

# Integriteitsbeleid in Nederlandse banken

*Een onderzoek naar mogelijke crowding-  
effecten in het integriteitsbeleid van banken*

Presentatie uitreiking NBN Rabobank Scriptieprijs 2010

Masterthesis bestuurskunde, Vrije Universiteit

Marianne van der Veen MSc

# Integriteit

- Integriteit: gedragingen die overeenkomen met de geldende morele waarden en normen.
- Integriteitsschendingen: gedragingen die niet in overeenstemming zijn met geldende morele waarden (zoals fraude, corruptie, witwassen, terrorismefinanciering, manipulatie van informatie)
- Integriteitsbeleid: wanneer is dit effectief?
- van belang is het hanteren van de juiste morele waarden, dit leidt tot het gewenste gedrag

# Uitgangspunt

## Verouderd idee:

- slechts financiële kosten- en baten-analyses om handelingen te bepalen

## Nieuw idee:

- intrinsieke motivaties zijn in grote mate bepalend voor het gedrag van mensen,
- financiële beloningen verzwakken intrinsieke motivaties,
- ook interventies, opdrachten, controle of sancties kunnen intrinsieke motivaties verzwakken.

→ Het onderzoek is gericht op de effectiviteit van de managementpraktijk en het beleid, dat gericht is op bevordering van integriteit door het overbrengen van morele waarden

# Onderzoek

- **Onderzoeksvraag**

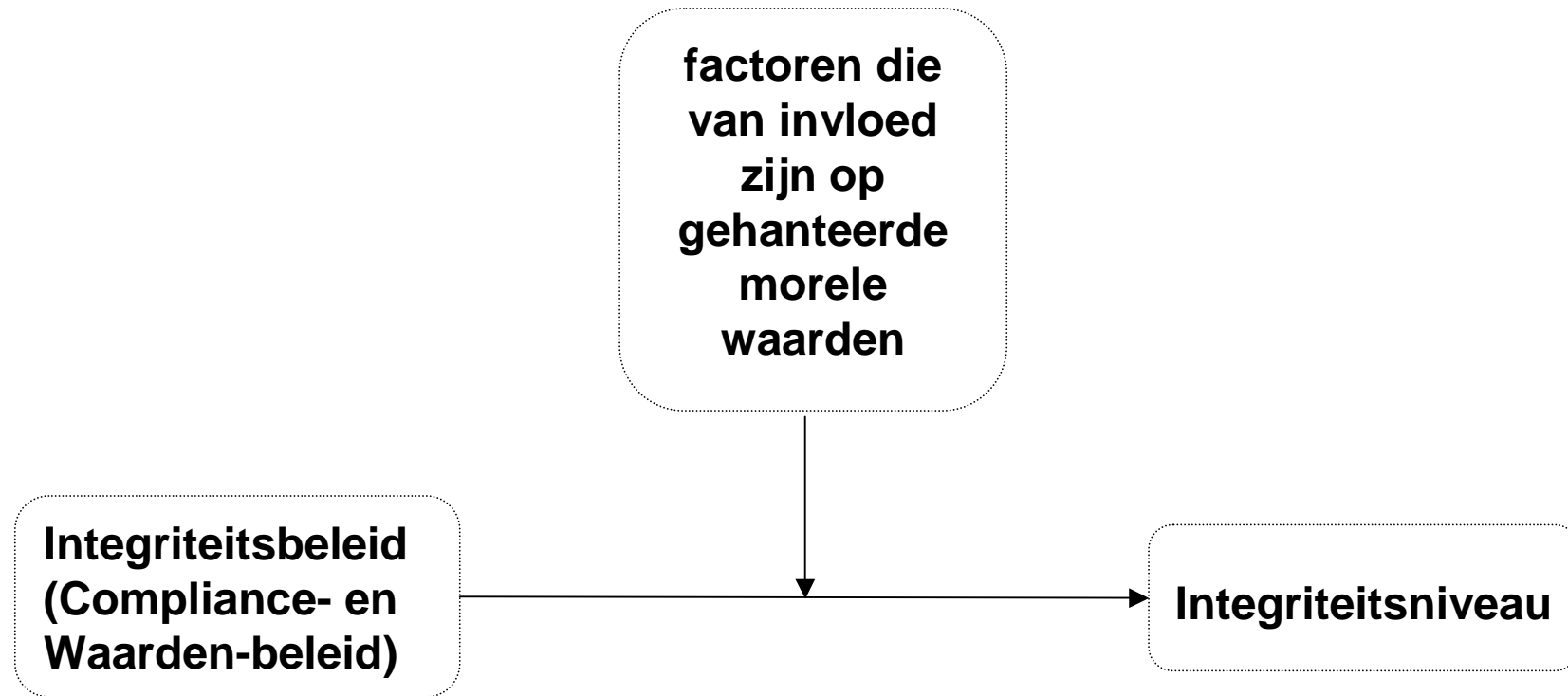
- ‘Welk compliance-beleid en waarden-beleid hanteren Nederlandse banken en in hoeverre vormen geobserveerde crowding-effecten een verklaring voor verschillen in integriteitsniveau?’

- **Kwalitatief onderzoek**

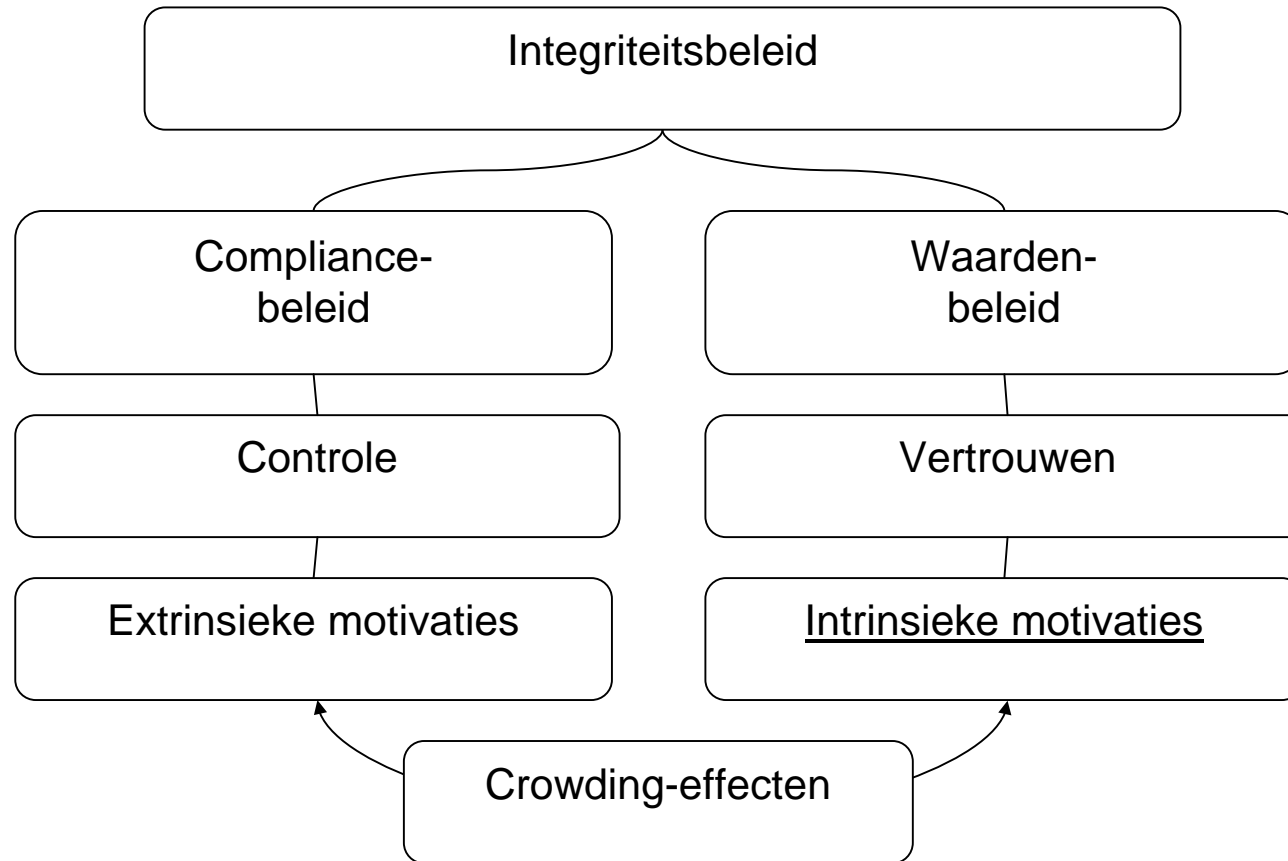
- **Gesprekspartners**

- Interne gesprekspartners in vier banken (vooral beleidsmanagers)
  - Om de integriteitsniveaus te meten ook externe gesprekspartners, bij o.a. de toezichthouders (AFM, DNB), de Nederlandse Vereniging van banken (NVB) en media.

# Vereenvoudigd overzicht



# Wat zijn crowding-effecten?



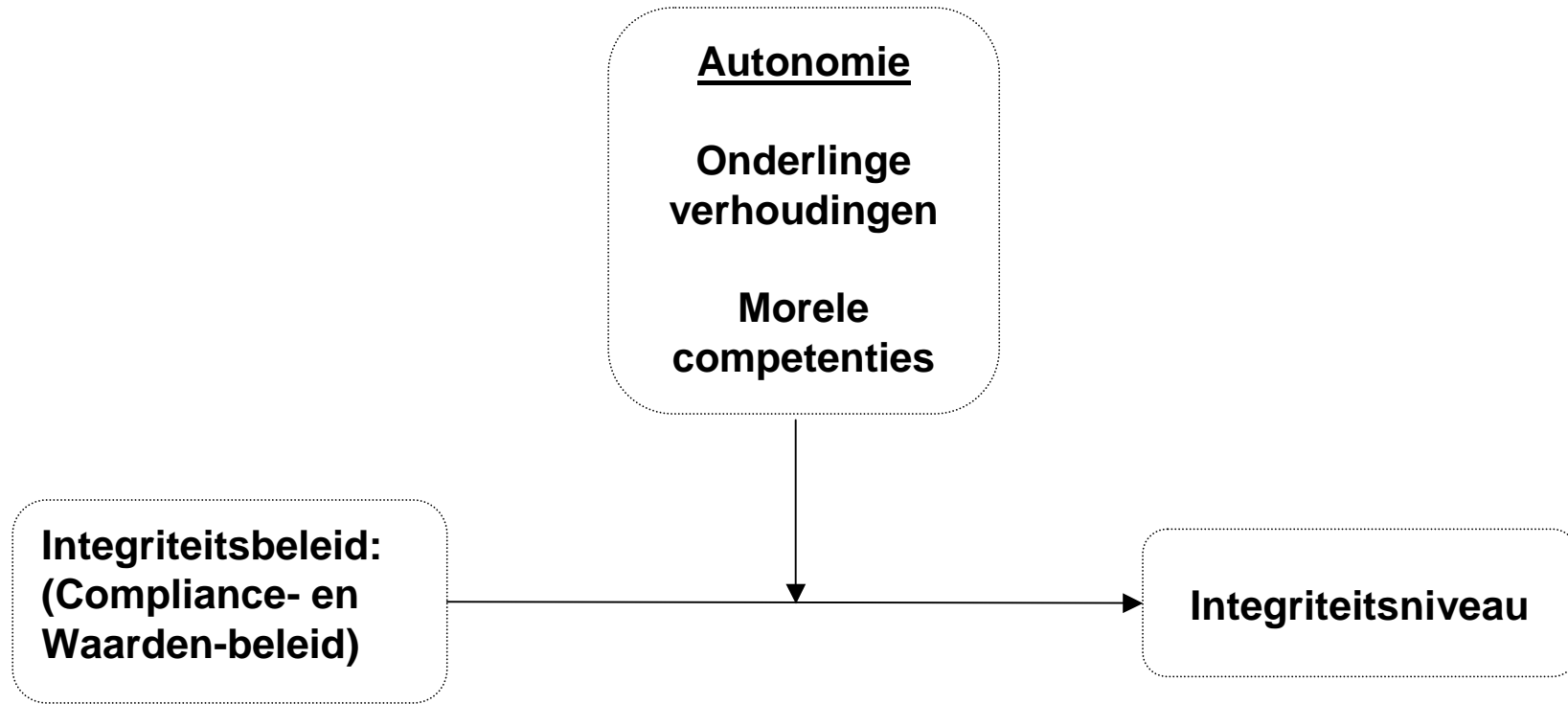
# Uitgangspunt: crowding-out is onwenselijk

***Crowding-  
out***

Verzwakking van  
intrinsieke motivaties



# Hoe voorkom je crowding-out?



# Observaties

**1 In alle vier de banken: een grote nadruk op compliance en geen verschillen in integriteitsniveau; de externe gesprekspartners beoordelen het integriteitsniveau voldoende**

## **2 Autonomie**

- ervaart men het integriteitsbeleid als juist?
- ervaart men het integriteitsbeleid als een te strak keurslijf?

## **3 Onderlinge verhoudingen**

- dragen managers morele waarden uit door voorbeeldgedrag?
- geven managers consistent uitvoering aan sancties en beloningen?

## **4 Morele competenties**

- spreekt men elkaar aan op de integriteit van het gedrag?
- geven managers constructief morele aanwijzingen?

## Vervolg observaties

- Autonomie niet ingeperkt: men geeft een rechtvaardiging voor 'het strakke keurslijf' vanwege de publieke taak van banken, de wetgeving, het klantenvertrouwen

De autonomie is niet ingeperkt, want de gesprekspartners zijn zelf goed in staat te bepalen welke morele waarden zij zich eigen maken

- Geobserveerde onderlinge verhoudingen en morele competenties geven de indruk dat de gewenste morele waarden worden gehanteerd en dat er geen sprake is van crowding-out.

Maar, de gesprekspartners bestonden vooral uit managers die verantwoordelijk zijn voor de vorming en uitvoering van het integriteitsbeleid van banken.

# Conclusies

- Geen verschillen in integriteitsniveaus van banken
- Ondanks de sterke nadruk op compliance is er geen crowding-out waargenomen

Hoe is dit te verklaren?

- Gelijkvormigheid van banken: aanwezigheid van AFM, DNB, NVB
- Type organisatie: er is een vanzelfsprekende acceptatie van het compliance-beleid, men past zich aan aan het keurslijf.  
Hierdoor geen beperking van de autonomie.
- Type gesprekspartner: vooral diegenen die verantwoordelijk zijn voor de vorming en uitvoering van integriteitsbeleid

# Wat heeft het onderzoek opgeleverd?

## Theorie:

→ Vél compliance (meer regels) hoeft geen negatieve gevolgen te hebben op het gedrag van mensen

## Praktijk:

→ Managers kunnen gewenste intrinsieke motivaties versterken

→ Suggesties voor vervolgonderzoek met meer commerciële gesprekspartners