

Biases in toezicht

VIDE Congres: Toezicht en Wetenschap

Margot Aelen en Remy Jansen – 21 april 2015

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

Sneeuwwitje en de zeven dwergen



Agenda

Deel I : Introductie biases

- Introductie: wat zijn biases en waarom zijn ze relevant voor toezicht?
- Welke biases zijn van invloed op de effectiviteit van toezicht?
- Wat zijn de effecten van biases op toezicht?

Deel II : DNB en biases

- De SNS casus

Deel III : Denk na over eigen biases

Deel IV : Het neutraliseren van biases

- Bewust over biases ... en dan?

Biases zijn ...

... 'the human tendency to make systemic errors in certain circumstances based on cognitive factors rather than evidence' (Tversky en Kahneman 1974)

- <https://www.youtube.com/watch?v=JiTz2i4VHFw>



You Are Biased!

... en daarnaast

- Steeds meer besef dat de rationaliteit van mensen (en dus toezichthouders) grenzen kent (gedachtegoed is meer in ontwikkeling in relatie tot marktwerking).
- Mensen zijn beperkt in staat om informatie te verwerken wanneer zij problemen moeten oplossen of besluiten moeten nemen. Beperkingen zien op:
 - De risico's en onzekerheden van de toekomst;
 - Het ontbreken van informatie over alternatieven;
 - De complexiteit van het probleem.
- Complicerende factoren in het toezicht:
 - Discretionaire ruimte
 - Informatie-asymmetrie

Toezichtfase	Relevante bias	Definitie	Gevolg
Risico-identificatie	Halo-effect	De neiging om positieve/negatieve eigenschappen toe te schrijven aan een persoon op basis van één ervaring of indruk.	Toezichthouder laat zich leiden door eerste indruk, tunnelvisie
	Confirmation bias	De neiging te zoeken naar bevestiging van ideeën, percepties of meningen door te richten op informatie die deze ideeën, percepties of meningen ondersteunt en daarbij tegengestelde informatie negeert.	Selectief luisteren
	Availability bias	De neiging om de kans of frequentie van toekomstige gebeurtenis te baseren op het gemak waarmee gebeurtenissen of associaties uit het verleden kunnen worden herinnerd.	Identificatie van bekende problemen
Risicobeoordeling	Information bias	De neiging op zoek te gaan naar meer informatie ook al beïnvloedt deze informatie niet het te nemen besluit of de geplande actie.	Uitstelgedrag
	Single outcome calculation	De neiging om mogelijke uitkomsten te beperken tot de meest gewenste uitkomst zoals vastgesteld op basis van gedeelde meningen binnen een organisatie op het moment van besluitvorming.	Negeren van alternatieven
	Ambiguity aversion	De neiging om bekende risico's te prefereren boven onbekende risico's ofwel risico's waarvoor informatie (deels) ontbreekt.	Simplificeren van problemen
Risicomitigatie	Illusion of control	De neiging om de kans op persoonlijk succes onevenredig groot in te schatten ten opzichte van wat objectief gezien realistisch zou zijn.	Teveel zelfvertrouwen bij inzetten van maatregelen
	Anchoring effect	De neiging om uit te gaan van een initiële waarde of "anker om uitkomsten te bepalen.	Toezichthouder baseert zich op verkeerde uitgangspunten, is te snel tevreden
	Impact bias	De neiging om vooraf emotionele reacties op een specifieke situatie te overschatten qua intensiteit of duur ten opzichte van wat zich vervolgens feitelijk als reactie voordoet.	Overschatten van gevolgen

The halo effect

- Toezichthouder krijgt last van tunnelvisie, baseert oordeel op basis van een positieve (of negatieve) ervaring. Gevolg: te zwaar of juist te licht ingrijpen, ongelijke behandeling van gelijke gevallen.
- In relatie tot de financiële crisis:

'(...) the development of a greatly expanded financial sector and the rapid growth and increased complexity of the securitised model of credit intermediation was accompanied and, it was believed, made safe by the development of increasingly sophisticated mathematical techniques for the measurement and management of position taking risks.' (Turner review)

Ambiguity aversion

- Bij complexe risico's kan de toezichthouder geneigd zijn dit te simplificeren met het doel het risico of de gevolgen van bepaald handelen te kunnen begrijpen of te hanteren: *to prefer known risks over unknown risks*
- Dit kan tot gevolg hebben dat het gedrag met onvoldoende diepgang wordt beoordeeld en besluitvorming onvoldoende gefundeerd plaatsvindt.
- Voorbeeld: bij het analyseren van een veelheid van informatie wordt op basis van eerdere ervaringen een conclusie getrokken die achteraf onjuist blijkt te zijn: beoordeling van de Alt-A portefeuille van ING.

The anchoring effect

- <https://www.youtube.com/watch?v=HefjkqKCVpo>
- Kracht van een 'anker', bijvoorbeeld in de marketing:

MEGA DEALS

Model gelijk aan UE40H6500 maar exclusief bij Media Markt met:

- Micro Dimming
- 600Hz CMR

600 Hz Clear Motion Rate
Voor scherpe actiebeelden

579,-

GRATIS BEZORGING

SMARTPHONE
199,-
MediaMarkt

Dagelijks controleren we of onze producten écht goedkoop zijn. We vergelijken elke dag de prijzen met onze 25 grootste concurrenten. Dat gaat automatisch dankzij onze digitale prijskaartjes. Zo betaalt u nooit te veel.

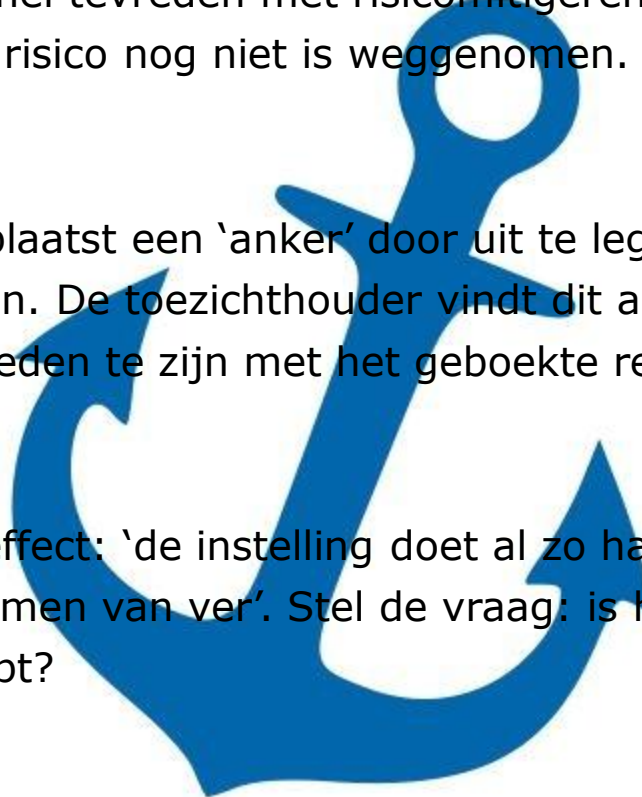
Beste Nederland
2014-2015
Elektronica

89,-
Zeer goed

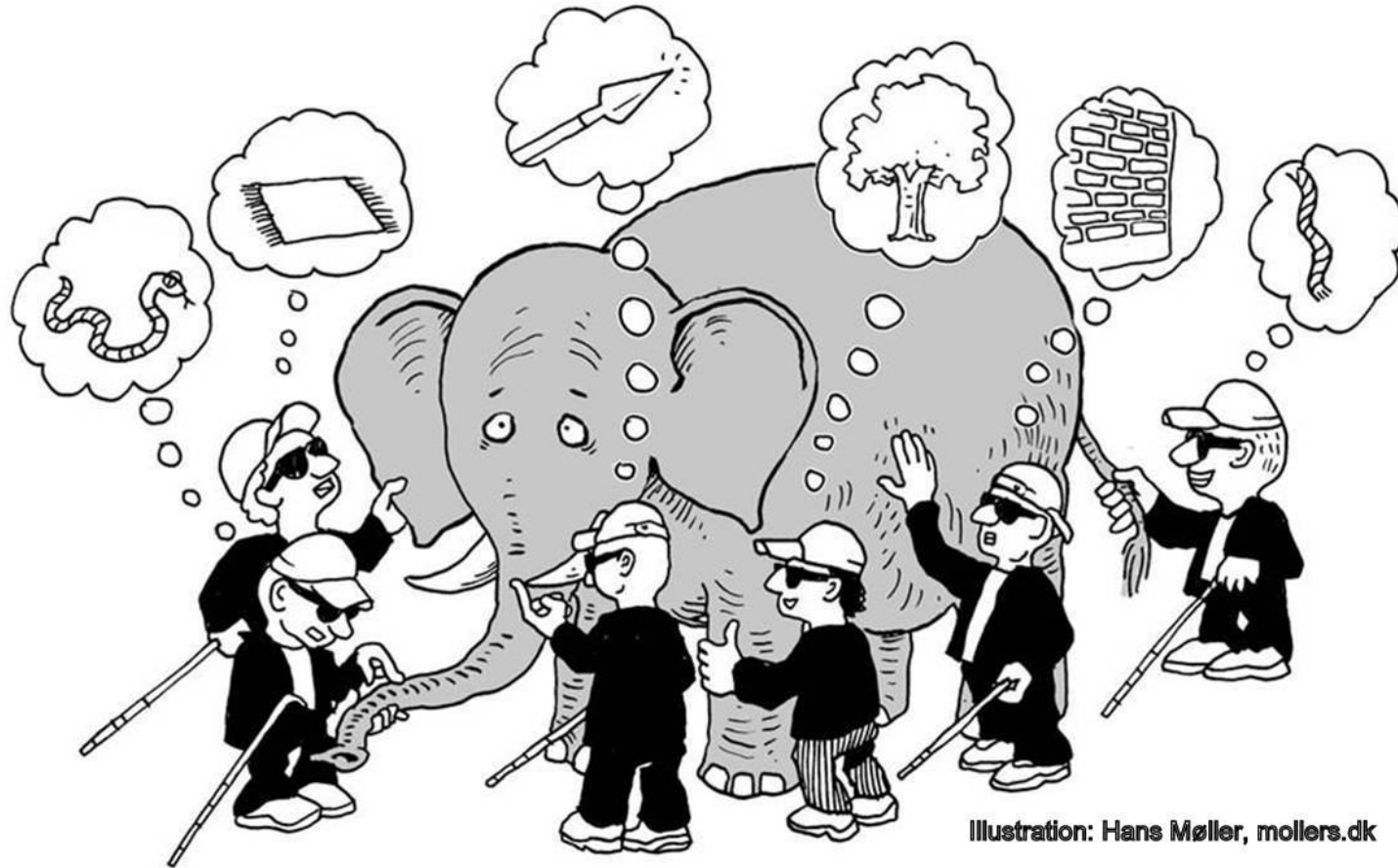
Muscat	€ 569	Nú vanaf € 497	>
Curaçao	€ 651	Nú vanaf € 499	>
Nairobi, Kenia met overstap	€ 601	Nú vanaf € 499	>
Sint-Maarten	€ 801	Nú vanaf € 499	>
Santo Domingo, Dominicaanse Rep. met overstap	€ 801	Nú vanaf € 533	>
Johannesburg, Zuid-Afrika met overstap	€ 749	Nú vanaf € 543	>
Brasilia met overstap	€ 751	Nú vanaf € 547	>
Bonaire	€ 800	Nú vanaf € 548	>
Cali	€ 752	Nú vanaf € 549	>
Rio de Janeiro	€ 749	Nú vanaf € 549	>
Aruba	€ 751	Nú vanaf € 551	>
Bogota	€ 754	Nú vanaf € 552	>

The anchoring effect

- De toezichthouder is te snel tevreden met risicomitigerende maatregelen van een onderneming, terwijl het risico nog niet is weggenomen.
- Voorbeeld: de instelling plaatst een 'anker' door uit te leggen wat al is ondernomen om de risico's te mitigeren. De toezichthouder vindt dit al een grote stap en zal geneigd kunnen zijn tevreden te zijn met het geboekte resultaat.
- In combinatie met halo-effect: 'de instelling doet al zo haar best', 'ze hebben al zo hun best gedaan', 'ze komen van ver'. Stel de vraag: is het risico weg genomen/het schadelijke gedrag gestopt?



Waarom zijn biases relevant voor toezicht?



Gevolgen van biases in het toezicht

- Tunnelvisie: relevante (tegen)geluiden worden niet meegenomen
- Onjuiste analyses
- Uitstel van besluitvorming: overdreven focus op zekerheid
- Teveel zelfvertrouwen in besluitvorming en overschatten invloed
- Focus op bekende problemen

- **Halo effect:** *Regulatory capture*

Psychologische, softe benadering:

Capture is het gevolg van menselijke biases: '(...) you are more favorably disposed toward someone you have shared cookies with, or at least it is harder for you to take some action that harms his or her interests.' (Kwak 2013).

Afhankelijkheid, regelmatige interactie, sociaal netwerk:

Results demonstrate that, first, supervisors with previous tenure in the financial sector are more likely to socially identify with the financial sector, second, that social identification with the financial sector negatively affects supervisors' task performance. (Veltrop en De Haan 2014)

Biases neutraliseren

- Bewustwording
- Tegenspraak (horizontaal en verticaal)
- Diversiteit (organisatiebreed/teams)
- Bevraag teams: waar zitten belangen?
- Pre-mortem analysis
- Ben niet te snel tevreden
- Evalueren

Kahneman, Lovello en Sibony bieden een lijst met vragen die ook beslissers in toezicht kunnen helpen om *biases* te detecteren en te neutraliseren. Dit betreft de volgende vragen:

Vragen die beslissers zichzelf kunnen stellen

1. Is er aanleiding om te vermoeden dat perverse prikkels aanwezig zijn bij de voorbereiders om het besluit in een bepaalde richting te sturen?
2. Zijn de mensen die het besluit hebben voorbereid te zeer gehecht geraakt aan hun voorstel?
3. Was sprake van afwijkende meningen binnen het voorbereidende team?

Vragen die beslissers aan de voorbereiders kunnen stellen

1. Kan de onderliggende diagnose te zeer beïnvloed zijn door enkele anekdotes of sprekende voorbeelden?
2. Zijn plausibele alternatieven overwogen?
3. Indien je dezelfde beslissing over een jaar opnieuw moest nemen, welke informatie is dan nodig en is deze informatie nu reeds voorhanden?
4. Weten we waar de onderliggende data vandaan komt?
5. Is mogelijk sprake van een *halo effect*?
6. Zijn de voorbereiders te zeer beïnvloed in hun voorstel door eerder genomen besluiten?

Vragen ter evaluatie van het voorstel

1. Is het basis scenario te optimistisch van aard?
2. Is het stress scenario ernstig genoeg?
3. Is het voorbereidende team te voorzichtig in haar voorstel?

Vragen/opmerkingen?