie. In F. Adler & W.S. Laufer (Eds.), *Advances in criminological theory* (Vol. 6, pp. 183-206).

Coleman, J.W. (1987). Toward an integrated theory of white-collar crime. *American Journal of Sociology, 9*(2), 406-439.

Coleman, J.W. (1995). Motivation and Opportunity; Understanding the Causes of White-Collar Crime. In G. Geis, R.F. Meier & L.M. Salinger (Eds.), *White-Collar Crime; Classis and Contemporary Views* (pp. 360–381). New York: The Free Press.

Coleman, S. (1996). *The Minnesota income tax compliance experiment: State tax results*. Minnesota: Minnesota Department of Revenue.

Cornish, D. B., & Clarke, R. V. (1986). *The reasoning criminal: Rational choice perspectives on offending*. New York: Springer.

Cressey, D.R. (1976). Restraints of trade, recidivism and delinquent neighborhoods. In J.F. Short Jr. (Ed.), *Delinquency, Crime and Society* (pp. 209-238). Chicago: University of Chicago Press.

D'Aquila, J.M. (1998). Is the control environment related to financial reporting decisions? *Managerial Auditing Journal, 13*(8), 472-478.

D'Aquila, J.M., & Bean, D.F. (2011). Does A Tone At The Top That Fosters Ethical Decisions Impact Financial Reporting Decisions: An Experimental Analysis. *International Business & Economics Research Journal, 2*(8), 41-54.

De Juan, A., Lasheras, M.A., & Mayo, R. (1994). Voluntary tax compliant behavior of Spanish income tax payers. *Public Finance, 49*(Supplement), 90-105.

De Vries, R., Anderson, M.S., & Martinson, B.C. (2006). Normal misbehavior: Scientists talk about the ethics of research. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics, 1*(1), 43-50.

Delaney, A.K., Diamantopoulou, K., & Cameron, M.H. (2003). *MUARC's Speed Enforcement Research: Principles Learnt and Implications for Practice*. Clayton Vic Australia: Monash University Accident Research Centre.

Denison, D.R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review, 21*(3), 619-654.

Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behavior: Exploring Differences between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics, 97*(3), 473-489.

Elffers, H. (2010). De rationele-keuzetheorie van de regelovertreding. In P.J. Van Koppen, H. Merckelbach, M. Jelicic & J.W. De Keijser (Eds.), *Reizen met mijn rechter: Psychologie van het recht* (pp. 53-66). Deventer: Kluwer.

Ettienne, J. (2011). Compliance Theory: A Goal Framing Approach. *Law & Policy, 33*(3), 305-333.

Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance-Organisation-Comandement-Coordiniation-Controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

Fehr, E., Fischbacher, U., & Gachter, S. (2002). Strong reciprocity, human cooperation, and the enforcement of social norms. *Human Nature, 13*(1), 1-25.

Frey, B.S., & Feld, L.P. (2002). *Deterrence and morale in taxation: An empirical analysis*: Working paper No. 760.CESifo, August.

Friedrichs, D.O. (2010). *Trusted criminals : white collar crime in contemporary society* (Vol. 4). Belmont, California: Wadsworth Cengage Learning.

Fritzsche, D.J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics, 24*(2), 125-140.

Geis, G. (1967). White collar crime: The heavy electrical equipment antitrust cases of 1961. In M.B. Clinnard & R. Quinney (Eds.), *Criminal behavior systems: a typology* (pp. 139-150). New York: Garland Publishing.

Goldenbeld, Ch. (2004). *Verkeershandhaving in Nederland*. Leidschendam: SWOV.

Goslinga, S., & Denkers, A. (2009). Motieven voor regelovertreding: een onderzoek onder ondernemers. *Gedrag & Organisatie, 22*(1), 3-22.

Greatz, M.J., & Wilde, L.L. (1985). The Economics of Tax Compliance: Fact and Fantasy. *National Tax Journal, 38*(3), 355-363.

Groenland, E.A.G., & Van Veldhoven, G.M. (1983). Tax evasion behavior: A psychological framework. *Journal of Economic Psychology, 3*(2), 129-144.

Hessing, D.J., Weigel, R.H., & Elffers, H. (1988). Exploring the limits of self reports and reasoned action: an investigation of the psychology of tax evasion behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(3), 405-413.

Hirschi, T. (1969). *Causes of delinquency*. Berkeley: University of California Press.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (1986). Werken aan de organisatiecultuur. *Bedrijfskunde, 58*(2), 102-106.

Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden*. Uitgeverij Contact.

Huberts, L.W.J.C., Kaptein, M., & Lasthuizen, K. (2007). A study of the impact of three leaderschip-styles on integrity violations committed by police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 30*(4), 587-607.

Huisman, W. (2001). *Tussen Winst en Moraal. Achtergronden van regelnaleving en regelovertreding door ondernemingen*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

Huisman, W. (2005). Naleving van regels door bedrijven. In T. Barkhuysen, W. den Ouden & J.E.M. Polak (Eds.), *Recht realiseren. Bijdragen rond het thema adequate naleving van rechtsregels*. Deventer: Kluwer.

Huisman, W. (2007). Naleving en overtreding van milieuregels door bedrijven. In M.J.C. Visser & A. Lange (Eds.), *Milieustrafrecht; Onderzoek en aanbevelingen voor theorie en praktijk* (pp. 113-134.). Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

Huisman, W., & Beukelman, A.M. (2007). *Invloeden op regelnaleving door bedrijven. Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

Kagan, R.A., & Scholz, J.T. (1984). The 'Criminology of the Corporation' and Regulatory Enforcement Strategies. In K. Hawkins & J.M. Thomas (Eds.), *Enforcing Regulation* (pp. 67-96). Boston: Kluwer Nijhoff publishing.

Kahan, D.M. (2003). The logic of reciprocity: Trust, collective action, and law. *Michigan Law Review*, 71-103.

Kamerstukken II 2002/03 28 244 nr. 9.

Kaptein, S.P. (2008a). Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective. *Journal of Management, 34*(5), 978-1008.

Kaptein, S.P. (2008b). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior, 29*(7), 923-947.

Kaptein, S.P. (2008c). Ethics programs and ethical culture: A next step into unraveling their multi-faced relationship. *Journal of Business Ethics, 89*(2), 261-281.

Kaptein, S.P. (2009). The living business code: Improving corporate integrity and reducing corruption form the inside *Global Corruption Report 2009: Corruption and the private sector* (pp. 83-88). Cambridge: Cambridge University Press.

Kaptein, S.P. (2010). The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population. *Journal of Business Ethics, 92*(4), 601-618.

Kaptein, S.P. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations, 64*(6), 843-869.

Keane, C. (1995). Loosely Coupled Systems and Unlawful Behaviour: Organization Theory and Corporate Crime. In F. Pearce & L. Snider (Eds.), *Corporate Crime: Contemporary Debates*. Toronto, ON: University of Toronto Press.

Kerr, N.L., & Kaufman-Gilliland, C.M. (1994). Communication, commitment, and cooperation in social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(3), 513-529.

Keuning, D., & Eppink, D.J. (1993). *Management en Organisatie. Theorie en Toepassing*. Leiden: Stenfert Kroese.

Key, S. (1999). Organizational Culture: Real or Imagined? *Journal of Business Ethics, 20*(3), 217-225.

King, S., & Sheffrin, S. (2002). Tax Evasion and Equity Theory: An Investigative Approach. *International Tax and Public Finance, 9*(4), 505-521.

Kohlberg, L. (1969). *Stages in the development of moral thought and action*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Lanier, M.M.L., & Henry, S. (2003). *Essential Criminology*. Boulder: Westview Press.

Levine, C., Kohlberg, L., & Hewer, A. (1985). The current formulation of kohlberg theory and a response to critics. *Human development, 28*(2), 94-100.

Lewis, A. (1982). *The Psychology of Taxation*. Oxford: Martin Robertson.

Liberman, V., Samuels, S.M., & Ross, L. (2004). The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma game moves. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*(9), 1175-1185.

Lindenberg, S., & Steg, L. (2011). Normative, Gain and Hedonic Goal Frames Guiding Environmental Behavior. *Journal of social Issues, 63*(1), 117-137.

March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Martin, K.D., & Cullen, J.B. (2006). Continuities extensions of ethical climate theory: a meta analytic review. *Journal of Business Ethics, 69*(2), 175-194.

Martinson, B.C., Anderson, M.S., Crain, A.L., & De Vries, R. (2010). Scientists' perceptions of organizational justice and self-reported misbehaviors. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics, 1*(1), 51-66.

Miedema, S., & Nijboer, J. (1999). Spanningsbenaderingen, subcultuur en rationele en irrationele motieven. In E. Lissenberg, S. Van Ruller & R. Van Swaaningen (Eds.), *Tegen de regels, een inleiding in de criminologie* (pp. 174-195). Nijmegen: Ars Aequi Libri.

Olson, M. (1965). *The logic of collective action*: Harvard University Press.

Parker, C., & Nielsen, V.L. (2011). Introduction. In C. Parker & V.L. Nielsen (Eds.), *Explaining Compliance: Business Responses to Regulation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Passas, N. (1990). Anomie and corporate deviance. *Contemporary Crises, 14*(2), 157-178.

Peters, T., & Waterman, R.H. (1982). *In search for excellence* New York: Harper and Row.

Peterson, D.K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of business and psychology, 17*(1), 47-61.

Peterson, D.K. (2002b). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics, 41*(4), 313-326.

Platform Bijzondere Opsporingsdiensten (2007). *Fraude in beeld*: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ragnarsson, R.S., & Bjorgvinsson, T. (1991). Effects of public posting on driving speed in Icelandic traffic. *Journal of applied behavior analysis, 24*(1), 53-58.

Reno, B., Cialdini, R.B., & Kallgren, R.R. (1993). The transsituational influence of social norms. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*(1), 104-112.

Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). False consensus effect – egocentric bias in social-perception and attribution processes. *Journal of experimental social psychology, 13*(3), 279-301.

Sally, D. (1995). Conversation and cooperation in social dilemmas. *Rationality and Society, 7*(1), 58-92.

Sanders, G., & Neuijen, B. (1987). *Bedrijfscultuur: Diagnose en Beïnvloeden*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and leadership: A dynamic view* (2nd ed.). San Francisco.

Schein, E.H. (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.

Schneider, F. (2004). *The size of the shadow economies of 145 countries all over the world: first results over the 1999 to 2003*: Discussion Paper No. 1431, University of Linz and IZA Bonn.

Scholz, J.T., & Lubell, M. (1998). Trust and Taxpaying: Testing the Heuristic Approach to Collective Action. *American Journal of Political Science, 45*(2), 903-920.

Sheffrin, S.M., & Triest, R.K. (1992). Can brute deterrence backfire? Perceptions and attitudes. In J. Slemrod (Ed.), *Why People Pay Taxes* (pp. 193-208). University of Michigan Press: Ann Arbor.

Shover, N., & Bryant, K.M. (1993). Theoretical implications of corporate crime. In M.B. Blankenship (Ed.), *Understanding Corporate Criminality* (pp. 141-176). New York: Garland Publishing.

Shover, N., & Hochstetler, A. (2002). Cultural explanation and organizational crime. *Crime, Law and Social Change, 37*(1), 1-18.

Slemrod, J. (2007). Cheating Ourselves: The Economics of Tax Evasion. *The Journal of Economic Perspectives, 21*(1), 25-48.

Spahr, L.L., & Alison, L.J. (2004). US savings and loan fraud: Implications for general and criminal culture theories of crime. *Crime, Law & Social Change, 41*(1), 95-106.

Spiegel Online International. (02/03/2011). Merkel Has Disgraced Herself. *Spiegel Online International*. http://www.spiegel.de/international/germany/0,1518,748624,00.html.

Sutherland, E.H. (1939). *Principles of Criminology.* Philadelphia: J.B. Lippincott Company.

Sutherland, E.H. (1949). *White Collar Crime.* New York: Dryden Press.

Sykes, G.M., & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization. A Theory of Delinquency. *American Journal of Sociology*, 664-670.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 33*(1), 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.

Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific Mangement*.

Thommen, J.-P. (2002). *Management und Organisation*: Versus Verlag, Zurich.

Thompson, B. (2002). Towards an understanding of academic deviance. In G.W Potter (Ed.), *Controversies in white-collar crime* (pp. 73-84). Cincinnati, OH: Anderson.

Trevino, L.K., Butterfield, K.D., & McCabe, D.L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*(3), 301-337.

Van de Bunt, H., Huisman, K., & Van Wingerde, K. (2011). Gewone beroepen en georganiseerde criminaliteit. *Tijdschrijft voor Criminologie, 53*(2), 86-99.

Van den Berg, E.A.I.M., Aidala, R., & Beenakkers, E.M.Th. (2002). *Organisatiecriminaliteit. Aard, achtergronden en aanpak*. Den Haag: WODC.

Van den Heuvel, G. (2004). The parliamentary enquiry on fraud in the Dutch construction industry collusion as concept between corruption and state-corporate crime. *Crime, Law & Social Change, 44*(2), 133-151.

Van der Pligt, J., Van Harreveld, F., & Koomen, W. (2007). *Bestraffen, belonen en beïnvloeden: Een gedragswetenschappelijk perspectief op handhaving.* Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

Van Dijk, J.J.M., Sagel-Grande, H.I., & Toornvliet, L.G. (1995). *Actuele criminologie*. Lelystad: Koninklijke Vermande.

Van Erp, J. (2005). Motieven voor naleving van regelgeving: recente gedragswetenschappelijke inzichten. In T. Barkhuysen, W. Den Ouden & J.E.M. Polak (Eds.), *Recht realiseren. Bijdragen rond het thema adequate naleving van rechtsregels.* (pp. 15-27). Deventer: Kluwer.

Van Houten, R., & Nau, P.A. (1981). A comparison of the effects of posted feedback and increased police surveillance on highway speeding. *Journal of Applied Behavior Analysis, 14*(3), 261-271.

Van Kruchten, J., De Groot, M., Hoogeveen, M., Jansen, W., & Verschoor, P. (2010). *Fiscale Monitor 2010. Hoofdlijnen*: Belastingdienst. Centrum voor Kennis en Communicatie, Onderzoek & Marketing.

Van Maanen, J., & Barley, S.R. (1984). Occupational Communities: Culture and control in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 6, pp. 287-365). Greenwich, CT: JAI Press.

Van Muijen, J.J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., et al. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(4), 551-568.

Vanhouten, R., Rolider, A., Nau, P.A., Friedman, R., Becker, M., Chalodovsky, I., et al. (1985). Large-scale reductions in speeding and accidents in canada and israel – a behavioral ecological perspective. *Journal of applied behavior analysis, 18*(1), 87-93.

Vaughan, D. (1999). The dark side of Organisations: Mistake, Misconduct and Disaster. *Annual review of Sociology, 25*(1), 271-295.

Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101-125.

Vulperhorst, L. (2005). *Verzwegen onderneming. Ondernemers, overheid en het einde van het bouwkartel (2001-2005).* Amsterdam: Van Gennep.

Wärneryd, K.-E., & Walerud, B. (1982). Taxes and economic behavior: Some interview data on tax evasion in Sweden. *Journal of Economic Psychology, 2*(3), 187-211.

Webley, P., Cole, M., & Eidjar, O-P. (2001). The prediction of self-reported and hypothetical tax evasion: evidence from England, France and Norway. *Journal of Economic Psychology, 22*(2), 141-155.

Webley, P., Robben, H., Elffers, H., & Hessing, D. (1991). *Tax Evasion: An Experimental Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenzel, M. (2002). The Impact of Outcome Orientation and Justice Concerns on Tax Compliance: The Role of Taxpayers' Identity. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 629-645.

Wenzel, M. (2004a). An analysis of norm processes in tax compliance. *Journal of economic psychology, 25*(2), 213-228.

Wenzel, M. (2004b). The Social Side of Sanctions: Personal and Social Norms as Moderators of Deterrence. *Law and Human Behavior, 28*(5), 547-567.

Wenzel, M. (2005). Misperceptions of social norms about tax compliance: From theory to intervention. *Journal of Economic Psychology, 26*(6), 862-883.

Wimbush, J.C., Shepard, J.M., & Markham, S.E. (1997). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics, 16*(1), 67-77.

Wittberg, L. (2005). *Right from the start*. Stockholm: Skatt Sverige.

BIJLAGE 1 CORRELATIEMATRIX WETENSCHAPPERS, HOOFDSTUK 4

Correlatiematrix wetenschappers; nalevingsintenties, individuele motieven, ethische bedrijfscultuur en ethisch bedrijfsklimaat																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Nalevingsintenties																	
2	Persoonlijke norm	,45***																
3	Sociale norm	,43***	,52***															
4	Afschrikking	,36**	,48***	,51***														
5	Helderheid	,23*	,40***	,35**	,30**													
6	Congruentie management	,45***	,25*	,50***	,34**	,35**												
7	Congruentie leidinggevenden	,25*	,35**	,57***	,42***	,61***	,60***											
8	Uitvoerbaarheid	,32**	,16	,21	-,16	,07	,52***	,31**										
9	Ondersteuning	,46***	,35**	,63***	,37***	,42***	,69***	,65***	,36**									
10	Transparantie	,06	,31**	,54***	,54***	,57***	,40***	,70***	,14	,54***								
11	Bespreekbaarheid	,34**	,32**	,57***	,39***	,42***	,66***	,67***	,37***	,69***	,53***							
12	Bestraffing	,20	,28*	,57***	,49***	,38***	,61***	,76***	,35**	,67***	,66***	,72***						
13	Betrokkenheid	,22*	,37***	,53***	,37***	,46***	,60***	,62***	,31**	,70***	,55***	,63***	,63***					
14	Wetten en codes	,23*	,44***	,63***	,41***	,49***	,55***	,65***	,23*	,53***	,67***	,51***	,63***	,57***				
15	Efficiëntie	,26*	,35**	,53***	,40***	,43***	,36**	,52***	,18	,52***	,59***	,39***	,56***	,47***	,67***			
16	Regels	,36**	,46***	,66***	,46***	,46***	,58***	,67***	,40***	,68***	,59***	,55***	,74***	,59***	,74***	,77***		
17	Onafhankelijkheid	,20	,05	,39***	,26*	,26*	,31**	,41***	,11	,44***	,37***	,40***	,35**	,39***	,38***	,17***	,26*	
18	Bedrijfsgerichtheid	,11	,37***	,42***	,30**	,38***	,23*	,41***	-,05	,37***	,36**	,32**	,37***	,62***	,56***	,53***	,46***	,32**

. * p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Bijlage 2 Correlatiematrix directie en medewerkers; hoofdstuk 5

Correlatiematrix directie: nalevingsintenties, individuele motieven en ethische cultuur												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Nalevingsintenties												
2	Persoonlijke norm	,13*											
3	Sociale norm	,08	,51***										
4	Mogelijkheden	,22***	,31***	,17**									
5	Afschrikking	,13*	,13*	,11	,26***								
6	Helderheid	,06	,24***	,20***	,20***	,18**							
7	Congruentie management	,06	,26***	,22***	,22***	,13*	,52***						
8	Congruentie leidinggevenden	,12*	,33***	,30***	,25***	,12*	,57***	,73***					
9	Uitvoerbaarheid	,19**	,36***	,25***	,26***	,07	,31***	,27***	,29***				
10	Ondersteuning	,17**	,39***	,35***	,25***	,10	,45***	,48***	,54***	,29***			
11	Transparantie	,14*	,29***	,29***	,19**	,14*	,29***	,26***	,30***	,16**	,37***		
12	Bespreekbaarheid	,19**	,32**	,33***	,22***	,13*	,37***	,37***	,46***	,32***	,46***	,42***	
13	Bestraffing	,12*	,28***	,28***	,15*	,03	,33***	,31***	,37***	,18**	,36***	,32***	,56***

. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (N = 306)

Correlatiematrix medewerkers: nalevingsintenties, individuele motieven en ethische cultuur												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Nalevingsintenties												
2	Persoonlijke norm	,28***											
3	Sociale norm	,14	,30***										
4	Mogelijkheden	,31***	,15*	,16*									
5	Afschrikking	,13	,22**	,17*	,21**								
6	Helderheid	,20**	,25**	,20**	,16*	,19**							
7	Congruentie management	,16*	,31***	,30***	,07	,16*	,50***						
8	Congruentie leidinggevenden	17*	,37***	,34***	,08	,11	,57***	,77***					
9	Uitvoerbaarheid	,23**	,29***	,23**	,12	,24**	,45***	,39***	,37***				
10	Ondersteuning	,19*	,34***	,34***	,03	,08	,43***	,47***	,50***	,29***			
11	Transparantie	,24**	,25**	,23**	,13	,05	,33***	,37***	,42***	,25**	,35***		
12	Bespreekbaarheid	,32***	,31***	,19**	,14	,19*	,39***	,60***	,61***	,35***	,36***	,47***	
13	Bestraffing	,22**	,32***	,17*	,04	,09	,40***	,55***	,58***	,26***	,36***	,42***	,63***

. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (N = 184)

Bijlage 3 Ethische cultuur en individuele motieven

Verondersteld wordt dat de ethische cultuur binnen een bedrijf gevormd wordt door de personen die onderdeel uitmaken van het bedrijf. Daarbij wordt er in de literatuur doorgaans vanuit gegaan dat de directie van het bedrijf een sterkere invloed uitoefent op de vorming van deze cultuur dan de medewerker. Dit veronderstelt dat de ethische cultuur van een bedrijf sterk gerelateerd is aan de individuele motieven van de betrokken personen en dan met name aan die van de directie. Aan de hand van een serie regressieanalyses is nagegaan in hoeverre individuele motieven van medewerkers en directieleden samenhangen met de scores van beiden op de ethische cultuurschaal. De individuele motieven betreffen de persoonlijke en sociale normen, de ervaren mogelijkheden om de regels na te leven en de percepties van afschrikking. In de analyses zijn telkens eerst de eigen individuele motieven opgenomen en daarna de motieven van de ander (die van het directielid bij de medewerker en die van de medewerker bij het directielid). Alleen participanten uit bedrijven met een coherente ethische cultuur zijn in deze regressieanalyses betrokken. Voor deze analyses zijn er in deze steekproef te weinig bedrijven met een incoherente ethische cultuur. Tabel B3.1 toont de resultaten van deze analyses.

De resultaten in tabel B3.1 tonen sterke correlaties tussen de individuele motieven en de ethische cultuur. Dit geldt zowel bij medewerkers als directieleden. Bij medewerkers dragen de eigen persoonlijke norm, sociale norm en ervaren afschrikking uniek bij aan het verklaren van de ethische cultuur. Bij directieleden dragen vooral de eigen persoonlijke norm en mogelijkheden uniek bij aan het verklaren van de ethische cultuur. Met het invoeren van de individuele motieven van de ander verbetert het model niet bij medewerkers en ook niet bij directieleden. Wel draagt de mate waarin directieleden melden dat het mogelijk is om de regels na te leven, positief bij aan het verklaren van de gerapporteerde ethische cultuur van medewerkers. Dit suggereert dat medewerkers een meer ethische cultuur rapporteren, naarmate de directieleden vinden dat het mogelijk is om integer de werkzaamheden uit te voeren.

Tabel Bijlage 3 **Regressie: cultuurscores verklaard door persoonlijke norm, sociale norm, mogelijkheden en afschrikking bij directieleden en medewerkers uit bedrijven met een coherente ethische cultuur**

		Ethische cultuur van medewerkers	
		Persoonlijke motieven: alleen eigen	Persoonlijke motieven: eigen en van de ander
	r	β	β
Medewerkers			
Persoonlijke norm	.34***	.27*	.29***
Sociale norm	.31***	.24**	.25**
Mogelijkheden	20*	.11	.09
Afschrikking	.29***	.18*	.18*
Directieleden			
Persoonlijke norm	.15*		.06
Sociale norm	.06		-.07
Mogelijkheden	.14*		.18*
Afschrikking	.11		.00
R^2		24%	28%
Adj. R^2		21%	23%
F		F(4, 124) = 9.67***	F(8, 120) = 5.73***

		Ethische cultuur van directieleden	
		Persoonlijke motieven: alleen eigen	Persoonlijke motieven: eigen en van de ander
	r	β	β
Directieleden			
Persoonlijke norm	.47***	.34***	.33***
Sociale norm	.32***	.09	.04
Mogelijkheden	.38***	.22**	.22**
Afschrikking	.30***	.13	.14^
Medewerkers			
Persoonlijke norm	.06		.05
Sociale norm	.15*		.13^
Mogelijkheden	.14		.07
Afschrikking	-.12		-.14^
R^2		31%	34%
Adj. R^2		29%	30%
F		F(4, 124) = 14.00***	F(8, 120) = 7.77***

^p < .1; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

Reeds verschenen in de Handhaving en Gedrag reeks

- Judith van Erp, *Informatie en communicatie in het handhavingsbeleid. Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek*, 2007.
- Wim Huisman & Annemieke Beukelman, *Invloeden op regelnaleving door bedrijven. Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek*, 2007.
- Joop van der Pligt, Wim Koomen & Frenk van Harreveld, *Bestraffen, belonen en beïnvloeden. Een gedragwetenschappelijk perspectief op handhaving*, 2007.
- Albert Meijer, *Openbaarmaking van handhavingsinformatie. Leren van de ervaringen van Deense en Limburgse toezichthouders*, 2008.
- Ellen Couvret & Sibolt Mulder, *Stijlkeuzes in de handhaving. De rol van waarden bij burgers en bedrijven voor de keuze in handhavingsstijl*, 2008.
- Jan-Kees Helderman & Marlies Honingh, *Systeemtoezicht. Een onderzoek naar de condities en werking van systeemtoezicht in zes sectoren*, 2009.
- Peter Mascini & Eelco van Wijk, *Responsive regulation bij de Voedsel en Waren Autoriteit. Een empirisch onderzoek naar de theoretische veronderstellingen*, 2009.
- Jaap Ouwerkerk, Frenk van Harreveld & Joop van der Pligt, *Streng doch rechtvaardig Interactie tussen handhaver en gehandhaafde als determinant van regelnaleving, strafacceptatie en perceptie van rechtvaardigheid*, 2009.
- Djoerd de Graaf, Bas van den Putte & Siemen van der Werff, *Het motiverende effect van normatieve en afschrikwekkende boodschappen. Een stated preference-benadering*, 2011.
- Rick van Baaren, Matthijs van Leeuwen, Jeroen Siebelt & Martijn de Lange, *Communicatie van nalevingsniveau als gedragsbeïnvloeding*, 2012.

PROGRAMMA HANDHAVING EN GEDRAG

Dit is een uitgave in de reeks 'Handhaving en gedrag'.

Handhaving en Gedrag is een interdepartementaal samenwerkingsprogramma en is opdrachtgever voor gedragswetenschappelijk onderzoek relevant voor handhaving en naleving van regelgeving. Het programma bouwt aan wetenschappelijke kennis over mechanismen die ten grondslag liggen aan naleving of overtreding van regelgeving en de wijze waarop de overheid dit gedrag kan beïnvloeden. De centrale vraag is hoe het nalevingsgedrag van burgers, bedrijven en instellingen kan worden verklaard vanuit de kenmerken en motieven van de doelgroep en de omgevingsfactoren, waaronder de handhaving. Daarmee draagt het programma bij aan de kwaliteit van de handhaving.

Waarom sjoemelen niet alle middenstanders? Wat belet wetenschappers te plagiëren of data te fingeren? Welke mechanismen weerhouden directeuren en hun medewerkers ervan massaal alle lastige wet- en regelgeving aan hun laars te lappen? Adriaan Denkers, Marlijn Peeters en Wim Huisman beschrijven mogelijke verklaringen voor regelnaleving of –overtreding door en binnen organisaties. Dat doen zij aan de hand van sociaalwetenschappelijke literatuur en drie empirische studies. Zij vinden verklaringen op drie niveaus; op microniveau blijken onder andere persoonlijke en sociale normen individuen af te houden van het schenden van regels, op mesoniveau kan een sterke ethische organisatiecultuur het naleven van wetten en regels stimuleren en op macroniveau beïnvloeden de mores in de branche de keuze van directeuren om al dan niet regels te overtreden. De auteurs plaatsen de resultaten in het licht van effectieve handhaving.

Adriaan Denkers is Universitair hoofddocent bij de afdeling Strafrecht en Criminologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en senior onderzoeker bij het Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving.
Marlijn Peeters was ten tijde van dit onderzoek docent en onderzoeker op de Vrije Universiteit Amsterdam. Momenteel werkt zij als promovenda aan de Universiteit Gent.
Wim Huisman is hoogleraar criminologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij heeft vele publicaties op zijn naam over regelnaleving en regelovertreding binnen organisaties.

BOOM LEMMA UITGEVERS

ISBN 978-90-5931-992-9
9 789059 319929