

# Hoe het Expertisecentrum van de AFM toezicht houdt op cultuur en gedrag

## Interview met Frans de Weert en Céline Christensen van het Expertisecentrum

drs. D. Mijnheer\*

*Trefwoorden: cultuur en gedrag, blinde vlekken, besluitvormingsproces*

**Het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten is twee jaar geleden uitgebreid met het Expertisecentrum, dat onderzoek moet doen naar onder meer cultuur en gedrag bij financiële instellingen. Onderzoekers en wetenschappers ontwikkelen er methoden voor beter preventief toezicht. Het meest recente aandachtspunt van het nieuwe AFM-onderdeel zijn blinde vlekken in organisaties bij de besluitvorming. 'Die kunnen ertoe leiden dat het klantbelang over het hoofd wordt gezien.'**

De 'harde' toezichtkant van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) is het meest bekend bij het grote publiek. Die kant haalt het vaakst de krant met opvallende koppen. Corrigerende maatregelen, zoals een waarschuwing of boete, zorgen voor de grootste mogelijke paniek in de directiekamers van accountantskantoren, verzekeraars, banken, beleggingsinstellingen, beursgenoteerde ondernemingen. Maar in het imposante AFM-gebouw aan de Amsterdamse Vijzelgracht broedt op de tweede verdieping tevens een negenkoppig team van Gedrag en Cultuur continu op methodieken die de instellingen-ondertoezicht kunnen behoeden voor die fouten. Die broedplaats ligt binnen het Expertisecentrum, dat twee jaar geleden werd opgericht onder aanvoering van voormalig AFM-bestuurder Femke de Vries. 'Het is opgericht vanuit de gedachte dat we als toezichthouder niet alleen naar de symptomen willen kijken maar ook dieper willen zoeken naar de oorzaken.

De doelstelling van ons is om meer preventief toezicht te houden dan *after the facts*,' aldus Frans de Weert (39, Wiskunde en Insurance studies), hoofd van het Expertisecentrum waar in totaal zestig mensen worden ingezet op de expertises Datagedreven Toezicht, Consumentengedrag, Risicoanalyses, Digitaal Onderzoek, Operationaal Risk & IT en Gedrag en Cultuur Toezicht.

Tijdens het interview met Tijdschrift voor Compliance wordt De Weert geflankeerd door teammanager Gedrag en Cultuur Céline Christensen (34, studie Economie en Verandermanagement). 'Ons team is een mix,' vertelt zij. 'Het is een groep mensen met harde toezichtervaring maar er is ook een promovenda en universitair docent bij van de Universiteit Utrecht met veel kennis van organisatiepsychologie. Daardoor kunnen we de praktijk koppelen aan de wetenschappelijke wereld.'

### Thema-onderzoeken

Het Expertisecentrum voert regelmatig thema-onderzoeken uit bij financiële instellingen. Ze werken op anonieme basis mee. 'Het gaat ons om het bredere belang dan alleen de individuele onderzochte partijen,' zegt Christensen. 'Dat we op anonieme basis de onderzoeken uitvoeren, helpt het team om de inzichten breder te delen.'

Het doel van de onderzoeken is knelpunten te achterhalen en op basis daarvan de betreffende instellingen bouwstenen te leveren voor een gezonde cultuur en dito gedrag. In oktober 2017 publiceerde het Expertisecentrum de eerste resultaten van die aanpak in het rapport 'Leren van Fouten', in december van hetzelfde jaar gevolgd door het rapport 'Evenwichtige besluitvorming: omgaan met blinde vlekken'.

In het rapport over blinde vlekken doet het Expertisecentrum verslag van het onderzoek bij vijf kleine tot middelgrote banken, op basis van bureauonderzoek naar 183 voorbereidende (vergader)stukken. Verder vonden zes observaties tijdens directievergaderingen plaats en werden 41 interviews met directieleden en indieners van besluitstukken afgenomen. Dit alles om in beeld te krijgen hoe de besluitvorming verloopt bij strategische beslissingen bij de instellingen. De AFM voert daarbij aan dat de directie een evenwichtige afweging moet maken tussen de belangen van alle stakeholders,

\* Dennis Mijnheer is journalist bij Follow the Money, een onafhankelijk multimediaal platform voor onderzoeksjournalistiek.

## Workshops 'Leren van Fouten'

De AFM publiceerde afgelopen oktober het rapport 'Leren van Fouten'. Het betrof een case study, in samenwerking met de Universiteit Utrecht, bij 13 financiële instellingen waarin de foutencultuur werd onderzocht. Was die open genoeg? De reden: 'Leren van fouten draagt bij aan het ethisch gedrag van medewerkers, een betere kwaliteit van dienstverlening aan de klant en betere prestaties van de onderneming. Zo ontstaat een win-winsituatie voor alle partijen,' aldus het rapport. De AFM constateerde dat er door de bank genomen een tamelijk open foutencultuur heerste bij de onderzochte bedrijven. Medewerkers gaven aan dat er vrij open en eerlijk werd gecommuniceerd over missers. Ook nam men de tijd om fouten te analyseren en te corrigeren. Fouten werden daadwerkelijk gemeld. Toch kwamen er nog genoeg verbeterpunten aan het licht. Zo werd onder meer aangegeven dat er ruimte was voor verbeteringen bij leidinggevendenden. Medewerkers gaven onder meer aan dat ze van hen te weinig kans kregen om mee te denken over hoe in de toekomst fouten te voorkomen. Het rapport ging gepaard met een lijst van best practices op het gebied van omgaan met fouten.

De AFM organiseert 6 en 8 maart workshops voor compliance officers naar aanleiding van het rapport 'Leren van Fouten'.

waaronder die van de klant. En zich bijvoorbeeld moet afvragen: Is de besluitvorming wellicht beïnvloed door tunnelvisie, elkaar niet-kritisch bevragen of een suboptimale risico-inschatting? Dergelijke processen kunnen leiden tot blinde vlekken bij de besluitvorming, bijvoorbeeld voor het klantbelang.

In het rapport wordt een zestal concrete technieken aangereikt ter verbetering van het besluitvormingsproces en de omgang met de vastgestelde blinde vlekken. Het Expertisecentrum leunde daarbij op inzichten van de psychologen Gary Klein en Daniel Kahneman. Kahneman haalde het beeld onderuit van de mens als 'homo economicus' die slechts op eigen gewin uit is en daarbij zuiver rationeel handelt. Mensen maken om allerlei redenen juist systematisch fouten in hun redeneringen en inschattingen, toonde Kahneman aan. Hij kreeg in 2012 de Nobelprijs voor de Economie voor zijn werk. Klein maakte naam als pionier in het inzicht dat goede beslissingen worden genomen op basis van intuïtie.

**De AFM constateerde dat er door de bank genomen een tamelijk open foutencultuur heerste bij de onderzochte bedrijven**

### Wie bepaalt het thema van jullie onderzoeken?

De Weert: 'De toezichthouder is dag in, dag uit aanwezig bij instellingen en constateert problemen die verder gaan dan, bijvoorbeeld, het niet goed naleven van de adviesplicht. Wij krijgen dan de vraag of we onderzoek kunnen doen naar de oorzaken. We hebben daarnaast onze eigen agenda, zoals het onderzoek naar evenwichtige besluitvoering, die aantoonbaar belangrijk is voor het klantbelang.'

### In hoeverre kunnen de financiële crisis en bankschandalen zoals de Libor-affaire teruggevoerd worden op de cultuur en het gedrag bij financiële instellingen?

De Weert: 'Cultuur en gedrag hebben daarin zeker een rol gespeeld. Het AFM-toezicht daarop vloeit dan ook voort uit de financiële crisis en de commissie-De Wit. Bij alle for-profit-instellingen bestaat er een spanningsveld tussen het creëren van aandeelhouderswaarde en het klantbelang. Overal waar grote strategische besluiten worden genomen, kunnen ook grote missers worden gemaakt. Soms is dat gewoon pech maar soms is dat ook terug te voeren op tunnelvisie, blinde vlekken of, als het heel extreem is, een slechte cultuur.'

### Hoe moeilijk is het in het algemeen om cultuur en gedrag te veranderen?

De Weert: 'Het veranderen daarvan is lastig en duurt lang, maar het is mogelijk. Het begint allemaal met bewustwording. Daarna kan er bedacht worden hoe er institutioneel iets mee gedaan kan worden om de blinde vlekken iets minder blind te maken.'

**Het klantbelang kan buiten beeld raken door een bepaald referentiekader of door de groei-doelstelling binnen de organisatie**

### In jullie onderzoek naar blinde vlekken komt naar voren dat het klantbelang nog steeds niet altijd bovenaan de agenda staat. Hoe valt dat te verklaren?

De Weert: 'Het is vaak niet de intentie van mensen om dat niet te doen, maar het klantbelang kan buiten beeld raken door een bepaald referentiekader of door de groei-doelstelling binnen de organisatie. Het is heel menselijk om die doelstelling na te streven maar dan worden er nog wel eens andere belangen vergeten. Zo ontstaan blinde vlekken. Kahneman toonde dat het op individueel niveau heel lastig is om zulke

biases te overwinnen. Maar op institutioneel niveau is er hoop.'

### Waarop is die hoop gebaseerd?

Christensen: 'Bij het starten van zo'n onderzoek weet je niet wat je zult aantreffen. We zagen dat banken, zeker ten opzichte van 10 jaar geleden, bezig zijn om te veranderen. Bij gesprekken over besluitvorming bijvoorbeeld merkten we op dat de ambitie om de organisatie te verbeteren er zeker is op het vlak van cultuur en gedrag.'

### Jullie zagen ook dat blinde vlekken ontstaan door onder meer de aanwezigheid van een gedeeld referentiekader. Hoe ontstaat zo iets?

Christensen: 'Als mensen heel lang met elkaar samenwerken of lang werkzaam zijn in een organisatie, ontstaat een gedeeld referentiekader. Het voordeel daarvan is dat er snel en daadkrachtig besluiten genomen kunnen worden, maar er is wel een risico op tunnelvisie waarbij andere dan de eigen belangen onvoldoende worden meegewogen.'

**Daar gingen de vergaderingen vooral over de kans dat bepaalde nieuwe producten de organisatie konden doen groeien. Waarbij de vraag veel minder is: wát is eigenlijk de toegevoegde waarde van het product voor de klant?**

### Hoe merkten jullie dat in de praktijk?

Christensen: 'We hebben observaties gedaan bij meerdere directievergaderingen. We merkten bijvoorbeeld dat bij een bepaalde bank "groei" een belangrijk thema is. Daar gingen de vergaderingen vooral over de kans dat bepaalde nieuwe producten de organisatie

konden doen groeien. Waarbij de vraag veel minder is: wát is eigenlijk de toegevoegde waarde van het product voor de klant? We zagen bijvoorbeeld dat risico's en dilemma's niet expliciet gemaakt werden zoals: hoe gaan we om met klantgroepen voor wie het product niet passend is? Als er een besluit wordt voorbereid, hoop je dat in de voorbereidende stukken heel duidelijk wordt gemaakt wat de voordelen en eventuele nadelen voor de klant precies zijn. Zodat dat in de vergadering ook voldoende meegenomen kan worden. Dat zagen we niet overal gebeuren. Het kan overigens ook nog dat de dilemma's wel op papier zijn voorbereid maar vervolgens tijdens de vergadering niet of nauwelijks ter sprake komen.'

### Klanttevredenheid zegt niet alles

### Uit jullie onderzoek blijkt dat banken klanttevredenheid verwarren met klantbelang. Waarin zit precies het verschil?

De Weert: 'Een klant kan heel tevreden zijn omdat hij goed geholpen is, maar na 10 jaar kan hij er achter komen dat hij een verkeerd product heeft gekocht. Daarbij speelt mee dat producten in de financiële wereld vaak een lange looptijd hebben – een hypotheek loopt bijvoorbeeld 30 jaar. Maar klanten kunnen niet altijd de gevolgen overzien op lange termijn dus klanttevredenheid zegt niet alles. Daarom vindt de AFM het belangrijk dat instellingen zélf nadenken over het klantbelang en niet puur afgaan op klanttevredenheid.'

### Waardoor ontstaat die verkeerde nadruk?

Christensen: 'Klanttevredenheid is makkelijker te meten. Een bank kan na een adviesgesprek via een vragenlijst de klant vragen wat hij van de dienstverlening vond. Dan heb je iets om op te sturen. Banken gebruiken dan ook vaak klantonderzoeken, maar die zijn niet diepgaand genoeg. Er wordt niet gekeken of een nieuw product of dienst daadwerkelijk een toegevoegde waarde heeft voor de klant.

Het meten van klantbelang is een stuk moeilijker en daardoor is het lastiger om te zien of de bank op de juiste weg zit.'

**Na afloop van de vergadering moet er dan nog expliciet worden stilgestaan bij de vraag: hebben we nu het klantbelang wel meegewogen in onze besluitvorming?**

### Hoe kunnen verbeteringen op institutioneel niveau ervoor zorgen dat het klantbelang meer aandacht krijgt?

Christensen: 'Een van onze aanbevelingen is de zogeheten check out-methode. Na afloop van de vergadering moet er dan nog expliciet worden stilgestaan bij de vraag: hebben we nu het klantbelang wel meegewogen in onze besluitvorming? En zo ja, op welke manier?'

**Het is daarom goed om voor een vergadering decision challengers te benoemen. Er wordt dan afgesproken: vandaag is jouw rol om tijdens de vergadering dit directielid kritische vragen te stellen**

### Een van jullie bevindingen is dat directieleden elkaar te weinig kritisch benaderen tijdens vergaderingen. Waar komt dat door?

Christensen: 'Directieleden vertrouwen nog te vaak op elkaars rolverantwoordelijkheid en gaan ervan uit dat ieder zijn of haar eigen onderwerp goed heeft uitgezocht en er al kritische vragen over heeft gesteld op de

afdeling. Het is daarom goed om voor een vergadering decision challengers te benoemen. Er wordt dan afgesproken: vandaag is jouw rol om tijdens de vergadering dit directielid kritische vragen te stellen. Ieder lid krijgt expliciet zo'n opdracht. Het wordt daardoor makkelijker om kritiek op elkaar te leveren, want iedereen weet dat dat vandaag jouw rol is. Kritiek wordt dan makkelijker geaccepteerd en hopelijk wordt het dan ook sneller de gewoonte om elkaar kritische vragen te stellen zodat het besluit uiteindelijk beter genomen wordt.'

### Men is anders huiverig om op elkaars ego te trappen?

De Weert: 'Ja, maar door het benoemen van *decision challengers* wordt het oké om elkaar te challengen omdat die rol expliciet opgedragen wordt. Men weet van elkaars opdracht. Het is wel belangrijk bij de vergaderingen te rouleren om een frisse blik zoveel mogelijk te stimuleren.'

### Niemand wil graag de zeurpiet spelen?

De Weert: 'Als jij degene bent die anderen steeds kritisch bevraagt dan voel je je al snel de zeurpiet. Het is daarom beter om af te spreken dat Jan de komende vergaderingen de challenger is van Piet en daarna weer iemand anders.'

### De financieel directeur moet dan de ene keer de chieft information officer uitdagen en de volgende keer de chieft risk officer. Hoe lastig is dat bij onderwerpen waar de uitdager veel minder technische kennis heeft?

De Weert: 'Idealiter zou je elkaar overal op moeten kunnen *challenge* maar het is heel menselijk om angst voor het onbekende te hebben – *ambiguity aversion*. Als mensen niet precies weten waar het over gaat, houden ze zich liever op de vlakte. Terwijl het juist goed is om als leek tegen onderwerpen aan te kijken. Het is voor besluitvorming bijna altijd noodzakelijk om uit de techniek te treden. Zelfs als het een heel technisch onderwerp is dan nog is het goed om een leek uit te leggen waarom het besluit goed is. Dat

vraagt van degenen met minder expertise wel een stap in de diepte. En degene met de expertise moet de techniek juist kunnen ontstijgen.'

### In het rapport komt ook een aantal modellen ter sprake, zoals persoonlijkheidsmodellen volgens de Myer-Briggs Type Indicator. In hoeverre kan dat bijdragen aan betere besluitvorming?

De Weert: 'MBTI-profielen kunnen ingezet worden om elkaars voorkeuren te achterhalen, om te ontdekken waar iemand goed of minder goed in is. De een is heel gestructureerd en de ander is juist weer creatief.'

Christensen: 'We zien dat banken de MBTI-profielen wel invullen, maar er wordt maar beperkt stilgestaan bij effecten die voortvloeien uit hoe met elkaar wordt omgegaan. Als je weet dat Frans heel creatief is, kun je daar in de vergadering gebruik van maken door Frans te vragen om te letten op dingen die met creativiteit te maken hebben. MBTI-profielen kunnen nuttig zijn, maar het is niet voldoende om te zorgen dat er op groepsdynamiek wordt gestuurd.'

### Er bleken ook blinde vlekken te ontstaan met betrekking tot de risico-afwegingen. Wat kan er beter?

Christensen: 'Bij strategische besluiten wil je verschillende typen risico's in kaart brengen zoals reputatierisico, commercieel risico en klantrisico. Maar niet alle risico's werden evenwichtig besproken. We zagen bijvoorbeeld dat sommige banken zich vooral op reputatieschade focusten terwijl anderen zich juist weer meer op commerciële risico's richtten. Het draait echter om een evenwichtig besluit. Bij banken die veel meer een maatschappelijke rol voor zichzelf zagen, zouden we – vanuit continuïteitsoogpunt – juist willen dat ze ook meer de commerciële risico's meenemen.'

### Een grote focus op reputatierisico's klinkt ook niet heel gezond, toch?

De Weert: 'Reputatie is een output, niet een input. Het zou het gevolg moeten zijn van je werk goed doen en klantbelang dienen. Het is alleen wel goed om soms een sanity-check te doen: Wat kan dit product doen met onze reputatie? Het is dan meer een hulpmiddel om nieuwe perspectief toe te laten in de besluitvorming. Hoe zouden andere mensen ernaar kijken en valt dit uit te leggen aan de maatschappij?'

Christensen: 'We halen in ons onderzoek de pre-mortem techniek aan waarbij ieder directielid voorafgaande aan de vergadering bedenkt: Het project is compleet mislukt. Welke kop zien we dan in de krant? En waardoor is het misgegaan? Iedereen schrijft vooraf alle mogelijke redenen op zodat die tijdens de vergadering kunnen worden besproken. Op die manier kun je vooraf goed de risico's in kaart brengen wat ervoor zorgt dat tijdens de vergadering echt kritisch gekeken wordt naar een project.'

### De pre-mortem techniek kan een bank behoeden voor een slechte keuzes

### Bij wat voor soort besluiten kan deze techniek uitkomst bieden?

De Weert: 'Je kunt de pre-mortem techniek natuurlijk moeilijk voor ieder besluit doen maar zeker bij grote besluiten is het aan te raden. Een goed moment is bijvoorbeeld wanneer een instelling koste wat kost een nieuw product in de markt wil zetten, terwijl er signalen zijn die er op wijzen dat zij dit beter niet kan doen. De pre-mortem techniek kan een bank behoeden voor een slechte keuzes.'

### Jullie reiken allerlei op de wetenschap gestoelde technieken aan om het proces te verbeteren. Is er nog ruimte voor intuïtie of is dat een gevaarlijke valkuil?

De Weert: 'Als er een voorstel op tafel komt, is het juist heel goed om je af te vragen: wat zegt mijn

gevoel hierover? We kunnen lang inhoudelijk discussiëren maar het is goed om daarnaast te letten op het “niet-pluis-gevoel”. En dat tegenover elkaar te uiten en vervolgens te duiden. Intuïtie is een cruciaal middel om een blinde vlek op het spoor te komen.’

**Het is verstandig wanneer Compliance achterhaalt welke specifieke technieken het best werken in de eigen organisatie. En dat vervolgens ook waarborgt**

**Hoe zien jullie de rol van compliance officers in relatie tot jullie onderzoeken?**

Christensen: ‘Het kan voor hen heel zinvol zijn om de aangereikte technieken zoals de check-out te gebruiken in de organisatie. Zij kunnen helpen door te vragen: Hebben we alle risico’s voldoende meegenomen in de besluitvorming? Is de klant voldoende aan bod gekomen? Het is verstandig wanneer Compliance achterhaalt welke specifieke technieken het best werken in de eigen organisatie. En dat vervolgens ook waarborgt.’

**Het is hoopgevend dat Compliance ook breder kijkt naar gedrags- en cultuuraspecten**

**Is het borgen van een goed besluitvormingsproces ook de taak voor de directievoorzitter?**

De Weert: ‘De directievoorzitter dient dat inderdaad te bewaken tijdens de vergadering. Risk of Compliance zou een rol kunnen spelen in het waarborgen van goede besluitvorming op organisatieniveau. Daar moeten afspraken over gemaakt worden. We zien dat in de praktijk al gebeuren. Het is

hoopgevend dat Compliance ook breder kijkt naar gedrags- en cultuuraspecten.’

**Welke weerstand kunnen compliance officers verwachten als ze bij directieleden aankloppen met jullie onderzoeksresultaten en de technieken die jullie aanreiken op abstracte gebieden als gedrag en cultuur?**

De Weert: ‘In het begin zal er misschien wat scepsis zijn, maar zeker directieleden die de crisis hebben meegemaakt, zullen erkennen dat inderdaad blinde vlekken kunnen ontstaan. De financiële crisis heeft geleerd dat het heel gevaarlijk is je blind te staren op modellen, want daar zitten aannames bij. Het is daarom belangrijk breder te kijken dan alleen de cijfers. Anderzijds, als banken helemaal niet meer afgaan op cijfers dan zou ik me ook zorgen maken. Het gaat om het palet.’

**Ze zijn zich meer bewust van het gevaar voor blinde vlekken en dat die een goede besluitvorming in de weg kunnen staan**

**Hoe werd er bij de onderzochte banken gereageerd op de resultaten van jullie onderzoek?**

Christensen: ‘We hebben onze onderzoeksresultaten naar de vijf banken teruggedoppeld. Allemaal hebben ze aangegeven dat ze er iets mee kunnen en ook willen doen. Na de terugkoppeling hebben we gekeken wat ze er uiteindelijk mee hebben gedaan. Iedere bank bleek wel iets gedaan te hebben met onze bevindingen. Ze zijn zich meer bewust van het gevaar voor blinde vlekken en dat die een goede besluitvorming in de weg kunnen staan. De ene bank heeft bijvoorbeeld de check-out-methode toegepast, een andere heeft de vergaderstructuur strakker ingericht door bijvoorbeeld in de voorbereiding meer

aandacht te geven aan de uitwerking van risico’s.’

**Hebben jullie eventueel nog een stok achter de deur om ervoor te zorgen dat banken jullie aanbevelingen ook daadwerkelijk doorvoeren?**

De Weert: ‘De beste methode om gedrag te veranderen is een intrinsieke motivatie. We willen banken een spiegel voorhouden zodat ze zich bewust worden van die blinde vlekken en ze gaan nadenken over de vaak heel simpele technieken om de kans daarop te verminderen.’

**Vergt de implementatie van jullie aanbevelingen grote investeringen?**

Christensen: ‘Het vergt geen grote inspanning om voortaan bij vergaderingen een check-in of check-out-methode te hanteren. Het vergt vooral discipline om dit extra punt altijd op de agenda te houden.’

**Hoe heilzaam is dit soort technieken, kunnen we daarmee verwachten dat banken geen schadelijke producten meer op de markt brengen?**

De Weert: ‘Incidenten zullen altijd plaatsvinden in een vrijemarkteconomie. Het is niet mogelijk om alles via de voorkant dicht te timmeren. Het is wel in het belang van financiële instellingen om incidenten als het op de markt brengen van schadelijke producten te voorkomen.’

**Iedere organisatie die strategische beslissingen neemt, heeft blinde vlekken en de technieken die we aanreiken in het rapport kunnen helpen om het te zien en er wat aan te doen**

**Er zijn vijf kleine tot middelgrote banken onderzocht. In hoeverre zijn de onderzoeksresultaten door te trekken naar grootbanken? En naar andere financiële instellingen?**

Christensen: 'De uitkomsten bij de vijf banken zijn ook relevant voor grootbanken en andere financiële instellingen. Iedere organisatie die strategische beslissingen neemt, heeft blinde vlekken en de technieken die we aanreiken in het rapport kunnen helpen om het te zien en er wat aan te doen.'

De Weert: 'We hebben met onze onderzoeken 'Leren van Fouten' en 'Blinde Vlekken' twee bouwstenen geleverd voor een goede corporate culture en we hopen dat banken ook zelf gaan nadenken wat zij van belang vinden ten aanzien van hun cultuur.'

**In hoeverre is dat voor instellingen een worsteling?**

Christensen: 'Cultuur is een abstract begrip en daarom proberen wij 'cultuur' concreet te maken in onze thema-onderzoeken. De methodieken die wij daarin ontwikkelen, delen we met de sector zodat ze het kunnen beetpakken en verbeteren.'

**Begeleiden jullie daarin ook instellingen?**

Christensen: 'We gaan onze onderzoeksmethodieken binnenkort delen met onder meer compliance officers zodat zij in staat worden gesteld om in hun organisatie een onderzoek te doen naar blinde vlekken. We gaan bijvoorbeeld binnenkort in een kleine setting workshops geven met betrekking tot ons eerdere onderzoek 'Leren van Fouten'. We laten zien welke vragenlijsten wij hebben gebruikt en welke analyses wij hebben gedaan. Daarmee maken we heel concreet hoe compliance officers zelf zo'n onderzoek kunnen uitvoeren in hun organisatie.' ■