



CPI Hearts and Minds

Risk and Compliance
by Hearts and Minds



CPI Hearts and Minds

Risk and Compliance
by Hearts and Minds

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

Bank ethics under scrutiny as UK sets up standards body

Patrick Jenkins



Share



Author alerts



Print



Clip



Comments

Banking Standards Board is a voluntary group created to vet industry's ethics and is funded by banks



Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector



Regulation and Culture Change in Banks

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

New York FED SPEECH Dudly

Enhancing Financial Stability by Improving Culture in the Financial Services Industry

10/20/2014

October 20, 2014

William C. Dudley, President and Chief Executive Officer

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

Barclays Sees Risk of More Conduct Costs, Cuts Profit Target

Thursday, October 29, 2015
By Stephen Morris and Richard Partington
Global Association of Risk Professionals

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector



The
Economist

Intelligence
Unit

A crisis of culture

Valuing ethics and knowledge in financial services

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

DNB-psychologen pakken Bokito-bankiers aan



Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

DNB: geen 30-jarige psychologen voor bestuurders

2 november 2015 | Banken.nl

De hertoets van bestuurders en commissarissen in de financiële sector door De Nederlandsche Bank (DNB) roept irritaties op vanwege het gebruik van 'dertigjarige psychologen'. DNB doet de critici een handreiking: "We brengen meer senioriteit in, omdat we merkten dat gesprekspartners niet altijd op dezelfde golflengte zaten", aldus Jan Sijbrand, directeur en voorzitter toezicht bij DNB, tegenover het FD.

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

AFM besteedt bijzondere aandacht aan gedrag en cultuur

19 januari 2015 | Banken.nl

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) zet extra in op toezicht op financiële dienstverlening aan zakelijke partijen, accountantsorganisaties en kapitaalmarkten. Ook besteedt de AFM in 2015 bijzondere aandacht aan de brede onderwerpen technologische ontwikkelingen, inzicht in consumentengedrag en 'gedrag en cultuur'. Daarnaast handhaaft zij de negen toezichtthema's uit 2014.

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector



AFM verwijt financiële sector niet te willen veranderen

Martine Wolzak, Pieter Couwenbergh
vrijdag 10 april 2015, 6:00
Update: vrijdag 10 april 2015, 8:18

In het FD vandaag een verhaal over de cultuur in de financiële sector. Merel van Vroonhoven van de AFM en Joanne Kellermann van DNB zijn positief over de veranderingen, maar ook kritisch. “Van hoog tot laag zijn bankiers en verzekeraars bereid te veranderen”, signaleren ze. “Maar er is ook meer reflectie nodig.”

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

Betrouwbaarheid van de bankensector nu lager ingeschat dan tijdens crisisjaren

Zorgen over toekomst van banken leidt tot pessimistische stemming

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

Ook cultuur en gedrag bij Big Four onder vergrootglas

Van onze redacteur
donderdag 21 januari 2016, 0:00

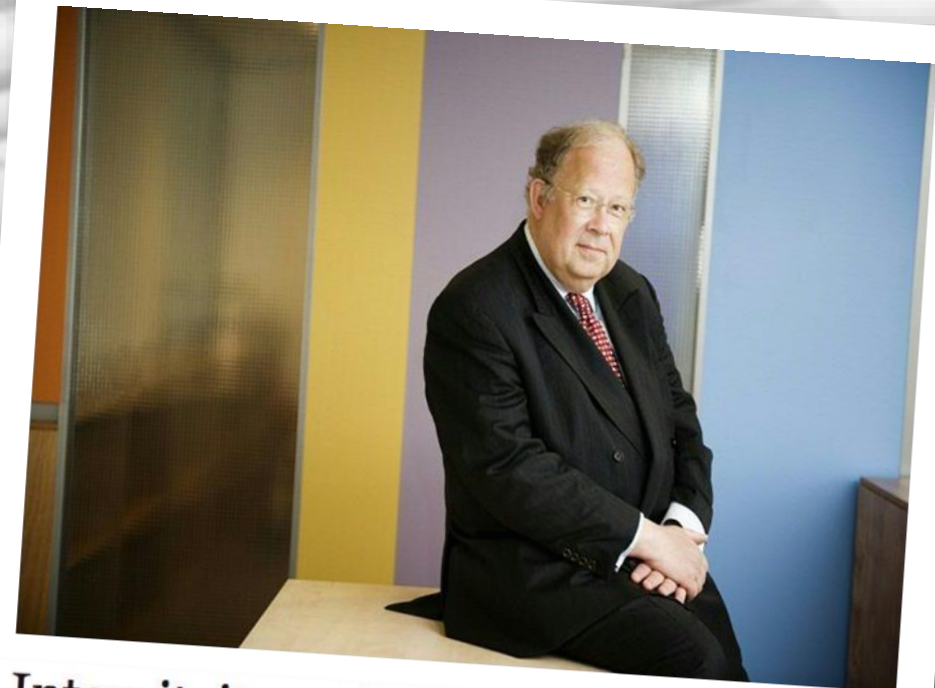
Volgens hem zijn met de NBA en de commissie afspraken gemaakt over de samenstelling van gespreksdelegaties richting de Big Four-kantoren in geval van belangenconflicten. Dat betekent concreet dat een commissielid dat commissaris is bij een cliënt van een van de Big Four-kantoren niet deelneemt aan zo'n gespreksdelegatie. Wat betreft de positie van Van der Veer zegt de PwC-woordvoerder: 'Dat is de verantwoordelijkheid van de NBA.'

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

DNB streeft naar wezenlijk ander gedrag van topbankiers



Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector



Integriteit verdient centrale plaats in
nieuwe code

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

CULTUUR

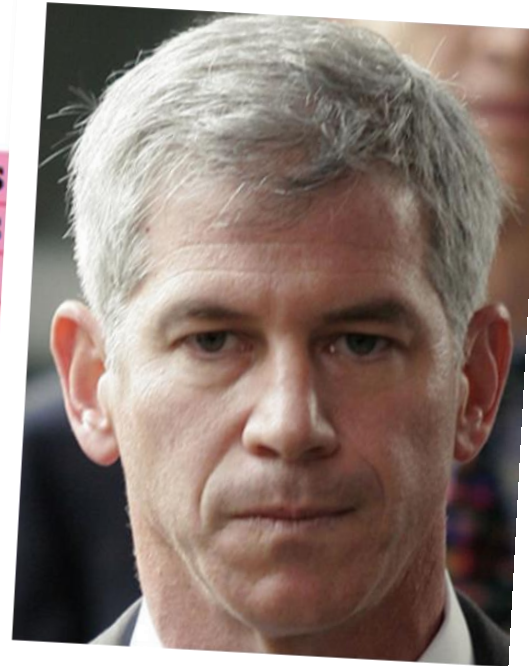
Banken moeten meer doen dan zich aan de code houden

Cor de Horde
Amsterdam

Nederlandse banken hebben zich dit jaar keurig gehouden aan hun eigen code die ze na de kredietcrisis in het leven hebben geroepen om een cultuurverandering te bewerkstelligen. Dat zegt de commissie die de naleving van de code in kaart brengt. Maar de banken zouden veel meer moeten vertellen over wat ze nu echt doen met de dagelijkse dilemma's tussen zakelijke en maatschappelijke belangen, aldus de commissie.

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

V Als de wetgever er niet in slaagt, hoe kan ethisch wenselijk gedrag dan wel worden afgedwongen? 'Alle mission statements en "codes of conduct" zullen voor niets zijn als het beloningssysteem daar niet op is ingesteld. Ook bestuurders moeten uitkijken dat ze niet het verkeerde signaal afgeven. Toen ik misleidende cijfers rapporteerde, gaf ik alle Enron-medewerkers impliciet een vrijbrief om ook zo te werk te gaan.'



Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector

Let me start by saying that our approach is based on a very simple idea, namely that **behaviour drives company performance.**

Aandacht gedrag en cultuur in de financial sector



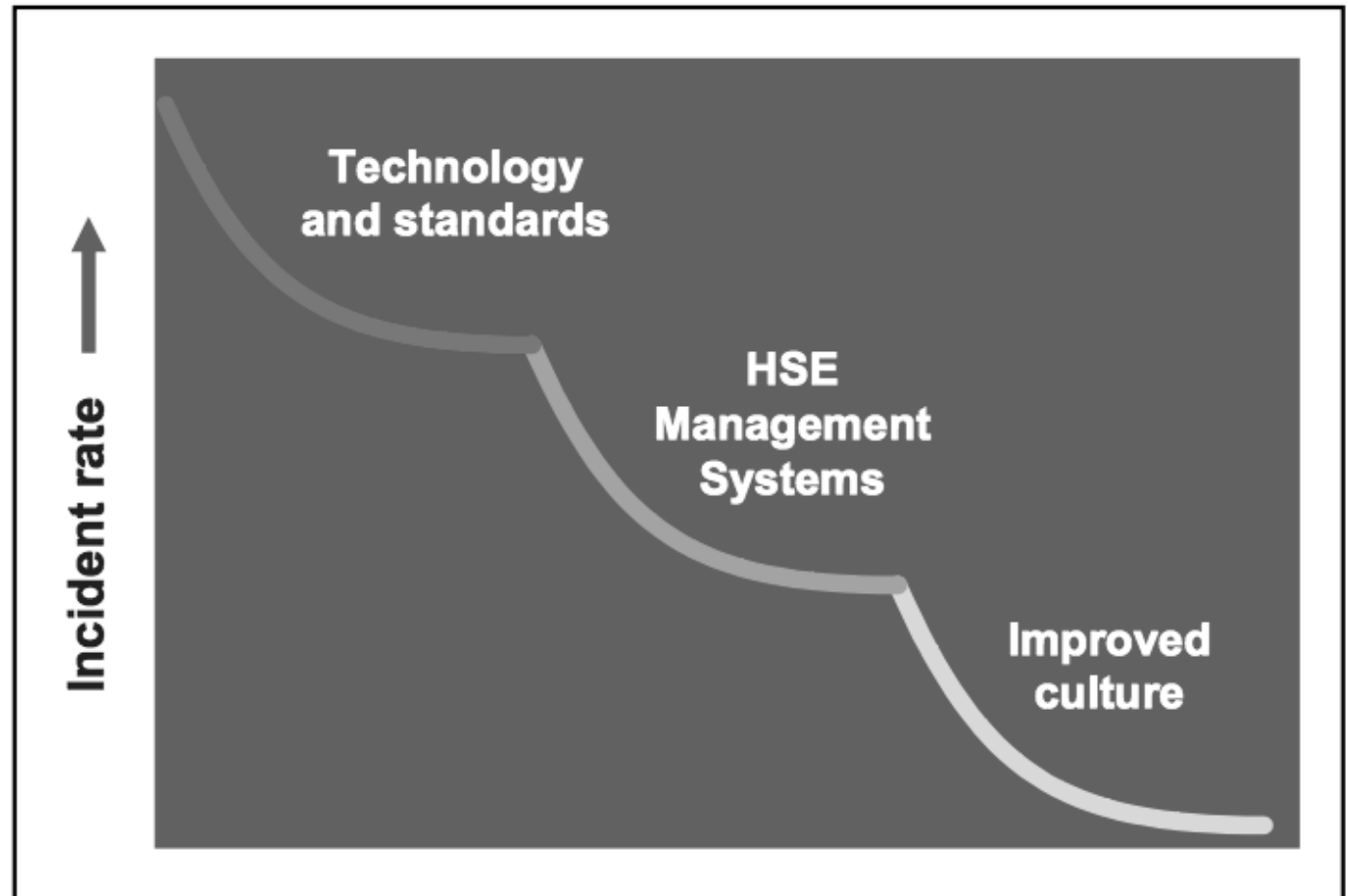
**Zalm ziet geen reden te stoppen met
belastingconstructie ABN**











Filosofie, aanpak en tools gebaseerd op academisch onderzoek

- Leiden, Manchester and Aberdeen
- Kennis geoperationaliseerd in **Hearts and Minds**
- Happier, healthier, safer and more productive people' leidde tot 'healthy high performance'.
- Voorbeeld Shell:
 - **70%** verbetering veiligheidsstatistieken
 - **40%** verbetering van alle andere resultaten



Intrinsiek gedrag als driver...



Culture maturity ladder

Cultuur van organisatie doet niets, mens
doet ertoe



Jeroen zweert bij cultuur

Jeroen van der Veer:

- ex-CEO Shell
- voorzitter RvC ING



Jeroen van der Veer speelt bij Shell de cultuurkaart

Former Shell CEO: Safety must come first. And second. And third.

Posted by **Emily Pickrell** Date: May 24, 2013

Pauline van der Meer Mohr:

- Non-executive director, HSBC
- Founding mother Hearts and Minds Shell



“Voor het herstel van vertrouwen is het dus wezenlijk dat gewerkt wordt aan een integere organisatie. Dat is allereerst een kwestie van leiderschap en cultuur: hoe gaan wij met elkaar om, spreken wij elkaar aan op gewenst en ongewenst gedrag?”

Theodor Kockelkoren,
ex-board AFM, over
'Hearts and minds':

“Organisations increasingly realize that methods aiming to develop safety cultures in addition to standards and management models are delivering lower incidence rates.”



Het succes

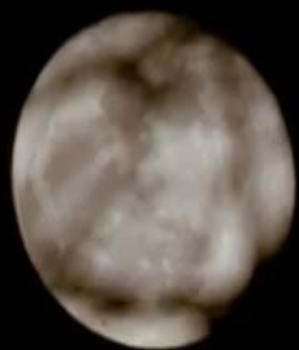
In de energiesector...

BG Group
BP Exploration
BP Oil UK Ltd
Centrica
Chevron
ConocoPhillips
Dana Petroleum
DONG Energy
EDF Energy
ENI
E.ON UK
ExxonMobil International
International Power

Kuwait Petroleum Aviation
Maersk Oil North Sea
Murco Petroleum Ltd
Nexen
Phillips66
Premier Oil
RWE npower
Saudi Aramco
Scottish Power
SGS
Shell E&P
Shell Oil Products Ltd
SSE

Statoil
Statkraft
Talisman Energy
Total E&P UK plc
Total UK Ltd
Valero
Vattenfall
Vitol
World Fuel Services





Het succes

- de productie,
- de bouwsector,
- de luchtvaart,
- defensie,
- de farmaceutische industrie,
- en de zorg...

Manchester Patient Safety Framework (MaPSaF) *Acute*



Het succes

Kunnen we het
succes niet
vertalen
naar andere
gebieden?



Wat is nou relevant?

Missie Rabobank:

- De Rabobank is een maatschappelijke bank. We willen een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland.



Missie SNS bank:

- Mensgericht, maatschappelijk en duurzaam bankieren.



Missie a.s.r. :

- Een verzekeraar waar klanten op kunnen vertrouwen.

a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Missie PGGM:

- Mensen helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst.



Missie Achmea:

- “de meest vertrouwde verzekeraar”

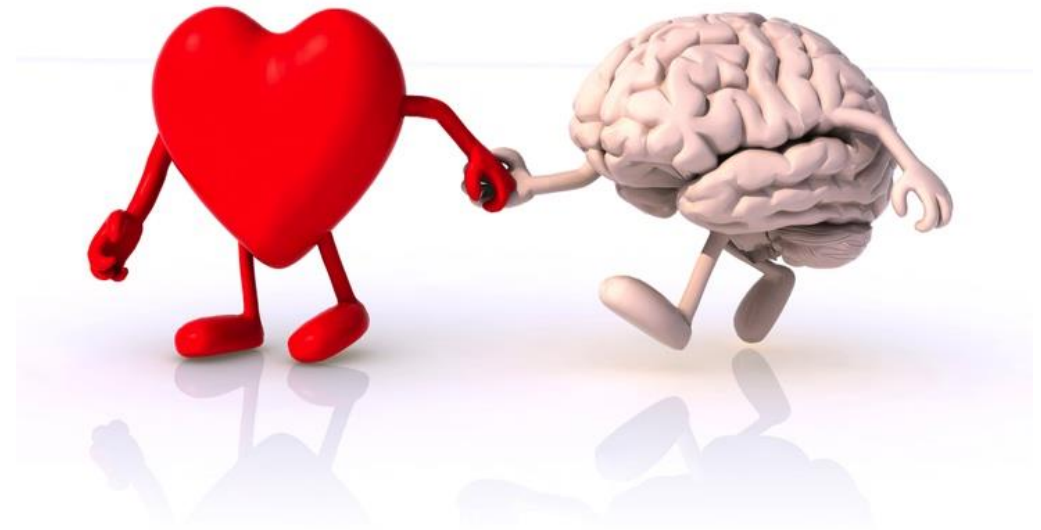


Risk en Compliance

... by **Hearts and Minds**



... by **checklists**



Intrinsiek gedrag als driver...



Culture maturity ladder

Organisation cycle



Roadmap



Board of Recommendation



- **Theodor Kockelkoren** (former board member AFM)



- **Ruben van Zwieten** (founder De Nieuwe Poort en member Monitoring Commissie Code Banken)



- **Robin Bryden** (Global Expertise Lead Behavior Safety and HSSE Shell, one of the developers Hearts and Minds)



- **Gerrianne Hazewinkel** (Governance, Risk and Assurance Manager - Upstream and PT Shell)

MONITORING COMMISSIE CODE BANKEN

- **David Korslund** (Senior advisor Global Alliance for Banking on Values)

