

# Welkom!

Ga naar

[www.menti.com](https://www.menti.com)

Voer de code in

**4483 7222**



Of gebruik een QR code



Utrecht  
University



# Biases in toezicht

Belangrijke valkuilen en manieren om  
kritischer te worden op onze eigen aannames

## Bias in supervision

a social psychological perspective  
on regulatory decision-making

Tessa Coffeng



# Voordat we beginnen...

- Sta je op mute?
- Stel je vragen in de chat
- Interactieve presentatie met discussie + Q&A aan het einde:

Ga naar

**[www.menti.com](https://www.menti.com)**

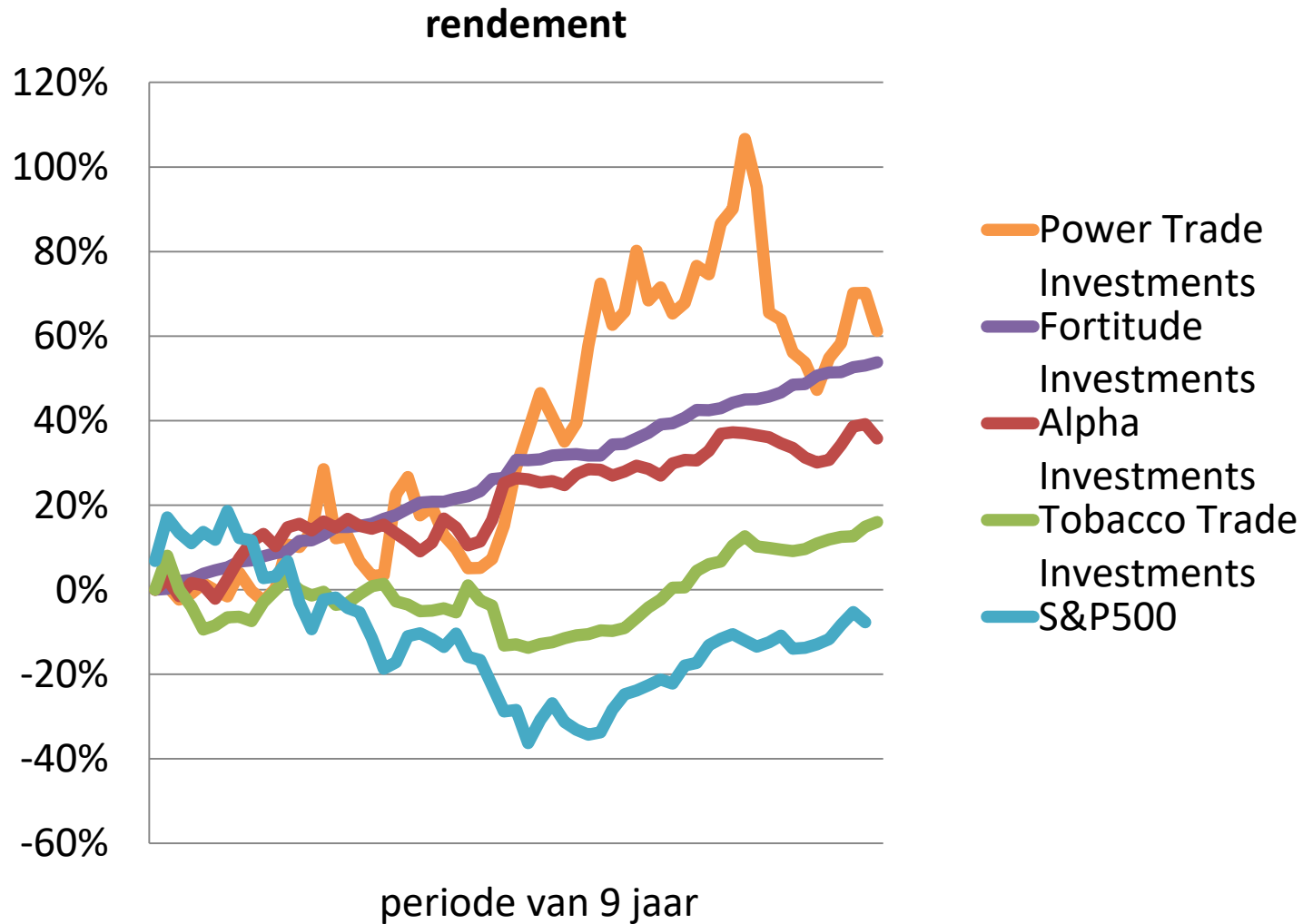
Voer de code in

**4483 7222**



Of gebruik een QR code

# Welk fonds adviseer jij?



# How Stephen Greenspan lost money in the Bernard Madoff affair

Martin Waller: City Diary

Wednesday January 07 2009,  
12.00am GMT, The Times

Stephen Greenspan is clinical Professor of Psychiatry at the University of Colorado. He is one of the losers from Bernard Madoff, having seen a fair chunk of his retirement savings disappear. He is also **one of the world's experts on financial scams** and why investors get dragged into them, and the recent author of *Annals of Gullibility: Why We Get Duped and How to Avoid it*.





ACCOUNTING  
MANIPULATIONS,  
GAMBLING  
AND  
GREED!

SEC

The  
Madoff  
Scheme

EXACTLY.  
NOTHING  
ABNORMAL

CHAPPAÏE

# Kort over mij

## Organisatiepsycholoog, PhD

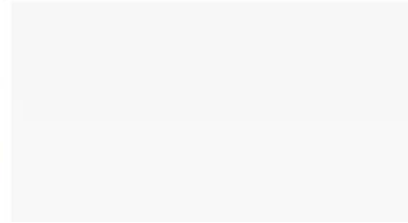
- Autoriteit Financiële Markten:  
Expertisecentrum, Gedrag & Cultuur
- Universiteit Utrecht:  
Organisatiegedrag (Prof. Naomi Ellemers)



## ← Samenwerking Universiteit Utrecht en Autoriteit Financiële Markten

6 september 2016 | **Nieuws** Dit bericht is ouder dan drie jaar. De inhoud is daarom mogelijk niet meer actueel.

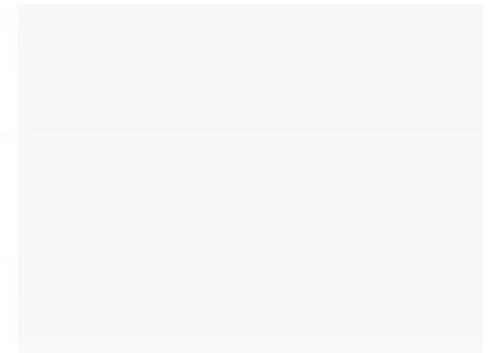
De Universiteit Utrecht (UU) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) gaan samenwerken. De samenwerking zal leiden tot nieuwe kennis op het gebied van de psychologie van toezicht.



## ← AFM en Universiteit Utrecht introduceren leerstoel 'Psychologie van Toezicht'

4 maart 2020 | **Nieuws**

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Universiteit Utrecht (UU) introduceren samen de leerstoel 'Psychologie van Toezicht' om inzichten uit de sociale en organisatiepsychologie te vertalen naar praktische vraagstukken in het toezicht. De toezichtpraktijk verrijkt op haar beurt weer de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek.





# Deze middag

- 1 Lessen van incidenten en schandalen: biases in toezicht
- 2 Ons onderzoek: experimenten onder toezichthouders
- 3 Van inzichten naar acties: besluitvorming verbeteren
- 4 *Discussie + Q&A*

# Elke sector kent incidenten en schandalen



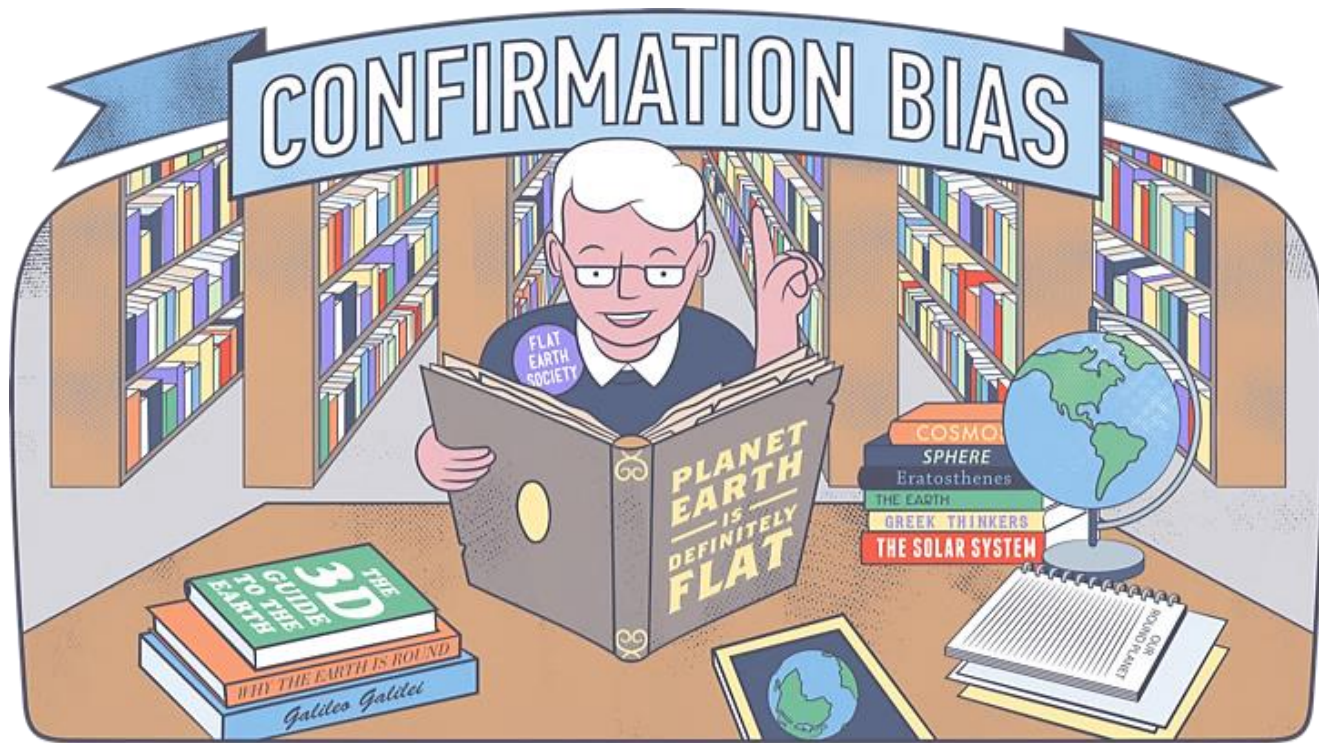
# De lessons learned van toezichtrapporten

*Annetje Ottow*

- Het ontbreken van een toetsingskader
- De interne toezichtcultuur hindert tegenspraak
- **Biases in besluitvormingsprocessen**
- Onvoldoende expertise en te veel roulatie
- IT-processen niet op orde



*Tijdschrift voor Toezicht, 2015*



"AHA! I KNEW IT!"

Een **denkfout (of bias)** ontstaat wanneer mensen op basis van aannames onbewust een verkeerde conclusie trekken

# Er zijn ontzettend veel biases...

<b><i>Confirmation bias</i></b>	<b>De neiging om te zoeken naar informatie die de eigen ideeën bevestigt.</b> Bijvoorbeeld: sommige mensen luisteren selectief naar informatie en negeren tegenstrijdig bewijs, zodat hun eigen beeld verder wordt versterkt.
<b><i>Availability bias</i></b>	<b>De neiging om de kans of frequentie van toekomstige gebeurtenissen te baseren op voorbeelden uit het geheugen.</b> Bijvoorbeeld: wanneer een nieuwe casus te negatief wordt beoordeeld op basis van een ervaring uit het verleden.
<b><i>Information bias</i></b>	<b>De neiging om op zoek te gaan naar meer informatie, ook al beïnvloedt dit niet het te nemen besluit.</b> Bijvoorbeeld: sommige mensen blijven informatie verzamelen over een casus, waardoor ze hun besluit alsmat uitstellen.
<b><i>Impact bias</i></b>	<b>De neiging om vooraf de gevolgen van een besluit te overschatten.</b> Bijvoorbeeld: soms wordt verwacht dat het opleggen van een boete grote negatieve consequenties heeft, terwijl dit vervolgens wel meevalt.



Ga naar: [www.menti.com](https://www.menti.com)

Voer de code in: 4483 7222

?

## Lastig om voor eigen biases te corrigeren

- Ervaren beslissers geloven dat zij minder last hebben van bias dan anderen
- Deze 'blinde vlek' kan leiden tot zelfoverschatting en suboptimale besluiten



# Is 'groepsbesluitvorming' het antwoord?

- Meer perspectieven zijn beschikbaar die de besluitvorming kunnen verrijken
- Groepsleden kunnen elkaars aannames bevragen en elkaars biases compenseren





# Een experiment onder ervaren toezichthouders:

Lukt het groepen om alle unieke informatie uit te wisselen en tot het beste besluit te komen?



- $N = 47$  groepen van drie personen
- Procedure:
  - Lees informatie over 3 opties
  - Noteer eerste voorkeur
  - Discussieer met elkaar
  - Kom tot een unaniem besluit
  - Reflecteer op de besluitvorming

# Wat bleek?

## Eerste voorkeur van de meerderheid is sterk bepalend

- Slechts **een vijfde** van de groepen nam het beste besluit
- Dus: het was *niet* gelukt om alle unieke **informatie uit te wisselen**
- Groepen bleven bij de **eerste voorkeur** van de meerderheid
- Interessant genoeg: ze waren **zelf wel tevreden** met de besluitvorming
- Nog meer wanneer zij een **praktische tool** (bijv. beslismatrix) gebruikten



# Belangrijke valkuilen van ervaren beslissers



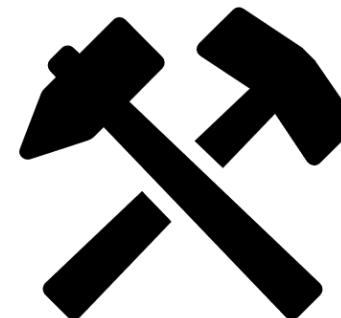
Zelfoverschatting:

“Ik vertrouw op mijn  
intuïtie en ervaring”



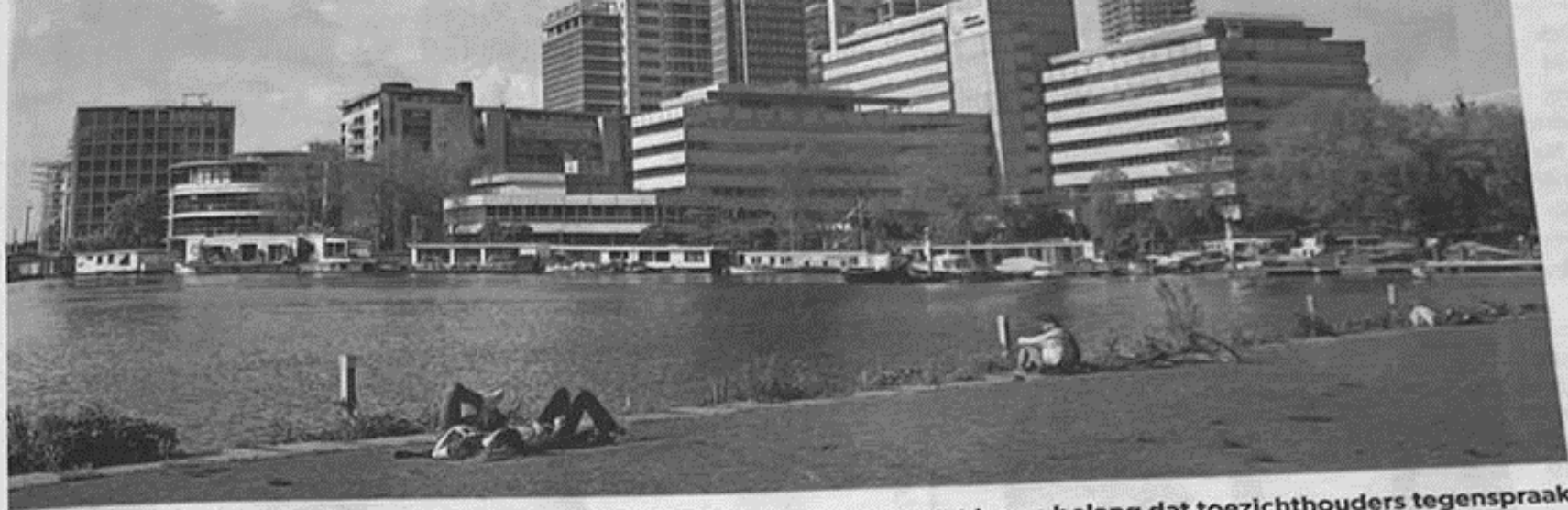
Groepsdenken:

“Ik vertrouw op de wijsheid  
van de meerderheid”



Vals gevoel van veiligheid:

“Ik vertrouw op tools en  
procedures”



Het tijdelijke onderkomen van De Nederlandsche Bank in Amsterdam. Het is van belang dat toezichthouders tegenspraak beter organiseren, aldus promovendus Tessa Coffeng. FOTO: RAMON VAN FLYMEN/ANP

TOEZICHT

# 'DNB en AFM zijn minder objectief dan ze zelf denken'

⊕ **Toezichthouders moeten eigen denkfouten herkennen**

⊕ Ze baseren zich bijvoorbeeld onbewust op vooroordelen

⊕ Onethisch gedrag wordt

analyseerde de denkfouten als een van de eersten op basis wetenschappelijk onderzoek. Zelfs de meest ervaren beslissers maken ze. 'Veel beslissingen nemen betekent niet dat je nergens meer intrapt', zegt Coffeng. Wie zichzelf als extreem objectief ziet, heeft het grootste risico op een blinde vlek.

Wat volgens de promovendus nodig is,

dat de verzekeraar met een twijfelachtige koper in zee ging.

De conclusies van de onderzoekscommissie-Conservatrix sluiten naadloos aan bij de bevindingen van Tessa Coffeng. Ook inspecteurs laten zich leiden door persoonlijke waarden en overtuigingen. De regels, zoals evenwichtige belangenafweging, die toezichthouders opstellen

Tesla-topman en de... op aarde, Elon Musk, heeft de Amerikaanse investeringsmaatschappij Apollo Global Management bereid gevonden ruim \$1 mrd te verschaffen voor de overname van sociaal netwerk Twitter, zo bericht persbureau Bloomberg op basis van niet bij naam genoemde bronnen. Het bedrag is behalve Apollo ook afkomstig van private equityhuis Sixth Street Partners. Financiëring wordt begeleid door zakenbank Morgan Stanley.

Zakenkrant Wall Street Journal berichtte vorige week al dat gesprekken voert met private equity, waaronder Apollo. Maar noch Apollo, Sixth Street of Morgan Stanley wil commentaar geven. Musk wil Twitter voor \$44 mrd overnemen en zo toe medefinanciers. Voor liet Musk nog weten voor aan financieringen te hebben betrokken.

Onder de potentiële strekkers bevinden zich richter van software Oracle, Larry Ellison van Capital, cryptoplatforme, Brookfield, Qatar. Al-Waleed bin Talal, de sche prins wil \$1,7 mrd steken als Musk het w de beurs haalt.

Musk zelf haalde op door 9,6 miljoen Tesla te verkopen. Musk ruim \$27 mrd rest moet komen ten met Tesla-aanpand.

De activistische denburg Research week short op h

?

# Van inzichten naar acties

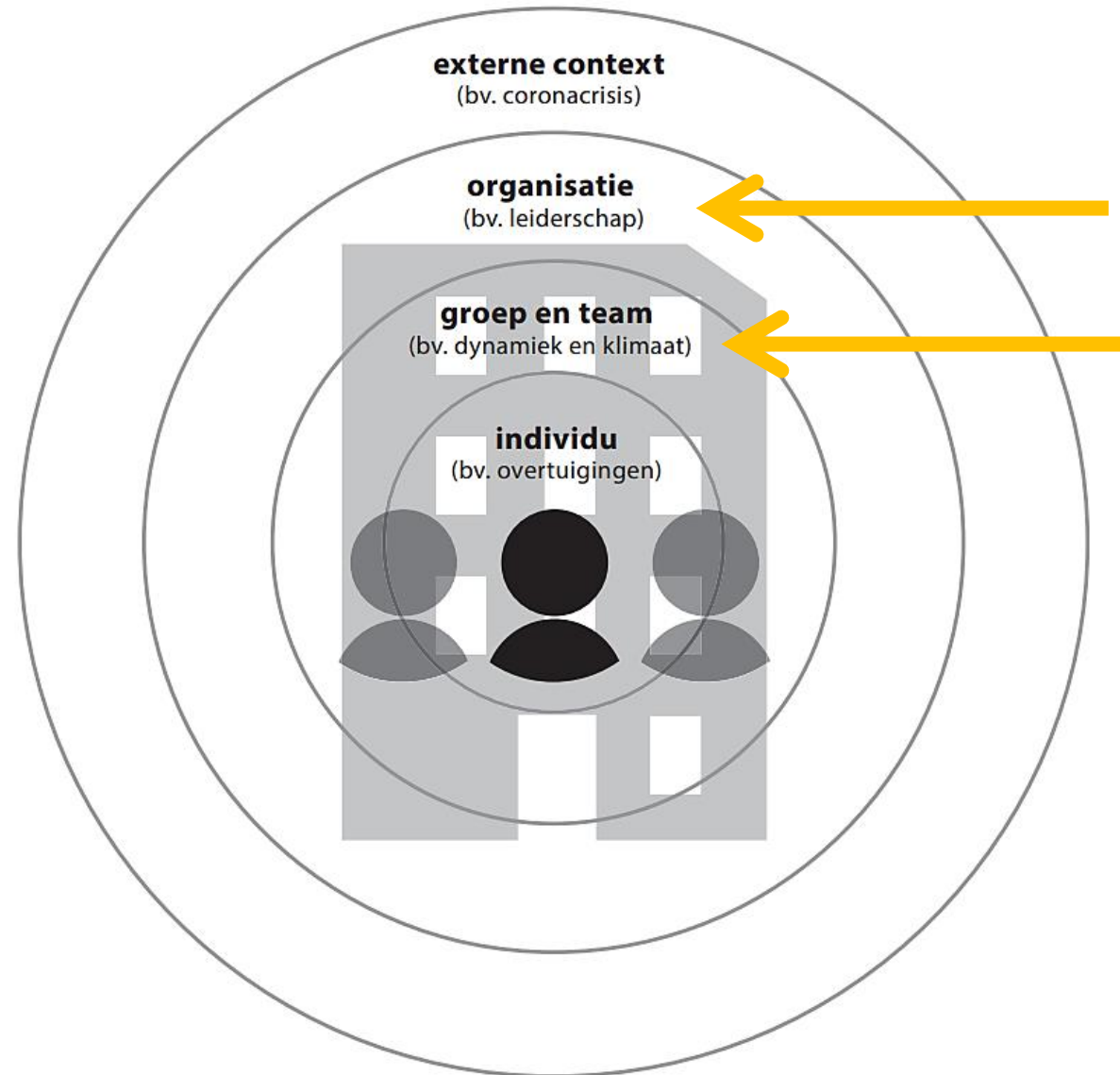
Wat zou jij deze voorzitter adviseren om tegenspraak te stimuleren?



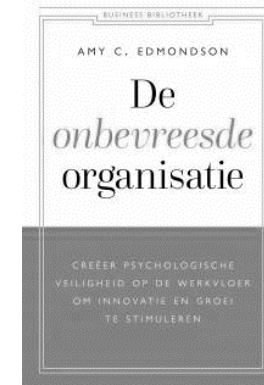
Ga naar: [www.menti.com](https://www.menti.com)

Voer de code in: 4483 7222

# Sociaalpsychologisch perspectief op gedragsverandering



# Het belangrijkste instrument van leiders is hun voorbeeldgedrag



**Participatief leiderschap** is cruciaal voor het creëren van psychologische veiligheid & gevoelde verantwoordelijkheid



# Hoe we besluitvorming verbeteren bij de AFM

- Zorgen voor basiskennis
  - Opleiding geven aan nieuwe medewerkers
- Organiseren van tegenspraak
  - Adviseren van het bestuur (bijv. ‘het alternatief’, ‘ruis-check’)
- Structureren van de besluitvorming
  - Proces inrichten voor ‘toezicht met impact’



# Wat zou je morgen al kunnen doen?

## Do's:

- Vraag anderen om jouw aannames te bevragen
- Durf van je eerste voorkeur af te wijken
- Draag bij aan een veilige en open sfeer

## Don'ts:

- Snel tevreden zijn met de besluitvorming
- Zomaar de meerderheid volgen
- Achterover leunen bij het gebruiken van een tool



Tot slot:  
Blijf nieuwsgierig!



**Laura van Geest**

Chair of the Executive Board at  
Autoriteit Financiële Markten

De beste remedie tegen denkfouten blijft een gezonde nieuwsgierigheid. Echt willen weten hoe het zit. En vervolgens jezelf beschermen tegen denkfouten, als individu, als team en als organisatie. Opdat we geheel in lijn met Keynes' motto kunnen opereren: 'When the facts change, I change my mind'.

?

Stelling:  
Toezichthouders/inspecteurs vertrouwen  
te veel op hun intuïtie en ervaring

*Nu: discussie in break-out rooms (10 minuten)  
Daarna: plenaire afsluiting en Q&A*

# Q&A



t.coffeng@uu.nl



/tessacoffeng