

# Psychologie van Toezicht

Prof. Dr. Naomi Ellemers

VTW Congres 27 Juni 2017



Home Nieuws Agenda Over VTW Over de beweging

Samen geven we het toezicht voor de komende vijf jaar vorm.

Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. De VTW staat als vereniging voor deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant intern toezicht. Het lidmaatschap van de VTW is daarmee een bevestiging van de professionele wijze waarop de leden hun taken als interne toezichthouder van de woningcorporatie uitoefenen.

### Laatste Nieuws

Voorzitter VTW, Guido van Woerkom:

**"Doe mee aan dit debat. Wij kunnen niet zonder u en niet zonder uw inbreng. Want zonder uw inbreng zal onze strategie uiteindelijk een document op papier blijven en dat willen we niet"**

## Toezicht als Gestold Wantrouwen ?



TOEZICHT  
 TOEZICHT EN STRATEGIE  
 TOEZICHT EN DE WET  
 TOEZICHT EN STAKEHOLDERS

**Jaap Winter**  
Reflectie: Kant van Dieren

*"Als toezichthouders zich beperken tot het randvoorwaardelijk toetsen van de strategie van de woningcorporatie, komen zij steeds te laat als het erop aan komt: ze kunnen dan hoogstens nog ingrijpen als het al fout is gegaan. Dergelijk dun toezicht is maatschappelijk onverantwoord"*

**Frédérique Six**  
Reflectie: Dick van Ginkel

*"Structureel 'gezond wantrouwen' leidt niet tot beter bestuur en zou wellicht zelfs gerangschikt kunnen worden onder onverantwoord bestuur."*

**Stefan Peij**  
Reflectie: Jaap Kleijwegt


*"Situatueel toezicht heeft de toekomst."*

**Gert van Dijk**  
Reflectie: Elma Groen

*Het belang van de 'derde laag'*

## WAAROM PSYCHOLOGIE?

## Relevante perspectieven



**Juridisch**

- Regelgeving
- Aansprakelijkheid

**Economisch**

- Sancties
- Premies

**Organisatie**



**INTERVIEW ARENT VAN WASSENAER ADVOCaat**

## Bouwdrama's voorkom je niet met een goed contract

Bouwprojecten zijn vaak te laat af en te duur. Dat komt niet per se door technische risico's, zegt bouwadvocaat Arent van Wassenaer. Het komt aan op openheid, respect en 'een goed verhaal'.




### Succesverhalen zijn onmogelijk te checken

„Als iets bij één bedrijf goed werkt, hoeft het nog niet bij een ander bedrijf goed te werken. Dat is het probleem bij die methodes. Er wordt gekeken naar wat een



**Samenwerking Universiteit Utrecht en Autoriteit Financiële Markten**

**6 Economie & Politiek**

### AFM zoekt steun bij de wetenschap

De toezichthouder gaat samenwerken met Universiteit Utrecht onder leiding van Naomi Eleners, hoogleraar organisatiepsychologie

### Irrationeel of andere rationaliteit?

Sociale ipv economische doelen

- Gezichtsverlies vs respect
- Commitment en empathie
- Informatie overload en bias
- Aanzien en imago van de organisatie
- 'erbij horen'

### Op zoek naar het werkzame ingrediënt



### Kunnen ze het niet of willen ze het niet?




Bekwaamheid

Bedoeling


### Hoe bepaal je dat?

Vertrouwen in bekwaamheid en bedoelingen van organisatie


Bekwaamheid: op grond van positieve informatie  
 Bedoelingen: op grond van negatieve informatie

Wie geen vertrouwen heeft in de bedoelingen van de organisatie, verzet zich tegen de boodschap die wordt afgegeven, los van het vertrouwen in de bekwaamheid van de organisatie

Terwel, Harinck, Ellemers, & Daamen, Risk Analysis, 2009



Kurt Lewin



**B = f (P, E)**

Krachtenveld theorie

Drijvende krachten toevoegen verhoogt stress

Remmende krachten verminderen is effectiever

“There is nothing so practical as a good theory.”

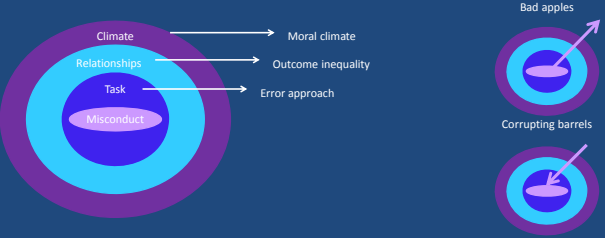
On the folly of rewarding A, while hoping for B

Steven Kerr, 1975  
 Academy of Management Classic



„De interne druk kwam van bovenaf, waarbij er gehamerd werd op winst, de beste zijn en de concurrentie uitschakelen. De externe druk was afkomstig van de klant, die altijd het voordeligste uit wilde zijn of voertuigen wilde hebben die niet binnen de aanbesteding paste. Onder die condities moest ik werken en presteren.”

### Persoon vs Situatie



Climate → Moral climate  
 Relationships → Outcome inequality  
 Task → Error approach  
 Misconduct

Bad apples  
 Corrupting barrels

Scholten & Ellemers, Journal of Financial Regulation and Compliance, 2016

INTUITIE EN EXPERTISE

### Toezicht in breder perspectief



**Problemen**

- Zekerheid vs. regeldruk
- Vertrouwen vs. handhaving
- Effectiviteit en verantwoording

**Oplossingen**

Meer evidence-based werken  
Meer signalering en reflectie  
Onpartijdig, onafhankelijk

Laurens Berentsen • Economie & Politiek do 15 jun Tekst Krant 1 reactie 108

### Fiscalisten: controle blijft onmisbaar in toezicht Belastingdienst

Bij de Belastingdienst woedt een aanhoudende discussie over de vraag wat het vertrekpunt moet zijn bij toezicht op het bedrijfsleven: vertrouwen of wantrouwen. Ook fiscalisten verschillen hierover van mening.



Het belastingkantoor in Utrecht. Foto: Peter Hiltz/HH


### Verklaringen voor falend toezicht



- Onvoldoende expertise
- Onduidelijk toetsingskader
- Bias in besluitvorming

The quality of regulatory judgments of health care inspectors

Saskia M. Tuijn



Inspectie voor de Gezondheidszorg  
Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

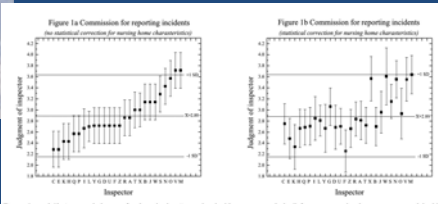


Figure 1a and 1b: Average judgment for the criterion "reporting incidents to commission" for seven nursing homes represented in 80% confidence intervals for individual inspectors before and after correction for nursing home characteristics.

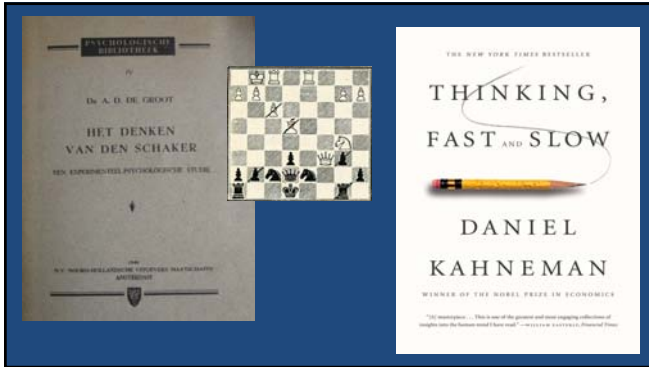
### Ieder mens maakt denkfouten

**Bias – systematische denkfout**  
(Tversky, & Kahneman, 1974)

Komt meer voor in beroepen waar **besluitvorming** centraal staat  
(Rachlinski, 2012)

...en onder professionals die zichzelf als **objectief** beschouwen  
(Uhlmann, & Cohen, 2007)





### Dit speelt op elk niveau

- Politiek
- Toezichouder
- Commissaris
- Raad van Bestuur
- Medewerkers



The slide lists five levels of influence: Politiek, Toezichouder, Commissaris, Raad van Bestuur, and Medewerkers. To the right is an image of a red tin of Droste cacao, which features a nun in a white habit holding a tray with a glass of cacao. The text 'Droste' and 'cacao' are visible on the tin.



This slide shows a newspaper article snippet titled "Bij elke toezichouder gaat wel eens wat mis". The article discusses the challenges of supervision. Two red circles highlight specific parts of the text, with callout boxes providing additional context:

- Callout 1: "Een toezichthouder moet geen manier hebben met tekenen. Je denke niet dat de toezichthouder een andere functie is van de compliance van transitie trajecten. Er is een overeenkomstig van wat wij kunnen. De APM houdt toezicht op 1000 tot 2000 bedrijven. Er werken voor 6000 medewerkers."
- Callout 2: "Het is misschien een beetje anders, maar toezicht is juist een 300 procent counter-act. Een toezichthouder heeft per definitie de kennis, capaciteit en de veel risico's om op toe te zien. Dat is de natuur of van de."



This slide shows two newspaper article snippets. The first is titled "Het verborgen verdriet van de dokter" and features a photo of a doctor. The second is titled "Dit ging er fout in de lucht" and features a photo of an airport control tower. A red arrow points from the second article to the first, suggesting a connection between the two topics.




This slide shows a newspaper article snippet titled "Boetes? We doen liever eerst een wenkbrauwgesprek". The article discusses the importance of communication and understanding before imposing penalties. A callout box highlights a specific part of the text:

Callout: "c[ ]"

### De meerwaarde van de psycholoog

- Bewust vs. onbewust gedrag
- Neuro-fysiologie en emoties
- Sociale context
- Expertise ipv intuïtie



The slide lists four key areas of value for a psychologist: Bewust vs. onbewust gedrag, Neuro-fysiologie en emoties, Sociale context, and Expertise ipv intuïtie. To the right is the cover of the book "Je werkt anders dan je denkt" by Naomi Ellemers and Dick de Gilder, which features a man in a suit hanging from a red string.