

Omgaan met regelovertreding in vertrouwensrelaties

Effecten van dialoog- en sanctiefactoren en de invloed van
de relatie tussen toezichthouder en ondernemer

Laetitia Mulder
Gerben van der Vegt
Sanne Ponsioen

Omgaan met regelovertreding in vertrouwensrelaties

Dit rapport is tot stand gekomen in opdracht van de werkgroep Handhaving en Gedrag in het kader van het project 'Omgaan met regelovertrading in vertrouwensrelaties', en werd uitgevoerd door onderzoekers van de Rijksuniversiteit Groningen in samenwerking met het Expertisecentrum HRM&OB (onderdeel van SOM Applied Research: www.rug.nl/research/som-ar).

OMGAAN MET REGELOVERTREDING IN VERTROUWENSRELATIES

*Effecten van dialoog- en sanctiefactoren en de invloed van de relatie tussen
toezichthouder en ondernemer*

LAETITIA MULDER

GERBEN VAN DER VEGT

SANNE PONSIOEN



Rijksoverheid

CCV centrum voor
criminaliteitspreventie en
veiligheid

Boom Lemma uitgevers
Den Haag
2014

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: Peter Mascini (Erasmus Universiteit Rotterdam), Karin Bongers (CCV), Sjoerd Goslinga (Belastingdienst), Kiek Singels (Inspectie Leefomgeving en Transport).

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© 2014 Laetitia Mulder, Gerben van der Vegt & Sanne Ponsioen | Boom Lemma uitgevers

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 veelevoudigingen 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 978-94-6236-451-6

ISBN 978-94-6274-114-0 (e-book)

NUR 741

www.boomlemma.nl

INHOUD

1	INLEIDING	7
1.1	Theoretische achtergrond en onderzoeksvraag	7
1.2	Het onderzoek: verwachtingen	12
2	STUDIE 1: ONDERNEMERSERVARINGEN	17
2.1	Steekproef	17
2.2	Procedure	18
2.3	Variabelen	20
2.4	Achtergrond respondenten	22
2.5	Resultaten deel 1 (survey)	24
2.6	Resultaten deel 2 (pilot scenario-experiment)	34
2.7	Conclusies studie 1	39
3	STUDIE 2: PERCEPTIES VAN ONDERNEMERS VERSUS TOEZICHTHOUDERS	43
3.1	Deelnemers en onderzoeksopzet	44
3.2	Procedure en metingen	45
3.3	Resultaten	49
3.4	Resultatenvergelijkingen tussen ondernemers en toezichthouders	52
3.5	Conclusies studie 2	53
4	ALGEMENE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	55
4.1	Dialogfactoren	55
4.2	Sanctiefactoren	56
4.3	Aanbevelingen voor toezichthouders	60
4.4	Suggestie voor vervolgonderzoek	61
4.5	Tot slot	63
	LITERATUURLIJST	65
	BIJLAGE 1 VRAGENLIJST (DEEL 1 VAN STUDIE 1): DE ITEMS	69
	BIJLAGE 2 SCRIPT SCENARIO EN VRAGEN (ONDERDEEL 2 VAN STUDIE 1)	73
	BIJLAGE 3 RESULTATENTABELLEN MET STATISTISCHE VERANTWOORDING EN GEMIDDELDEN	77

BIJLAGE 4 SCRIPT SCENARIO, STUDIE 2	83
BIJLAGE 5 METINGEN STUDIE 2	87
REEDS VERSCHENEN IN DE REEKS HANDHAVING EN GEDRAG	91

Toezichthouders worden vaak geconfronteerd met de vraag hoe ze het beste om kunnen gaan met regelovertreding van personen die onder toezicht staan. Moeten ze regelovertreding sanctioneren of is het beter om (eerst) een waarschuwing te geven? Moeten ze hun reactie nog toelichten en, zo ja, hoe dan? En welke aspecten van een sanctie of waarschuwing dragen bij aan toekomstige regelnaleving door een persoon die onder toezicht staat? De context van een vertrouwensrelatie maakt deze vragen extra interessant. Het gebeurt immers steeds vaker dat toezichthouders hun toezicht organiseren in arrangementen waarin vertrouwen een rol speelt. Hierin dragen ze de boodschap uit dat ze degene die onder toezicht staat vertrouwen, maar dat ze zullen overgaan tot het gebruik van sancties als dat vertrouwen wordt geschonden. De vraag is echter of het gebruik van sancties door toezichthouders op regelovertreders in vertrouwensrelaties effectief is.

Dit onderzoek zal zich richten op gepaste reacties van toezichthouders op regelovertreding in vertrouwensrelaties. In dit hoofdstuk zal een overzicht worden gegeven van relevante bestaande wetenschappelijke kennis en theorieën, en wordt de onderzoeksvraag nader toegelicht. Vervolgens wordt een model gepresenteerd van de in dit onderzoek te testen factoren.

1.1 THEORETISCHE ACHTERGROND EN ONDERZOEKSVRAAG

Het sanctioneren van ongewenst gedrag is een veelvoorkomend middel dat wordt ingezet om mensen van dit gedrag af te houden. Een sanctie kan ongewenst gedrag minder aantrekkelijk maken waardoor de motivatie om dat gedrag te vertonen afneemt. In de literatuur over sociale dilemma's (situaties waarin mensen hun eigenbelang moeten afwegen tegen het groepsbelang) is er inderdaad steun voor de idee dat het sanctioneren van gedrag uit eigenbelang, het gedrag in het belang van de groep als geheel kan bevorderen (zie voor een overzicht Balliet, Mulder, & Van Lange, 2011). Er kleven echter ook veel nadelen aan het gebruik van sancties. Zo is gebleken dat sancties een economische manier van denken kunnen oproepen (Gneezy & Rustichini, 2000; Tenbrunsel & Messick, 1999), en het vertrouwen ondermijnen dat andere betrokkenen uit zichzelf coöperatief zullen zijn (Chen & Pillutla, 2009; Mulder, Van Dijk, De Cremer, & Wilke, 2006). Een ander belangrijk nadeel van sancties is dat ze negatieve reacties kunnen oproepen zoals boosheid, weerstand en vergelding (Nikiforakis, 2008; Tjosvold, 1995; Wit & Wilke, 1990). Gelukkig zijn er steeds meer aanwijzingen dat het effect van sancties afhankelijk is van derde factoren en groeit het inzicht in welke van die factoren de effecten van sancties

modereren. Zo is gebleken dat een sanctie vooral een averechts effect heeft als deze klein is (Mulder, Verboon, & De Cremer, 2009; Tenbrunsel & Messick, 1999), op een onrechtvaardige manier wordt toegepast (Van Prooijen, Gallucci, & Toeset, 2008), of als er weinig vertrouwen bestaat in degene die een sanctiesysteem toepast (Mulder, Van Dijk, & De Cremer, 2009).

Voorgaand onderzoek richtte zich voornamelijk op het effect van de simpele aanwezigheid van sanctiesystemen en op de vraag of dit mensen ervan weerhoudt ongewenst gedrag te vertonen. Wat onderbelicht is gebleven in de wetenschappelijke literatuur, is het effect van sancties op mensen die dit ongewenste gedrag al vertoond hebben (en dus gesanctioneerd worden). Er is dus weinig bekend over wat voor effecten het heeft als een toezichthouder een sanctie oplegt aan iemand die een regel heeft overtreden. Hiermee is een begin gemaakt met eerder opdrachtonderzoek van Handhaving en Gedrag (Ouwkerk, Van Harreveld, & Van der Pligt, 2009). Daaruit bleek dat het geven van een waarschuwing vaak een positiever effect heeft op toekomstige regel-nalevingsintenties dan het geven van sanctie. Er bestaat echter behoefte aan meer inzicht in de effecten van sancties, en in het bijzonder aan inzicht in de effecten van sancties binnen de context van *vertrouwensrelaties*.

Vertrouwensrelaties

Vertrouwen wordt door de Dikke Van Dale gedefinieerd als 'geloof in iemands goede trouw en eerlijkheid'. In de sociale wetenschappen is de meest gebruikte definitie van vertrouwen 'een psychologische staat die de intentie inhoudt om kwetsbaarheid te aanvaarden gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties of het gedrag van iemand anders' (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Hoewel er ook andere definities van vertrouwen zijn, hebben deze allemaal gemeen dat ze vertrouwen conceptualiseren als de bereidheid om jezelf kwetsbaar op te stellen naar een andere partij, gecombineerd met de hoop of verwachting van positieve uitkomsten (Lount, 2010).

De aanwezigheid van een sanctiesysteem lijkt haaks te staan op vertrouwen. Het in het vooruitzicht stellen van een sanctie getuigt immers niet echt van 'een bereidheid je kwetsbaar op te stellen' en een 'verwachting van positieve uitkomsten'. Het is dan ook gebleken dat de aanwezigheid van een sanctiesysteem vertrouwen in andermans coöperatieve intenties kan ondermijnen (Mulder, Van Dijk, De Cremer, & Wilke, 2006). Toch worden veel situaties waarin regels gehandhaafd worden en regelovertreding gesanctioneerd in meer of mindere mate gekenmerkt door een vertrouwensrelatie tussen toezichthouder en de persoon die onder toezicht staat. Deze vertrouwensrelaties kunnen verschillende bases hebben. Er kan sprake zijn van 'noodgedwongen' vertrouwen omdat strikte monitoring niet mogelijk is; er kan sprake zijn van vertrouwen als een bewuste keuze/filosofie; er kan vertrouwen bestaan op basis van positieve ervaringen in het verleden; of er kan sprake zijn van vertrouwen op basis van expliciet gemaakte afspraken. Deze vier opties zullen nu worden toegelicht.

Ten eerste kan een toezichthouder eenvoudigweg uitgaan van vertrouwen omdat hij/zij de mogelijkheid niet heeft om naleving van de regels 100% te monitoren. Zo kunnen douanebeambten bijvoorbeeld niet elke passagier

controleren op het illegaal invoeren van producten en zullen ze de meeste passagiers laten passeren, erop vertrouwend dat ze niets smokkelen. Ten tweede kan het bewust beleid zijn van een toezichthouder om uit te gaan van vertrouwen. Zo kiest de Belastingdienst ervoor om ervan uit te gaan dat verreweg de meeste belastingplichtigen te goeder trouw zijn (wat ook zo is). Hun filosofie is dat, als men belastingplichtigen met die houding tegemoet treedt, de goede wil wordt gekoesterd in plaats van ondermijnd. Zo worden belastingmedewerkers bijvoorbeeld aangemoedigd persoonlijk contact met belastingplichtigen te maken en, bij het ontdekken van een verkeerde aangifte, in eerste instantie uit te gaan van een fout in plaats van een opzettelijke poging de belasting te ontduiken. Ten derde kan er bij toezichthouders ook daadwerkelijk vertrouwen bestaan in de goede intenties van een specifieke persoon die onder toezicht staat, omdat men heeft ondervonden dat deze persoon zich in het verleden netjes heeft gedragen. Zo weet een inspecteur bij welke horecaondernemers nooit problemen optreden en kan hij/zij besluiten deze ondernemers minder frequent te inspecteren dan andere. Ten vierde kan een vertrouwenssituatie expliciet worden vormgegeven door het maken van afspraken tussen een toezichthouder en een persoon die onder toezicht staat, en kunnen deze afspraken gepaard gaan met een verminderde toezichtlast. Dit kan informeel, zoals een inspecteur die mondelinge afspraken maakt met een ondernemer, of formeel, in de vorm van convenanten of certificaten. Zo is de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) begonnen met het afsluiten van convenanten met grote bedrijven. In een dergelijk convenant wordt bijvoorbeeld gesteld dat het bedrijf verantwoordelijk is voor het naleven van de regels, dat het incidenten tijdig moet melden, en dat de toezichthouder voor een bepaalde periode geen bedrijfsbezoeken of productcontroles uitvoert. Een ander voorbeeld is het gebruik van statussen zoals de 'Authorized Economic Operator', een status die bedrijven toegang geeft tot vereenvoudigde douaneprocedures en een lichter controle regime. Hoewel deze formeel vastgelegde vertrouwensrelaties vaak worden afgesloten met personen of instanties die een goede reputatie hebben, hoeft dit niet altijd het geval te zijn. Ter illustratie: bij de Belastingdienst kan een *probleem* met regelnaleving juist een reden zijn om te werken aan het opbouwen van een vertrouwensrelatie en het afsluiten van een convenant.

De sterkte van een vertrouwensrelatie wordt bepaald door de mate waarin sprake is van een kwetsbare opstelling door een toezichthouder en de verwachting van positieve uitkomsten. Bij de eerste vertrouwensbasis (gedwongen vertrouwen bij gebrek aan monitoring) wordt er niet bewust gekozen voor een kwetsbare opstelling en wordt er slechts gehoopt op positieve uitkomsten. Bij de vierde vertrouwensbasis (expliciet gemaakte afspraken) stelt een toezichthouder zich kwetsbaar op door het uitruilen van verminderde toezichtdruk tegen beloftes van regelnaleving en is er bovendien sprake van positieve verwachte uitkomsten. De tweede en derde vertrouwensbases liggen daartussenin: vertrouwen als bewuste keuze kenmerkt zich vooral door positieve verwachtingen, terwijl vertrouwen op basis van het verleden in combinatie met verminderd toezicht zich vooral kenmerkt door een kwetsbare opstelling.

Onderzoeksvraag

Dat er in vertrouwensrelaties, op welke basis dan ook, wordt uitgegaan van de goede wil van een ander om de regels na te leven wil natuurlijk niet zeggen dat er nooit iets mis gaat. Integendeel, vertrouwen kan worden beschaamd en burgers of bedrijven kunnen regels overtreden. Hoe moet een toezichthouder dan reageren? Moet er dan meteen een sanctie worden opgelegd of is het beter eerst een waarschuwing te geven? En, indien een sanctie wordt gebruikt, hoe kan dat zó worden gedaan dat het de bereidwilligheid bevordert om zich in de toekomst *wel* aan de regels te houden? Wat voor soort sanctie kan het beste worden opgelegd en op welke manier? Omdat het ontvangen van een sanctie een negatieve gebeurtenis is, lijkt er reden te zijn om negatieve psychologische gevolgen te verwachten. Onderzoek van Ouwerkerk, Van Harreveld en Van der Plicht (2009) suggereert inderdaad dat het uitdelen van een sanctie versus het geven van een waarschuwing geen positief effect heeft op toekomstige regel-nalevingsintenties. Naarmate er echter meer sprake is van een vertrouwensrelatie tussen een toezichthouder en een persoon die onder toezicht staat, duidt het niet naleven van regels meer op een vertrouwensbreuk, wat een sanctie een meer geaccepteerd middel zou kunnen maken.

In dit onderzoek zullen factoren in kaart worden gebracht die het effect van sancties op toekomstig regelnalevingsgedrag bepalen. Ook zal worden onderzocht in hoeverre deze factoren in meer of mindere mate een rol spelen in vertrouwensrelaties. Om erachter te komen welke factoren een rol zouden kunnen spelen brengen we hieronder de psychologische effecten van het ontvangen van een sanctie in kaart. Als psychologische effecten onderscheiden we (on)rechtvaardigheidsgevoelens en moralisatie.

Onrechtvaardigheidsgevoelens

Het opgelegd krijgen van een sanctie kan leiden tot gevoelens van onrechtvaardigheid. Als mensen zich onrechtvaardig behandeld voelen is dat een aanslag op het vertrouwen in de andere partij en op coöperatieve intenties (Tyler, 2000). Uit onderzoek is gebleken dat sancties averechts werken als ze op een onrechtvaardige manier worden uitgedeeld (Van Prooijen, Gallucci, & Toeset, 2008). Ook kunnen gevoelens van onrechtvaardigheid een positief effect van een sanctie tenietdoen. Zo bleek bijvoorbeeld uit onderzoek van Verboon en Van Dijke (2011) dat een grote sanctie, ten opzichte van een kleine sanctie, effectief was voor het verhogen van naleving van plagiaatregels of belastingregels, *behalve* als mensen het idee hadden dat de autoriteit de regels op een onrechtvaardige manier toepaste. Dan deed een grote sanctie meer kwaad dan goed en verlaagde het niet alleen de regelnaleving maar ook het morele oordeel over de autoriteit.

Een sanctie heeft dus negatieve gevolgen als deze als onrechtvaardig wordt gezien. Het valt te verwachten dat, over het algemeen, mensen een sanctie onrechtvaardiger vinden wanneer ze de sanctie zelf ontvangen. Mogelijk geldt dat echter in mindere mate naarmate er meer sprake is van een vertrouwensrelatie. Zo heeft onderzoek laten zien dat het combineren van een convenant met een sanctioneringssysteem goed werkt om coöperatie in een sociaal dilemma in

stand te houden, beter nog dan alleen maar een convenant en al helemaal beter dan een sanctiesysteem alleen (Ostrom, Walker, & Gardner, 1992). Een sanctie ondersteunt een expliciete vertrouwensrelatie; er wordt uitgesproken dat beide partijen zich aan bepaalde regels moeten houden en dat ze elkaar daarin vertrouwen. Dit brengt met zich mee dat als een partij dat vertrouwen beschaamt, deze partij daarop kan worden afgerekend. Het ontvangen van een sanctie na regels te hebben overtreden kan daarom als rechtvaardiger worden gezien dan het ontvangen van een sanctie in een situatie waarin de regels niet expliciet zijn uitgesproken. Tevens kan in de context van een vertrouwensrelatie het sanctioneren van een regelovertreding zelfs *bijdragen* aan vertrouwen omdat het sanctioneren *consistent* is met de inhoud van het convenant, vooral als van te voren is gecommuniceerd dat er een sanctie staat op de regelovertreding. Consistentie in gedrag draagt bij aan vertrouwen (Hui, Lau, Tsang, & Pak, 2011; Rotenberg & Pilipenko, 1983). Sterker nog, consistentie en betrouwbaarheid maken deel uit van elkaars definities (Moss, 1994; Sherwood & DePaolo, 2005). Daarom kan het uitdelen van een sanctie aan een persoon of partij die het vertrouwen heeft geschonden bijdragen aan de geloofwaardigheid van de toezichhouder en kan het respect afdwingen.

Los van de context van een vertrouwensrelatie kan een sanctie als onrechtvaardiger worden ervaren als de sanctie wordt geïnterpreteerd als iets wat louter in het voordeel is van de sanctionerende autoriteit. Met financiële boetes is dit vaak expliciet het geval; inkomsten van verkeersboetes zijn gewoon een post op de overheidsbegroting. Het is dan ook niet raar dat een gesanctioneerde zich onrechtvaardig behandeld voelt en een toezichthouder ervan verdenkt uit eigenbelang te handelen als die een financiële sanctie uitdeelt. Uit de meta-analyse van Balliet et al. (2011) blijkt dat een sanctie het meest effectief is als het de sanctionerende partij *iets kost* om te sanctioneren. Als het opleggen van een sanctie de toezichthouder iets kost, is het duidelijker dat de toezichthouder handelt vanuit een belangrijk hoger doel (het collectieve belang) in plaats van uit eigenbelang. Ook zijn op die manier de sanctionerende en de gesanctioneerde partij meer gelijkwaardig waardoor de gesanctioneerde zelf de sanctie als rechtvaardiger ervaart en ook zelf meer heil gaat zien in dit hogere doel.

Moralisatie: moreel bewustzijn of morele bedreiging?

Sancties leiden niet alleen tot rechtvaardigheidsgevoelens maar 'moraliseren' ook omdat ze morele afkeuring uitspreken en morele normen duidelijk maken. Specifiek in de context van een vertrouwensrelatie communiceert het opleggen van een sanctie dat normen als betrouwbaarheid, positieve reciprociteit of beloftenaleving geschonden zijn. Een sanctie benadrukt deze waarden door het schenden ervan te straffen en houdt zo een regelovertreder een spiegel voor. Bovendien laat een sanctie zien dat het vertoonde gedrag wordt afgekeurd (Darley & Pittman, 2003; Mulder, Verboon, & De Cremer, 2009). Sancties maken duidelijk wat 'goed' en 'slecht' gedrag is (McAdams, 2000) en kunnen daardoor het bewustzijn verhogen dat iets moreel fout is (Mulder, 2009; Mulder, Verboon, & De Cremer, 2009).

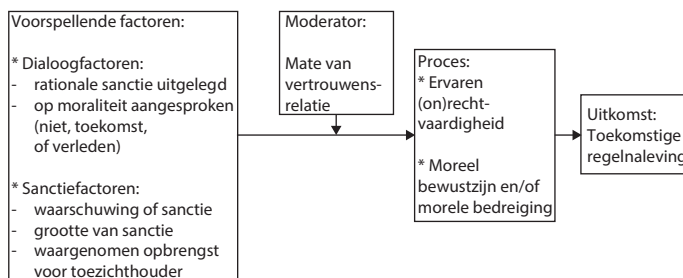
Aan de ene kant zou dit tot een positieve gedragsverandering kunnen leiden. Als mensen bepaald gedrag als ‘immoreel’ zien, kan dat in principe een rem zijn op het vertonen van dat gedrag. Een moreel zelfbeeld hebben is immers belangrijk (Aquino & Reed, 2002; Blasi, 1984), wat verklaart waarom mensen compensatiegedrag vertonen voor hun eigen eerdere immorele daden (Jordan, Mullen, & Murnighan, 2011; Sachdeva, Iliev, & Medin, 2009; Zhong, Ku, Lount, & Murnighan, 2010). Door te moraliseren zou een sanctie dus mensen op het rechte pad kunnen brengen.

Aan de andere kant is het *opgelegd* krijgen van een sanctie anders dan horen dat ergens een sanctie op staat. ‘Gestraft worden’ impliceert namelijk dat iemand jou moreel afkeurt, wat bedreigend is voor je morele zelfbeeld. Paradoxaal genoeg hoeft dit niet per se tot gedragsverandering te leiden. Onderzoek naar ‘escalatie van commitment’ laat zien dat mensen vaak *doorgaan* met hetzelfde immorele gedrag, juist omdat ermee stoppen inhoudt dat ze toegeven dat hun eerdere gedrag fout was (Martens, Kosloff, Greenberg, Landau, & Schmader, 2007; Martens, Kosloff, & Jackson, 2010). Je eerdere immorele gedrag veranderen is dus bedreigend voor je morele zelfbeeld. Regelovertreders herstellen hun zelfbeeld daarom liever door zich op een ander gedragsdomein van hun beste kant te laten zien dan door tot inkeer te komen (Aronson, Blanton, & Cooper, 1995). Door te ontkennen dat hun eerdere gedrag immoreel was en er koppig aan vast te houden proberen ze dus eigenlijk hun moraliteit te bewijzen.

Ook is het aannemelijk dat een toezichthouder als boodschapper van de morele afkeuring negatieve reacties over zich oproept. Literatuur over het herstellen van vertrouwensrelaties heeft laten zien dat mensen zwaarder tillen aan negatieve informatie over integriteit dan aan negatieve informatie over competenties (Martijn, Spears, Van Der Pligt, & Jakobs, 1992) en dat daardoor een integriteit-gerelateerde overtreding als ernstiger wordt gezien en de vertrouwensrelatie meer schaadt dan een competentie gerelateerde overtreding (Kim, Ferrin, Cooper, & Dirks, 2004; Kim, Dirks, Cooper, & Ferrin, 2006). Op basis hiervan valt te verwachten dat het impliceren dat een ander *moreel* iets fout heeft gedaan meer beledigend is dan impliceren dat een ander iets *doms* heeft gedaan. Dus een toezichthouder die een sanctie uitdeelt die moraliserend overkomt, kan weerstand en weinig ‘goodwill’ oproepen bij de ontvanger van de sanctie.

1.2 HET ONDERZOEK: VERWACHTINGEN

We verwachten dat het effect van een sanctie op toekomstige regelnaleving wordt bepaald door verschillende factoren die ingrijpen op ervaren (on)rechtvaardigheid en moreel bewustzijn. We delen deze voorspellende factoren op in 1) factoren die betrekking hebben op de dialoog tussen de toezichthouder en de persoon die onder toezicht staat en 2) factoren die betrekking hebben op het soort sanctie dat wordt gegeven (zie ook model). Hieronder zetten we onze verwachtingen met betrekking tot deze voorspellende factoren uiteen.



Figuur 1 Conceptueel model

Dialoogfactoren

Onder dialoogfactoren verstaan we alles wat de dialoog tussen toezichthouder en de persoon die onder toezicht staat kenmerkt. We verwachten dat verschillende kenmerken van de dialoog invloed uitoefenen op het gevoel van rechtvaardigheid en op moreel bewustzijn dan wel morele bedreiging.

Naast het feit dat een dialoog tussen toezichthouder en regelovertreder de motieven voor de regelovertreding kan ophelderen en zo misverstanden uit de weg kan helpen, biedt een dialoog de toezichthouder ook de mogelijkheid een morele boodschap uit te dragen. Een toezichthouder zou namelijk kunnen uitleggen wat de consequenties van de regelovertreding zijn en wat de rationale achter de sanctie is. Zo kan hij/zij belichten waarom de regelovertreding onwenselijk is voor de maatschappij en waarom het belangrijk is dat ondernemers zich aan de regels houden. Dit kan bijdragen aan gevoelens van rechtvaardigheid. Als het een regelovertreder duidelijk is waarom een bepaalde sanctie wordt uitgedeeld, en waarom regelovertreding ongewenst is, kan hij/zij meer het gevoel hebben dat de sanctie gerechtvaardigd is. Dit kan opstandigheid voorkomen en bijdragen aan de wederzijdse 'goodwill' tussen regelovertreder en toezichthouder.

Tegelijkertijd zou een dialoog ook *te* moraliserend kunnen werken. Hoewel het goed lijkt om duidelijk te maken dat het naleven van de regel goed is voor de gemeenschap, kan het een regelovertreder tegelijkertijd ook het gevoel geven ervan te worden beschuldigd een immoreel persoon te zijn. Het luistert dus nauw. We verwachten dat het moreel aanspreken van een toezichthouder beter werkt als het gaat om *toekomstig* gedrag dan als het gaat om gedrag in het *verleden*. Het te veel moraliseren van het *eerdere gedrag* van een regelovertreder, zal te veel een bedreiging vormen voor diens morele zelfbeeld en weerstand oproepen. Het zal minder bedreigend en misschien zelfs motiverend zijn als er morele redenen worden gegeven om de regel *in de toekomst* wel na te leven.

Sanctiefactoren

Onder sanctiefactoren worden de eigenschappen van de sanctie verstaan. We verwachten dat zowel de grootte van een sanctie als het type sanctie van belang zullen zijn. Beide zullen ingrijpen op het gevoel van rechtvaardigheid en moraliteitsbewustzijn.

Uit onderzoek is gebleken dat een grote sanctie, mits rechtvaardig toegepast, meer dan een kleine sanctie een morele norm kan aanwakkeren om een regel na te leven (Mulder, Verboon, & De Cremer, 2009; Verboon & Van Dijke, 2011). Dit onderzoek vond echter plaats vanuit het perspectief van afschrikking en niet vanuit het perspectief dat iemand al een regel heeft overtreden en daarvoor een sanctie heeft ontvangen. Het ontvangen van een grote sanctie is natuurlijk pijnlijker dan het ontvangen van een kleine sanctie. Daarom kan het zijn dat, hoe groter de sanctie, hoe groter ook de kans is dat mensen de sanctie onrechtvaardig vinden, vooral als ze zelf slachtoffer van die sanctie zijn. Ook kan de moraliserende boodschap, die een grote sanctie normaal gesproken met zich meebrengt, juist een averechts effect hebben voor de ontvangers van de sanctie omdat het hun morele zelfbeeld bedreigt. Kortom, hoe groter een sanctie is, hoe meer zij gevoelens van rechtvaardigheid zal aantasten en hoe meer zij een bedreiging zal vormen voor iemands morele zelfbeeld, en hoe meer zij dus het vertrouwen in de toezichthouder en toekomstige regelnaleving zal ondermijnen.

Naast de grootte van de sanctie verwachten we dat het type sanctie invloed heeft op de vertrouwensrelatie tussen een regelovertreder en een toezichthouder. Een belangrijk aspect van het type sanctie is of de sanctie een voordeel oplevert voor de toezichthouder zelf. Dit kan met financiële sancties gemakkelijk het geval zijn; een betaalde boete kan voor de toezichthouder of de overheid een inkomstenbron zijn. Of dit ook feitelijk het geval is, maakt niet zoveel uit. Wanneer een sanctie in de ogen van de regelovertreder de toezichthouder iets oplevert, kan dat het gevoel van rechtvaardigheid bij de regelovertreder schaden en de 'goodwill' naar de toezichter toe verminderen. Het is ook denkbaar dat sommige vormen van sancties direct *nadelig* zijn voor de toezichthouder. Zolang een regelovertreder zich bewust is van de kosten die voor de toezichthouder kleven aan het uitdelen van een sanctie, zou zo'n sanctie een positiever effect hebben.

Verder bestaan er tegenstrijdige verwachtingen ten aanzien van de vraag of een waarschuwing beter of slechter werkt dan een meer formele sanctie. Aan de ene kant is het waarschuwen een onderdeel van de dialoog tussen toezichthouder en regelovertreder. Als een toezichthouder een waarschuwing geeft wil dat zeggen dat hij niet gelijk wil overgaan tot het schaden van de regelovertreder. Hierdoor zal een regelovertreder zich gerespecteerd en rechtvaardig behandeld voelen, wat ten goede kan komen aan toekomstige regelnaleving. Aan de andere kant kan, vooral als er sprake is van een expliciete vertrouwensrelatie, het geven van een waarschuwing 'zwak' en inconsistent overkomen; de regelovertreder heeft immers duidelijk het vertrouwen geschonden dat in hem/haar gesteld was en zou kunnen vinden dat het inconsistent is wanneer hij daarvoor niet wordt gestraft. Daardoor zou een waarschuwing vooral in een expliciete vertrouwensrelatie juist misbruik in de hand kunnen werken in de vorm van nog meer overtredingen.

Vertrouwensrelatie als moderator

Bij sommige van de hierboven beschreven factoren werd al aangehaald dat het effect van sanctioneren op ervaren (on)rechtvaardigheid en moreel bewustzijn zou kunnen afhangen van de mate waarin er sprake is van een vertrouwensrelatie. Dit is het geval voor het effect van het geven van een sanctie versus een waarschuwing. Te verwachten valt dat, naarmate er meer sprake is van een vertrouwensrelatie, een sanctie een minder negatief of zelfs een positief effect heeft op regelnaleving in vergelijking met een waarschuwing. Ook kan het moraliserende effect van een sanctie minder negatieve of zelfs positieve effecten hebben naarmate er meer sprake is van een vertrouwensrelatie. Aangezien een vertrouwensrelatie gepaard gaat met normen als reciprociteit, betrouwbaarheid en beloftenaleving, zal een moraliserende boodschap na regelovertrading wellicht redelijk overkomen. Dan zal een regelovertreder daar meer ontvankelijk voor zijn en meer de intentie hebben in de toekomst afspraken na te komen.

Om deze reden zal de aanwezigheid en mate van de vertrouwensrelatie worden onderzocht als moderator van de effecten van de sanctie- en dialoogfactoren op toekomstige regelnaleving. Hierdoor is het bovendien mogelijk om het effect van de voorspellende factoren zowel *binnen* de context van een vertrouwensrelatie te onderzoeken, als *daarbuiten*. Ook zal het mogelijk zijn vast te stellen hoe een vertrouwensrelatiecontext verschilt van een niet-vertrouwensrelatiecontext wat betreft het effect van sanctie- en dialoogfactoren.

De aanwezigheid en mate van vertrouwen wordt in het voorliggende onderzoek door verschillende aspecten gekenmerkt. Zoals al eerder genoemd, wordt een vertrouwensrelatie gekenmerkt door een positieve verwachting en een kwetsbare opstelling van de toezichthouder naar de ondernemer toe. Dit aspect hangt vaak nauw samen met andere factoren, zoals de duur van de relatie tussen toezichthouder en ondernemer (hoe langer, hoe meer vertrouwen), de ervaren kwaliteit van de relatie in de ogen van de ondernemer (hoe hoger de kwaliteit, hoe meer vertrouwen) en de mate waarin op affectief niveau een vertrouwensrelatie wordt ervaren. Deze factoren worden om die reden als indicator gebruikt voor de aanwezigheid van een vertrouwensrelatie.

Om het voorgestelde model te testen zijn twee onderzoeken uitgevoerd. Het eerste betrof een surveyonderzoek dat in kaart bracht hoe alle factoren in het model toekomstige regelnaleving voorspellen. Dit surveyonderzoek werd uitgevoerd onder ondernemers uit branches waarvan bekend is dat ze veel met toezichthouders te maken hebben. Er werd gevraagd naar een concrete gebeurtenis waarin de betreffende ondernemer een sanctie of waarschuwing had ontvangen (deel 1). Ook werd in dit surveyonderzoek een klein scenario-experiment uitgevoerd, met name onder de respondenten die niet zo'n concrete gebeurtenis hadden meegemaakt (deel 2). Op basis van de uitkomsten uit deze eerste studie is er in de tweede studie een experiment uitgevoerd waarin meer specifiek de invloed van een sanctie versus waarschuwing, de aanwezigheid van een vertrouwensrelatie, en de rol van toezichthouder versus ondernemer werd onderzocht. In hoofdstuk 2 worden de methoden en resultaten van de eerste studie beschreven en in hoofdstuk 3 de methode en resultaten van de tweede studie.

2.1 STEEKPROEF

Op het moment van het vaststellen van de respondentdoelgroep had SIRA consulting net een onderzoek afgerond naar de gevolgen van gestapeld toezicht. Daarin was een top-10 samengesteld van branches die het meest met gestapeld toezicht (i.e. meerdere toezichthouders) te maken hadden. Deze top-10 was:

1. Akker- en tuinbouw
2. Voedingsmiddelenproductie (exclusief vlees)
3. Chemicaliën producerende en verwerkende industrie
4. Metaalproductenindustrie
5. Algemene bouw en projectontwikkeling
6. Goederenvervoer over land
7. Horeca
8. Ziekenhuizen
9. Verpleging en zorg met overnachting
10. Recreatie

Om de kansen te verhogen dat onze respondenten concrete ervaringen hebben met toezichthouders, hebben we uit het KvK handelsregister een adressenbestand getrokken van bedrijven uit de bovenstaande tien branches. Verder hebben we alleen organisaties geselecteerd die 1) een contactpersoon hebben, 2) werken met 10 tot 500 personen aan personeel (parttimers meegeteld), 3) economisch actief zijn. Na het verwijderen van duplicaten leverde dit 4375 unieke contactpersonen op waarvan 98% bestuurder was en 2% beherend vennoot. Hieruit werden 4000 personen random geselecteerd. Deze contactpersonen zijn allen aangeschreven met een brief waarin ze werden geïnformeerd over het belang van het onderzoek en uitgenodigd een online vragenlijst in te vullen. Vijftien brieven werden retour afzender gestuurd. Omdat de initiële respons laag was, zijn vervolgens zoveel mogelijk e-mailadressen van de aangeschreven bedrijven c.q. de betreffende contactpersoon achterhaald. Dit leverde 2896 (73%) e-mailadressen op. Twee weken nadat de brief was verstuurd werd naar deze e-mailadressen een herinnerings- of bedankmail gestuurd en werd bedrijven die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld, verzocht deze alsnog binnen een week in te vullen.

Uiteindelijk zijn 288 respondenten aan de vragenlijst begonnen (24 vrouwen, 255 mannen, gemiddelde leeftijd = 50,1 jaar). Van deze personen hebben er 265 de volledige vragenlijst ingevuld (responspercentage 7%). 167 personen (63% van de invullers) konden een situatie beschrijven waarin ze een

waarschuwing of sanctie hadden ontvangen en zijn gestart met deel 1 van de vragenlijst. 124 personen zijn gestart met deel 2 van de vragenlijst (waarvan er 31 ook deel 1 hadden ingevuld), waarvan 91 personen deel 2 tot het einde hebben ingevuld. In de conclusies van studie 1 zullen de mogelijke implicaties van het responspercentage worden besproken.

2.2 PROCEDURE

Respondenten ontvingen een brief (en later nog een e-mail) met een link naar de vragenlijst. De vragenlijst begon met een introductie en uitleg over het doel van het onderzoek, gevolgd door enkele demografische vragen. Vervolgens werd de respondenten gevraagd te denken aan een keer waarin zij of hun onderneming een waarschuwing of sanctie hadden ontvangen van een toezichthouder (welke toezichthouder dan ook). Ze werden aangemoedigd een recente gebeurtenis te kiezen en deze in gedachten te houden. Respondenten die geen regelovertreding konden bedenken, hebben het vervolg van deel 1 van de vragenlijst niet ingevuld. Zij werden automatisch doorgelinkt naar deel 2 van de vragenlijst.

2.2.1 Deel 1 (survey)

De respondenten die wel verder gingen met de vragenlijst, beantwoordden vervolgens een aantal vragen over de gebeurtenis zelf. Eerst werd de respondenten gevraagd een korte beschrijving te geven van de gebeurtenis en aan te geven om welke toezichthouder het ging. Nadat de respondenten een omschrijving van de regelovertreding hadden gegeven, werd hun gevraagd de omschreven gebeurtenis goed in gedachten te houden. Vervolgens werd de vertrouwensrelatie met deze toezichthouder gemeten en werden vragen gesteld die de dialoog- en sanctiefactoren maten. De vragenlijst vervolgde met vragen over de procesvariabelen 'rechtvaardigheid' en 'moreel bewustzijn' en het nalevingsgedrag van de respondent.¹

Respondenten kregen daarna te horen dat dit het einde was van het onderzoek, maar dat ze ook nog de mogelijkheid kregen om verder te gaan met het volgende deel van het onderzoek waarin ze een paar situaties voorgelegd zouden krijgen en hun mening zou worden gevraagd over mogelijke reacties van toezichthouders. Respondenten die aangaven dit onderdeel ook te willen doen, gingen verder met het scenario-experiment (deel 2). De overige respondenten werden vriendelijk bedankt voor hun deelname en werd de mogelijkheid gegeven hun e-mailadres in te voeren zodat een verslag van de resultaten kon worden opgestuurd.

1 Omdat het onderzoek deels exploratief van karakter was, werden er nog meer factoren gemeten dan alleen de hier expliciet genoemde. Informatie hierover kan worden opgevraagd bij de eerste auteur van dit rapport.

2.2.2 Deel 2 (pilot scenario-experiment)

Respondenten kregen tot drie keer toe een scenario voorgelegd over een ondernemer die zich niet aan een bepaalde regel houdt en een reactie van een toezichthouder daarop. In alle scenario's werd de vertrouwensrelatie gevarieerd (zwak versus sterk) en de reactie van de toezichthouder (een waarschuwing of sanctie). De vertrouwensrelatie werd in elk scenario op een wat andere manier geoperationaliseerd. Voor ieder scenario opnieuw gold dat respondenten willekeurig aan een van de vier condities werden toegewezen. Het volledige script van de scenario's (alsmede de vragen die erbij gesteld zijn) is terug te vinden in Bijlage 2. Hieronder wordt de strekking van ieder scenario toegelicht.

Het eerste scenario ('Het terras') betrof een restauranteigenaar bij wie de inspecteur van de gemeente had vastgesteld dat hij de terrasregels had overtreden. De vertrouwensrelatie werd geoperationaliseerd door de situatie te schetsen van ofwel een restauranteigenaar die zich al jaren keurig aan de regels hield en die relatief minder vaak werd geïnspecteerd omdat de inspecteurs erop vertrouwden dat hij zich aan de regels zou houden (sterk vertrouwen), ofwel van een restauranteigenaar die zich over de jaren heen niet altijd aan de regels had gehouden en die regelmatig werd geïnspecteerd om erop toe te zien dat hij zich aan de regels zou houden (zwak vertrouwen). In dit scenario zat het verschil tussen de sterke en de zwakke vertrouwensrelatie dus in zowel het gedrag van de ondernemer (of die zich doorgaans aan de regels hield of niet), als in het inspectiegedrag van de toezichthouder (of die inspecties had verminderd of niet).

Het tweede scenario ('Het Douanecertificaat') betrof een meubelbedrijf waarvan de douane had vastgesteld dat het een textielsoort die aangegeven moest worden bij de invoer, niet had aangegeven. De vertrouwensrelatie werd daarin geoperationaliseerd door een situatie te schetsen waarbij ofwel het meubelbedrijf een AEO-certificaat bezat (sterk vertrouwen) ofwel het meubelbedrijf geen AEO-certificaat bezat (zwak vertrouwen). In dit scenario zat het verschil tussen de sterke en de zwakke vertrouwensrelatie dus alleen in het inspectiegedrag van de toezichthouder (verminderde inspecties bij een certificaat).

Het derde scenario ('Het NVWA-convenant') betrof een directeur van de zeep- en wasmiddelenfabrikant 'Helios' waarvan de NVWA had vastgesteld dat een veranderd product van Helios in strijd was met de wettelijke veiligheidseisen. De vertrouwensrelatie werd geoperationaliseerd door de aan- of afwezigheid van een convenant. In beide condities had Helios een zodanige verstandhouding met de NVWA dat de NVWA weinig inspecties uitvoerde. In de geen-convenant-conditie was deze verstandhouding stilzwijgend, terwijl in de convenant-conditie er een convenant was afgesloten waarin de afspraken waren vastgelegd en openbaar gemaakt. Daarmee was de manipulatie van de vertrouwensrelatie in dit scenario het meest subtiel: het zat hem niet in het gedrag van de ondernemer, noch in het inspectiegedrag van de toezichthouder, maar enkel in de mate waarin de relatie tussen toezichthouder en ondernemer was bezegeld door een convenant.

Voor alle drie de scenario's gold dat eerst de vertrouwenssituatie werd geschetst en de manipulatiechecks van de vertrouwensrelatie werden afgenomen. Vervolgens werd de regelovertreding geschetst, werd alles samengevat, en werd de reactie van de toezichthouder gemanipuleerd. Respondenten werd ofwel gevraagd zich voor te stellen dat de toezichthouder een boete gaf (boete-conditie) ofwel dat de toezichthouder een waarschuwing gaf (waarschuwing-conditie). Daarna werden reacties op de maatregel gemeten. Die reacties bestonden uit:

- of respondenten de maatregel terecht vonden;
- of respondenten zich onrechtvaardig behandeld voelden;
- de toekomstige regelnalevingsintenties van respondenten;
- de toekomstige regelnalevingsintenties van respondenten wanneer ze zouden weten niet te worden gecontroleerd;
- de neiging van respondenten een klacht in te dienen;
- de neiging van respondenten tot openheid/transparantie.

Vervolgens werd gemeten wat respondenten zelf een gepaste maatregel zouden vinden van de toezichthouder in reactie op de regelovertreding.

2.3 VARIABELEN

De factoren gemeten in deel 1 van de survey worden in deze sectie beschreven. Een overzicht van alle items die gebruikt zijn in deel 1 van de survey zijn te vinden in Bijlage 1. De specifieke items gebruikt in deel 2 (het scenario-experiment) worden niet meer nader toegelicht, maar zijn te vinden in Bijlage 2. Bij de maten waarin meerdere items zijn gebruikt staat de betrouwbaarheid in termen van Cronbach's alpha (α) weergegeven.² De onderstaande variabelen werden (tenzij anders vermeld) gemeten aan de hand van items die men kon beantwoorden op een schaal van 1 ('volledig mee oneens') tot 7 ('volledig mee eens').

2.3.1 Voorspellende factoren

De voorspellende factoren waren dialoogfactoren en sanctiefactoren. We hebben deze factoren met verschillende vragen gemeten. Hieronder staan de variabelen genoemd met een uitleg over hoe ze gemeten zijn.

- *Rationale.* De mate waarin de toezichthouder de rationale achter het belang van regelnaleving benadrukte, werd gemeten met 4 items. Een voorbeelditem

2 Cronbach's alpha is een maat om de betrouwbaarheid (wat betreft interne consistentie) van een schaal weer te geven. Het betreft altijd een getal tussen de -1 en 1. Een positiever en hoger getal (dus hoe meer α de waarde 1 nadert) betekent dat er een grotere positieve samenhang tussen de verschillende items is. Een α van meer dan .90 wordt als excellent gezien, een α tussen de .70 en .90 als goed, een α tussen de .60 en .70 als acceptabel, een α tussen de .50 en .60 als zwak en een α onder de .50 als onacceptabel.

is: *'In de gebeurtenis die ik in gedachten heb benadrukte de toezichthouder de negatieve gevolgen voor de maatschappij van het niet naleven van de regels'* ($\alpha = .83$).

- *Moraliseren*. De mate waarin de toezichthouder moraliseerde, werd gemeten met twee items: *'In de gebeurtenis die ik in gedachten heb... 1) ...wees de toezichthouder mij op het belang van het goed opvolgen van de regels in de toekomst, 2) ...wees de toezichthouder er mij op dat het fout was dat ik de regelovertreding had begaan'* ($\alpha = .67$).
- *Toekomstgericht moraliseren*. Moraliseren op de toekomst (in plaats van het verleden) werd gemeten met het item: *'In de zojuist omschreven gebeurtenis wees de toezichthouder vooral op...'* (1 = *wat ik tot nu toe niet goed had gedaan*, tot 7 = *wat ik in de toekomst goed zou moeten doen*).
- *Sanctie versus waarschuwing*. Of er een sanctie of waarschuwing was gegeven, werd gemeten met de vraag: *'Ontving u alleen een waarschuwing of betrof het een daadwerkelijke sanctie?'* met de antwoordmogelijkheden *'Het betrof alleen een waarschuwing'* en *'Het betrof een daadwerkelijke sanctie'*.
- *Sanctiegrootte*. De zwaarte van de sanctie werd gemeten met 3 items. Een voorbeelditem is: *'De sanctie die de toezichthouder oplegde was voor mij erg zwaar'* ($\alpha = .90$).
- *Opbrengsten voor de toezichthouder*. De waargenomen opbrengsten voor de toezichthouder werden gemeten met 3 items. Een voorbeelditem is: *'In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, schat ik in dat de sanctie de toezichthouder financieel iets opleverde'* ($\alpha = .70$).

2.3.2 Vertrouwensrelatie

De vertrouwensrelatie met de toezichthouder hebben we op drie manieren gemeten: 1) de *duur* van de relatie met de toezichthouder, 2) hoe positief of negatief de *kwaliteit* van de relatie met de toezichthouder is, en 3) de *affektieve* vertrouwensrelatie met de toezichthouder. Hieronder staan deze drie nader toegelicht.

- De *duur* van de relatie werd gemeten met het item: *'Hoe lang had u al te maken met deze toezichthouder op het moment van het ontvangen van uw waarschuwing/sanctie?'* De zeven antwoordcategorieën liepen van *'helemaal niet: dit was ons eerste contact'* tot *'meer dan 10 jaar'*.
- De *kwaliteit* van de relatie werd gemeten met het item: *'Hoe was de kwaliteit van uw relatie met deze toezichthouder voordat u de waarschuwing/sanctie ontving?'* Respondenten konden antwoorden op een 5-puntsschaal door met een smiley de kwaliteit aan te geven (lopend van een ontevreden kijkende smiley, via een neutrale smiley, naar een lachende smiley).
- De *affektieve* vertrouwensrelatie werd gemeten met behulp van een bestaande en gevalideerde schaal (McAllister, 1997) bestaande uit 5 items. Een voorbeelditem is: *'Voordat de gebeurtenis plaatsvond die ik in gedachten heb wist ik dat, als ik mijn problemen deelde met de toezichthouder, deze constructief en begripvol zou reageren'* ($\alpha = .93$).

2.3.3 Procesvariabelen

De procesvariabelen in het model zijn ervaren rechtvaardigheid en moreel bewustzijn. Deze zijn elk met één schaal gemeten.

- Ervaren rechtvaardigheid werd gemeten met 7 items. Een voorbeelditem is: *'In de gebeurtenis die ik in gedachten heb voelde ik mij onrechtvaardig behandeld' (gehercodeerd)*, ($\alpha = .86$).
- Moreel bewustzijn werd gemeten met 6 items. Een voorbeelditem is: *'Wanneer ik terugkijk op de eerder beschreven gebeurtenis zie ik het belang in van het volgen van de regels'*, ($\alpha = .82$).

2.3.4 Regelnaleving

Regelnaleving werd op vier manieren gemeten: 1) regelnaleving sindsdien, 2) regelovertreding sindsdien, 3) regelnalevingsintentie, en 4) nalevingsintentie van andere regels. Deze worden hieronder toegelicht.

- *Regelnaleving sindsdien*. Regelnaleving sinds de sanctiegebeurtenis werd gemeten met 2 items. Een voorbeelditem is: *'Sinds de eerder beschreven gebeurtenis waarin ik een waarschuwing/sanctie ontving heb ik mijn best gedaan om herhaling van dezelfde regelovertreding te voorkomen'* ($\alpha = .81$).
- *Regelovertreding sindsdien*. Regelovertreding sinds de sanctiegebeurtenis werd gemeten met het item: *'Sinds de eerder beschreven gebeurtenis waarin ik een waarschuwing/sanctie ontving heb ik dezelfde regel nog een keer overtreden.'*
- *Regelnalevingsintentie*. De intentie om de regel na te leven in de toekomst werd gemeten met 3 items. Een voorbeelditem is: *'Ik zal mijn best doen herhaling van de regelovertreding te voorkomen'* ($\alpha = .83$).
- *Nalevingsintentie van andere regels*. De intentie om andere regels na te leven die onder dezelfde toezichthouder vallen, werd gemeten met 3 items. Een voorbeelditem is: *'In de toekomst zal ik zoveel mogelijk proberen andere regels van dezelfde toezichthouder na te leven'* ($\alpha = .63$).

2.4 ACHTERGROND RESPONDENTEN

Het grootste deel van de respondenten was bestuurder van een bedrijf met 10-50 fte aan personeel (58,7%). 14,4% van de organisaties had minder dan 10 fte personeel en 4,2% had meer dan 200 fte personeel. In Tabel 2.1 zijn de precieze gegevens terug te zien.

Tabel 2.1 Organisatiegrootte van deelnemende ondernemers

Organisatiegrootte (gemeten in fte)	Percentage
0-10	14,4
10-50	58,7
50-200	22,8
200-500	3,0
500-1000	0,6
> 1000	0,6

De meeste respondenten hadden opleidingsniveau hbo (39,5 %) of mbo (24,6%). Dit is te zien in Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Opleidingsniveau van deelnemende ondernemers

Opleidingsniveau	Percentage
Mavo	6,0
Havo	8,4
Vwo	4,2
Mbo	24,6
Hbo	39,5
WO	13,8
Anders	3,6

De grote meerderheid van de respondenten (82,6%) werkte al meer dan 10 jaar voor de organisatie waarvan ze nu bestuurder waren. In deze huidige functie werkte 61,7% van de respondenten meer dan 10 jaar. Zie Tabel 2.3 voor een overzicht van de dienstjaren.

Tabel 2.3 Dienstjaren van deelnemende ondernemers

Dienstjaren – huidige organisatie	Percentage
0-1 jaar	1,2
1-5 jaar	6,6
5-10 jaar	9,6
> 10 jaar	82,6
Dienstjaren – huidige functie	Percentage
0-1 jaar	3,6
1-5 jaar	14,4
5-10 jaar	19,8
> 10 jaar	61,7

Het grootste deel van de organisaties (31%) kwam uit de industrie. Daarna volgden de horeca (19,9%), de bouwnijverheid en vervoer en opslag (resp. 16,6% en 15,9%), landbouw en visserij (8,1%), cultuur, sport en recreatie (3,0%), handel (2,2%) en gezondheids- en welzijnszorg (1,1%). Zie Tabel 2.4 voor een overzicht.

Tabel 2.4 Branche van deelnemende ondernemers

Branche	Percentage
Landbouw, tuinbouw, bosbouw en visserij	8,1
Industrie	31,0
Bouwnijverheid en vastgoed	16,6
Vervoer en opslag	15,9
Horeca	19,9
Gezondheids- en welzijnszorg	1,1
Cultuur, sport en recreatie	3,0
Handel	2,2
Anders	1,8

2.5 RESULTATEN DEEL 1 (SURVEY)

De resultaten van deel 1 van het onderzoek laten zien dat het geven van een rationale bij de sanctie of waarschuwing van alle voorspellende factoren de meest duidelijk positieve uitwerking heeft op regelnaleving. Tevens verhoogt moraliseren (vooral als dat toekomstgericht is) regelnaleving, en verlaagt de ervaren grootte van de sanctie de regelnaleving. Verder blijkt de invloed van een aantal factoren op regelnaleving af te hangen van de vertrouwensrelatie met de toezichthouder. Als de vertrouwensrelatie *sterk* is, blijkt regelnaleving te worden bevorderd door het geven van een waarschuwing in plaats van een sanctie. Verder blijkt er bij een sterke vertrouwensrelatie sprake te zijn van minder regelnaleving als de waargenomen opbrengst voor een toezichthouder hoog is. Ook werkt, als de vertrouwensrelatie sterk is, moraliseren op zichzelf negatief, behalve als moraliseren *toekomstgericht* is.

In deze sectie worden deze bevindingen in meer detail besproken. Eerst wordt aan de hand van correlaties en enkele regressieanalyses besproken welke factoren direct samenhangen met regelnaleving en welke factoren regelnaleving voorspellen. Vervolgens wordt getest in hoeverre de effecten van de voorspellende factoren op regelnaleving afhangen van de vertrouwensrelatie met de toezichthouder.

2.5.1 Directe verbanden

Samenhang tussen factoren

De gemiddelden van alle variabelen en alle correlaties tussen de variabelen worden weergegeven in Tabel 2.5. Hieruit is te zien dat, bij de regelovertrading

in kwestie, 52% van de deelnemende ondernemers (alleen) een waarschuwing heeft ontvangen terwijl 48% daadwerkelijk een sanctie heeft ontvangen.

In Tabel 2.5 staan de verschillende maten voor regelnaleving met een grijze achtergrond weergegeven. Hierin valt ten eerste de samenhang op tussen de verschillende maten onderling. Toekomstige regelnalevingsintentie hangt sterk samen met regelnaleving sinds het hebben ontvangen van de maatregel, wat suggereert dat toekomstige regelnalevingsintenties een adequate indicator zijn voor daadwerkelijke regelnaleving. Regelovertreding na het hebben ontvangen van de maatregel hangt ook significant samen met regelnaleving en regelnalevingsintenties, zij het wat minder sterk. Wellicht komt dit doordat ondernemers er wat meer moeite mee hebben 'toe te geven' daadwerkelijk een regel te hebben overtreden en daarover dus minder open zijn dan over de mate waarin ze de regels hebben *nageleefd*, of van plan zijn na te leven. Regelovertreding sinds het hebben ontvangen van de maatregel zou daardoor een wat conservatievere maat kunnen zijn, waarop minder snel effecten worden gevonden.

Uit de samenhang tussen de verschillende maten van regelnaleving met de voorspellende factoren valt op dat deze maten van regelnaleving vooral samenhangen met het geven van een rationale: hoe meer een toezichthouder een rationale had gegeven voor de sanctie of waarschuwing, hoe meer ondernemers na de maatregel de regels naleven, hoe minder ze de regels hebben overtreden, en hoe sterker ze de intentie hebben de regel in de toekomst na te leven. Sommige maten van regelnaleving hangen ook samen met moraliseren (meer naleving na de maatregel en toekomstige nalevingsintenties als de toezichthouder had gemoraliseerd), toekomstgericht moraliseren (meer toekomstige nalevingsintenties als de toezichthouder toekomstgericht had gemoraliseerd), de sanctiegrootte (meer toekomstige nalevingsintenties na het ontvangen van een kleine dan na het ontvangen van een grote sanctie), en de affectieve vertrouwensrelatie (meer toekomstige nalevingsintenties als affectief vertrouwen hoog is).

Ervaren rechtvaardigheid hangt positief samen met het geven van een rationale, moraliseren, toekomstgericht moraliseren, en twee aspecten van de vertrouwensrelatie. Dit betekent dat ondernemers zich meer rechtvaardig behandeld voelen als de toezichthouder een rationale had gegeven, had gemoraliseerd, toekomstgericht had gemoraliseerd, en als de vertrouwensrelatie sterk was. Ervaren rechtvaardigheid hangt negatief samen met het hebben ontvangen van een sanctie (i.p.v. een waarschuwing), de grootte van de sanctie, en de waargenomen opbrengsten voor de toezichthouder. Dit betekent dat ondernemers zich minder rechtvaardig behandeld voelen als ze een sanctie hadden ontvangen, ze de sanctie als groot ervaren, en als ze inschatten dat de sanctie voor de toezichthouder veel oplevert. Moreel bewustzijn hangt positief samen met het geven van een rationale, moraliseren, en toekomstgericht moraliseren. Dit betekent dat het morele bewustzijn hoger is als de toezichthouder een rationale had gegeven, had gemoraliseerd, en toekomstgericht in plaats van verledengericht had gemoraliseerd.

Tabel 2.5 Gemiddelden (M) en correlaties tussen alle variabelen

Variabelen	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Rationale	3.97	-													
2. Moraliseren	4.56	.68**	-												
3. Toekomstgericht moraliseren	3.20	.24**	.11	-											
4. Sanctie vs. waarschuwing ¹	0.48	-.26**	-.07	-.43**	-										
5. Sanctiegrootte	4.57	-.29**	-.12	-.45**	.53**	-									
6. Opbrengsten voor toezichthouder/overheid	3.59	-.13	-.05	-.35**	.51**	.47**	-								
7. Relatiekwaliteit	3.53	.17	.17	.23*	-.03	-.25**	-.26**	-							
8. Duur van de relatie	4.37	-.10	-.05	.02	-.05	-.23*	-.04	.22*	-						
9. Affectieve vertrouwensrelatie	4.21	.19*	.15	.41**	-.14	-.30**	-.30**	.51**	.26**	-					
10. Regelhalving sindsdien	5.74	.33**	.29**	.15	.06	-.15	.01	-.05	-.15	.11	-				
11. Regelovertreding sindsdien	2.36	-.19*	.03	-.18	.12	.11	.15	.07	.12	-.04	-.34**	-			
12. Regelhalvingsintentie	5.65	.35**	.21*	.22*	-.01	-.24**	-.07	.13	-.10	.25**	.64**	-.33**	-		
13. Regelhalvingsintentie andere regels	5.82	.14	.18	.07	.16	-.05	-.12	.16	-.05	.16	.44**	-.24**	.64**	-	
14. Ervaren rechtvaardigheid	3.82	.50**	.28**	.51**	-.43**	-.49**	-.35**	.22*	.12	.26**	.32**	-.14	.35**	.21*	-
15. Moreel bewustzijn	2.90	.38**	.34**	.21*	-.04	-.16	-.12	.11	-.04	.01	.35**	.05	.40**	.25**	.56**

Noot: Correlaties zijn getallen tussen de -1 en 1 die samenhang tussen twee variabelen aanduiden. Hoe dichter een getal bij de -1 of 1 is (dus hoe verder af van 0), hoe sterker de samenhang tussen twee variabelen. Een positief getal geeft aan dat hoge waarden van de ene variabele gepaard gaan met hoge waarden van de andere, en een negatief getal dat hoge waarden van de ene variabele gepaard gaan met lage waarden van de andere. De sterretjes geven de significantie (p-waarde) van de gevonden correlaties aan (en die staat voor de kans dat de bevinding op toeval berust). Een * geeft een p-waarde van kleiner dan 0.05 (5%) weer en een ** een p-waarde van kleiner dan 0.01 (1%). Een p-waarde van kleiner dan 0.05 wordt gezien als genoeg evidentie dat het effect niet op toeval berust maar een echt verband binnen de populatie weergeeft.

¹ waarschuwing = 0 en sanctie = 1.

Voorspellende waarden van factoren

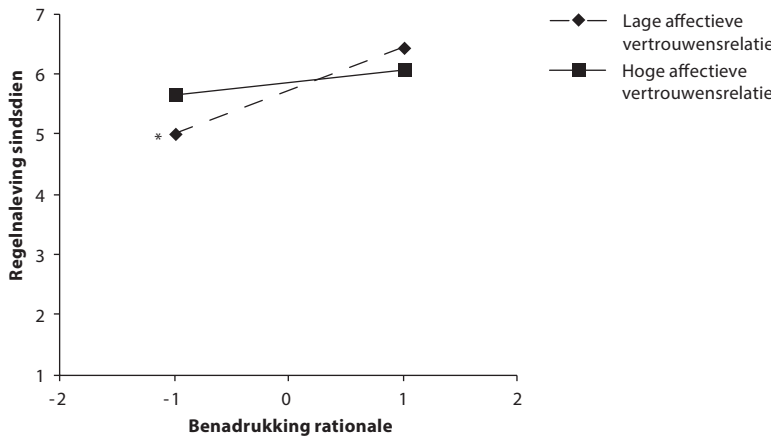
Om de voorspellende waarden van de bovenstaande correlaties te testen, is voor elke uitkomstvariabele (dus voor alle maten van regelnaleving, voor rechtvaardigheid en voor moreel bewustzijn) een regressieanalyse uitgevoerd. In deze regressieanalyse werden alleen die variabelen meegenomen die correleerden met de betreffende uitkomstvariabele. De resultaten hiervan zijn in Tabel 1 van Bijlage 3 weergegeven. Uit deze analyses blijkt dat regelovertreding en moreel bewustzijn voornamelijk worden voorspeld door het geven van een rationale. Geen van de voorspellende factoren blijkt rechtvaardigheid significant te voorspellen, maar dat kan liggen aan het feit dat er in de betreffende analyse door de combinatie van variabelen te veel missende waardes waren waardoor dit model niet goed kon worden getest.

2.5.2 De invloed van vertrouwensrelatie

Door middel van regressieanalyses is voor elke voorspellende factor getest in hoeverre het effect van de factor op regelnaleving afhangt van de vertrouwensrelatie (een zogenaamd moderatoreffect). Hetzelfde is gedaan voor de procesvariabelen rechtvaardigheid en moreel bewustzijn. Alle gevonden moderatoreffecten op regelnaleving worden in deze sectie vermeld. Daar waar rechtvaardigheid en moreel bewustzijn het effect van voorspellende factoren op regelnaleving verklaren, wordt dit vermeld. De statistische verantwoording is te vinden in Tabel 2 van Bijlage 3.

Rationale

Uit de bestudering van de samenhang en voorspellende waarden van factoren was al gebleken dat het geven van een rationale verschillende maten van regelnaleving voorspelt. Nu blijkt dat de relatie tussen het geven van een rationale en de mate waarin ondernemers sinds het ontvangen van een maatregel de regels hebben nageleefd ('regelnaleving sindsdien') wordt beïnvloed door de vertrouwensrelatie. De mate waarin een rationale wordt gegeven voor een maatregel blijkt een sterkere voorspeller van het naleven van regels wanneer de affectieve vertrouwensrelatie tussen beide partijen zwak in plaats van sterk is (zie Figuur 2.1).

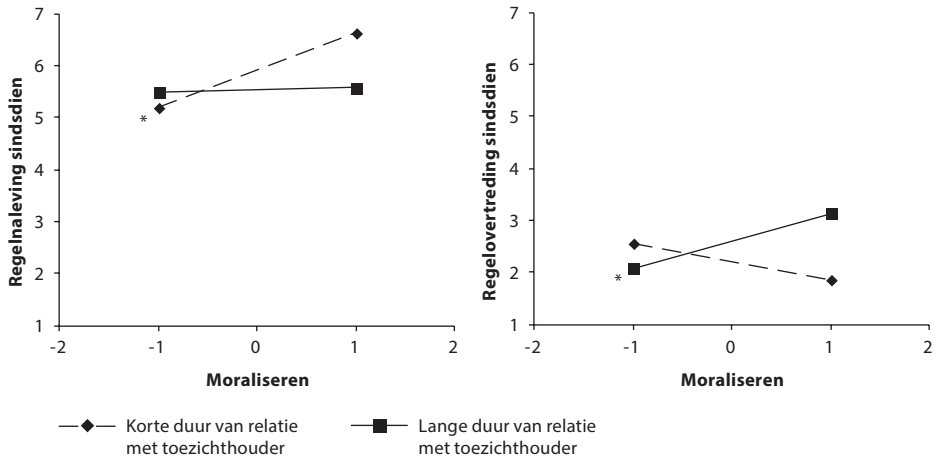


Figuur 2.1 Het effect van benadrukking van een rationale en affectieve vertrouwensrelatie op regelnaleving sindsdien. (Een lijn met een * ervoor is significant stijgend)

Moraliseren

Er was ook al gebleken dat moraliseren samenhangt met betere regelnaleving en een sterkere toekomstige regelnalevingsintentie. Nu blijkt dat het effect van moraliseren op alle maten van regelnaleving afhangt van de vertrouwensrelatie. Moraliseren zorgt met name voor het naleven van de regel na een maatregel wanneer de relatie tussen ondernemer en toezichthouder voor de sanctiegebeurtenis nog maar van korte duur is en de affectieve vertrouwensrelatie zwak is. Ook zorgt moraliseren voor een sterkere toekomstige regelnalevingsintentie, maar alleen wanneer de affectieve vertrouwensrelatie tussen de partijen zwak is. Daarentegen zorgt moraliseren ervoor dat de regel na de sanctie vaker wordt overtreden, maar enkel wanneer de relatie tussen ondernemer en toezichthouder voor de sanctiegebeurtenis van lange duur was.

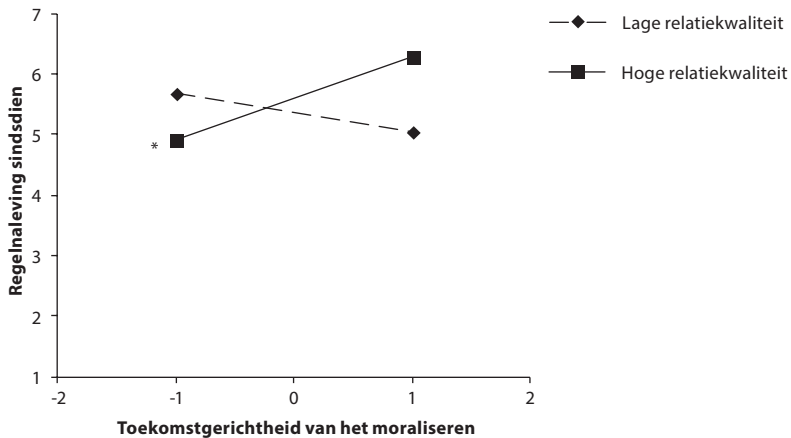
Kortom, steeds komt hetzelfde patroon naar voren: moraliseren heeft positievere effecten bij een zwakke vertrouwensrelatie dan bij een sterke vertrouwensrelatie. Figuur 2.2 laat dit patroon zien voor regelnaleving en regelovertrading sinds het hebben ontvangen van een maatregel.



Figuur 2.2 Het effect van moraliseren en vertrouwensrelatie (duur van relatie met toezichthouder) op regel naleving sindsdien (links) en regel overtreding sindsdien (rechts). (Een lijn met een * ervoor, is significant dalend of stijgend).

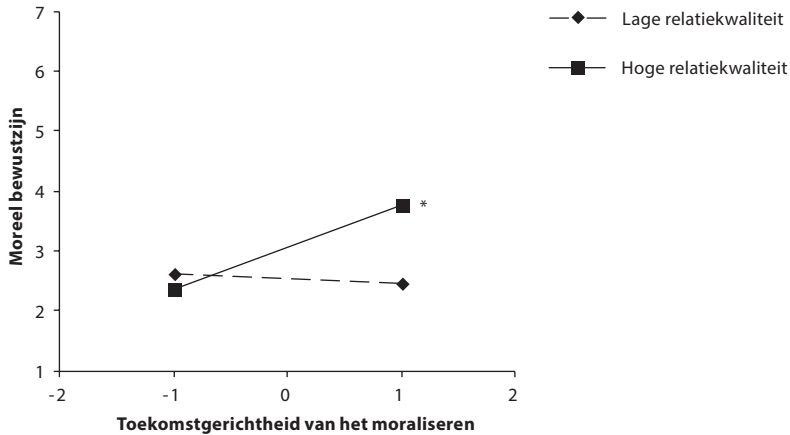
Moraliseren op de toekomst gericht

Het effect van toekomstgericht moraliseren op regel naleving sinds het hebben ontvangen van een maatregel hangt af van de vertrouwensrelatie (wat betreft de kwaliteit van de relatie met de toezichthouder). Toekomstgericht moraliseren zorgt ervoor dat de regel beter wordt nageleefd, maar dit effect is sterker naarmate de kwaliteit van de vertrouwensrelatie tussen beide partijen sterker is (Figuur 2.3).



Figuur 2.3 Het effect van toekomstgerichtheid van moraliseren en vertrouwensrelatie (relatiekwaliteit) op regel naleving sindsdien. (Een lijn met een * ervoor is significant stijgend of dalend).

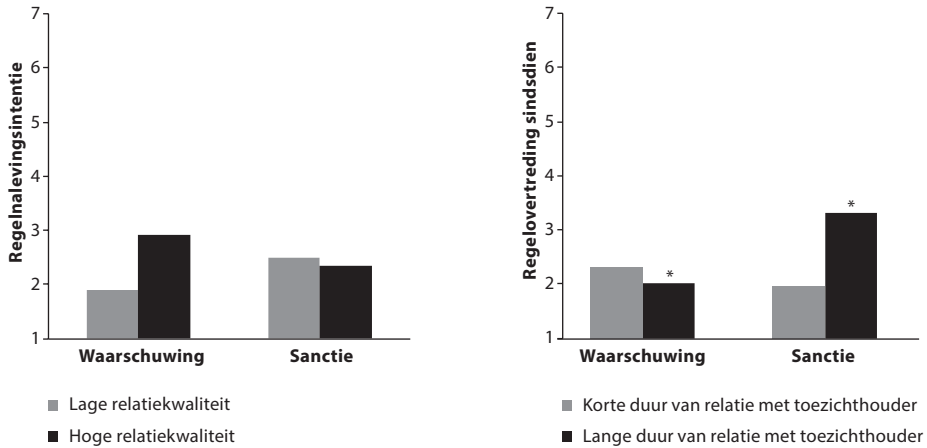
In lijn hiermee, beïnvloedt de vertrouwensrelatie ook de relatie tussen toekomstgericht moraliseren en het morele bewustzijn. Toekomstgericht moraliseren verhoogt het morele bewustzijn rondom de regelovertrading, maar dat is met name het geval wanneer de kwaliteit van de vertrouwensrelatie hoog is (Figuur 2.4).



Figuur 2.4 Het effect van toekomstgerichtheid van moraliseren en vertrouwensrelatie (relatiekwaliteit) op moreel bewustzijn. (Een lijn met een * erachter is significant stijgend).

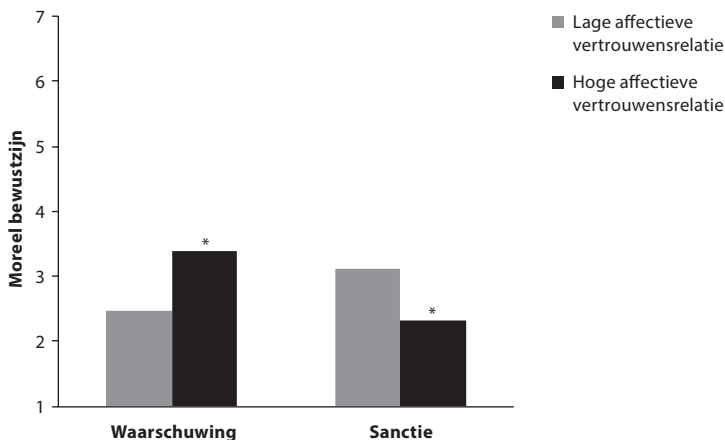
Sanctie versus waarschuwing

Of de respondent een waarschuwing of een sanctie had ontvangen naar aanleiding van de regelovertrading had op zichzelf geen effect op regelnaleving. Maar de invloed hiervan op regelnaleving en -overtreding na de maatregel, regelnalevingsintentie, en de nalevingsintentie van andere regels was wel afhankelijk van de vertrouwensrelatie (soms in termen van kwaliteit van de relatie, soms in termen van de duur van de relatie). Het komt erop neer dat bij een sterke vertrouwensrelatie een waarschuwing beter werkt voor de regelnaleving en -overtreding, regelnalevingsintentie en nalevingsintentie van andere regels. Bij een zwakke vertrouwensrelatie werkt een sanctie juist beter. Figuur 2.5 laat twee voorbeelden van deze gevonden verbanden zien.



Figuur 2.5 Het effect van waarschuwing versus sanctie en vertrouwensrelatie (relatiekwaliteit) op regelnalevingsintentie (links) en het effect van waarschuwing versus sanctie en vertrouwensrelatie (duur van de relatie) op regelovertreding (rechts). (Balken met een * verschillen significant van elkaar).

In aansluiting hierop bepaalt de vertrouwensrelatie ook het effect van het geven van een sanctie versus een waarschuwing op het morele bewustzijn (dit betrof alle metingen van vertrouwensrelatie). Het ontvangen van een waarschuwing zorgt ervoor dat het morele bewustzijn hoger is, maar alleen wanneer de relatie tussen beide partijen voor de sanctiegebeurtenis al van langere duur is, als de affectieve vertrouwensrelatie hoog is, en als de kwaliteit van de relatie hoog is. Als voorbeeld van deze drie effecten laten we in Figuur 2.6 het gecombineerde effect van waarschuwing versus sanctie en de affectieve vertrouwensrelatie zien.



Figuur 2.6 Het effect van waarschuwing versus sanctie en vertrouwensrelatie (affectief) op moreel bewustzijn. (De balken met * verschillen significant van elkaar)

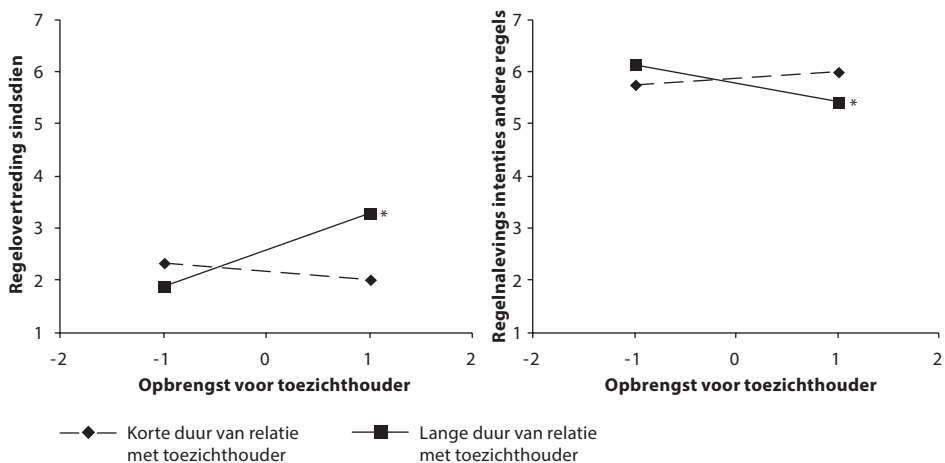
Het positieve effect van een waarschuwing in plaats van een sanctie op regelnaleving in een sterke vertrouwensrelatie lijkt te kunnen worden verklaard door een toegenomen moreel bewustzijn. In een sterke vertrouwensrelatie brengt het krijgen van een waarschuwing meer het morele bewustzijn teweeg dat de overtrading fout was dan het krijgen van een sanctie. Dit heeft tevens een positief effect op regelnaleving.

Sanctiegrootte

Uit de bestudering van de samenhang en voorspellende waarde van de factoren was al gebleken dat, hoe groter de sanctie is, hoe minder men zich rechtvaardig behandeld voelt, en hoe minder men de intentie heeft in de toekomst de regels na te leven. Uit de regressieanalyses blijkt dat deze effecten van sanctiegrootte op regelnaleving verder niet worden beïnvloed door de vertrouwensrelatie.

Opbrengst voor de toezichthouder

De vertrouwensrelatie beïnvloedt het effect van de waargenomen opbrengsten (van het sanctioneren) voor de toezichthouder op regelovertrading en de nalevingsintentie van andere regels. Wanneer, in de perceptie van de respondent, opbrengsten van het sanctioneren voor de toezichthouder zelf hoog zijn in plaats van laag, is er meer sprake van regelovertrading na de sanctie. Dit is echter alleen zo bij een sterke vertrouwensrelatie (in termen van duur van de relatie met de toezichthouder). Bovendien blijkt dat wanneer de opbrengsten voor de toezichthouder laag zijn de nalevingsintentie van andere regels hoger is, maar alleen wanneer de relatie tussen beide partijen van lange duur is (Figuur 2.7). Kortom, vooral bij een sterkere vertrouwensrelatie met de toezichthouder heeft de waargenomen opbrengst voor de toezichthouder een negatief effect op regelnaleving.



Figuur 2.7 Het effect van de waargenomen opbrengst voor de toezichthouder en vertrouwensrelatie (duur van de relatie) op regelovertrading sindsdien (links) en op nalevingsintenties wat betreft andere regels (rechts). (Een lijn met een * erachter is significant stijgend of dalend).

2.5.3 Conclusies deel 1

Het doel van deel 1 van het onderzoek (de survey) was in kaart te brengen welke factoren toekomstige regelnaleving voorspellen en op welke manier. Hiertoe hebben we in een surveyonderzoek ondernemers vragen gesteld over een ervaring waarin een toezichthouder een regelovertreiding had geconstateerd en de ondernemer een waarschuwing of sanctie had ontvangen van deze toezichthouder. Uit de resultaten bleek dat de voorspellende factoren uit het model in Figuur 1 regelnaleving, en vaak ook rechtvaardigheid en/of moreel bewustzijn beïnvloeden, en dat deze invloed soms afhankelijk is van de vertrouwensrelatie tussen toezichthouder en de persoon die onder toezicht staat. Deze invloed van de vertrouwensrelatie zat hem soms in de kwaliteit van de relatie (als het ging om invloed van een sanctie versus een waarschuwing), soms in de duur van de relatie met de toezichthouder (als het ging om de invloed van de waargenomen opbrengst voor de toezichthouder), soms in de affectieve vertrouwensrelatie (als het ging om de invloed van een rationale voor een maatregel), en soms in een combinatie van de elementen van een vertrouwensrelatie (als het ging om de invloed van moraliseren en ook enigszins als het ging om de invloed van sanctie versus waarschuwing).

Wat betreft de dialoog die een toezichthouder met een ondernemer aangaat, hadden we verwacht dat het geven van een rationale bij de maatregel de gevoelens van rechtvaardigheid en de toekomstige regelnaleving onder ondernemers zou verhogen. Tegelijkertijd verwachtten we dat teveel moraliseren verkeerd zou kunnen uitpakken, vooral als het betrekking heeft op wat ondernemers fout hadden gedaan (in plaats van op wat in de toekomst beter kan). Uit de resultaten bleek inderdaad dat het geven van een rationale de verwachte positieve effecten had: het verhoogde de ervaren rechtvaardigheid, het morele bewustzijn en de regelnaleving. Ook moraliseren werkte in principe positief. Maar, tegen de verwachtingen in, had het geven van een rationale, als de vertrouwensrelatie *sterk* was, minder positieve effecten, en werkte moraliseren zelfs negatief (in de zin dat het *regelovertreiding* bevorderde). Zolang moraliseren echter *toekomstgericht* was, verhoogde dat het morele bewustzijn en de regelnaleving. Als de vertrouwensrelatie *zwak* was, waren er alleen maar positieve effecten van moraliseren op regelnaleving en had het geven van een rationale het meest positieve effect. Wat betreft de eigenschappen van de maatregel verwachtten we dat de grootte van de sanctie gevoelens van rechtvaardigheid en moreel bewustzijn zou verlagen, waardoor de toekomstige regelnaleving zou verminderen. Grotendeels in lijn met deze verwachtingen bleek uit de resultaten dat er lagere gevoelens van rechtvaardigheid en lagere toekomstige regelnalevingsintenties waren naarmate de ontvangen sanctie als groter werd ervaren. Ook verwachtten we dat een sanctie negatieve effecten zou hebben als de sanctie in de ogen van de regelovertreder iets oplevert voor de toezichthouder. Dit was inderdaad het geval, maar alleen bij een sterke vertrouwensrelatie: er was sprake van minder regelnaleving als de waargenomen opbrengst van een sanctie voor een toezichthouder hoog was.

We hadden tegenstrijdige verwachtingen over het verschil tussen waarschuwingen en sancties. In het kader van het in stand houden van de dialoog verwachtten we dat een waarschuwing positievere effecten zou hebben dan sancties, maar specifiek in vertrouwensrelaties verwachtten we dat een waarschuwing nog meer overtradingen in de hand zou kunnen werken. Uit de resultaten bleek dat het inderdaad afhing van de vertrouwensrelatie welke maatregel (waarschuwing of sanctie) beter uitpakte, maar wel op een andere manier dan verwacht. Als de vertrouwensrelatie *sterk* was, werd regel naleving bevorderd door het geven van een waarschuwing in plaats van een sanctie. In dat geval werd moreel bewustzijn verhoogd door een waarschuwing, en niet door een sanctie. Als de vertrouwensrelatie *zwak* was, pakte een sanctie juist positiever uit dan een waarschuwing.

2.6 RESULTATEN DEEL 2 (PILOT SCENARIO-EXPERIMENT)

Deel 2 van studie 1 betrof een pilot scenario-experiment waaraan 93 ondernemers meededen die geen gebeurtenis konden bedenken waarin ze van een toezichthouder een sanctie of waarschuwing hadden ontvangen, alsmede 31 ondernemers die dat *wel* konden en die na het invullen van het eerste gedeelte nog mee wilden doen aan dit laatste gedeelte.

In dit deel werd in drie scenario's getest of, als reactie op een regelovertrading, een sanctie in de vorm van een boete andere effecten teweegbrengt dan een waarschuwing, en in hoeverre dit afhankelijk is van de vertrouwensrelatie. Uit de resultaten blijkt dat het soort maatregel inderdaad de reacties op de maatregel en de mening over gepaste reacties op regelovertrading beïnvloedt. Men reageert in het algemeen negatiever op een sanctie dan op een waarschuwing. Voor zover dit afhangt van de vertrouwensrelatie, is dit sterker het geval in een sterke dan een zwakke vertrouwensrelatie.³ In deze sectie worden deze bevindingen, per scenario, in meer detail besproken. De resultaten met gemiddelden en statistische verantwoording worden in Tabel 3 van Bijlage 3 weergegeven.

2.6.1 Scenario 1: Het terras

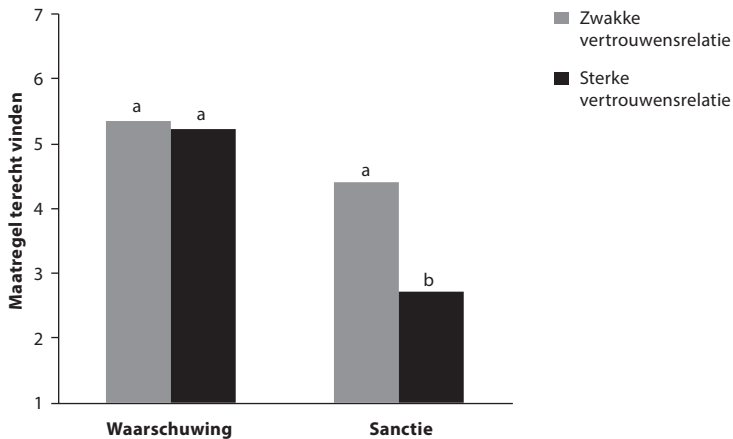
Bij dit scenario is er sprake van een restauranteigenaar bij wie de inspecteur van de gemeente heeft vastgesteld dat hij de terrasregels heeft overtreden. De restauranteigenaar hield zich ofwel al jaren keurig aan de regels en werd minder vaak geïnspecteerd omdat de inspecteurs erop vertrouwden dat hij zich aan de regels zou houden (sterk vertrouwen), ofwel had zich over de jaren heen niet altijd aan de regels gehouden en werd regelmatig geïnspecteerd om erop toe te

3 Voor alle drie de scenario's gold dat de manipulatie van de vertrouwensrelatie geslaagd was omdat er sterke effecten van de vertrouwensrelatie op de manipulatiecheck van vertrouwensrelatie werd gevonden: Mensen ervaren meer een vertrouwensrelatie in de vertrouwensrelatie-conditie dan in de geen-vertrouwensrelatie-conditie.

zien dat hij zich aan de regels zou houden (zwak vertrouwen). Ten gevolge van de regelovertreiding volgt er een maatregel: de terraseigenaar krijgt ofwel een waarschuwing ofwel een boete.

De maatregel terecht vinden

Mensen vinden de maatregel meer terecht als het een waarschuwing betreft dan als het een boete betreft. Deze invloed hangt af van de vertrouwensrelatie: men vindt een boete minder terecht dan een waarschuwing, maar dit is voornamelijk het geval bij een sterke vertrouwensrelatie en niet zozeer bij een zwakke. Zie Figuur 2.8.



Figuur 2.8 Het effect van een sanctie versus waarschuwing en de sterkte van vertrouwensrelatie op het terecht vinden van de maatregel. (Balken met dezelfde letter erboven verschillen niet significant van elkaar).

Klacht willen indienen

Mensen zijn meer geneigd een klacht in te dienen na het ontvangen van een boete dan na het ontvangen van een waarschuwing.

Nalevingsintentie zonder controle

Mensen hebben een sterkere nalevingsintentie bij een sterke vertrouwensrelatie dan bij een zwakke.

Mening over wat gepaste maatregelen zijn

Wat betreft de zwaarte van de sanctie, vinden mensen dat ze zwaarder moeten worden gesanctioneerd wanneer de vertrouwensrelatie zwak is dan wanneer de vertrouwensrelatie sterk is. Wat betreft de specifieke sancties vinden respondenten die een waarschuwing hebben gekregen 'een kleine boete' een meer gepaste maatregel dan respondenten die een boete hebben gekregen.

2.6.2 Scenario 2: Het Douanecertificaat

Bij dit scenario is er sprake van een meubelbedrijf waarvan de douane heeft vastgesteld dat het een textielsoort die aangegeven moest worden bij de invoer, niet heeft aangegeven. Het meubelbedrijf bezat wel een AEO-certificaat (sterk vertrouwen) of geen AEO-certificaat (zwak vertrouwen). Ten gevolge van de regelovertreding volgt er een maatregel: het meubelbedrijf krijgt ofwel een waarschuwing ofwel een boete.

De maatregel terecht vinden

Mensen vinden de maatregel meer terecht wanneer ze een waarschuwing hebben gekregen dan wanneer ze een boete hebben gekregen.

Onrechtvaardig behandeld voelen

Mensen voelen zich onrechtvaardiger behandeld wanneer ze een boete hebben gekregen dan wanneer ze een waarschuwing hebben gekregen.

Klacht willen indienen

Mensen dienen eerder een klacht in wanneer ze boete hebben gekregen dan wanneer ze een waarschuwing hebben gekregen.

Nalevingsintentie

Mensen zeggen meer hun best te doen zich aan de regels te houden wanneer ze een waarschuwing hebben gekregen dan wanneer ze een boete hebben gekregen.

Nalevingsintentie zonder controle

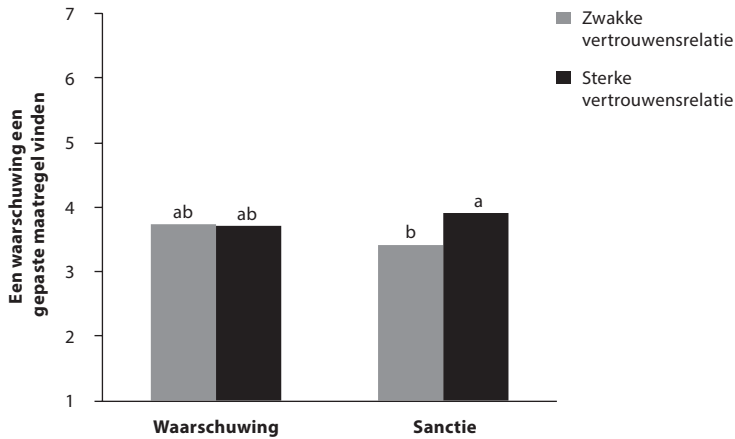
Mensen zeggen meer hun best te doen zich aan de regels te houden wanneer ze een waarschuwing hebben gekregen dan wanneer ze een boete hebben gekregen.

Openheid/transparantie

Mensen zeggen eerder openheid van zaken te geven wanneer ze een waarschuwing hebben gekregen dan wanneer ze een boete hebben gekregen.

Mening over wat gepaste maatregelen zijn

Men vindt, na het ontvangen van een waarschuwing, een waarschuwing even gepast bij een zwakke als een sterke vertrouwensrelatie. Na het ontvangen van een boete vindt men een waarschuwing gepaster wanneer men een sterke in plaats van een zwakke vertrouwensrelatie met de toezichthouder heeft (zie Figuur 2.9).



Figuur 2.9 Het effect van een sanctie versus waarschuwing en de sterkte van vertrouwensrelatie op de mate waarin men een waarschuwing een gepaste maatregel vond. (Balken met dezelfde letter erboven verschillen niet significant van elkaar).

2.6.3 Scenario 3: Het NVWA-convenant

Bij dit scenario is er sprake van een directeur van de zeep- en wasmiddelenfabrikant 'Helios' waarvan de NVWA heeft vastgesteld dat een veranderd product van Helios in strijd is met de wettelijke veiligheidseisen. De vertrouwensrelatie werd geoperationaliseerd door de aan- of afwezigheid van een convenant. De maatregel betreft het geven van ofwel een waarschuwing ofwel een boete.

De maatregel terecht vinden

Mensen vinden de maatregel meer terecht wanneer ze een waarschuwing hebben gekregen dan wanneer ze een boete hebben gekregen.

Onrechtvaardig behandeld voelen

Mensen voelen zich onrechtvaardiger behandeld wanneer ze een boete hebben gekregen dan wanneer ze een waarschuwing hebben gekregen.

Klacht willen indienen

Mensen zeggen eerder een klacht in te zullen dienen wanneer ze een boete hebben gekregen dan wanneer ze een waarschuwing hebben gekregen.

Mening over wat gepaste maatregelen zijn

Wat betreft specifieke sancties vinden respondenten die een boete hebben gekregen 'een grote boete' en een 'strafrechtelijke vervolging' een meer gepaste reactie dan respondenten die een waarschuwing hebben gekregen. Wanneer er sprake is van een convenant, vinden respondenten een strafrechtelijke

vervolgving een minder gepaste reactie dan wanneer er geen sprake is van een convenant.

2.6.4 Conclusies deel 2

De resultaten van het pilot scenario-experiment in deel 2 van studie 1 doen vermoeden dat het uitmaakt wat voor soort maatregel (een sanctie of een waarschuwing) ondernemers na een regelovertrading ontvangen, en dat dit (enigszins) afhangt van de vertrouwensrelatie met de toezichthouder. Meer specifiek vond men in het algemeen een boete minder terecht en onrechtvaardiger dan een waarschuwing, en was men sterker geneigd een klacht in te dienen na het ontvangen van een boete dan na het ontvangen van een waarschuwing. Dit hing niet duidelijk af van de vertrouwensrelatie met de toezichthouder, maar voor zover dit daar wel van afhing (in het terrasscenario waarin de vertrouwensrelatie zowel op het gedrag van de ondernemer als het inspectiegedrag van de toezichthouder was gebaseerd), waren de negatieve effecten van een boete *groter* bij een sterke dan bij een zwakke vertrouwensrelatie. In één van de drie scenario's uitte het negatieve effect van een boete zich in verminderde nalevingsintenties en in een ander scenario in een verminderde openheid/transparantie naar de toezichthouder toe.

Wat betreft de mening over gepaste reacties op de regelovertrading, vond men lichtere sancties meer gepast in het geval van een waarschuwing dan in het geval van een boete. Zwaardere sancties zoals strafrechtelijke vervolgving vond men juist meer gepast in het geval van een boete dan in het geval van een waarschuwing. Dit duidt erop dat de specifieke sanctie die wordt toegepast werkt als een soort richtlijn of anker: respondenten vonden de sancties het meest gepast wanneer die overeenkwamen met de sanctie die ze ontvangen hadden.

Verder hing in het scenario over het douanecertificaat het effect van de sanctie af van de vertrouwensrelatie: vooral na het hebben ontvangen van een boete (in plaats van een waarschuwing) vond men een waarschuwing gepaster in een sterke dan in een zwakke vertrouwensrelatie. Tenslotte vond men een strafrechtelijke vervolgving een minder gepaste reactie in de convenant-conditie dan in de geen-convenant-conditie. Deze twee bevindingen duiden erop dat de voorkeur voor een lichtere sanctie wat sterker is naarmate de vertrouwensrelatie sterker is.

Al met al beïnvloedde, in lijn met onze verwachtingen, het soort maatregel (sanctie of waarschuwing) de reacties op de maatregel en de mening over gepaste reacties op regelovertrading. Dit was niet altijd afhankelijk van de sterkte van de vertrouwensrelatie (zoals in het survey gedeelte wel het geval was), maar voor zover dit *wel* afhing van de vertrouwensrelatie was dit op dezelfde manier als in het surveyonderzoek: de negatieve reactie op een sanctie was sterker in een sterke dan in een zwakke vertrouwensrelatie. Dit was het meest duidelijk het geval wanneer de vertrouwensrelatie zowel was gebaseerd op het gedrag van de ondernemer (de ondernemer hield zich meestal aan de regels) als op het inspectiegedrag van de toezichthouder (er waren verminderde inspecties). Als de vertrouwensrelatie alleen een kwestie was van het wel of niet hebben

afgesloten van een convenant (in het NVWA-convenant-scenario), was het effect van de sanctie niet afhankelijk van de vertrouwensrelatie. Het wel of niet vastleggen van de verstandhouding op papier lijkt wat dit betreft dus weinig uit te maken.

2.7 CONCLUSIES STUDIE 1

Op basis van de eerste studie (de survey en het pilot scenario-experiment samen) vallen er drie conclusies te trekken over wat bijdraagt aan regelnaleving en hoe zich dat verhoudt tot vertrouwensrelaties. Deze zullen we hier nu bespreken. Ook zal het lage responspercentage in het surveyonderzoek worden besproken.

Het verschil tussen sancties en waarschuwingen

De eerste conclusie is dat mensen negatiever reageren op een sanctie dan op een waarschuwing. In het pilot scenario-experiment was dat ongeacht de vertrouwensrelatie die men met de toezichthouder heeft. Voor zover het wel afhing van de vertrouwensrelatie, was dat sterker het geval in een sterke dan in een zwakke vertrouwensrelatie. Dit werd ondersteund door de surveydata, waaruit bleek dat, als de vertrouwensrelatie sterk was, een waarschuwing positievere effecten had op regelnaleving dan een sanctie. Bij een zwakke vertrouwensrelatie had een sanctie, vergeleken met een waarschuwing, juist positievere effecten op regelnaleving. Dus, hoewel je misschien zou kunnen verwachten dat een sanctie meer op zijn plaats is in een vertrouwensrelatie (immers, daar is met regelvertreding vertrouwen geschonden), blijkt juist uit de eerste studie dat dit niet het geval is: juist als de vertrouwensrelatie sterk is, vindt men het minder terecht om streng te straffen na een regelvertreding en *verlaagt* een sanctie het morele bewustzijn dat men iets fout heeft gedaan. Dit zou wellicht te verklaren kunnen zijn doordat bij de meeste regelvertredingen ondernemers geen slechte bedoelingen hebben. Juist in een vertrouwensrelatie kan een strenge reactie op regelvertreding impliceren dat een toezichthouder uitgaat van de slechte intenties van een ondernemer. Dit kan dan de vertrouwensrelatie schaden en verzet oproepen bij de gesanctioneerde.

Het eigenbelang van de toezichthouder

De tweede conclusie is dat regelnaleving hoger is als de sanctie voor de toezichthouder zelf weinig lijkt op te leveren. Dit ondersteunt het idee dat een sanctie niet werkt als die in het eigen belang van de toezichthouder lijkt te zijn. De resultaten laten zien dat dit een belangrijker issue is naarmate de vertrouwensrelatie sterker is. Wellicht komt dit doordat juist in een vertrouwensrelatie men over het algemeen positief over een toezichthouder denkt. Als dan het vermoeden rijst dat een toezichthouder uit eigenbelang handelt, kan dit vertrouwen tenietdoen en negatieve gedragseffecten hebben. In een zwakke vertrouwensrelatie gaat men wellicht al uit van een eigenbelang motief van een toezichthouder, en roept het waarnemen van een eigenbelangmotief geen verbazing en verontwaardiging op waardoor het geen noemenswaardige effecten heeft.

Het geven van een rationale en moraliseren

Ten derde blijkt uit het onderzoek dat het geven van een rationale bij een sanctie c.q. waarschuwing en/of het moraliseren van het (on)gewenste gedrag bevorderlijk voor regelnaleving werken, maar dat dit *minder* sterk het geval is naarmate de vertrouwensrelatie sterk is. Een mogelijke verklaring is dat in een sterke vertrouwensrelatie ondernemers al morele intenties hebben. Daardoor kan het geven van een rationale betuttelend en als een 'opgeheven vingertje' overkomen en averechts werken. Ondernemers die een zwakke vertrouwensrelatie hebben met de toezichthouder zijn misschien van zichzelf minder bewust bezig met morele redenen om je aan de regels te houden en zijn mogelijk daarom meer gevoelig voor een rationale. Het geven van een rationale en/of het moraliseren van regelnaleving zou bij hen een groter 'leereffect' teweegbrengen. Overigens hoeft moraliseren in een sterke vertrouwensrelatie niet per se averechts te werken: uit het onderzoek bleek namelijk dat, zolang moraliseren *toekomstgericht* was, het wél bijdroeg aan regelnaleving. In een sterke vertrouwensrelatie moet men dus extra voorzichtig zijn met moraliseren. Dat wil zeggen: een toezichthouder moet uitkijken dat hij/zij mensen niet ervan beschuldigt dat ze immoreel bezig zijn geweest, maar vooral in termen van hun toekomstige gedrag uitleggen waarom het goed is dat ze zich aan de regel houden en waarom het kwaad kan als ze dat niet gaan doen.

Sterktes en beperkingen van studie 1

Een sterkte van studie 1 is dat ze is uitgevoerd onder echte ondernemers, uit verschillende branches, die onder toezicht staan. Wat dit betreft zijn de resultaten dus te generaliseren naar echte toezicht-ondernemerinteracties in de praktijk. Een beperking is echter wel het lage responspercentage (7%). Gelukkig is een dusdanig grote groep ondernemers aangeschreven dat dit neerkwam op een voldoende grote groep respondenten (167 voor het surveygedeelte en 124 voor het pilotexperiment) om de benodigde statistische toetsen uit te voeren. Maar het is niet duidelijk of de groep respondenten een representatieve afspiegeling vormt van onder toezicht staande ondernemers in Nederland, en of er wel genoeg ondernemers in de steekproef zaten die een sterke vertrouwensrelatie ervoeren met toezichthouders. Mogelijk hadden ondernemers die zich relatief vaak aan de regels houden en die goede ervaringen met toezichthouders hebben (en daardoor ook in sterkere mate een vertrouwensrelatie met toezichthouders hebben), minder behoefte aan het invullen van de vragenlijst, en zijn ze daardoor ondervertegenwoordigd in de steekproef. Anderzijds valt te verwachten dat deze groep uit meer coöperatieve personen bestaat, en dat zijn juist mensen die over het algemeen meer geneigd zijn om aan een verzoek te voldoen om mee te werken aan een onderzoek. Dit zou betekenen dat ze juist oververtegenwoordigd waren in de steekproef. Beide krachten zijn aannemelijk, en als beide krachten inderdaad hebben gewerkt, zal het erop neerkomen dat de groep ondernemers die zich relatief vaak aan de regels houdt en vaker in een vertrouwensrelatie zit, niet per se onder- of oververtegenwoordigd is geweest in de steekproef. In ieder geval zaten er wel voldoende respondenten in de steekproef die hadden meegemaakt dat er een regelovertrading bij hen was

geconstateerd waarvoor ze een sanctie of waarschuwing hadden ontvangen (63%). Ook was er voldoende variatie in de mate waarin er sprake was van een vertrouwensrelatie met de betreffende toezichthouder⁴, en was de statistische power voldoende om moderator-effecten te kunnen identificeren. Desalniettemin hadden er wellicht meer gedetailleerde resultaten verkregen kunnen worden bij een hogere respons. Dus bij een soortgelijk volgend onderzoek dient dit een streven te zijn.

Een andere beperking van deel 1 van het surveyonderzoek is dat het correlatieve data betreft. De gevonden verbanden geven dus een samenhang weer, maar misschien geen causale verbanden. Deel 2 van het surveyonderzoek, dat zich richtte op het verschil tussen sancties en waarschuwingen en op de vertrouwensrelatie, betrof een scenario-experiment. Er werden daarin effecten gevonden die vergelijkbaar waren met de resultaten van deel 1. Dit sterkt ons in het vertrouwen dat de gevonden effecten in deel 1 een reflectie zijn van causale verbanden en niet staan voor andersoortige verbanden. Alternatieve verklaringen zijn echter niet uit te sluiten, dus het doen van een experiment dan wel een surveyonderzoek met meerdere meetmomenten om meer inzicht te krijgen in de causaliteit van de verbanden, is aanbevelenswaardig.

4 De duur van de relatie had een gemiddelde van 4,37 op een 7-puntsschaal en een standaarddeviatie van 2,56. Relatiekwaliteit had een gemiddelde van 3,36 op een 5-puntsschaal en een standaarddeviatie van 0,90. Affectieve vertrouwensrelatie had een gemiddelde van 4,21 en een standaarddeviatie van 1,51.

In deze tweede studie gaan we dieper in op de eerste bevinding uit studie 1: het verschil tussen een sanctie en een waarschuwing en de rol van de vertrouwensrelatie daarin. We gaan daarbij in op de discrepantie tussen de visie van toezichthouders en die van persoon die onder toezicht staat. In de inleiding beargumenteerden we dat in een vertrouwensrelatie een sanctie als reactie op regelovertreding wellicht meer op z'n plek is dan een waarschuwing. Immers, als er sprake is van een vertrouwensrelatie wordt bij regelovertreding het vertrouwen geschonden dat in een persoon die onder toezicht staat was gesteld. Daarom zou het inconsistent zijn hem/haar daar niet voor te straffen. Een waarschuwing zou 'zwak' overkomen en juist misbruik in de hand kunnen werken in de vorm van nog meer overtredingen. Uit de eerste studie bleek echter dat ondernemers juist in een vertrouwensrelatie negatiever reageren op een sanctie dan op een waarschuwing. Dit resultaat gaat dus in tegen de visie dat in een vertrouwensrelatie het streng sanctioneren van regelovertreding meer op zijn plek is dan wanneer er geen vertrouwensrelatie is. Mogelijk is deze 'high trust, high penalty'-visie iets wat voornamelijk leeft onder toezichthouders, maar geen weerklank vindt onder ondernemers. Immers, een regelovertreding in een vertrouwensrelatie zal vooral voor de toezichthouder voelen als een vertrouwensbreuk. Zij hebben energie gestoken in het aangaan van een vertrouwensrelatie en zich daarbij kwetsbaar opgesteld. Als dan een regel wordt overtreden, kunnen toezichthouders dat zien als het 'misbruiken van vertrouwen' en zich gedupeerd voelen. Ondernemers die een regelovertreding hebben begaan, daarentegen, hoeven dat niet zo te ervaren omdat het niet hun drijfveer was om opzettelijk misbruik te maken van het in hen gestelde vertrouwen maar enkel om te doen wat voor hen zelf het beste leek. Ze stonden er wellicht niet bij stil of waren zich er niet eens van bewust dat hun gedrag tegen de regels was. Door dit verschil in perceptie tussen toezichthouders en ondernemers kan het zijn dat toezichthouders en personen die onder toezicht staan nogal uiteenlopen wat betreft hun mening over gepaste reacties op regelovertreding in vertrouwensrelaties. Toezichthouders hebben, vooral in vertrouwensrelaties (door het gevoel gedupeerde te zijn van een vertrouwensbreuk), de neiging om regelovertreding te sanctioneren in plaats van te waarschuwen (en denken ook dat dit beter werkt), terwijl personen die onder toezicht staan blijkens studie 1 juist in vertrouwensrelaties negatiever reageren op het ontvangen van een sanctie dan op het ontvangen van een waarschuwing. In vertrouwensrelaties stroken de verwachtingen van toezichthouders dus juist niet met de werkelijkheid: ze

denken dat sanctioneren beter werkt dan waarschuwen, terwijl het omgekeerde het geval is.

Deze discrepantie in percepties tussen de toezichthouder en de persoon die onder toezicht staat wordt in de tweede studie nader bestudeerd door middel van twee laboratoriumexperimenten die gelijktijdig plaatsvonden. Proefpersonen (bedrijfskunde- en economiestudenten) kregen hierin ofwel de rol van toezichthouder (experiment onder toezichthouders) ofwel de rol van ondernemer (experiment onder ondernemers). In elk van de twee experimenten is de vertrouwensrelatie op dezelfde manier gemanipuleerd: de relatie tussen de toezichthouder en de ondernemer werd wel of niet gekenmerkt door onderling vertrouwen. In beide experimenten kregen proefpersonen een situatie voorgeschoteld waarin de ondernemer op een gegeven moment een regel van de toezichthouder overtrad. In het experiment met proefpersonen in de rol van toezichthouders werd gevraagd wat ze de meest effectieve en rechtvaardige reactie vonden (een sanctie of een waarschuwing) en waarvoor ze kozen. In het experiment met proefpersonen in de rol van ondernemer kreeg men ofwel te horen dat ze een sanctie hadden ontvangen, ofwel dat ze een waarschuwing hadden ontvangen, en werden vervolgens psychologische reacties en regel-nalevingsintenties gemeten. Op basis van de resultaten van studie 1 en de bovenstaande redeneringen hadden we de volgende verwachtingen:

Hypothese 1 (Experiment onder ondernemers): In een vertrouwensrelatie hebben ondernemers positievere psychologische reacties en sterkere toekomstige regel-nalevingsintenties na het ontvangen van een waarschuwing dan na het ontvangen van een sanctie, terwijl in een niet-vertrouwensrelatie ondernemers positievere psychologische reacties en sterkere toekomstige regel-nalevingsintenties hebben na het ontvangen van een sanctie dan na het ontvangen van een waarschuwing.

Hypothese 2 (Experiment onder toezichthouders): Toezichthouders geven als reactie op regelovertrading in sterkere mate de voorkeur aan een sanctie boven een waarschuwing in een vertrouwensrelatie dan in een niet-vertrouwensrelatie.

3.1 DEELNEMERS EN ONDERZOEKSOPZET

Er is voor gekozen om het onderzoek bij studenten economie en bedrijfskunde af te nemen. Van deze studenten kan worden verwacht dat hun belevingswereld aansluit bij de context van een bedrijfssituatie die voor dit experiment werd gebruikt. In totaal deden 128 studenten (58,6% man, gemiddelde leeftijd = 20,49 jaar) van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen mee aan dit onderzoek. Deze studenten werden verdeeld over twee afzonderlijke experimenten. In het ene experiment hadden deelnemers de rol van de toezichthouder en in het andere experiment de rol van de ondernemer.

Aan het experiment gericht op de rol van ondernemer deden 84 studenten mee (61,9% man, gemiddelde leeftijd = 20,75 jaar). In het experiment werd gevarieerd

of er een vertrouwensrelatie was of niet, en of de ondernemer een waarschuwing of boete als maatregel ontving, waardoor er vier condities ontstonden: 1) lage vertrouwensrelatie en waarschuwing ontvangen, 2) lage vertrouwensrelatie en sanctie ontvangen, 3) hoge vertrouwensrelatie en waarschuwing ontvangen, en 4) hoge vertrouwensrelatie en sanctie ontvangen. Deelnemers werden willekeurig aan een van deze vier condities toegewezen.

Aan het experiment gericht op de rol van toezichthouder deden 44 studenten mee (52,3% man, gemiddelde leeftijd = 20,00 jaar). Er waren twee condities: wel een vertrouwensrelatie versus geen vertrouwensrelatie. Deelnemers werden willekeurig aan een van deze twee condities toegewezen.

3.2 PROCEDURE EN METINGEN

Deelnemers namen plaats achter een computer in het onderzoekslaboratorium van de bovengenoemde faculteit. Alle instructies en vragen werden op de computer gesteld. Deelnemers werd gevraagd zich zo goed mogelijk in te leven in de situatie die ze te lezen zouden krijgen. In deze sectie wordt een beschrijving gegeven van de toegepaste procedure en gebruikte metingen (zie voor het volledige scenario Bijlage 4, en voor alle vragen behorende bij de metingen Bijlage 5).

3.2.1 *Experiment met deelnemers in rol van ondernemer*

Procedure

De deelnemers in de rol van ondernemer werd een situatie voorgelegd waarin ze zich inbeeldden directeur te zijn bij 'Helios', een zeep- en wasmiddelenfabrikant. Hun werd uitgelegd dat ze in die rol het doel hadden hun concurrerende positie op de markt te behouden en regelmatig nieuwe producten op de markt te brengen. Om ervoor te zorgen dat ze zich goed in de rol van ondernemer inleefden, werd hun gevraagd in eigen woorden te beschrijven wat het doel was voor hen als directeur van Helios en waarom dat belangrijk was. Vervolgens werd hun uitgelegd dat ze te maken hadden met een toezichthouder, namelijk de Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit (NVWA) en werd hun iets verteld over het doel en de middelen van de NVWA. Deze informatie kwam overeen met de informatie uit het scenario dat deelnemers in de rol van toezichthouder te lezen kregen.

Vervolgens vond de manipulatie van de vertrouwensrelatie plaats. In de conditie waarin er wel sprake was van een vertrouwensrelatie werd deelnemers verteld dat Helios en de NVWA al lang met elkaar te maken hadden en een goede verstandhouding hadden opgebouwd. Ook werd hen verteld dat de NVWA bij Helios geen onverwachte extra inspecties uitvoerde vanwege de jarenlange ervaring met elkaar, op basis waarvan ze ervan uitgingen dat Helios zich aan de regels hield. In de conditie waarin er sprake was van geen vertrouwensrelatie werd deelnemers verteld dat Helios en de NVWA nog niet lang met elkaar te maken hadden en dat de NVWA, naast routine-inspecties, ook extra

onverwachte inspecties uitvoerde bij Helios. Hierna werd in beide condities de manipulatiecheck van vertrouwensrelatie afgenomen.

Vervolgens werd deelnemers verteld dat Helios veranderingen had aangebracht in een product (een handzeep) om kosten te besparen. Er werd verder verteld dat er op de afdeling die hiervoor verantwoordelijk was een aantal personeelswisselingen waren geweest maar dat ze als directeur geen signalen hadden ontvangen die erop wezen dat de naleving van warenwettelijke eisen in gevaar was gekomen. Vervolgens werd deelnemers verteld dat op de volgende routine-inspectie door de NVWA geconstateerd werd dat een handzeep van Helios in strijd is met de wettelijke veiligheidseisen.

Hierna volgde de manipulatie van de ontvangen maatregel. Deelnemers in de waarschuwingsconditie kregen te horen dat de NVWA Helios een waarschuwing gaf, terwijl deelnemers in de sanctieconditie te horen kregen dat de NVWA Helios een sanctie gaf (in de vorm van een boete).

Hierna werd hun mening over de ontvangen maatregel gevraagd, waaronder de rechtvaardigheid van de maatregel en de gepastheid ervan gezien de relatie tussen Helios en de NVWA. Ook werden hun emoties gemeten, alsmede in welke mate ze vonden dat ze rechtvaardig waren behandeld, hun regel-nalevingsintenties in de toekomst, en hun beoordeling van de kwaliteit van de relatie met de NVWA na het ontvangen van de maatregel. Ten slotte werd hun, door wederom een scenario, een dilemma voorgelegd. Hierin kwamen ze, als directeur van Helios, erachter dat bij een wasmiddel dat al in de markt gebracht was, bepaalde stoffen niet op de verpakking stonden terwijl dat wel zou moeten en tegen de regels van het NVWA inging. Deelnemers werden, als directeur van Helios, voor de keuze gesteld om de NVWA hier wel of niet over te informeren. Verder werd gemeten in hoeverre ze een coöperatieve houding van de NVWA verwachtten als ze die zouden informeren.

Metingen

De metingen die werden afgenomen worden hieronder in meer detail omschreven:

- *Manipulatiecheck van vertrouwensrelatie.* De mate waarin respondenten de relatie tussen toezichthouder en ondernemer ervoeren als een vertrouwensrelatie werd gemeten met vijf items. Een voorbeelditem is: *'De relatie tussen de NVWA en Helios kenmerkt zich door...'* met een antwoordschaal waarbij 1 stond voor *'wantrouwen in elkaar'* en 7 voor *'vertrouwen in elkaar'*. De items vormden een zeer betrouwbare schaal ($\alpha = .95$).
- *Rechtvaardigheid van maatregel.* Of ondernemers de ontvangen maatregel (een waarschuwing in de waarschuwingsconditie en een sanctie in de sanctieconditie) rechtvaardig vonden, werd gemeten met drie items: *In hoeverre vind je de maatregel die je hebt ontvangen... 1) ...rechtvaardig?, 2) ...gepast? en 3) ...terecht?.* (1 = zeker niet, 7 = zeker wel). Samen vormden deze items een betrouwbare schaal ($\alpha = .83$).
- *Passendheid.* De passendheid van de maatregel (waarschuwing of sanctie) werd gemeten met twee items: 1) *Welke maatregel vind je het meest passen bij de relatie die Helios en de NVWA hebben?* en 2) *Welke maatregel vind je het meest*

logisch, gezien de relatie tussen Helios en de NVWA? (1 = zeker een waarschuwing, 7 = zeker een sanctie). De betrouwbaarheid van de schaal was hoog ($\alpha = .88$).

- *Emoties*. Verschillende emoties werden gemeten door te vragen naar de reactie op stellingen: *'Door deze maatregel voel ik me...'* en dan volgden de emoties: tevreden, boos, blij, verontwaardigd en verbaasd. Deze emoties werden apart geanalyseerd.
- *Rechtvaardige behandeling*. Het gevoel rechtvaardig te zijn behandeld door de toezichthouder werd gemeten door zeven stellingen met een Likert antwoordschaal (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Een voorbeeldstelling is: *'Ik voel me rechtvaardig behandeld'*. Deze stellingen vormden een zeer betrouwbare schaal ($\alpha = .90$).
- *Regelnalevingsintenties in de toekomst*. Deze werden gemeten met 10 items die allemaal begonnen met *'Na deze gebeurtenis zou ik geneigd zijn om in de toekomst...'*. Enkele voorbeelditems zijn: *'...mijn best te doen me aan de regels van de NVWA te houden'*, *'het niet te nauw te nemen met de regel van de NVWA'* (gehercodeerd), en *'volledig mee te werken aan inspecties van de NVWA'*. Deze items vormden een betrouwbare schaal ($\alpha = .83$).
- *Kwaliteit van de relatie na het ontvangen van de maatregel*. Er werd ook gemeten hoe ondernemers de kwaliteit van de relatie met de toezichthouder beoordeelden. Dit werd gedaan met twee vragen. De eerste was de stelling *'Ik ervaar, nu dit allemaal gebeurd is, de relatie tussen Helios en de NVWA als...'* en werd beantwoord op een 7-puntsschaal lopend van 1 = erg slecht tot 7 = erg goed. Bij de tweede vraag kregen deelnemers 5 'smiley' icoontjes te zien (lopend van een blij naar een droevige smiley) en werd hun gevraagd op de smiley te klikken die het beste aangaf hoe zij hun relatie met de NVWA ervoeren. Dit laatste item werd gehercodeerd en, omdat de twee items verschillende schalen gebruikten, werden ze gestandaardiseerd voordat ze werden samengenomen tot één schaal ($\alpha = .83$).
- *Regelnaleving in het dilemma*. In het dilemma over het wasmiddel waarbij ten onrechte belangrijke stoffen niet op de verpakking stonden, werd deelnemers gevraagd in hoeverre ze de NVWA zouden informeren, op een schaal lopend van 1 = 'ik zal zeker de NVWA niet gelijk informeren' tot 4 = 'ik zal zeker gelijk de NVWA informeren'. De verwachte coöperatieve houding van de NVWA werd gemeten door twee stellingen ($\alpha = .76$) die begonnen met *'Als ik de NVWA informeer over de ontbrekende gegevens, zou de NVWA...'* en eindigden met *'mij toestemming geven het wasmiddel in de schappen te laten liggen zolang de verpakkingstekst op de nieuwe lichter van het wasmiddel maar wordt aangepast'*, en *'rekening houden met mijn belangen'*.

3.2.2 Experiment met deelnemers in de rol van toezichthouder

Procedure

Deelnemers in de rol van toezichthouder kregen een situatie voorgelegd waarin ze zich inbeelden toezichthouder te zijn bij de NVWA. Hen werd uitgelegd dat ze in die rol als doel hadden de veiligheid van voedsel en

consumentenproducten te bewaken, en dat ze verschillende middelen hadden om ervoor te zorgen dat bedrijven zich zo goed mogelijk aan de regels houden (zie voor het volledige scenario Bijlage 4). Om ervoor te zorgen dat ze zich goed in de rol van toezichthouder inleefden werd hen gevraagd in eigen woorden in te typen wat het doel was voor hen als toezichthouder en waarom dat belangrijk was. Vervolgens werd hun uitgelegd dat ze toezicht hielden op een zeep- en wasmiddelenfabrikant ('Helios') en werd hun iets verteld over de achtergrond van Helios. Deze informatie kwam overeen met de informatie uit het scenario dat deelnemers in de rol van ondernemer te lezen kregen.

Hierna vond de manipulatie van de vertrouwensrelatie plaats. Deze was hetzelfde als in het experiment met deelnemers in de rol van ondernemers. Ook nu werd vervolgens in beide condities de manipulatiecheck van vertrouwensrelatie afgenomen.

Vervolgens werd deelnemers verteld dat ze op de volgende routine-inspectie hadden geconstateerd dat een handzeep van Helios in strijd is met de wettelijke veiligheidseisen. Ze kregen een korte toelichting van de directeur van Helios te lezen die overeenkwam met het scenario dat deelnemers in de rol van ondernemer te lezen kregen.

Daarna werd deelnemers in de rol van toezichthouder verteld dat ze de mogelijkheid hadden om ofwel een waarschuwing ofwel een sanctie (een boete) te geven aan Helios. Vervolgens werd hun mening over deze twee maatregelen gevraagd, waaronder de gepastheid gezien hun relatie met Helios. Vervolgens werd hun gevraagd voor welke maatregel ze kozen, waarna werd gemeten hoe rechtvaardig ze zelf vonden dat ze hadden gehandeld.

Ten slotte werd hun nog het scenario geschetst van het wasmiddel met de ontbrekende informatie op de verpakking (zie beschrijving in de procedure van de deelnemers in de rol van ondernemer), waarin werd verteld dat de directeur van Helios voor de keuze staat wel of niet de NVWA over deze misstand te informeren. De verwachting van de deelnemer omtrent het gedrag van de directeur van Helios werd gemeten.

Metingen

De metingen die werden afgenomen, worden hieronder in meer detail omschreven:

- *Manipulatiecheck van vertrouwensrelatie.* Dit werd op dezelfde manier gemeten als in het experiment onder ondernemers. Net als bij de ondernemers was voor de toezichthouders de schaal zeer betrouwbaar ($\alpha = .96$).
- *Passendheid.* De passendheid van de maatregel (waarschuwing of sanctie) werd op dezelfde manier gemeten als in het onderzoek waarin deelnemers de rol van ondernemer hadden. Voor toezichthouders was de betrouwbaarheid zeer goed ($\alpha = .91$). Omdat we verschillen wilden toetsen tussen ondernemers en toezichthouders, werd ook de totale betrouwbaarheid (ondernemers en toezichthouders bij elkaar) gemeten, en die was ook zeer goed ($\alpha = .91$).
- *Keuze voor een sanctie of een waarschuwing.* Of toezichthouders kozen voor een sanctie of een waarschuwing werd gemeten door de vraag 'Als je nu moet

kiezen tussen ofwel een waarschuwing, ofwel een sanctie, wat zou je dan kiezen?
Vervolgens konden ze kiezen tussen een waarschuwing of een sanctie.

- *Rechtvaardige behandeling.* Het gevoel rechtvaardig te hebben gehandeld werd gemeten door zeven stellingen met een Likert antwoordschaal (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Een voorbeeldstelling was: *'Ik heb Helios rechtvaardig behandeld'*. De schaal had een goede betrouwbaarheid ($\alpha = .80$). Omdat rechtvaardigheid van eigen handelen (meting onder toezichthouders) werd vergeleken met ervaren rechtvaardigheid van behandeling (meting onder ondernemers), werden deze twee metingen echter als één gezien. De totale betrouwbaarheid (ondernemers en toezichthouders bij elkaar) was zeer goed ($\alpha = .91$).

3.3 RESULTATEN

Uit de resultaten van het experiment blijkt opnieuw dat, bij ondernemers, het krijgen van een sanctie slechter 'valt' dan een waarschuwing. Deze keer was dat ongeacht de vertrouwensrelatie.

Wel was het zo dat vooral in een vertrouwensrelatie een waarschuwing als meer passend werd beoordeeld dan een sanctie. Er werden minder verschillen tussen toezichthouders en ondernemers gevonden dan van tevoren gedacht: Ook toezichthouders vonden een sanctie in een vertrouwensrelatie minder passend, en ze hadden over het algemeen meer een voorkeur voor het geven van een waarschuwing. De negatieve werking van een sanctie onder ondernemers werkte niet door in hun gedragsintenties. Wel verminderde het de onder ondernemers ervaren kwaliteit van de relatie met de toezichthouder. Deze resultaten worden in meer detail hieronder beschreven. De statistische verantwoording en gemiddelden worden in Tabel 4 van Bijlage 3 weergegeven.

3.3.1 Resultaten experiment over rol van ondernemers

De resultaten voor de ondernemers werden geanalyseerd door middel van ANOVA's met vertrouwensrelatie (absent versus present) en het soort reactie van de toezichthouder (waarschuwing versus sanctie) als onafhankelijke variabelen.

Manipulatiecheck vertrouwensrelatie

Er is een sterk effect van vertrouwensrelatie op de manipulatiecheck van vertrouwensrelatie. Deze laat zien dat mensen een sterkere vertrouwensrelatie ervaren in de vertrouwensrelatie-conditie dan in de geen-vertrouwensrelatie-conditie. De vertrouwensrelatie-manipulatie was dus geslaagd.

Regelnaleving

Het ontvangen van een sanctie of een waarschuwing heeft een effect op regelnaleavingsintenties. Men heeft sterkere intenties de regel na te leven na het

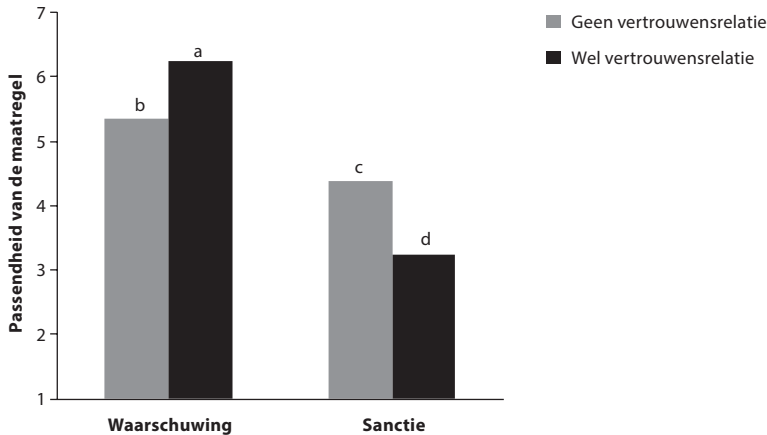
ontvangen van een sanctie dan na het ontvangen van een waarschuwing. Dit is onafhankelijk van de vertrouwensrelatie.

Noch het ontvangen van een sanctie of waarschuwing noch de vertrouwensrelatie heeft een effect op de keuze die ondernemers maken in het dilemma (meld ik de misstand of niet?). Wel bestaat er een effect op de mate waarin ondernemers een coöperatieve reactie verwachten van de toezichthouder bij een toekomstig incident: ondernemers verwachten een meer coöperatieve reactie van de toezichthouder bij een volgend incident als ze een waarschuwing hebben ontvangen dan wanneer ze een sanctie hebben ontvangen.

Psychologische reacties

Het ontvangen van een sanctie of een waarschuwing heeft een effect op de ervaren rechtvaardigheid van de ontvangen maatregel. Ondernemers vinden een sanctie als maatregel minder rechtvaardig dan een waarschuwing.

Het ontvangen van een sanctie of een waarschuwing heeft ook een effect op de passendheid van de maatregel. Dit effect wordt bovendien gekwalificeerd door de sterkte van de vertrouwensrelatie. Ondernemers vinden een sanctie minder passen bij de relatie die ze met de toezichthouder hebben dan een waarschuwing. Dit is sterker het geval wanneer ze een vertrouwensrelatie met de toezichthouder hebben (zie Figuur 3.1).



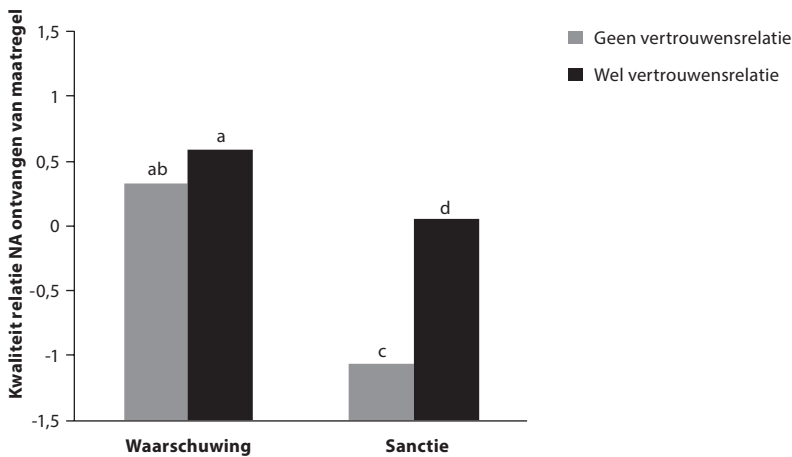
Figuur 3.1 Het effect van een sanctie versus waarschuwing en de sterkte van vertrouwensrelatie op de mate waarin men een waarschuwing een gepaste maatregel vond. (Balken met dezelfde letter erboven verschillen niet significant van elkaar).

Het ontvangen van een sanctie of een waarschuwing beïnvloedt de mate waarin ondernemers zich blij en tevreden voelen, en de mate waarin ondernemers zich boos, verontwaardigd, teleurgesteld en verbaasd voelen. Na het ontvangen van een sanctie in plaats van een waarschuwing voelen ondernemers zich minder

tevreden en blij, en meer boos, verontwaardigd, teleurgesteld en verbaasd. Dit alles is niet afhankelijk van hun vertrouwensrelatie met de toezichthouder.

Het ontvangen van een sanctie of een waarschuwing beïnvloedt tevens de ervaren rechtvaardigheid in behandeling door de toezichthouder. Ondernemers voelen zich rechtvaardiger behandeld na het ontvangen van een waarschuwing dan na het ontvangen van een sanctie.

Ten slotte hebben zowel het ontvangen van een sanctie of een waarschuwing als de vertrouwensrelatie een effect op de kwaliteit van de relatie na het ontvangen van de maatregel reactie. Ondernemers ervaren een minder sterkere vertrouwensrelatie met de toezichthouder na het ontvangen van een sanctie dan na het ontvangen van een waarschuwing. Ondernemers ervaren bovendien een hogere kwaliteit van de relatie met de toezichthouder als ze een vertrouwensrelatie met de toezichthouder hebben, dan als ze die niet hebben. In Figuur 3.2 is te zien dat het effect van een sanctie versus een waarschuwing sterker is als er geen vertrouwensrelatie met de toezichthouder bestaat. Met andere woorden: een sanctie vermindert de ervaren kwaliteit van de relatie met de toezichthouder, maar dit wordt enigszins ‘verzacht’ als er al sprake is van een vertrouwensrelatie.



Figuur 3.2 Het effect van een sanctie versus waarschuwing en de sterkte van vertrouwensrelatie op de ervaren kwaliteit van de relatie NA het ontvangen van de maatregel. (Balken met dezelfde letter erboven verschillen niet significant van elkaar).

3.3.2 Resultaten experiment over rol van toezichthouders

De resultaten voor de toezichthouder werden, tenzij anders vermeld, geanalyseerd door middel van t-testen waarin de vertrouwensrelatie-conditie werd vergeleken met de geen-vertrouwensrelatie-conditie.

Manipulatiecheck vertrouwensrelatie

Er wordt een effect gevonden van de vertrouwensrelatie op de manipulatiecheck. Toezichthouders ervaren meer vertrouwen in de vertrouwensrelatieconditie dan in de geen-vertrouwensrelatieconditie. Net als voor ondernemers was de vertrouwensrelatie-manipulatie dus ook geslaagd voor toezichthouders.

Voorkeur voor waarschuwing of sanctie

Toezichthouders kiezen vaker voor het geven van een waarschuwing (75%) dan voor het geven van een sanctie (25%). Dit hangt niet af van de aanwezigheid van een vertrouwensrelatie.⁵

De aan- of afwezigheid van een vertrouwensrelatie heeft effect op de passendheid van de maatregel. Als er wel een vertrouwensrelatie is met de ondernemer, vinden toezichthouders een sanctie *minder* passend/logisch dan een waarschuwing in vergelijking tot wanneer ze geen vertrouwensrelatie met de ondernemer hebben. Dit komt dus overeen met de resultaten voor de ondernemers.

3.4 RESULTATENVERGELIJKINGEN TUSSEN ONDERNEMERS EN TOEZICHTHOUDERS

Enkele metingen die zowel in het ondernemersexperiment als het toezichthoudersexperiment werden afgenomen zijn met elkaar vergeleken door middel van een ANOVA met vertrouwensrelatie (absent versus present), het soort reactie van de toezichthouder (waarschuwing versus sanctie) en de rol van de deelnemer (ondernemer versus toezichthouder) als onafhankelijke variabelen.

Regelnaleving: keuze in dilemma

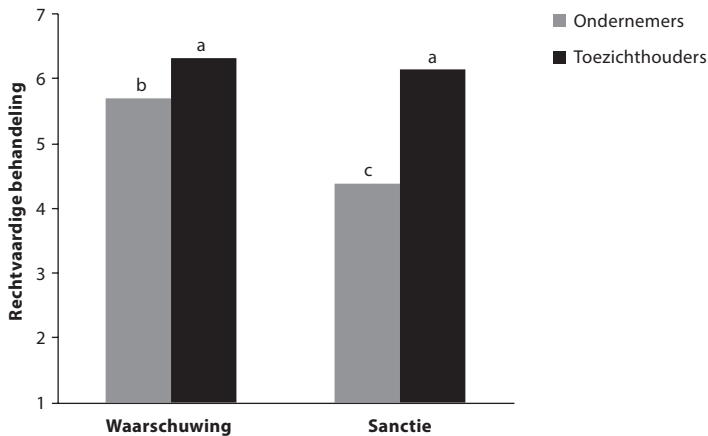
In het keuzedilemma waarin het ging om het wel of niet melden van de misstand, bestaat er een effect van de rol van de deelnemer. Deelnemers in de rol van ondernemer zijn meer geneigd de toezichthouder over de fout te informeren dan deelnemers in de rol van toezichthouder inschatten dat de ondernemer dat zal doen.

Psychologische effecten: rechtvaardige behandeling

De rol van de deelnemer en de toezichthoudersreactie (sanctie versus waarschuwing) hebben een effect op het gevoel rechtvaardig te zijn behandeld (in het geval van ondernemers) of het gevoel rechtvaardig te hebben gehandeld (in het geval van toezichthouders). Toezichthouders vinden dat ze rechtvaardiger hebben gehandeld dan ondernemers vinden te zijn behandeld. En bij een sanctie bestaat er een minder sterk gevoel rechtvaardig te hebben gehandeld of te zijn behandeld dan bij een waarschuwing. Verder is er ook een interactie tussen de rol van de deelnemer en de reactie (sanctie of waarschuwing) gevonden.

⁵ $\chi^2(1) = 1.09, p = .49$.

Deze laat zien dat een sanctie alleen het gevoel onder ondernemers verlaagt rechtvaardig te *zijn* behandeld en niet zozeer onder toezichthouders het gevoel rechtvaardig te *hebben* gehandeld (zie Figuur 3.3).



Figuur 3.3 Het effect van een sanctie versus waarschuwing en de rol van ondernemer versus toezichthouder op het gevoel rechtvaardig te zijn behandeld dan wel te hebben gehandeld. (Balken met dezelfde letter erboven verschillen niet significant van elkaar).

3.5 CONCLUSIES STUDIE 2

De eerste verwachting die in studie 2 werd getest was dat de vertrouwensrelatie het effect van een sanctie versus een waarschuwing op regelnaleving onder ondernemers zou bepalen (hypothese 1). We verwachtten dat, in een vertrouwensrelatie, ondernemers positievere psychologische reacties en sterkere toekomstige regelnalevingsintenties zouden hebben na het ontvangen van een waarschuwing dan na het ontvangen van een sanctie, en dat in een niet-vertrouwensrelatie ondernemers juist positievere psychologische reacties en sterkere toekomstige regelnalevingsintenties zouden hebben na het ontvangen van een sanctie dan na het ontvangen van een waarschuwing. Ten tweede verwachtten we dat toezichthouders als reactie op regelovertreding in sterkere mate de voorkeur aan een sanctie zouden geven boven een waarschuwing in een vertrouwensrelatie dan in een niet-vertrouwensrelatie (hypothese 2). Deze verwachtingen werden ten dele ondersteund door de resultaten.

Ten eerste bleek uit de resultaten van het experiment dat, in lijn met de bevindingen uit studie 1, bij ondernemers het krijgen van een sanctie slechter 'valt' dan het krijgen van een waarschuwing. Ondernemers die een sanctie krijgen, vinden, in vergelijking met ondernemers die een waarschuwing krijgen, de maatregel op zichzelf minder rechtvaardig, voelen zich ook minder rechtvaardig behandeld, en hebben meer negatieve en minder positieve emoties. Ook

verwachten ze bij een toekomstig incident minder coöperatieve reacties van de toezichthouder als ze eerder een sanctie hebben ontvangen. In tegenstelling tot hypothese 1, stond dit alles *los* van de vertrouwensrelatie. De meeste negatieve psychologische effecten van een sanctie waren dus even groot bij een sterke vertrouwensrelatie tussen toezichthouder en ondernemer als bij een zwakke. Het is interessant om te zien dat een sanctie een negatieve impact heeft op gevoelens van rechtvaardigheid onder ondernemers, dat is iets waar toezichthouders zich niet van bewust lijken te zijn. Toezichthouders vonden namelijk van zichzelf dat ze rechtvaardig hebben gehandeld, ongeacht of ze een sanctie of waarschuwing hebben gegeven, terwijl ondernemers wel degelijk minder het gevoel hebben rechtvaardig te *zijn* behandeld als ze een sanctie hebben ontvangen.

Het enige psychologische effect dat *wel* afhing van de vertrouwensrelatie was hoe 'passend bij de relatie' de maatregel werd beoordeeld. Een waarschuwing werd sowieso als meer passend beoordeeld dan een sanctie, maar dat was nog sterker het geval als er sprake was van een vertrouwensrelatie. Dit was conform hypothese 1. Dit gold niet alleen voor ondernemers maar ook voor toezichthouders. In tegenstelling tot wat we dachten kwam de mening van ondernemers en toezichthouders, wat dit betreft, dus overeen. Toezichthouders lieten hun keuze voor een sanctie of waarschuwing echter niet afhangen van de vertrouwensrelatie. In contrast met hypothese 2, kozen ze, ongeacht of ze een vertrouwensrelatie met de ondernemer hadden of niet, liever voor een waarschuwing dan voor een sanctie.

Wat ook niet overeenkwam met hypothese 1 was het effect van de sanctie op regelovertreding. Het was zelfs zo dat ondernemers na het ontvangen van een sanctie sterker de intentie hadden de regels na te leven dan na het ontvangen van een waarschuwing. Maar het ontvangen van een sanctie versus een waarschuwing had geen enkel effect op de gedragskeuze die we voorlegden (informeert de ondernemer de toezichthouder over een misstand?). Wel werd daar een verschil tussen ondernemers en toezichthouders gevonden: ondernemers meldden in sterkere mate de misstand dan toezichthouders inschatten dat ondernemers dat zouden doen.

Ten slotte, in lijn met patronen die we zagen in studie 1, had het ontvangen van een sanctie (in plaats van een waarschuwing) een negatief effect op de ervaren vertrouwensrelatie tussen ondernemer en toezichthouder *na* de regelovertreding in die zin dat ondernemers een slechtere vertrouwensrelatie ervoeren na het ontvangen van een sanctie dan na het ontvangen van een waarschuwing. Dit was *minder* sterk het geval als er van tevoren al *wel* een vertrouwensrelatie was. Met andere woorden: het hebben van een vertrouwensrelatie verminderde (enigszins) het schadelijke effect van een sanctie op het latere vertrouwen tussen ondernemer en toezichthouder. Het nam echter het negatieve effect niet weg.

Hoe moeten toezichthouders reageren op regelovertreding door ondernemers? In dit project werd onderzocht hoe bepaalde aspecten van toezichthouderreacties toekomstig regelnalevingsgedrag beïnvloeden, en bovenal, hoe dit afhangt van de aanwezigheid van een vertrouwensrelatie tussen toezichthouder en ondernemer. Er werden aspecten van de dialoog tussen toezichthouder en ondernemers onderzocht, alsmede aspecten van de aard van de reactie door de toezichthouder zelf (sanctie of waarschuwing). We testten niet alleen de mogelijke invloed van deze factoren op toekomstige regelnaleving, maar ook op ervaren (on)rechtvaardigheid en moreel bewustzijn. Dit werd gedaan in twee studies. De eerste betrof een surveyonderzoek onder ondernemers waarin alle geopperde factoren werden getest, en de tweede betrof een laboratorium-experiment waarin werd ingezoomd op één factor, namelijk het verschil tussen sancties en waarschuwingen. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de gevonden effecten en doen we suggesties voor de praktijk.

4.1 DIALOOGFACTOREN

De dialoogfactoren die werden onderzocht, betroffen of de toezichthouder een rationale gaf voor het geven van een sanctie of waarschuwing, en of de toezichthouder de ondernemer op zijn/haar moraliteit aansprak (of de toezichthouder 'moraliseerde'). Het geven van een rationale had sowieso een sterk positieve invloed op ervaren rechtvaardigheid, moreel bewustzijn en toekomstige regelnaleving bij ondernemers. Maar moraliseren werkte negatief als de vertrouwensrelatie sterk was, in die zin dat het regelovertreding bevorderde. Zolang moraliseren *toekomstgericht* was, verhoogde dat het morele bewustzijn en de regelnaleving. Als de vertrouwensrelatie *zwak* was, waren er juist positieve effecten van moraliseren op regelnaleving.

In lijn met de verwachtingen zoals beschreven in hoofdstuk 1, kan het dus positieve effecten hebben als een toezichthouder het belang van de regel uitlegt en daarmee de morele kanten van regelnaleving belicht. Hiermee draagt een toezichthouder bij aan de rechtvaardigheidsgevoelens van ondernemers na het ontvangen van een sanctie of waarschuwing. Ook worden ondernemers zich hierdoor ervan bewust dat regelnaleving 'moreel wenselijk' is. Maar een dialoog kan ook *te* moraliserend zijn. We hadden verwacht dat mensen in een vertrouwensrelatie wellicht ontvankelijker zijn voor een morele boodschap. Dit bleek echter niet het geval te zijn: juist in een vertrouwensrelatie had moraliseren minder, of zelfs een negatief effect. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat ondernemers die een sterke vertrouwensrelatie met een toezichthouder

hebben, juist de mensen zijn die zich al bewust zijn van het ‘waarom’ achter de regel en de intenties hebben om ‘het goede te doen’. Als er dan, ondanks hun intenties, toch een regel overtreden wordt en de toezichthouder hen gaat vertellen dat dat moreel fout was, kan dat overkomen alsof de toezichthouder hun goede intenties en hun moraliteit in twijfel trekt. Dat kan juist bij deze ondernemers beledigend overkomen en weerstand oproepen. Ondernemers die daarentegen *geen* vertrouwensrelatie met de toezichthouder hebben, zijn wellicht juist mensen die ook niet bewust bezig zijn met het ‘waarom’ achter de regels. Als hun het belang van de regels wordt uitgelegd, is de kans groter dat ze iets nieuws horen (zonder zich daarbij gekrenkt te voelen) en zich daardoor laten beïnvloeden.

4.2 SANCTIEFACTOREN

Er werden drie sanctiefactoren onderzocht die mogelijk invloed hadden op ervaren (on)rechtvaardigheid, moreel bewustzijn en toekomstige regelnaleving. Deze betroffen of de ondernemer een waarschuwing of sanctie ontving, de grootte van de maatregel, en de waargenomen opbrengsten van de maatregel voor de toezichthouder.

Het krijgen van een waarschuwing of sanctie is in meer detail onderzocht in studie 2. Daarin werd ook een vergelijking gemaakt tussen het perspectief van de ondernemer en dat van de toezichthouder. Deze factor zal daarom apart en in meer detail worden besproken, waarbij ook aandacht wordt besteed aan verschillen en overeenkomsten tussen toezichthouders en ondernemers.

4.2.1 *Grootte van de sanctie en waargenomen opbrengsten voor toezichthouders*

Hoe groter de maatregel van de toezichthouders werd gevonden door de ondernemers, hoe minder ondernemers zich rechtvaardig behandeld voelden, en hoe minder ze de intentie hadden om de regels na te leven in de toekomst. Dus, hoewel de aanwezigheid van grotere sancties mensen meer ‘moreel bewust’ kan maken (Mulder, Verboon & De Cremer, 2009) is het, in lijn met de redenering in de inleiding, een ander verhaal als men ook daadwerkelijk een grote sanctie *ontvangt*. Als mensen zelf slachtoffer zijn van een sanctie, is een grote sanctie pijnlijker dan een kleine. Een grote sanctie kan daardoor, zoals ook blijkt uit dit onderzoek, als meer onrechtvaardig voelen en geen effect hebben op het morele bewustzijn.

Ook verlaagde een maatregel de ervaren rechtvaardigheid als die, in de ogen van de ondernemer, het eigenbelang van de toezichthouder diende. Dit kan komen doordat, als een sanctie als inkomstenbron wordt gezien voor een toezichthouder, een sanctie zijn doel voorbij schiet: ondernemers vatten deze dan niet op als aanmoediging om het een volgende keer beter te doen, maar meer als een manier van zelfverrijking door de toezichthouder of overheid. Een hogere waargenomen opbrengst voor de toezichthouder had ook een nadelig effect op toekomstige regelnaleving, hoewel dit vooral een issue was bij een *sterke*

vertrouwensrelatie. Mogelijk kwam dit doordat juist in een vertrouwensrelatie men over het algemeen positief denkt over een toezichthouder, en dit teniet kan worden gedaan door het vermoeden dat een toezichthouder uit eigenbelang handelt. Omdat men in een zwakke vertrouwensrelatie waarschijnlijk al uitgaat van een eigenbelangmotief van een toezichthouder, roept het vermoeden van een eigenbelangmotief minder verontwaardiging op en heeft het daardoor geen negatieve effecten.

4.2.2 Waarschuwing of sanctie

Psychologische effecten

Uit beide studies in dit onderzoek blijkt dat het ontvangen van een sanctie na een regelovertreding slechter 'valt' dan een waarschuwing, in die zin dat een sanctie als minder rechtvaardig wordt gezien dan mildere maatregelen zoals een waarschuwing. Dit was ofwel onafhankelijk van de vertrouwensrelatie (Studie 2) ofwel sterker het geval naarmate er meer sprake was van een vertrouwensrelatie tussen ondernemer en toezichthouder (Studie 1, deel 2). Ook bleek uit het eerste deel van Studie 1 dat, juist in vertrouwensrelaties, een sanctie tot een lager moreel bewustzijn leidde dan een waarschuwing. Dus in vertrouwensrelaties verlaagt het geven van een sanctie het idee bij de ondernemer dat de regelovertreding 'fout' is.

Studie 2 leverde interessante bevindingen op wat betreft de vergelijking tussen ondernemers en toezichhouders. De ervaren onrechtvaardigheid onder ondernemers als gevolg van een sanctie bleek niet te stroken met de ervaring van toezichhouders. Terwijl ondernemers zich minder rechtvaardig behandeld voelen na het hebben ontvangen van een sanctie dan na het hebben ontvangen van een waarschuwing, vinden toezichhouders van zichzelf dat ze rechtvaardig hebben gehandeld, ongeacht of ze nu een sanctie of waarschuwing hebben gegeven. Toch kwamen de oordelen van toezichhouders en ondernemers over de 'passendheid' van een sanctie versus een waarschuwing in aanwezigheid van een vertrouwensrelatie met elkaar overeen. Beide partijen vinden in de omstandigheid van een vertrouwensrelatie, een waarschuwing meer passend bij de toezichthouder-ondernemerrelatie dan een sanctie.

Al met al heeft een sanctie dus meer negatieve effecten in termen van rechtvaardigheidsgevoelens en moreel bewustzijn dan een waarschuwing. Voor zover dat afhangt van de aanwezigheid van de vertrouwensrelatie, heeft een sanctie in sterkere mate zulke negatieve effecten naarmate er meer een vertrouwensrelatie tussen ondernemer en toezichthouder bestaat. Kennelijk is het dus *niet* zo dat, als er een vertrouwensrelatie is, een sanctie door ondernemers als een rechtvaardige reactie op een schending van vertrouwen wordt gezien. Sterker nog, juist in een vertrouwensrelatie wordt het geven van een waarschuwing meer op prijs gesteld. Een mogelijke verklaring is dat, door het geven van een waarschuwing, een toezichthouder recht doet aan de bestaande goede ondernemer-toezichthouderrelatie omdat hij/zij zo de dialoog in stand houdt, een ondernemer het voordeel van de twijfel geeft, en een ondernemer zich daardoor gerespecteerd voelt. Mensen die in de rol van toezichhouders worden

geplaatst (zoals in studie 2 het geval was) lijken ook aan te voelen dat in een vertrouwensrelatie een waarschuwing meer op zijn plek is. Daarin ligt dus geen discrepantie tussen ondernemers en toezichthouders. Hierbij moet worden aangetekend dat deze discrepantie mogelijk wel bestaat, maar we die niet hebben gevonden doordat in studie 2 mensen enkel de *rol* aannamen van ondernemer of toezichthouder. Anders dan 'echte' toezichthouders hadden deelnemers aan dit onderzoek hierdoor niet werkelijk langdurig geïnvesteerd in een vertrouwensrelatie, en hadden ze wellicht minder het gevoel dat hun vertrouwen was geschonden. Daardoor kan het zijn dat ze een waarschuwing meer gepast vonden dan een sanctie in een vertrouwensrelatie dan toezichthouders dat zouden vinden in 'echte' toezichtrelaties. Het zou echter ook kunnen dat onze resultaten een bestaand fenomeen laten zien en dat ook 'echte' toezichthouders aanvoelen dat sancties minder gepast zijn als ze een vertrouwensrelatie met een ondernemer hebben. Immers, als er vertrouwen bestaat tussen twee partijen, kan dit juist leiden tot meer begrip en vergevingsgezindheid na een transgressie (zie bijvoorbeeld Luchies et al., 2013). In ieder geval kunnen we op basis van de huidige resultaten niet concluderen dat er een discrepantie bestaat tussen ondernemers en toezichthouders wat betreft hun mening over hoe passend een sanctie is in een vertrouwensrelatie. Verder blijkt uit de resultaten wel dat als iemand, in de rol van toezichthouder, toch overgaat tot het uitdelen van een sanctie, hij/zij vindt rechtvaardig te hebben gehandeld, ook al is er sprake van een vertrouwensrelatie. Op dat moment lopen de rechtvaardigheidsgevoelens van ondernemers en toezichthouder uiteen. De discrepantie tussen toezichthouder en ondernemer lijkt dus niet zozeer te zitten in het 'objectieve oordeel' over wat de reactie op regelovertreiding moet zijn, maar meer in hoe men de reactie ervaart als die eenmaal heeft plaatsgevonden. Wellicht komt dit doordat mensen, dus ook toezichthouders, doorgaans gemotiveerd zijn zichzelf in een positief licht te plaatsen (Blasi, 1984; Kunda, 1990) en daardoor hun eigen gedrag op een positieve manier interpreteren. Toezichthouders die een sanctie hebben uitgedeeld, willen zichzelf zien als een rechtvaardig persoon, en daardoor zullen ze van zichzelf vinden dat ze rechtvaardig hebben gehandeld. Het gevaar hierbij is dat ze uit het oog verliezen dat een ondernemer dat heel anders ervaart.

Gedragseffecten

Wat zijn de effecten van het ontvangen van een sanctie in plaats van een waarschuwing op toekomstige regelnaleving? Studie 1 liet zien dat bij een *sterke* vertrouwensrelatie een sanctie een *slechtere* uitwerking heeft dan een waarschuwing en bij een *zwakke* vertrouwensrelatie juist een *betere* uitwerking. In studie 2 had een sanctie juist een positieve uitwerking op regelnaleving, ongeacht de vertrouwensrelatie. Ook leek in studie 2 het hebben van een vertrouwensrelatie enigszins het schadelijke effect van een sanctie op het latere vertrouwen tussen ondernemer en toezichthouder te verzachten.

De verschillen tussen de gedragseffecten van een sanctie versus een waarschuwing tussen de twee studies in dit onderzoek kunnen wellicht worden verklaard door de verschillende populaties die in studie 1 en 2 gebruikt zijn. In

studie 1 betrof het echte ondernemers die daadwerkelijk een sanctie dan wel een waarschuwing hadden ontvangen, in studie 2 betrof het mensen die enkel de rol aannamen van ondernemer en zich voorstelden dat ze een sanctie dan wel een waarschuwing ontvingen. Het kan zijn dat de deelnemers aan studie 1 meer gemotiveerd waren om hun eigen gedrag op een positieve manier te interpreteren dan deelnemers aan studie 2. Het ging in studie 1 over het echte zelfgekozen gedrag van de ondernemer, in studie 2 leefden mensen zich 'alleen maar' in de rol van een regelovertreedende ondernemer in. Het ligt daarom voor deelnemers in studie 2 wat meer voor de hand dat ze 'kwade bedoelingen' aan hun regelovertreding toeschreven dan voor de ondernemers in het survey-onderzoek. Het zou logisch zijn dat, naarmate de vertrouwensrelatie sterker is, een sanctie vooral negatievere effecten heeft als de ondernemer zonder kwade bedoelingen de regel heeft overtreden. Immers, als er kwade bedoelingen van de ondernemer in het spel zijn, was de vertrouwensrelatie slechts een eenzijdige, en is het vertrouwen dat de toezichthouder in de ondernemer stelde, beschaamd. In dat geval zal een sanctie misschien zelfs door de regelovertreder zelf rechtmatiger worden gevonden en minder weerstand oproepen.

De intenties of bedoelingen van ondernemers achter hun regelovertreding vormden geen factor die we in dit onderzoek beoogden te testen. We achtten het van meer belang om eerst inzicht te krijgen in de directe invloed van factoren waar een toezichthouder invloed op heeft (de dialoogfactoren en de sanctiefactoren) en hoe de context van een vertrouwensrelatie hierop inspeelde. We hebben wel in beide studies, ter exploratie, extra metingen meegenomen waaronder ook metingen die zich richtten op de motieven achter de regelovertreding. Daarop hebben we additionele analyses uitgevoerd om het effect van motieven van regelovertreding te onderzoeken en meer inzicht te krijgen in wat de verschillen in het effect van sancties tussen beide studies zou kunnen verklaren.⁶ In studie 1 bleek inderdaad uit enkele analyses dat, in sterke vertrouwensrelaties, de sanctie (vergeleken met een waarschuwing) negatievere effecten had op toekomstige regelovertreding als de eerdere regelovertreding niet opzettelijk was. In studie 2 bleek uit enkele analyses dat een sanctie geen positief effect meer had op regelovertreding bij mensen die de regelovertreding niet toeschreven aan het te gemakkelijk omgaan met het vertrouwen van de toezichthouder. Dit doet vermoeden dat, naarmate ondernemers meer goede en minder kwade bedoelingen aan hun eigen regelovertreding toeschrijven, sancties een negatiever c.q. minder positief effect hebben op toekomstige regelovertreding en dat dit met name het geval is als er een vertrouwensrelatie bestaat tussen ondernemer en toezichthouder. Het belang van dit 'toeschrijven' van bedoelingen aan iemands eigen gedrag is groot. Zoals in de sectie hiervoor ook al werd aangehaald, heeft onderzoek aangetoond dat mensen meestal gemotiveerd zijn zichzelf in een goed daglicht te plaatsen (Blasi, 1984; Kunda, 1990). Daarom is het waarschijnlijk dat ondernemers die daadwerkelijk een regel hebben overtreden,

6 Details van deze metingen en analyses zijn op de vragen bij de eerste auteur van dit rapport.

over het algemeen van zichzelf vinden dat ze met de beste intenties hebben gehandeld. Dit werd bevestigd door de additionele metingen van motieven uit studie 1, waarin ondernemers die een regel hadden overtreden veelal goede bedoelingen toeschreven aan hun gedrag. In dat licht zou het het meest logisch zijn om te verwachten dat, in een vertrouwensrelatie, een sanctie waarschijnlijk meer negatieve dan positieve effecten op toekomstige regelnaleving heeft.

We moeten hierbij wel aantekenen dat er voor deze additionele analyses weinig statistische power was en dat daarom een definitieve conclusie over de effecten van sancties versus waarschuwingen op toekomstige regelnaleving voorbarig is. Om met meer zekerheid uitspraken te doen over de rol van goede of kwade bedoelingen in regelovertrading, en hoe die het effect van sanctie op toekomstige regelnaleving bepalen, moet er vervolgonderzoek uitgevoerd worden. Verdere suggesties hiervoor worden gedaan in paragraaf 4.4.

4.3 AANBEVELINGEN VOOR TOEZICHTHOUDERS

De resultaten uit dit onderzoeksproject bieden meerdere handvatten voor toezichthouders die met regelovertrading van ondernemers te maken hebben in vertrouwensrelaties.

Ten eerste is, wat voor soort reactie een toezichthouder ook geeft, het geven van een rationale belangrijk. Dat wil zeggen dat een toezichthouder aan een ondernemer uitlegt waarom uit maatschappelijk en/of moreel oogpunt regelnaleving belangrijk is. Daarbij moet wel worden aangetekend dat, in een vertrouwensrelatie, een toezichthouder niet te veel moet moraliseren. Dat wil zeggen: men moet een ondernemer niet te sterk 'terechtwijzen'. Voor zover dat wel gebeurt (en naarmate er *minder* sprake is van een vertrouwensrelatie is dat juist wel wenselijk), is het beter als een toezichthouder zich vooral richt op wat een ondernemer in de *toekomst* goed zou moeten doen, in plaats van te wijzen op wat een ondernemer in het verleden niet goed heeft gedaan.

Ten tweede is het belangrijk dat een toezichthouder een niet al te grote sanctie oplegt. Wanneer een sanctie als 'groot' wordt ervaren, is natuurlijk subjectief. Het gaat voornamelijk om de persoonlijke ervaring van de grootte van een sanctie: sancties die als groot worden ervaren door de ondernemer, worden ook als minder rechtvaardig ervaren, en dit kan een negatieve invloed hebben op regelnaleving in de toekomst. We raden daarom aan om, als een toezichthouder besluit een sanctie uit te delen, deze binnen proporties te houden en aan te passen aan de situatie van de onderneming waarom het gaat, zodat de kans groter is dat de sanctie als 'redelijk' wordt ervaren.

Ten derde is het belangrijk, vooral als er een sterke vertrouwensrelatie tussen toezichthouder en ondernemer is, dat niet de indruk wordt gewekt dat de opgelegde maatregel het eigenbelang dient van de toezichthouder (of dat van de overheid). Dit is snel een gevaar als het gaat om een financiële sanctie. Neem het voorbeeld van verkeersboetes: die vormen een vaste inkomensbron voor overheden, en zo worden ze door het publiek ook gezien. Daardoor kunnen sancties als meer onrechtvaardig worden ervaren, hun functie verliezen dat ze

een norm overdragen, en zo van de beslissing wel of niet een regel te overtreden een puur zakelijke maken (Gneezy & Rustichini, 2000; Tenbrunsel & Messick, 1999). Als men dus gebruikmaakt van financiële sancties⁷ is het belangrijk dat, in vertrouwensrelaties, er alles aan wordt gedaan om niet de indruk te wekken dat de financiële sanctie alleen maar de kas spekt van de toezichthouder of de overheid.

Ten vierde kunnen we op basis van dit onderzoek adviseren om, als er sprake is van een vertrouwensrelatie tussen toezichthouder en ondernemer, eerder een waarschuwing te gebruiken dan een sanctie, omdat in een vertrouwensrelatie een waarschuwing als meer gepast en rechtvaardig wordt gezien. Een toezichthouder kan een sanctie als rechtvaardig zien, maar een ondernemer zal hier anders over denken. Een toezichthouder doet er dus goed aan om zich te verplaatsen in de positie van een ondernemer en goed in acht te nemen dat een ondernemer waarschijnlijk zichzelf goede intenties toedicht en een sanctie daarom als onrechtvaardig ervaart. Of waarschuwingen in vertrouwensrelaties ook tot meer toekomstige regelnaleving leiden dan sancties, kunnen we op basis van de huidige resultaten niet met zekerheid zeggen. Onze voorlopige conclusie is dat, in vertrouwensrelaties, naarmate ondernemers van hun eigen regelovertrading vinden dat ze met goede intenties (bijv. door een vergissing of onwetendheid) hebben gehandeld, het uitdelen van een sanctie een meer negatief en minder positief effect heeft op toekomstige regelnaleving. Omdat mensen nu eenmaal geneigd zijn om hun eigen gedrag meestal op een positieve manier te interpreteren, zal al met al een sanctie meer negatief dan positief uitpakken voor toekomstig gedrag. Maar om deze conclusie definitief te kunnen trekken is meer onderzoek nodig.

4.4 SUGGESTIE VOOR VERVOLGONDERZOEK

Zoals in de voorgaande paragrafen al werd geopperd, is het raadzaam om een volgend onderzoek te richten op motieven achter de regelovertrading. In de praktijk kan het voorkomen dat toezichthouders en ondernemers een uiteenlopende visie hebben over de motieven achter regelovertrading. Vooral in de context van vertrouwensrelaties kunnen toezichthouders geneigd zijn om 'kwade bedoelingen' toe te schrijven aan het handelen van een ondernemer. Immers, een toezichthouder kan de regelovertrading dan interpreteren als het niet nakomen van afspraken, of het beschamen of misbruiken van het in de ondernemer gestelde vertrouwen. Maar het is niet vanzelfsprekend dat een ondernemer zelf de regelovertrading ook zo interpreteert. Onderzoek naar ethisch handelen heeft aangetoond dat mensen, om de balans te bewaren tussen hun eigenbelang en hun behoefte moreel te zijn, meestal maar *een beetje* liegen of oneerlijk zijn, net genoeg om het hun iets op te leveren, maar te weinig om

7 In dit onderzoek werden geen negatieve effecten van een financiële (versus niet-financiële) sanctie gevonden, dus we raden het gebruik van financiële sancties niet af.

hun morele eigenwaarde in gevaar te brengen (Mazar & Ariely, 2006). De motieven van ondernemers achter hun regelovertreding zullen dan ook ergens tussen puur kwade en puur goede bedoelingen liggen: maar weinig ondernemers zullen volkomen opzettelijk en bewust een regel overtreden met de bedoeling het vertrouwen van de toezichthouder te misbruiken. Ook zullen maar weinig ondernemers het braafste jongetje van de klas willen zijn en er alles aan doen om zich zo goed mogelijk aan de regels te houden. Tussenvormen zullen veel vaker voorkomen (denk hierbij bijvoorbeeld aan een ondernemer die niet precies weet wat de regels zijn in een bepaalde situatie, en vermoedt dat zijn gekozen handeling 'wel oké is'). Bovendien willen mensen zichzelf in een positief en moreel daglicht zien waardoor ze geneigd zijn om hun eigen handelen 'goed te praten' (Bandura, Barbaranelli, Caprara, & Pastorelli, 1996; Bersoff, 2001; Tsang, 2002). Ondernemers zullen dan ook geneigd zijn om aan zichzelf goede bedoelingen toe te schrijven en hun regelovertredingen te zien in termen van een vergissing of onwetendheid. Ze zullen dan van mening zijn dat ze met de beste intenties hebben gehandeld (en dat is dan voor een groot deel ook zo), terwijl toezichthouders misschien vinden dat de ondernemers er wel wat bewuster mee om hadden mogen gaan (bijvoorbeeld door uit te zoeken wat de regels precies zijn).

Juist omdat toezichthouders en ondernemers in de praktijk verschillende visies kunnen hebben op de intenties achter regelovertredingen in vertrouwensrelaties, loont het de moeite om verder onderzoek te richten op deze intenties. We suggereerden in de paragrafen hierboven al dat een sanctie vooral negatieve effecten op toekomstige regelnaleving heeft bij 'goede bedoelingen', dus als de regelovertreding voortkomt uit een vergissing of onwetendheid. Andersom zou je kunnen verwachten dat een sanctie misschien *wel* positieve effecten op toekomstige regelnaleving heeft als een ondernemer meer opzettelijke motieven had voor de regelovertreding en opzettelijk het vertrouwen van de toezichthouder heeft misbruikt. Om dit goed te onderzoeken is een vervolgonderzoek nodig waarin er een grotere variatie is wat betreft motieven achter de regelover-treding. Dit zou kunnen door een surveyonderzoek te houden onder een grotere en meer diverse groep ondernemers. Maar nog beter is het om het effect van motieven achter de regelover-treding in een experiment te testen. Dit zou bijvoorbeeld gedaan kunnen worden door een studie onder ondernemers waarin wordt gevarieerd in de soort regelover-treding die ze beschrijven. De ene groep wordt gevraagd om een regelover-treding te beschrijven waarin ze 'opzettelijke intenties' hadden (bijvoorbeeld door hun specifiek te vragen naar een over-treding waarin ze 'eigenlijk wel wisten', of 'hadden kunnen weten' dat hun handeling tegen de regels inging). De andere groep wordt gevraagd een over-treding te beschrijven waarin ze geen opzettelijke intenties hadden (bijvoorbeeld door hen specifiek te vragen naar een over-treding waarin ze echt onwetend waren dat ze tegen de regels handelden). Zo wordt de ene groep dus aangemoedigd om stil te staan bij de opzettelijke kant van hun motieven en de andere groep juist bij de niet-opzettelijke kant van hun motieven achter een eigen over-treding. Vervolgens kan dan gemeten worden hoe ze staan ten opzichte van het ontvangen van een sanctie dan wel een waarschuwing. Het

voordeel van een dusdanige opzet is dat, omdat ondernemers willekeurig aan één van de twee groepen worden toegewezen, gevonden verschillen tussen de ene en de andere groep ondernemers niet kunnen worden geweten aan een eigenschap in de ondernemers zelf, maar echt puur aan de intentionaliteit van hun motieven achter de regelovertrading.

4.5 TOT SLOT

Met dit onderzoek hopen we meer duidelijkheid te hebben gegeven over hoe toezichthouders reageren op regelovertradingen van ondernemers, en hoe de context van een vertrouwensrelatie dat beïnvloedt. We hebben laten zien dat toezichthouders er goed aan doen toe te lichten waarom regelnaleving wenselijk is, maar dat ze juist in vertrouwensrelaties moeten uitkijken daarbij niet te veel te 'moraliseren'. Als een sanctie wordt gegeven, moet deze niet te groot zijn. Ook mag, vooral in de context van een vertrouwensrelatie, niet de indruk worden gewekt dat de sanctie de toezichthouder zelf ook wat oplevert. Voorts opperen we dat er, vooral in de context van vertrouwensrelaties, voorzichtig omgegaan dient te worden met het geven van een sanctie en dat het (eerst) geven van een waarschuwing de voorkeur heeft. De precieze effecten van een sanctie versus een waarschuwing dienen nog nader te worden onderzocht. Daarbij is het belangrijk om de intenties van ondernemers achter hun regelovertrading in acht te nemen.

LITERATUURLIJST

- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(6), 1423-1440.
- Aronson, J., Blanton, H., & Cooper, J. (1995). From dissonance to disidentification: Selectivity in the self-affirmation process. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*(6), 986-996. doi: 10.1037/0022-3514.68.6.986
- Balliet, D. (2010). Communication and cooperation in social dilemmas: A meta-analytic review. *Journal of Conflict Resolution, 54*(1), 39-57.
- Balliet, D., Mulder, L. B., & Van Lange, P. A. M. (2011). Reward, punishment, and cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 137*(4), 594-615. doi: 10.1037/a0023489
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(2), 364-374.
- Bersoff, D. M. (2001). Why good people sometimes do bad things: Motivated reasoning and unethical behavior. In J. Dienhart, D. Moberg & D. R. (Eds.), *The next phase of business ethics: Integrating psychology and ethics* (pp. 239-262). New York: JAI Press.
- Blasi, A. (1984). Moral identity: Its role in moral functioning. In W. Kurtines, & J. Gewirtz (Eds.), *Morality, moral behavior and moral development* (pp. 128-139). New York: Wiley.
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. Oxford, England: Academic Press.
- Chen, X., & Pillutla, M. M. (2009). Unintended consequences of cooperation inducing and maintaining mechanisms in public goods dilemmas: Sanctions and moral appeals. *Group Processes and Intergroup Relations, 12*(2), 241-255.
- Darley, J. M., & Pittman, T. S. (2003). The psychology of compensatory and retributive justice. *Personality and Social Psychology Review, 7*(4), 324-336.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright, & A. Zander (Eds.), *Group dynamics* (pp. 150-167). New York: Harper & Row.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). A fine is a price. *Journal of Legal Studies, 29*, 1-17.
- Hui, C. H., Lau, F. L. Y., Tsang, K. L. C., & Pak, S. T. (2011). The impact of post-apology behavioral consistency on victim's forgiveness intention: A study of trust violation among coworkers. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(5), 1214-1236. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00754.x
- Jordan, J., Mullen, E., & Murnighan, J. K. (2011). Striving for the moral self: The effects of recalling past moral actions on future moral behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 37*(5), 701-713. doi: 10.1177/0146167211400208
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99*, 49-65.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 104-118.
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin, 108*(3), 480-498.
- Lount, J., & Robert B. (2010). The impact of positive mood on trust in interpersonal and intergroup interactions. *Journal of Personality & Social Psychology, 98*(3), 420-433.

- Martens, A., Kosloff, S., Greenberg, J., Landau, M. J., & Schmader, T. (2007). Killing begets killing: Evidence from a bug-killing paradigm that initial killing fuels subsequent killing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(9), 1251-1264. doi: 10.1177/0146167207303020
- Martens, A., Kosloff, S., & Jackson, L. E. (2010). Evidence that initial obedient killing fuels subsequent volitional killing beyond effects of practice. *Social Psychological and Personality Science*, 1(3), 268-273. doi: 10.1177/1948550609359813
- Martijn, C., Spears, R., Van Der Pligt, J., & Jakobs, E. (1992). Negativity and positivity effects in person perception and inference: Ability versus morality. *European Journal of Social Psychology*, 22(5), 453-463. doi: 10.1002/ejsp.2420220504
- Mazar, N., & Ariely, D. (2006). Dishonesty in everyday life and its policy implications. *Journal of Public Policy and Marketing*, 25(1), 1-21.
- McAdams, R. H. (2000). An attitudinal theory of expressive law. *Oregon Law Review*, 79(2), 339.
- Moss, P. A. (1994). Can there be validity without reliability? *Educational Researcher*, 23(2), 5-12.
- Mulder, L. B. (2009). The two-fold influence of sanctions on moral norms. In D. De Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (pp. 169-180). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Mulder, L. B., Van Dijk, E., & De Cremer, D. (2009). When sanctions work if there are alternative options to defect: The role of trust in leaders. *Social Influence*, 4(2), 122-137.
- Mulder, L. B., Van Dijk, E., De Cremer, D., & Wilke, H. A. M. (2006). Undermining trust and cooperation: The paradox of sanctioning systems in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 147-162.
- Mulder, L. B., Verboon, P., & De Cremer, D. (2009). Sanctions and moral judgments: The moderating effect of sanction severity and trust in authorities. *European Journal of Social Psychology*, 39(2), 255-269.
- Nikiforakis, N. (2008). Punishment and counter-punishment in public good games: Can we really govern ourselves? *Journal of Public Economics*, 92(1-2), 91-112.
- Ostrom, E., & Walker, J. (2003). In Ostrom E., Walker J. (Eds.), *Trust and reciprocity: Interdisciplinary lessons from experimental research*. New York, NY US: Russell Sage Foundation.
- Ostrom, E., Walker, J., & Gardner, R. (1992). Covenants with and without a sword: Self-governance is possible. *American Political Science Review*, 86(2), 404-417.
- Ouwerkerk, J. W., Van Harreveld, F., & Van der Pligt, J. (2009). *Streng doch rechtvaardig? interactie tussen handhaver en gehandhaafde als determinant van regelnaleving, strafacceptatie en perceptie van rechtvaardigheid* [Strict but fair? the interaction between compliance officer and rule violator as determinant of rule compliance, acceptance of punishment and fairness perceptions]. Den Haag: Boom Juridisch uitgevers.
- Rotenberg, K. J., & Pilipenko, T. A. (1983). Mutuality, temporal consistency, and helpfulness in children's trust in peers. *Social Cognition*, 2(3), 235-255.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sachdeva, S., Iliev, R., & Medin, D. L. (2009). Sinning saints and saintly sinners: The paradox of moral self-regulation. *Psychological Science*, 20(4), 523-528.
- Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625-648. doi: 10.1002/job.331
- Sherwood, A. L., & DePaolo, C. A. (2005). Task and relationship-oriented trust in leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 65-81. doi: 10.1177/107179190501200206
- Tazelaar, M. J. A., Van Lange, P. A. M., & Ouwerkerk, J. W. (2004). How to cope with 'noise' in social dilemmas: The benefits of communication. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 845-859. doi: 10.1037/0022-3514.87.6.845

- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 684-707.
- Tjosvold, D. (1995). Effects of power to reward and punish in cooperative and competitive contexts. *Journal of Social Psychology*, 135(6), 723-736.
- Tsang, J. A. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behavior. *Review of General Psychology*, 6(1), 25-50.
- Tyler, T. R. (2000). Why do people cooperate in groups? support for structural solutions to social dilemma problems. In M. Van Vugt, M. Snyder, T. R. Tyler & A. Biel (Eds.), *Cooperation in modern society: Promoting the welfare of communities, states and organizations*. (pp. 64-82). New York, NY: Routledge.
- Van Prooijen, J. W., Gallucci, M., & Toeset, G. (2008). Procedural justice in punishment systems: Inconsistent punishment procedures have detrimental effects on cooperation. *British Journal of Social Psychology*, 47(2), 311-324.
- Verboon, P., & van Dijke, M. (2011). When do severe sanctions enhance compliance? The role of procedural fairness. *Journal of Economic Psychology*, 32(1), 120-130. doi: 10.1016/j.joep.2010.09.007
- Wit, A., & Wilke, H. A. M. (1990). The presentation of rewards and punishments in a simulated social dilemma. *Social Behaviour*, 5(4), 231-245.
- Zhong, C., Ku, G., Lount, R. B., & Murnighan, J. K. (2010). Compensatory ethics. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 323-339.

BIJLAGE 1 | VRAGENLIJST (DEEL 1 VAN STUDIE 1): DE ITEMS

Hieronder staat een overzicht van de gemeten concepten in het survey-gedeelte van studie 1. De items met een * betreffen items die uit de analyses zijn gelaten omdat ze de betrouwbaarheid van de betreffende schaal verlaagden.

Voorspellende factoren

Rationale

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, legde de toezichthouder uit waarom ik de regel moet opvolgen

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, benadrukte de toezichthouder het morele belang van het volgen van de regels

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, benadrukte de toezichthouder de negatieve gevolgen voor de maatschappij van het niet naleven van de regels

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, benadrukte de toezichthouder waarom de regelovertreding onjuist was

Moraliseren

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, wees de toezichthouder mij op het belang van het goed opvolgen van de regels in de toekomst

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, wees de toezichthouder er mij op dat het fout was dat ik de regelovertreding had begaan

Toekomstgericht moraliseren

In de zojuist omschreven gebeurtenis wees de toezichthouder vooral op... 1) wat ik tot nu toe niet goed had gedaan, 7) wat ik in de toekomst goed zou moeten doen

Sanctie versus waarschuwing

Ontving u alleen een waarschuwing of betrof het een daadwerkelijke sanctie?

Sanctiegrootte

De sanctie die de toezichthouder oplegde betrof... 1) een erg kleine sanctie, 7) een erg grote sanctie

De sanctie die de toezichthouder oplegde was voor mij... 1) erg licht, 7) erg zwaar

** De sanctie die de toezichthouder oplegde was, gezien de overtreiding, naar mijn mening... 1) te licht, 7) te zwaar*

Opbrengsten voor de toezichthouder of overheid

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, schat ik in dat het voor de toezichthouder vervelend was om een sanctie op te leggen (gehercodeerd)

** In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, schat ik in dat de sanctie de toezichthouder financieel iets opleverde*

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, schat ik in dat de sanctie de overheid financieel iets opleverde

Vertrouwensrelatie**Duur van de relatie**

Hoe lang had u al te maken met deze toezichthouder op het moment van het ontvangen van uw waarschuwing/sanctie?

Antwoordschaal:

- helemaal niet: dit was ons eerste contact
- 0-1 maand
- 1-6 maanden
- 6-12 maanden
- 1-3 jaar
- 3-10 jaar
- > 10 jaar

Kwaliteit van de relatie

Hoe was de kwaliteit van uw relatie met deze toezichthouder voordat u de waarschuwing/sanctie ontving? (5-punts antwoordschaal met 'smileys' lopend van een ontevreden kijkende smiley, via een neutrale smiley, naar een lachende smiley).

Affectieve vertrouwensrelatie (McAllister, 1997)

Voordat de gebeurtenis plaatsvond die ik in gedachten heb, had ik een goede relatie met de toezichthouder. We konden allebei ideeën met elkaar delen

Voordat de gebeurtenis plaatsvond die ik in gedachten heb, kon ik vrij praten met de toezichthouder en wist ik dat deze wil luisteren

Voordat de gebeurtenis plaatsvond die ik in gedachten heb, zouden de toezichthouder en ik beiden een gevoel van verlies hebben gehad als er niet langer samengewerkt zou kunnen worden

Voordat de gebeurtenis plaatsvond die ik in gedachten heb, wist ik dat, als ik mijn problemen deelde met de toezichthouder, deze constructief en begripvol zou reageren

Voordat de gebeurtenis plaatsvond die ik in gedachten heb, hadden de toezichthouder en ik beiden een aanzienlijke investering gedaan in de goede verstandhouding

Procesvariabelen**Ervaren rechtvaardigheid**

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, heeft de toezichthouder eerlijk gehandeld

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, voelde ik mij onrechtvaardig behandeld (gehercodeerd)

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, voelde ik mij respectvol behandeld

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, ben ik ontevreden over hoe ik werd behandeld (gehercodeerd)

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, vind ik het rechtvaardig dat ik de sanctie/waarschuwing ontvoing

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, handelde de toezichthouder onbevooroordeeld

In de gebeurtenis die ik in gedachten heb, handelde de toezichthouder op accurate wijze

Moreel bewustzijn

Wanneer ik terugkijk op de eerder beschreven gebeurtenis, heb ik niet het idee dat ik een regel heb geschonden (gehercodeerd)

Wanneer ik terugkijk op de eerder beschreven gebeurtenis, vind ik eigenlijk dat ik niets misdaan heb (gehercodeerd)

Wanneer ik terugkijk op de eerder beschreven gebeurtenis, zie ik niet in dat ik mij fout heb gedragen (gehercodeerd)

** Wanneer ik terugkijk op de eerder beschreven gebeurtenis, zie ik het belang in van het volgen van de regels*

Wanneer ik terugkijk op de eerder beschreven gebeurtenis, voel ik mij absoluut niet schuldig over de regelovertreding (gehercodeerd)

Wanneer ik terugkijk op de eerder beschreven gebeurtenis, heb ik spijt van de regelovertreding

Regelnaleving

Regelnaleving sindsdien

Sinds de eerder beschreven gebeurtenis waarin ik een waarschuwing/sanctie ontvoing, heb ik mijn best gedaan om herhaling van dezelfde regelovertreding te voorkomen

Sinds de eerder beschreven gebeurtenis waarin ik een waarschuwing/sanctie ontvoing, heb ik zoveel mogelijk geprobeerd de regel na te leven

Regelovertreding sindsdien

Sinds de eerder beschreven gebeurtenis waarin ik een waarschuwing/sanctie ontvoing heb ik dezelfde regel nog een keer overtreden

Regelnalevingsintentie

Ik zal mijn best doen herhaling van de regelovertreding te voorkomen

Ik denk dat ik de volgende keer gewoon weer de regel zou overtreden (gehercodeerd)

In de toekomst zal ik zoveel mogelijk proberen de regel na te leven

Regelnalevingsintentie andere regels

Ik zal mijn best doen regelovertreding van andere regels van dezelfde toezichthouder te voorkomen

Ik denk dat ik andere regels van dezelfde toezichthouder ga overtreden (gehercodeerd)

In de toekomst zal ik zoveel mogelijk proberen andere regels van dezelfde toezichthouder na te leven

BIJLAGE 2 | SCRIPT SCENARIO EN VRAGEN (ONDERDEEL 2 VAN STUDIE 1)

Script van scenario's

Scenario 1: Het terras

Stelt u zich voor: u heeft een restaurant. Daarom staat u onder toezicht bij de gemeente, en wordt uw restaurant dus af en toe geïnspecteerd.

Zwakke-vertrouwensrelatiecondities:

Over de jaren heen, heeft u zich niet altijd keurig aan de regels gehouden. Om deze reden wordt uw restaurant regelmatig geïnspecteerd om erop toe te zien dat u als eigenaar zich aan de regels houdt.

Sterke-vertrouwensrelatiecondities:

Over de jaren heen heeft u zich altijd keurig aan de regels gehouden. Om deze reden wordt uw restaurant relatief minder vaak geïnspecteerd: inspecteurs vertrouwen erop dat u als eigenaar zich aan de regels houdt.

In een mooie zomer besluit u om uw terras uit te breiden. Hoewel u niet zeker weet in hoeverre de uitbreiding van het terras aan de eisen van de gemeente voldoet, besluit u zo veel mogelijk in te spelen op de toeloop van klanten en het mooie weer. In dezelfde zomer komt een inspecteur van de gemeente bij u langs. Tijdens deze inspectie wordt vastgesteld dat het terras van het restaurant niet aan de eisen voldoet: het kan een gevaar vormen voor weggebruikers.

Sanctiecondities:

Stel dat u als restauranteigenaar naar aanleiding hiervan een boete krijgt (in plaats van eerst een waarschuwing).

Waarschuwingscondities:

Stel dat u als restauranteigenaar naar aanleiding hiervan een waarschuwing krijgt (in plaats van gelijk een boete).

Scenario 2: Het douanecertificaat

Een AEO is een certificaat dat wordt afgegeven aan bedrijven die internationaal actief zijn. Het certificaat geeft voordelen bij de douane. Bedrijven met een AEO-certificaat hebben minder fysieke en documentcontrole, krijgen voorrang bij controles, en hoeven minder gegevens te verstrekken tijdens controles. Een

aanvraag voor een AEO-certificaat wordt toegekend als het bedrijf voldoet aan verschillende criteria, waaronder regelnaleving in het verleden. Dus als een bedrijf heeft laten zien zich netjes aan de regels te hebben gehouden, vertrouwt de douane dat bedrijf een AEO-certificaat toe.

Zwakke-vertrouwensrelatiecondities:

Stelt u zich voor: u heeft een meubelbedrijf. Hoewel u zich altijd netjes aan de regels heeft gehouden, bent u er nog nooit aan toegekomen om een AEO-certificaat aan te vragen. De douane heeft daardoor natuurlijk ook niet kunnen vaststellen of alles in orde is. Uw meubelbedrijf is dus niet in het bezit van zo'n AEO-certificaat.

Sterke-vertrouwensrelatiecondities:

Stelt u zich voor: u heeft een meubelbedrijf. U heeft zich altijd netjes aan de regels gehouden. Toen u een AEO-certificaat aanvroeg, heeft de douane vastgesteld dat alles in orde was en kreeg u het certificaat dan ook toegekend. Uw meubelbedrijf is dus in het bezit van zo'n AEO-certificaat!

Een keer gebeurt het dat u voor uw meubelbedrijf een partij goederen moet invoeren uit China. Hier zit ook een bepaald textiel bij waarop misschien extra invoerheffingen van toepassing zijn. Als deze extra invoerheffingen inderdaad van toepassing zijn, moet de invoer van dit textiel expliciet worden aangegeven bij de douane. U weet echter niet precies voor welke textielsoorten die extra invoerheffing geldt en komt er ook niet aan toe dit uit te zoeken. Bij de douane meldt u daarom de textielsoort niet. In een steekproefsgewijze inspectie komt de douane erachter dat het textiel in uw partij goederen zit. De douane stelt vast dat dit door u had moeten worden gemeld.

Sanctiecondities:

Stel dat de douane naar aanleiding hiervan zou besluiten om uw meubelbedrijf een boete te geven (in plaats van eerst een waarschuwing).

Waarschuwingcondities:

Stel dat de douane naar aanleiding hiervan zou besluiten om uw meubelbedrijf een waarschuwing te geven (in plaats van gelijk een boete).

Scenario 3: Het NVWA-convenant

Stelt u zich voor: u bent directeur van zeep- en wasmiddelenfabrikant 'Helios' en u heeft in dat kader te maken met de Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit (NVWA), die toezicht houdt op de gezondheid en veiligheid van consumentenproducten. U heeft over de jaren heen uw wettelijke plichten nageleefd en daardoor met de NVWA een goede relatie opgebouwd. De relatie tussen u en de NVWA is er een van transparantie, begrip, en vertrouwen.

Geen-convenant-condities:

Hoewel nooit in een convenant vastgelegd, hebben de NVWA en uw bedrijf Helios de stilzwijgende verstandhouding ontwikkeld dat Helios de warenwettelijke eisen naleeft, de risico's van haar producten beperkt en incidenten bij de NVWA meldt. Onderdeel van deze stilzwijgende verstandhouding is ook dat de NVWA weinig inspecties uitvoert.

Wel-convenant-condities:

Het NVWA en uw bedrijf Helios hebben een convenant afgesloten waarin is vastgelegd dat Helios de warenwettelijke eisen naleeft, de risico's van haar producten beperkt, en incidenten bij de NVWA meldt. Onderdeel van het convenant is ook dat de NVWA weinig inspecties uitvoert.

Dit convenant is door beide partijen ondertekend en openbaar gemaakt.

Na enige tijd besluit Helios veranderingen aan te brengen in een bepaald product (handzeep) om kosten te besparen. Door een aantal personeelwisselingen en interne communicatieproblemen, verliest u zicht op de consequenties van de verandering in het product. Het heeft niet echt uw prioriteit en u gaat ervan uit dat het wel goed zal zitten. Ervaring heeft u immers geleerd dat veranderingen in producten meestal geen problemen opleveren. Echter, na een van de weinige routine-inspecties van de NVWA wordt geconstateerd dat de vernieuwde handzeep te veel van een bepaalde stof bevat. De NVWA concludeert dat het product in strijd is met de wettelijke veiligheidseisen.

Sanctiecondities:

Stel dat de NVWA naar aanleiding hiervan zou besluiten om uw bedrijf Helios een boete te geven (in plaats van eerst een waarschuwing).

Waarschuwingscondities:

Stel dat de NVWA naar aanleiding hiervan zou besluiten om uw bedrijf Helios een waarschuwing te geven (in plaats van gelijk een boete).

Vragen bij de scenario's

Hieronder de vragen behorend bij de sanctieconditie van scenario 1. De waarschuwingsconditie had identieke vragen maar dan met het woord 'waarschuwing' op de plek waar nu 'boete' staat. In de andere twee scenario's betrof het vergelijkbare items, maar dan toegespitst op het gedrag in dat scenario. De manipulatiechecks verschilden ook iets per scenario en waren toegespitst op hoe het vertrouwen in het desbetreffende scenario was geoperationaliseerd.

Manipulatiecheck

In de hierboven beschreven situatie...

...houd ik me als restauranteigenaar altijd netjes aan de regels

...vertrouwen inspecteurs mij

...hebben inspecteurs en ik een goede verstandhouding

...geloven inspecteurs in mijn oprechtheid

**...twijfelen inspecteurs aan mijn intentie om regels na te leven*

Afhankelijke metingen**Reacties**

Ik vind het dan terecht dat ik dan een boete zou krijgen

Ik zou me dan onrechtvaardig behandeld voelen

Ik zou in de toekomst mijn best doen om me aan de regels van de gemeente te houden

Ik zou in de toekomst mijn best doen om me aan de regels van de gemeente te houden, zelfs als ik weet dat ik niet word gecontroleerd.

Ik zou geneigd zijn een klacht in te dienen over de gang van zaken

Ik zou geneigd zijn om in de toekomst informatie bij de gemeente in te winnen over wat wel en niet mag

Ik zou geneigd zijn in de toekomst openheid van zaken te geven naar de gemeente toe

Ik zou geneigd zijn om in de toekomst volledig mee te werken aan inspecties van de gemeente

Mening gepastheid maatregel

Hoe zwaar of licht vindt u dat de gemeente u als restaurant eigenaar zou moeten sanctioneren in deze situatie? (schaal lopend van helemaal niet sanctioneren tot zwaar sanctioneren)

Wat is in deze situatie volgens u een gepaste reactie van de gemeente? Hieronder staan een aantal mogelijke reacties. Geef bij elke reactie aan of u deze te licht, precies goed, of te zwaar vindt (schaal: 1 = veel te licht, 7 = veel te zwaar)

- Niets doen/laten gaan*
- Een waarschuwing*
- Een kleine boete*
- Een grote boete*
- Intrekken van de terrasvergunning*

BIJLAGE 3 | RESULTATENTABELLEN MET STATISTISCHE VERANTWOORDING EN GEMIDDELDEN

Tabel 1 Resultaten van regressieanalyses in deel 1 van Studie 1: regressiecoëfficiënten (beta's)

	Regelnaleving sindsdien	Regelover- treding sindsdien	Regelnaleving intentie	Recht- vaardigheid	Moreel bewustzijn
Rationale	.26*	-.20*	.31*	-.09	.24*
Moraliseren	.11		-.02	-.07	.16
Toekomstgericht moraliseren			.10	-.23	.13
Sanctie (i.p.v. waarschuwing)				-.18	
Sanctiegrootte			-.11	-.18	
Opbrengsten voor toezichthouder				.45*	
	$R^2 = .12^{**}$ $F(2,118) = 7.86$	$R^2 = .04^*$ $F(1,119) = 4.75$	$R^2 = .15^{**}$ $F(4,116) = 5.21$	$R^2 = .23$ $F(6,22) = 1.12$	$R^2 = .17^{**}$ $F(3,118) = 8.26$

* $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

Tabel 2 Statistische gegevens regressieanalyses met vertrouwensrelatie als moderator (studie 1, deel 1)

Voorspellende variabelen	Uitkomstvariabele	B	p	Model
Rationale	Regelnaleving sindsdien	.46	.00	$R^2 = .14$, $F(3,116) = 6.50$, $p < .001$
Vertrouwensrelatie (affectief)		.07	.58	
Rationale × vertrouwensrelatie		-.26	.04	
Moraliseren	Regelnalevingsintenties	.17	.17	$R^2 = .14$, $F(3,116) = 6.12$, $p < .001$
Vertrouwensrelatie (affectief)		.34	.00	
Moraliseren × vertrouwensrelatie		-.26	.02	
Moraliseren	Regelnaleving sindsdien	.34	.01	$R^2 = .12$, $F(3,116) = 5.13$, $p < .005$
Vertrouwensrelatie (affectief)		.14	.29	
Moraliseren × vertrouwensrelatie		-.24	.05	
Moraliseren	Regelnaleving sindsdien	.38	.00	$R^2 = .15$, $F(3,116) = 6.81$, $p < .001$
Vertrouwensrelatie (duur relatie)		-.19	.14	
Moraliseren × vertrouwensrelatie		-.44	.01	
Moraliseren	Regelovertreding sindsdien	.09	.47	$R^2 = .07$, $F(3,116) = 3.03$, $p < .05$
Vertrouwensrelatie (duur relatie)		-.20	.21	
Moraliseren × vertrouwensrelatie		.44	.01	
Sekse ¹	Regelnaleving sindsdien	.91	.30	$R^2 = .13$, $F(4,75) = 2.77$, $p < .05$
Toekomstgericht moraliseren		.17	.36	
Vertrouwensrelatie (kwaliteit relatie)		.13	.45	
Toekomstgericht moraliseren × vertrouwensrelatie		.55	.01	
Sekse	Moreel bewustzijn	.94	.29	$R^2 = .14$, $F(4,75) = 3.04$, $p < .05$
Toekomstgericht moraliseren		.29	.12	
Vertrouwensrelatie (kwaliteit relatie)		.25	.14	
Toekomstgericht moraliseren × vertrouwensrelatie		.44	.04	
Waarschuwing (-1) of sanctie (1)	Regelnaleving sindsdien	.10	.47	$R^2 = .05$, $F(3,117) = 1.96$, $p = .12$
Vertrouwensrelatie (kwaliteit relatie)		-.03	.84	
Waarschuwing versus sanctie × vertrouwensrelatie		-.29	.03	
Waarschuwing (-1) of sanctie (1)	Regelovertreding sindsdien	.24	.13	$R^2 = .08$, $F(3,116) = 3.49$, $p < .05$
Vertrouwensrelatie (duur relatie)		-.26	.11	
Waarschuwing versus sanctie × vertrouwensrelatie		-.41	.01	

Voorspellende variabelen	Uitkomstvariabele	B	p	Model
Waarschuwing (-1) of sanctie (1)	Regelnalevingsintentie	.00	.99	$R^2 = .07$, $F(3,117) = 2.86$, $p < .05$
Vertrouwensrelatie (kwaliteit relatie)		.22	.06	
Waarschuwing versus sanctie × vertrouwensrelatie		-.30	.01	
Waarschuwing (-1) of sanctie (1)	Regelnalevingsintentie andere regels	.16	.07	$R^2 = .10$, $F(3,117) = 4.08$, $p < .01$
Vertrouwensrelatie (kwaliteit relatie)		.19	.03	
Waarschuwing versus sanctie × vertrouwensrelatie		-.21	.02	
Waarschuwing (-1) of sanctie (1)	Morele norm	-.10	.47	$R^2 = .08$, $F(3,117) = 3.37$, $p < .05$
Vertrouwensrelatie (affectief)		.03	.84	
Waarschuwing versus sanctie × vertrouwensrelatie		-.43	.00	
Waarschuwing (-1) of sanctie (1)	Morele norm	-.07	.59	$R^2 = .07$, $F(3,117) = 2.89$, $p < .05$
Vertrouwensrelatie (duur relatie)		-.10	.48	
Waarschuwing versus sanctie × vertrouwensrelatie		-.40	.01	
Waarschuwing (-1) of sanctie (1)	Morele norm	-.05	.71	$R^2 = .10$, $F(3,118) = 4.35$, $p < .01$
Vertrouwensrelatie (kwaliteit relatie)		.23	.09	
Waarschuwing versus sanctie × vertrouwensrelatie		-.45	.00	
Opbrengsten toezichthouder	Regelovertreding sindsdien	.27	.09	$R^2 = .09$, $F(3,116) = 3.92$, $p < .05$
Vertrouwensrelatie (duur)		.21	.19	
Opbrengsten toezichthouder × vertrouwensrelatie		.43	.01	
Opbrengsten toezichthouder	Regelnalevingsintentie andere regels	-.12	.20	$R^2 = .07$, $F(3,116) = 2.99$, $p < .05$
Vertrouwensrelatie (duur)		-.05	.60	
Opbrengsten toezichthouder × vertrouwensrelatie		-.24	.01	

¹ Omdat sekse positief samenhang met toekomstgericht moraliseren, is er bij analyses met toekomstgericht moraliseren gecontroleerd voor sekse (teneinde uit te sluiten dat de effecten van toekomstgericht moraliseren verklaard werden door sekse). Zonder te controleren voor sekse is de interactie op regel naleving sindsdien ook significant. De interactie op moreel bewustzijn is dan marginaal significant.

Tabel 3 Hoofd- en interactie-effecten van de 2 (sanctie versus waarschuwing) × 2 (zwakke versus sterke vertrouwensrelatie) ANOVA's (studie 1, deel 2)⁸

Scenario	Uitkomstvariabele		F	p	
Het terras		Sanctie			
		Waarschuwing			
	Maatregel terecht vinden	M = 3.48	M = 5.29	25.39	.00
	Klacht willen indienen	M = 3.70	M = 2.88	4.73	.03
	Een 'kleine boete' een gepaste reactie vinden	M = 4.86	M = 5.53	9.14	.00
		Vertrouwens- relatie zwak	Vertrouwens- relatie sterk		
	Manipulatiecheck vertrouwen	M = 4.34	M = 5.95	36.30	.00
	Maatregel terecht vinden	M = 4.93	M = 4.13	6.99	.01
	Nalevingsintenties zonder controle	M = 4.91	M = 5.58	5.71	.02
	Hoe zwaar vindt u dat de gemeente moet sanctioneren?	M = 3.24	M = 2.38	10.42	.00
Maatregel terecht vinden	Sancie vs waarschuwing × Vertrouwensrelatie interactie		5.09	.03	
Het douanecertificaat		Sanctie			
		Waarschuwing			
	Maatregel terecht vinden	M = 3.79	M = 6.07	48.73	.00
	Onrechtvaardig behandeld voelen	M = 3.47	M = 1.98	20.19	.00
	Klacht willen indienen	M = 2.72	M = 1.86	6.21	.01
	Nalevingsintentie	M = 5.48	M = 6.28	11.43	.00
	Nalevingsintentie zonder controle	M = 5.61	M = 6.20	7.80	.01
	Openheid/transparantie	M = 5.75	M = 6.30		
		Vertrouwens- relatie zwak	Vertrouwens- relatie sterk		
	Manipulatiecheck vertrouwen	M = 3.49	M = 6.19	77.68	.00
Een 'waarschuwing' een gepaste reactie vinden	Sancie vs waarschuwing × Vertrouwensrelatie interactie		2.96	.09	

8 Gemiddelden worden aangegeven met 'M'. De F en p geven de significantie aan van de effecten (afgerond op 2 cijfers achter de punt). Hoe hoger de F en hoe lager de p, hoe significanter. Een p < .05 wordt gezien als significant, een p < .10 als marginaal significant.

Scenario	Uitkomstvariabele		F	p	
Het NVA-convenant		Sanctie			
		Waarschuwing			
	Maatregel terecht vinden	M = 3.45	M = 5.58	29.25	.00
	Onrechtvaardig behandeld voelen	M = 3.66	M = 2.37	9.65	.00
	Klacht willen indienen	M = 2.97	M = 2.17	4.20	.04
	Een 'grote boete' een gepaste reactie vinden	M = 5.95	M = 5.46	4.06	.05
	Een 'strafrechtelijke vervolging' een gepaste reactie vinden	M = 6.76	M = 6.32	4.51	.04
		Geen convenant			
		Wel convenant			
	Manipulatiecheck vertrouwen	M = 3.70	M = 6.59	131.35	.00
Een 'strafrechtelijke vervolging' een gepaste reactie vinden	M = 6.74	M = 6.29	4.37	.04	

Tabel 4 Hoofd- en interactie-effecten van de ANOVA's in studie 2⁹

Ondernemers				
Uitkomstvariabele	Sanctie	Waarschuwing	F	p
Regelnaleving	M = 6.03	M = 5.58	6.98	.01
In keuzedilemma: coöperatieve houding van toezichhouder verwachten	M = 2.98	M = 3.67	4.48	.04
Maatregel rechtvaardig vinden	M = 4.93	M = 5.77	10.89	.00
Passendheid van de maatregel	M = 3.81	M = 5.71	38.88	.00
Blij voelen	M = 1.58	M = 4.02	57.09	.00
Tevreden voelen	M = 2.85	M = 5.48	73.47	.00
Boos voelen	M = 4.10	M = 1.91	62.68	.00
Verontwaardigd voelen	M = 4.30	M = 2.43	35.15	.00
Teleurgesteld	M = 4.50	M = 3.05	18.62	.00
Verbaasd voelen	M = 4.70	M = 2.80	42.58	.00
Rechtvaardig behandeld voelen	M = 4.38	M = 5.71	27.45	.00
Kwaliteit relatie met toezichhouder na de maatregel	M = -0.50	M = 0.46	37.39	.00

9 Gemiddelden worden aangegeven met 'M'. De F, t, en p geven de significantie aan van de effecten (afgerond op 2 cijfers achter de punt). Hoe hoger de F of t en hoe lager de p, hoe significanter. Een $p < .05$ wordt gezien als significant, en een $p < .10$ als marginaal significant.

Ondernemers				
	Geen vertrouwens- relatie	Wel vertrouwens- relatie	F	p
Manipulatiecheck vertrouwensrelatie	M = 3.50	M = 6.55	1058.50	.00
Kwaliteit relatie met toezichthouder na de maatregel	M = -0.33	M = 0.33	19.36	.00
Kwaliteit relatie met toezichthouder na de maatregel	Sanctie vs waarschuwing × Vertrouwensrelatie interactie		7.48	.01
Passendheid van de maatregel	Sanctie vs waarschuwing × Vertrouwensrelatie interactie		9.43	.00
Toezichthouders				
Uitkomstvariabele	Geen vertrouwens- relatie	Wel vertrouwens- relatie	t	p
Manipulatiecheck vertrouwensrelatie	M = 3.41	M = 6.73	-27.03	.00
Passendheid van de maatregel (hoe hoger, een meer een sanctie i.p.v. waarschuwing als passend wordt gezien)	M = 2.66	M = 1.16	4.59	.00
Vergelijking ondernemers en toezichthouders				
Uitkomstvariabele	Sanctie	Waarschuwing	F	p
Gevoel rechtvaardig te hebben/zijn behandeld	M = 4.76	M = 5.98	14.37	.00
	Rol ondernemer	Rol toezichthouder		
In keuzedilemma: misstand melden	M = 2.33	M = 2.05	5.00	.03
Gevoel rechtvaardig te hebben/zijn behandeld	M = 5.08	M = 6.28	29.58	.00
Gevoel rechtvaardig te hebben/zijn behandeld	Sanctie vs waarschuwing × ondernemer versus toezichthouder interactie		6.47	.01

BIJLAGE 4 | SCRIPT SCENARIO, STUDIE 2

Scenario-experiment rol ondernemer

Je bent directeur van zeep- en wasmiddelenfabrikant 'Helios'. Helios is opgericht in 1924 en uitgegroeid tot een middelgroot bedrijf met zo'n 300 fte aan personeel. Jij bent er nu zo'n 10 jaar directeur van. Als directeur ben je verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van Helios. Je streeft ernaar dat de productie en verkoop van jullie producten goed verlopen, en dat er genoeg winst wordt gemaakt. Daarin zijn jullie over de jaren succesvol in geweest. Maar de laatste paar jaar moeten zeep- en wasmiddelenfabrikanten (en zo ook Helios) wel meer moeite doen om het hoofd boven water te houden, en alles uit de kast trekken om genoeg omzet te maken. Daarom is het, om een concurrerende positie te houden op de markt, essentieel dat je hebt besloten om regelmatig nieuwe producten op de markt te zetten, en deze nieuwe producten snel op de markt te introduceren. Je voelt je als directeur er verantwoordelijk voor dat Helios daar zo goed mogelijk in slaagt.

Om ervoor te zorgen dat je je goed inleeft in de rol van directeur van Helios stellen we je nu de volgende vraag: Wat is je doel voor jou als directeur van Helios? En waarom denk je dat dit belangrijk is? Beschrijf dit hieronder in je eigen woorden in een kort verhaaltje.

Ook heeft Helios te maken met een toezichthouder, namelijk de Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit (NVWA). De NVWA houdt toezicht op de gezondheid en veiligheid van voedsel en consumentenproducten. Het is de taak van de NVWA om er zo goed mogelijk voor te zorgen dat bedrijven de warenwettelijke eisen naleven, en de risico's van hun producten beperken zodat de gezondheid en veiligheid van hun producten gegarandeerd worden. De NVWA heeft verschillende middelen hiertoe: zo kan hij bedrijven informeren, helpen, tegemoetkomen of advies geven, of bedrijven die niet de warenwettelijke eisen naleven waarschuwen of sanctioneren, etc. De NVWA probeert deze middelen in te zetten met als voornaamste doel dat bedrijven zich zo goed mogelijk aan de regels houden. Dit alles met het oog op dat de veiligheid van voedsel en consumentenproducten wordt geoptimaliseerd.

(hier kwam de manipulatie van vertrouwensrelatie zoals verderop in deze bijlage beschreven)

Na enige tijd brengt Helios veranderingen aan in een bepaald product (handzeep) om kosten te besparen. De veranderingen zijn niet groot, maar wel groot

genoeg om de handzeep als vernieuwd product op de markt te brengen. Dat is mooi, omdat dat de concurrerende positie van Helios verstevigt. In de research & development (R&D)-afdeling van Helios, die verantwoordelijk is voor de veranderingen in de handzeep, zijn er tijdens dit proces een aantal personeelswisselingen geweest. Echter, je hebt van deze afdeling verder geen signalen ontvangen die erop wijzen dat, door de verandering in de handzeep, de naleving van warenwettelijke eisen in gevaar is gekomen.

Op de volgende routine-inspectie van de NVWA wordt door de NVWA geconstateerd dat de vernieuwde handzeep toch teveel van een bepaalde stof bevat. De NVWA concludeert dat het product in strijd is met de wettelijke veiligheids-eisen. De vraag is hoe de toezichthouder van de NVWA nu zal reageren op de uitkomst van de inspectie. Zal hij een sanctie geven of het laten bij een waarschuwing? Na een paar dagen hoor je het...

Waarschuwingscondities:

Een paar dagen na de inspectie laat de inspecteur van het NVWA je weten dat de NVWA, in verband met de handzeep die niet aan de eisen voldoet, Helios een waarschuwing gaat geven. Deze waarschuwing houdt in dat de NVWA Helios waarschuwt dat het zich in de toekomst beter aan de wettelijke eisen en regels moet houden. Een sanctie zal op dit moment uitblijven, mits Helios zich verbetert in de toekomst.

Sanctiecondities:

Een paar dagen na de inspectie laat de inspecteur van het NVWA je weten dat de NVWA, in verband met de handzeep die niet aan de eisen voldoet, Helios een sanctie gaat geven. Een sanctie houdt in dat Helios een boete moet betalen voor het zich niet houden aan de wettelijke eisen en regels. Daarbij gaat de NVWA ervan uit dat Helios zich verbetert in de toekomst.

Scenario-experiment rol toezichthouder

Je bent toezichthouder bij de Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit (NVWA). De NVWA heeft als doel om de veiligheid van voedsel en consumentenproducten te bewaken. Als toezichthouder van het NVWA heb je een aantal bedrijven toegewezen gekregen op wie je toezicht houdt. Dit houdt in dat het jouw taak is om er zo goed mogelijk voor te zorgen dat deze bedrijven de warenwettelijke eisen naleven, en de risico's van hun producten beperken zodat de gezondheid en veiligheid van hun producten gegarandeerd worden. Je hebt verschillende middelen hiertoe: zo kun je bedrijven informeren, helpen, tegemoetkomen of advies geven, of bedrijven die niet de warenwettelijke eisen naleven waarschuwen of sanctioneren, etc. Je probeert deze middelen in te zetten met als voornaamste doel dat de aan jou toegewezen bedrijven zich zo goed mogelijk aan de regels houden. Dit alles met het oog op dat de veiligheid van voedsel en consumentenproducten wordt geoptimaliseerd.

Om ervoor te zorgen dat je je goed inleeft in de rol van NVWA-toezichthouder stellen we je nu de volgende vraag: Wat is je doel voor jou als toezichthouder van de NVWA? En waarom denk je dat dit belangrijk is? Beschrijf dit hieronder in je eigen woorden in een kort verhaaltje.

Een van de organisaties waar je toezicht op houdt, is 'Helios', een zeep- en wasmiddelenfabrikant. Helios is opgericht in 1924 en uitgegroeid tot een middelgroot bedrijf met zo'n 300 fte aan personeel. De contactpersoon van Helios waar jij mee te maken hebt, is de directeur. Deze is nu zo'n 10 jaar directeur van Helios. Zoals alle zeep- en wasmiddelenfabrikanten streeft Helios naar een goede productie en verkoop van producten, en genoeg winst. Helios is daarin door de jaren heen succesvol geweest. Maar de laatste paar jaar moeten zeep- en wasmiddelenfabrikanten (en zo ook Helios) wel meer moeite doen om het hoofd boven water te houden, en alles uit de kast trekken om genoeg omzet te maken. Daarom is het voor hen, om een concurrerende positie te houden op de markt, essentieel om regelmatig nieuwe producten op de markt te zetten, en deze nieuwe producten snel op de markt te introduceren. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat de directeur van Helios er zich verantwoordelijk voor voelt dat Helios daar zo goed mogelijk in slaagt.

(hier kwam de manipulatie van vertrouwensrelatie zoals verderop in deze bijlage beschreven)

Op de volgende routine-inspectie bij Helios constateer je dat een handzeep van Helios te veel van een bepaalde stof bevat. Na een grondig onderzoek concludeer je dat de handzeep in strijd is met de wettelijke veiligheidseisen. Naar aanleiding van deze conclusie vertelt de directeur van Helios je dat Helios inderdaad kleine veranderingen in de handzeep had aangebracht om kosten te besparen, en dat er in de research & development-afdeling van Helios, die verantwoordelijk is voor de veranderingen in de handzeep, een aantal personeelswisselingen waren geweest. Echter, hij had van deze afdeling verder geen signalen ontvangen die erop wezen dat, door de verandering in de handzeep, de naleving van warenwettelijke eisen in gevaar was gekomen.

Manipulatie vertrouwensrelatie¹⁰

Geen-vertrouwensrelatie-condities:

Helios en de NVWA hebben nog niet zolang met elkaar te maken. Daarom hebben Helios en de NVWA nog maar weinig ervaring met elkaar. Het toezicht

10 De onderzoekers zijn zich ervan bewust dat werkwijze van de NVWA zoals hier beschreven niet overeenkomt met de daadwerkelijke werkwijze van de NVWA. Echter, voor het doel van het onderzoek was het belangrijk dat er verschil tussen de twee vertrouwensrelatie-condities kon worden gemaakt in het inspectiegedrag van de NVWA en om tegelijkertijd in beide condities geloofwaardig te houden dat de regelovertreding aan het licht kwam. Hiertoe is

van de NVWA bij bedrijven (zo ook bij Helios) houdt in dat de NVWA naast de (wettelijk verplichte) routine-inspecties, ook extra onverwachte inspecties uitvoert. In deze inspecties wordt nagegaan of bedrijven de warenwettelijke eisen naleven, en de risico's van hun producten beperken. Deze inspecties zijn voor Helios wel belastend omdat het administratie en papierwerk met zich meebrengt, wat tijd en geld kost. Natuurlijk kost het de NVWA ook tijd.

Vertrouwensrelatie-condities:

Helios en de NVWA hebben al vrij lang met elkaar te maken. Bovendien hebben Helios en de NVWA goede ervaringen met elkaar en hebben ze een goede onderlinge verstandhouding opgebouwd. Het toezicht van de NVWA bij de meeste bedrijven houdt in dat de NVWA, naast routine-inspecties, ook extra onverwachte inspecties kan uitvoeren. Maar deze laatste inspecties doet de NVWA niet bij Helios. Door hun jarenlange ervaringen met elkaar, gaat de NVWA er namelijk van uit dat Helios zelf ervoor zorgt dat ze de warenwettelijke eisen naleeft, de risico's van haar producten beperkt, en incidenten bij de NVWA meldt. In het kader daarvan voert de NVWA wel de (wettelijk verplichte) routine-inspecties uit, maar laat de extra onverwachte inspecties achterwege. Dit is prettig voor Helios omdat het bedrijf zo niet zoveel wordt belast met administratie en papierwerk, wat tijd en geld scheelt. Het is ook prettig voor de NVWA omdat die dan zijn tijd efficiënter kan indelen: zo houdt de NVWA meer tijd over voor het onverwacht inspecteren van andere bedrijven waarmee hij (nog) niet zulke goede ervaringen heeft.

er in de scenario's onderscheid gemaakt tussen routine- en extra inspecties. We gaan ervan uit dat de onderzoeksdeelnemers (economie- en bedrijfskundestudenten) over het algemeen onbekend zijn met de daadwerkelijke handelswijze van de NVWA, en deze voorstelling van zaken daardoor niet tot problemen heeft geleid.

BIJLAGE 5 | METINGEN STUDIE 2

Manipulatiecheck vertrouwensrelatie (Ondernemers en toezichthouders)

- De NVWA en Helios kennen elkaar... 1 = nog maar kort, 7 = al heel lang*
- De verstandhouding tussen de NVWA en Helios is... 1 = erg slecht, 7 = erg goed*
- De relatie tussen de NVWA en Helios kenmerkt zich door... 1 = wantrouwen in elkaar, 7 = vertrouwen in elkaar*
- De NVWA heeft... 1 = weinig vertrouwen in de goede intenties van Helios, 7 = veel vertrouwen in de goede intenties van Helios*
- De NVWA... 1 = vertrouwt er absoluut niet op dat Helios zich aan de regels houdt, 7 = vertrouwt er sterk op dat Helios zich aan de regels houdt*

Rechtvaardigheid maatregel (Ondernemers)

- Wat vind je van de maatregel die je van de NVWA hebt ontvangen? In hoeverre vind je de maatregel...*
- ...rechtvaardig?*
- ...gepast?*
- ...terecht?*

Rechtvaardigheid maatregel (Toezichthouders)

- Welke maatregel (een waarschuwing of sanctie)...*
- ...vind je het meest rechtvaardig?*
- ...vind je het meest gepast?*
- ...vind je het meest terecht?*

Passendheid maatregel (Ondernemers)

- Wat vind je van de maatregel die je van de NVWA hebt ontvangen? In hoeverre vind je de maatregel...*
- ...passen bij de relatie die Helios en de NVWA hebben?*
- ...logisch, gezien de relatie tussen Helios en de NVWA.*

Passendheid maatregel (Toezichthouders)

- Welke maatregel (een waarschuwing of sanctie)...*
- ...vind je het meest passen bij de relatie die Helios en de NVWA hebben?*
- ...vind je het meest logisch, gezien de relatie tussen Helios en de NVWA?*

Emoties (ondernemers)

- Door deze maatregel voel ik me...*
- ...tevreden*
- ...boos*
- ...blij*

...verontwaardigd
...verbaasd

Gevoel rechtvaardig te zijn behandeld (Ondernemers)

De toezichthouder heeft eerlijk gehandeld
Ik voel mij rechtvaardig behandeld
Ik voel mij respectvol behandeld
Ik ben tevreden over hoe ik ben behandeld
Ik vind het rechtvaardig dat ik de sanctie/waarschuwing ontvang

Gevoel rechtvaardig te hebben gehandeld (Toezichthouders)

Ik heb eerlijk gehandeld
Ik heb Helios rechtvaardig behandeld
Ik heb Helios respectvol behandeld
Ik ben tevreden over hoe ik heb gehandeld
Ik vind het rechtvaardig dat ik de sanctie/waarschuwing het gegeven

Gedragsintenties (Ondernemers)

Na deze gebeurtenis, zou ik geneigd zijn om in de toekomst...
...mijn best te doen me aan de regels van de NVWA te houden
...mijn best te doen me aan de regels van de NVWA te houden zelfs als ik zou weten dat ik niet wordt gecontroleerd
...het niet nauw te nemen met de regels van de NVWA
...als ik ermee weg kom, de regels van de NVWA overtreden als me dat winst oplevert
...bij de NVWA informatie in te winnen over wat wel en niet mag
...openheid van zaken te geven naar de NVWA toe
...incidenten verborgen proberen te houden voor de NVWA
...volledig mee te werken aan inspecties van de NVWA
...melding te maken bij het NVWA van veranderingen in de bedrijfsvoering die relevant kunnen zijn voor de veiligheid van mijn producten
...beter mijn best doen om erop toe te zien dat de producten van Helios aan de NVWA-eisen voldoen

Kwaliteit relatie na maatregel (Ondernemers)

Ik ervaar, nu dit allemaal gebeurd is, de relatie tussen Helios en de NVWA als...1= erg slecht 7 = erg goed
Klik hieronder op de smiley die het beste aangeeft hoe jij de relatie met de NVWA, na deze gebeurtenis, zou ervaren. (Schaal die loopt van een blij naar een droevige smiley) (gehercodeerd)

Dilemma (Ondernemers)

Enkele maanden geleden heeft Helios een wasmiddel op de markt gebracht. Op een dag komt het hoofd van de afdeling consumentenzaken van Helios bij je binnen. Hij meldt aan jou dat op het bewuste wasmiddel niet vermeld staat welke conserveermiddelen, parfum, en allergene parfumstoffen zich in het wasmiddel bevinden. Dit gaat in tegen de regels die de NVWA stelt aan etikettering van wasmiddelen.

Tot dusver zijn er geen klachten van consumenten over gekomen, maar hij vraagt zich af wat nu te doen.

Je staat voor de beslissing wat te doen. Er zijn twee opties:

1. *De NVWA hierover informeren. Je weet niet zeker hoe de NVWA zal reageren, maar er is een kans dat de NVWA zegt dat het wasmiddel uit de schappen moet worden teruggehaald. Dit zal heel nadelig zijn voor Helios. Naast het oplopen van imagoschade, zal Helios een grote omzet mislopen die Helios nu hard nodig heeft. Het is namelijk een niet-winstgevend jaar geweest. Bij het mislopen van de omzet zullen bovendien de jaarcijfers tegenvallen en kunnen de aandeelhouders zich zorgen gaan maken en lastige vragen gaan stellen.*
2. *De NVWA niet informeren, maar alleen er voor zorgen dat op de volgende lichten van het wasmiddel de benodigde informatie wel staat vermeld. Het zal een paar maanden duren voordat de nieuwe lichting de oude lichting helemaal vervangen zal hebben. Je beseft je wel dat je dan in die paar maanden tegen de regels van de NVWA ingaat, maar je weet ook dat de volgende inspectie van de NVWA pas over twee jaar zal plaatsvinden, en dat dus de NVWA het niet zal merken. Bovendien kun je, zodra er wel klachten van consumenten komen, altijd alsnog de NVWA informeren en het wasmiddel uit de schappen terughalen.*

Wat doe je? Informeer je de NVWA of niet? Kies een van de onderstaande opties.

- o Ik zal zeker de NVWA niet gelijk informeren.*
- o Ik zal waarschijnlijk de NVWA niet gelijk informeren*
- o Ik zal waarschijnlijk de NVWA wel gelijk informeren*
- o Ik zal zeker gelijk de NVWA informeren*

Coöperatieve verwachtingen (Ondernemer)

Als ik de NVWA informeer over de ontbrekende gegevens, zou de NVWA...

- ...mij toestemming geven het wasmiddel in de schappen te laten liggen, zolang de verpakkingstekst op de nieuwe lichting van het wasmiddel maar wordt aangepast*
- ...rekening houden met mijn belangen*

Dilemma (Toezichthouders)

Enkele maanden geleden heeft Helios een wasmiddel op de markt gebracht. Op een dag komt het hoofd van de afdeling consumentenzaken van Helios bij de directeur binnen. Hij meldt aan de directeur dat op het bewuste wasmiddel niet vermeld staat welke conserveermiddelen, parfum, en allergene parfumstoffen zich in het wasmiddel bevinden. Dit gaat in tegen de regels die de NVWA stelt aan etikettering van wasmiddelen. Tot dusver zijn er geen klachten van consumenten over gekomen, maar hij vraagt zich af wat nu te doen.

De directeur staat voor de beslissing wat te doen. Er zijn twee opties:

1. *De NVWA hierover informeren. De directeur weet niet zeker hoe de NVWA zal reageren, maar schat in dat er een kans is dat de NVWA zegt dat het wasmiddel uit de schappen moet worden teruggehaald. Dit zal heel nadelig zijn voor Helios. Naast het oplopen van imagoschade, zal Helios een grote omzet mislopen die Helios nu hard nodig heeft. Het is namelijk een niet-winstgevend jaar geweest. Bij het mislopen van de omzet zullen bovendien de jaarcijfers tegenvallen en*

kunnen de aandeelhouders zich zorgen gaan maken en lastige vragen gaan stellen.

2. *De NVWA niet informeren, maar alleen er voor zorgen dat op de volgende lichtingen van het wasmiddel de benodigde informatie wel staat vermeld. Het zal een paar maanden duren voordat de nieuwe lichting de oude lichting helemaal vervangen zal hebben. De directeur beseft zich wel dat hij dan in die paar maanden tegen de regels van de NVWA ingaat, maar weet ook dat de volgende inspectie van de NVWA pas over een jaar zal plaatsvinden, en dat dus de NVWA het niet zal merken. Bovendien beseft de directeur dat hij, zodra er wel klachten van consumenten komen, altijd alsnog de NVWA kan informeren en het wasmiddel uit de schappen kan terughalen.*

Wat denk jij dat de directeur zal doen? Informeert hij de NVWA of niet? Kies een van de onderstaande opties.

- o Hij zal zeker de NVWA niet gelijk informeren.*
- o Hij zal waarschijnlijk de NVWA niet gelijk informeren*
- o Hij zal waarschijnlijk de NVWA wel gelijk informeren*
- o Hij zal zeker gelijk de NVWA informeren*

REEDS VERSCHENEN IN DE REEK HANDHAVING EN GEDRAG

- Judith van Erp, *Informatie en communicatie in het handhavingsbeleid. Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek*, 2007.
- Wim Huisman & Annemieke Beukelman, *Invoeden op regelnaleving door bedrijven. Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek*, 2007.
- Joop van der Pligt, Wim Koomen & Frenk van Harreveld, *Bestrafen, 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.
- A.J.M. Denkers, M.P. Peeters & W. Huisman, *Waarom organisaties de regels naleven. Over individuele motieven, de ethische bedrijfscultuur en de mores in de branche*, 2013.
- Maarten Zaal & Naomi Ellemers, *Overtreding vermijden of naleving bevorderen? Hoe mensen kunnen worden aangezet tot regelnaleving hangt af van het gedrag van hun groepsgegoten*, 2013.
- Eelco van Wijk & Frédérique Six, *De diversiteit van het willen. Een onderzoek naar de dynamiek van motivaties achter regelnaleving*, 2014.
- Laetitia Mulder, Gerben van der Vegt & Sanne Ponsioen, *Omgaan met regelovertreding in vertrouwensrelaties. Effecten van dialoog- en sanctiefactoren en de invloed van de relatie tussen toezichthouder en ondernemer*, 2014.



Het gebeurt steeds vaker dat toezicht georganiseerd wordt in arrangementen waarin vertrouwen tussen toezichthouder en personen die onder toezicht staan, een rol speelt. In de context van een dergelijke vertrouwensrelatie is de vraag hoe het beste kan worden omgegaan met regelovertreding. Moeten toezichthouders sanctioneren of is het beter om een waarschuwing te geven nadat een onder toezicht staande een regel heeft overtreden? Welke aspecten van een sanctie of waarschuwing dragen bij aan toekomstige regelnaleving door een persoon of een bedrijf dat onder toezicht staat? En hoe verschilt dit voor een context van een vertrouwensrelatie en een context waarin vertrouwen minder een rol speelt? Dit boek beschrijft een survey-onderzoek en twee experimenten waarin deze vragen centraal staan. De resultaten bieden relevante inzichten voor handhavers en toezichthouders die, afhankelijk van de aan- of afwezigheid van een vertrouwensrelatie met een onder toezicht staande, vorm willen geven aan een gepaste en effectieve reactie op regelovertreding.

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.

BOOM | **LEMMA**
UITGEVERS

