

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@bua.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Bureaucratisch kwaad

Het kwaad achter de toeslagenaffaire is geen kwaad dat tijdens de uitvoering ervan afschuw oproept, maar kwaad dat op kousenvoeten een cultuur of organisatie binnensluipt. Gekwetste ego's, groepsprocessen, sleur en de neiging om de schuld altijd bij de ander te leggen, kunnen eraan ten grondslag liggen. Om dit bureaucratische kwaad tegen te gaan, is het van wezenlijk belang dat een organisatie in gewonemensentaal over burgers en klanten blijft spreken, en dat ze ervoor zorgt dat medewerkers vanuit wisselende perspectieven hun eigen functioneren bezien. En al helemaal: dat ze erkent dat fouten maken menselijk is.

door Govert Buijs De auteur is politiek filosoof en hoogleraar Maatschappelijke en economische vernieuwing op de Goldschmeding-leerstoel aan de Faculteit der Geesteswetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Klompen versus kousenvoeten

Kwaad heeft van een afstand altijd iets verbijsterends. 'Hoe kán dit?!', roepen we vol verontwaardiging bij het zien van de afschuwelijke beelden van in koelen bloede van achteren neergeknalde burgers in Boetsja. 'Hoe kán dit?!', roepen we bij het zien van de aangrijpende documentaire *Alleen tegen de staat*, waarin vijf moeders sober maar indringend vertellen over de verwoesting die in hun leven is aangericht door onze vaderlandse belastingdienst.¹ Je bloed kookt. En al snel voel je jezelf hoog hierbovenuit zweven, met een gevleugelde zekerheid dat 'ik dit nooit zou doen' en ook dat de schuldige, die ander, moet boeten. Dat zijn begrijpelijke en belangrijke emoties – maar ze kunnen ook verraderlijk zijn. Er is kwaad op klompen en kwaad op kousenvoeten. Boetsja – dat is kwaad op klompen: hard, met herrie. De toeslagenaffaire – dat is kwaad op kousenvoeten: sluipend, bijna onmerkbaar, maar dreigend. Boetsja – dat zullen 'wij' nooit doen. Maar de toeslagenaffaire? Zitten wij niet allemaal achter schermen dossiers af te handelen, die ergens in de verte met mensen te maken hebben die wij niet meer zien?

De tegenstelling die ik maak is sowieso te gekunsteld. In de documentaire *The work* ontmoeten zware criminelen die vaak levenslang vastzitten gewone burgers, en deze mensen vertellen elkaar hun levensverhaal.² En plots blijkt dat de criminelen vaak maar een paar verkeerde afslagen genomen hebben om te eindigen waar ze nu zitten. En de burgers van buiten de gevangenis beseffen

hoe rakelings de levens van binnen en buiten de gevangenis elkaar soms gekruist hebben. Onwillekeurig denk je aan het verhaal van de Chinese wijze Yang Zhu, die in tranen op een tweesprong zat, niet wetend welke weg hij zou gaan. Wat nu een verschil van een paar meters is, maakt verderop langs de weg complete werelden van verschil. De wegen gaan uiteen, maar slechts stap voor stap. En dus moet ieder mens waakzaam zijn, en zijn zaken als zelfonderzoek en moreel beraad geen luxe, maar bittere noodzaak – en jezelf erin oefenen ook.

Toch is het goed om onderscheid te maken tussen het uitbrekende en het sluipende kwaad. Want de dynamiek die wegen uiteen laat gaan, kan in beide gevallen heel verschillend zijn. Als we alleen maar het grove, uitbrekende kwaad op ons netvlies hebben staan, zijn we blind voor het sluipende kwaad waarin we evenzeer onszelf kunnen verliezen en het spoor bijster raken – ook al voelen we ons moreel goed, op orde, braaf, binnen de lijntjes. Ik laat de eerste vorm – het kwaad op klompen – nu verder rusten, en richt me op de tweede vorm, het kwaad op kousenvoeten.

Sluipend kwaad

De thematiek van het sluipende kwaad is scherp aan de orde gesteld door de filosofe Hannah Arendt in haar boek over Adolf Eichmann.³ Eichmann was in nazi-Duitsland een van de centrale organisatoren van de deportaties van honderdduizenden Joden naar

vernietigingskampen. Na de oorlog vluchtte hij naar Argentinië, waar de Israëliëse Mossad hem wist op te sporen. Hij werd vervolgens ontvoerd naar Israël, waar hij in 1961 werd berecht. Arendt, die het proces bijwoonde, verwachtte in de beklagdenbank een vreselijke, satanische man, toonbeeld van blinde Jodenhaat.

In plaats daarvan trof ze in haar waarneming een keurige heer die zich erop beriep dat hij slechts orders had uitgevoerd, zoals het een goed ambtenaar betaamt. Arendt trok de conclusie dat we er vaak te makkelijk van uitgaan dat kwaad altijd een vreselijke, afschuwwekkende vernietigingskracht is. Zij ontkent het bestaan van ‘radicaal kwaad’ niet, maar sprak in verband met Eichmann van ‘de banaliteit van het kwaad’. Eichmann was geen diepverwongen persoon, maar iemand die gewoon zelf niet nadacht. Anderen, in het bijzonder de Führer, moesten maar oordelen of wat hij deed goed was – dociele gehoorzaamheid.

In een nieuwe documentaire die onlangs in Tel Aviv in première ging, met de veelzeggende titel *The devil's confession*, wordt een ander beeld gegeven van Eichmann, waarvoor geput is uit op band opgenomen gesprekken met Eichmann toen hij nog vrij man was in Argentinië.⁴ Daaruit blijkt wel degelijk zijn persoonlijke Jodenhaat en fanatisme – en dus had Arendt in het geval van Eichmann misschien ongelijk, en is ze gaan geloven in het beeld dat hij van zichzelf wilde creëren tijdens het proces.

Maar het zou gevaarlijk zijn als daarmee haar inzicht in de banaliteit van kwaad zou verdwijnen. Veel kwaad in de wereld komt niet voort uit moedwillige satanische actie. Expliciet kwaad gaat mensen over het algemeen niet makkelijk af. Daarvoor

*Veel kwaad in de wereld komt
niet voort uit moedwillige
satanische actie*

hebben we, zoals Jonathan Haidt in zijn boek *The righteous mind* laat zien, te veel intuïtieve ‘scrupules’ (prachtig woord, zuinig op zijn!).⁵

Maar het ‘banale’ of ‘alledaagse’ kwaad – ik heb het ook weleens ‘bureaucratisch’ kwaad genoemd⁶ – ontwikkelt zich heel anders, meer sluipenderwijs. Je komt in een bepaalde dynamiek terecht die uiteindelijk een draaikolk blijkt. Maar het begint vaak klein, bijna ongemerkt. Er zijn heel verschillende, elkaar vaak versterkende soorten van. Ik kan me zomaar voorstellen dat dit bij affaires als de toeslagenaffaire het geval geweest is. Het is moeilijk voorstelbaar – en de verhoren van de commissie-Van Dam geven ook geen aanleiding dit te denken – dat hier een stel ambtenaren op een kwade ochtend is opgestaan met de satanische gedachte eens lekker burgers te gaan kapotmaken. Integendeel, hoogstwaarschijnlijk hebben ze, aangejaagd door de immense politieke ophef over een luttele affaire – een fraude van alles opgeteld een paar miljoen door een clubje Bulgaren –, gedacht iets goeds te gaan doen: de vrijwel zekere ijsberg onder dit topje boven water te krijgen. Hoe kan zoiets, los van dit concrete geval, in zijn werk gaan? Hoe kan bureaucratisch kwaad gebeuren? Een aantal verschillende ‘dynamieken’ kunnen los van elkaar, maar ook elkaar versterkend, in het spel zijn.

Er is de dynamiek van het gekwetste ik, van mannetjes (soms vrouwtjes), ego’s,

die zich moeten bewijzen, resultaten willen behalen – en dan geleidelijk hoe langer hoe meer grenzen overgaan. Je bent benoemd als een van de kwartiermakers van een nieuwe afdeling, en nu zul je eens wat laten zien!

Er is de dynamiek van een groepsproces, waarin men

elkaar begint op te juttten en de een niet voor de ander wil onderdoen. ‘Ik heb weer een fraudeurtje, jongens!’ ‘Ik had er vanochtend al twee!’ ‘Wat? Losers! Ik al drie!’ ‘Oei, ik doe iets fout, zie vast fraudeurs over het hoofd. Ik moet veel kleinere signalen direct genadeloos aanpakken.’

Er is de dynamiek van de organisatie. De *key performance indicators* zijn keurig in een spreadsheet gezet, en nu is het aan de medewerkers om ze te halen. Zoveel gedepoteerde Joden, zoveel fraudegevallen. En anders zijn hoger geplaatsten boos, of aandeelhouders, of – het ergst van al – politici, die Kamervragen stellen, met als gevolg bungelende ministers en sidderende ambtenaren.

De dynamiek van de sleur: men ziet alleen nog maar het ene dossier na het andere, en vergeet dat men in elk dossier met een uniek mens en een unieke situatie te maken heeft. Om mijn werk nog een beetje leuk te houden, ga ik er vandaag toch maar gewoon twee pakken: betrapt! En als ik fout zit, hoor ik het vanzelf.

De dynamiek van *othering*: in het eigen denken en in de onderlinge gesprekken wordt hoe langer hoe meer een frame gehanteerd waarin de ander, de klant,

De overheid is, volgens procedures die keurig door ambtenaren gevolgd zijn, met afstand de grootste veroorzaker van problematische schulden in Nederland

de burger, neergezet wordt als een sukkel, of juist als een doortrapte profiteur, maar in elk geval niet meer als een echt medemens, met slechte én goede kanten. 'Ze vragen er toch om!' Deze dehumanisering rechtvaardigt vervolgens de hardste maatregelen; het gaat immers om de goede zaak!

Er zou meer te noemen zijn, maar als laatste noem ik hier de dynamiek van de naïeve onschuld. 'Ik bedoel het helemaal niet slecht en de overheid die ik



Bron: iStock

vertegenwoordig, of het bedrijf waar ik voor werk, is toch een goede club die mensen geen kwaad wil doen. Ik ben zelf ook burger, dus ik begrijp de burger goed.' Dit is de dynamiek die het immense machtsverschil tussen instituties en individuele mensen ontkent. Een routinebrief vanuit een instituut kan in vele situaties voor veel mensen ellende, ergernis, onbegrip, dreiging betekenen. Zodra iemand, fysiek of virtueel, de drempel van een bedrijf of van een overheidsinstantie overgaat, is die persoon niet langer een vriendelijk persoon, een 'toffe peer' in de sfeer van 'de politie is je beste vriend'; nee, zo iemand draagt institutioneel gezag, en oefent de facto een bijna nooit meer te temmen macht uit. Zo is de overheid, volgens procedures die keurig door ambtenaren gevolgd zijn, met afstand de grootste veroorzaker van problematische schulden in Nederland – en geen ambtenaar die er iets aan kan doen. En bedrijven met hun wringende incassobureaus doen het al even beroerd. Aan de in eenzijdige machtsuitoefening opgelegde stapeling van schulden kan de burger eigenlijk nooit meer ontsnappen.

Met een cocktail van wat zojuist beschreven is, ontstaat heel makkelijk een vergiftigde organisatie – waarin het voor de medewerkers soms best nog heel gezellig kan zijn, een 'ouwe-jongens-krentenbroodnetwerk'. En nee, dan zitten we niet in Boetsja, maar de gevolgen kunnen evengoed verschrikkelijk zijn. Iedere overheidsmedewerker – en iedereen die in bedrijven en banken met klanten te maken heeft – moet zichzelf grondig tegen het licht houden om te zien voor welke dynamiek men gevoelig is. En dan proberen zich hiertegen te wapenen.

Jezelf en je organisatie wapenen tegen bureaucratisch kwaad

In al deze situaties zitten we in een moeilijk te ontwarren complex van schuld en onschuld, van schuld en lot. De individuele ambtenaar is zelden schuldig, in een verwijtbare zin, zeker niet in juridisch verwijtbare zin. Dat is frustrerend, want heel graag zouden we een zondebok willen aanwijzen, iemand aan wie we echt de schuld kunnen toeschuiven van een misstand. Maar dat is in het geval van een vergiftigde organisatie eigenlijk altijd erg lastig.

Hoe is dan een organisatie te 'ontgiften'? Er lijkt me geen standaardrecept voor te bestaan, geen quick fix, maar er zijn wel diverse essentiële maatregelen die – eigenlijk bedoeld om het ontstaan van een vergiftigde organisatie te voorkomen – als het toch is misgegaan, kunnen bijdragen aan de ontgifting, aan het herstel.

Allereerst: institutionaliseer het gesprek over de kernwaarden van de organisatie. Niets is funester dan het voor eens en altijd vaststellen – door de raad van bestuur of de ambtelijke top – van 'de kernwaarden', die dan op een website komen te staan. Het *proces* waarin je met alle lagen van de organisatie tot kernwaarden probeert te komen, is vele malen belangrijker dan het uithangbordje op de website dat er het resultaat van is. Eigenlijk moet je op het punt van waarden net doen alsof je de organisatie op elk moment weer opnieuw aan het uitvinden bent, met alle medewerkers.

Ten tweede is het op orde brengen en houden van je omgangstaal essentieel. Als met name leidinggevenden zich in hun toespraken steeds weer verliezen in management-newspeak en de zojuist benoemde waarden nergens noemen maar het wel hebben over 'key performance indicators', 'aandeelhouderswaarde' en

'targets', dan spoort die taal niet met de waarden, en ondermijnt ze de moraal en de missie van de organisatie. Of als men impliciet over burgers (in het geval van overheidsorganisaties) of over klanten (in de private sector) niet spreekt als (mede) mensen maar als te manipuleren objecten, of als bron van data en winst, dan perverteert de taal de dagelijkse praktijk. Dit wordt op enig moment zichtbaar en merkbaar voor iedereen, inclusief de burger of de klant, die dan met wantrouwen en frustratie zal gaan reageren.

Perspectiefwisseling

Ten derde: gedwongen perspectiefwisseling. Laat medewerkers, door de hele organisatie heen, op regelmatige basis oefenen met het innemen van verschillende perspectieven. Laat een medewerker eens een keer 'oefenen' als burger aan een (digitaal) loket of als klant. Aan de VU, waar ik betrokken ben bij een programma voor studenten genaamd *A Broader Mind*, wordt bijvoorbeeld een *poverty simulation* gedaan: de studenten spelen met elkaar een huishouden na dat een heel krap budget heeft. Een schokkende ervaring die in geen enkel boekje te bestuderen valt. In feite is dit een heel concrete en verrassende toepassing van de ethiek van Immanuel Kant, die stelt dat men zich bij elke handeling moet afvragen of het principe dat men hanteert ook uitgangspunt voor een algemene wet zou kunnen zijn. Met andere woorden: in de ethiek stel je jezelf niet bóven, maar náást de ander.⁷ Een mooi ander

voorbeeld van een poging tot perspectiefwisseling is het beeld van Ad Braat dat voor het hoofdkantoor van Albert Heijn in Zaandam staat, en dat door personeel en in de

volksmond al snel 'Beppe' werd genoemd, een 'gewone' vrouw met twee grote boodschappentassen. Het opschrift bij het beeld luidt: 'Opdat wij nooit vergeten voor wie wij werken'. Beter dan een beeld zijn natuurlijk focusgroepen, willekeurig samengesteld uit burgers/klanten/medewerkers die door een bepaald beleid direct geraakt worden. Gewoon vragen: waar lopen ze tegenaan? Hoe zouden dingen makkelijker geregeld kunnen worden? Mysteryguests kunnen ook zeer behulpzaam zijn. Overigens: ik spreek nu steeds over burgers/klanten/medewerkers, maar zou ook graag (kleine) ondernemers willen noemen, die vaak gek worden van de tegenstrijdige regelgeving waaraan men moet voldoen en waarvoor geen enkel loket is. Ook zij hebben te maken met bureaucratisch kwaad en allerlei soorten 'toeslagenaffaires'. Het is goed om ook hun ervaringen via focusgroepen binnen te halen in de organisatie.

Ten vierde is het van groot belang dat organisaties/overheden het risico durven te lopen dat dingen misgaan (en dat keihard durven zeggen tegen de hoge-toonmorele-verontwaardiging van de immer boze, en moreel zelfgenoegzame, Sven Kockelmanns van deze wereld). Dat dingen misgaan is niet het probleem – wij leven in een complexe wereld, waarin veel niet maakbaar en beheersbaar is. Het probleem zit in de ontkenning daarvan, en in de pogingen om koste wat kost de schijn van het tegendeel op te houden en ingewikkelde cover-upoperaties te starten,

*Dat dingen misgaan is niet het probleem;
het probleem zit in de ontkenning daarvan*

die uiteenlopen van glashard ontkennen dat er iets mis is tot actief proberen de burgers of klanten (of medewerkers!) die dit aankaarten het leven onmogelijk te maken. Organisaties kunnen in een mum van tijd tot geoliede pestmachines worden, waarbij de eerdergenoemde grote machtsongelijkheid het leven voor klanten/burgers/medewerkers langdurig tot een ware hel kan maken (en als de Sven Kockelmanns dat dan aanpakken, is dat volkomen terecht). De mate waarin in de afgelopen decennia hoe langer hoe meer macrobeleid gevormd is op basis van micro-incidenten, is stuitend. Als men het verlies van de vier miljoen euro bij de Bulgarenfraude had geaccepteerd en het daarbij had gelaten (afgezien uiteraard van het stopzetten van de onterechte toeslagen), had dat onnoemelijk veel leed en miljarden aan kosten kunnen besparen. Dat betekent ook iets voor de politiek en de journalistiek: het publicitaire scoren op basis van één geval is een desastreuze vorm van politiek en journalistiek bedrijven.

Ten vijfde dienen organisaties veel meer open te staan voor experimenten en innovaties in de uitvoering van maatregelen en beleid. Kan het echt niet anders, simpeler, menselijker? Moeten we in allerlei gevallen niet bewust om de regels heen durven te werken, vanuit de waarden die we in het voorgaande zo scherp voor ogen hebben gekregen? Als er rond dergelijke experimenten en innovaties ook een goede feedbackstructuur is (met perspectiefwisseling, focusgroepen enzovoort), kan hier snel geleerd worden.

Tot slot

In 2014 publiceerde het tijdschrift *Nature* het artikel ‘Business culture and dishonesty in the banking industry’.⁸ Het bevatte het verslag van een experiment met Zwitserse bankiers aan wie gevraagd werd om een tiental worpen met een munt te doen, en te rapporteren of ze kop of munt gooiden. Bij ‘kop’ zouden ze twintig dollar krijgen, bij ‘munt’ niets. De ene groep rapporteerde keurig wat statistisch te verwachten was, de andere groep gaf een duidelijke overrapportage van aantallen ‘kop’. Wat was het geval? Bij de ene groep had men eerst gesproken over de privésfeer, relaties enzovoort: de sfeer waarin mensen elkaar graag willen vertrouwen. Bij de andere groep ging het voorbereidingsgesprek over het werk, over hun ambities: ‘Waar wil je zijn over vijf jaar?’, dat soort zaken. Die tweede groep was gaan sjoemelen met de rapportages. Het punt was duidelijk: eerlijkheid is niet zomaar een kwestie van de individuele morele virtuositeit van een medewerker, maar is ook afhankelijk van de context, in dit geval de organisatorische context, de cultuur, van een organisatie. In een puur competitief ingezette bedrijfscultuur zullen mensen gemakkelijker geneigd zijn – niet ‘gedwongen worden’; schakel de individuele morele verantwoordelijkheid nooit uit – om te gaan frauderen, te sjoemelen, tot bureaucratisch kwaad te vervallen. In een giftige organisatie wordt giftig gedrag gestimuleerd. In een open, menselijke, kwetsbare organisatie wordt moreel, menselijk gedrag gestimuleerd.

Dat gaat niet vanzelf. Het kwaad op kousenvoeten is sluipend. Alert zijn op bureaucratisch kwaad of institutioneel kwaad is iets wat tot het standaardrepertoire van elke leidinggevende dient te behoren. Waakzaamheid is constant geboden. Manfred Kets de Vries spreekt in dit verband over een *authentizotic organization*, een organisatie die een constante voedingsbodem

vormt voor authentiek moreel menselijk gedrag.⁹ Leidinggevend en medewerkers hebben de constante verantwoordelijkheid om gif tegen te gaan: ze moeten een gezonde organisatie in het leven roepen en er daarna voor zorgen dat deze ook in leven blijft.

Artikel in het kort:

- * Het kwaad in de toeslagenaffaire is achteraf gezien verbijsterend, maar kwam niet op klompen maar op kousenvoeten bij de betrokken organisaties binnen
- * Hannah Arendt heeft met haar visie op de banaliteit van het kwaad veel inzicht hierover verschaft
- * Achter dit bureaucratische kwaad kan de drang zitten om jezelf te bewijzen, maar het kan ook voortkomen uit competitie in groepsprocessen, de neiging om vanuit sleur te werken, het *blamen* van anderen of het onvoldoende inzien van de macht van de eigen functie
- * Om mensen en organisaties hiertegen te wapenen, moet het gesprek over waarden blijvend gevoerd worden, dient over klanten of burgers altijd als medemensen gesproken te worden, en moeten werknemers zo nu en dan zelf de rol van klant of burger innemen
- * Daarnaast is het van wezenlijk belang dat men beseft dat er fouten gemaakt kunnen worden en dat er geen generiek beleid gevoerd kan worden op basis van eerder gemaakte, individuele fouten

1 Stijn Bouma, *Alleen tegen de staat*. Hilversum: BNNVARA, 2021. Zie www.2doc.nl/documentaires/series/2doc/2021/alleen-tegen-de-staat.html

2 Jairus J. McLeary, *The work*. Blanket Fort Media, 2017.

3 Hannah Arendt, *Eichmann in Jerusalem. A report on the banality of evil*. New York: The Viking Press, 1963.

4 Yariv Mozer, *The devil's confession. The lost Eichmann tapes*. Jeruzalem: KAN - Israeli Public Broadcasting Corporation, 2022.

5 Jonathan Haidt, *The righteous mind. Why good people are divided by politics and religion*. Londen: Penguin, 2012.

6 Zie: Govert Buijs, 'Oude tradities bieden nieuw ABC voor het middenveld', *Christen Democratische Verkenningen* 29 (2009), nr. 4, pp. 150-166, met name pp. 155-158.

7 Op te merken valt dat Eichmann zich, tot verbazing van Arendt, ook beriep op deze ethiek van Immanuel Kant. Strikt genomen had hij daarom perspectiefwisseling moeten toepassen en dus zelf een tijdje 'undercover-Jood' moeten zijn. Het is duidelijk dat dat er bij hem niet in zat.

8 Alain Cohn, Ernst Fehr & Michel André Maréchal, 'Business culture and dishonesty in the banking industry', *Nature* 516 (2014), nr. 7529, pp. 86-89.

9 Manfred F.R. Kets de Vries, 'The "authenticzotic" organization. Creating best places to work', INSEAD Working Paper No. 2018/16/EFE. Zie https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3168680