Catalogus

# Beleidsuiting: beleidsregel, leidraad of interpretatie

Verduidelijking van wetgeving, op hoog niveau maar ook op een specifieke wettelijke norm of een onderdeel daarvan. Het is relevant voor een deel van de markt.

## Beschrijving

- Wanneer je aan marktpartijen meer duiding wil geven over bestaande wetsartikelen of specifieke onderdelen van geldende wet- en regelgeving  
  
- Wanneer je marktpartijen aanbevelingen, handvatten of extra uitleg wil geven over hoe ze bepaalde onderdelen van wet- en regelgeving moeten vormgeven.   
  
- Wanneer er een duidelijke roep uit de markt is om meer duidelijkheid of naar aanleiding van specifieke gevallen in de praktijk.

## Overwegingen bij gebruik

- Beleidsuitingen komen op de website, waardoor je veel ondernemingen kunt bereiken en een naslagwerk kunt bieden.  
  
- De kracht hangt af van hoe toegankelijk en lang de tekst is. Hierin zit ook een afweging. Het kan als naslagwerk gebruikt worden, zeker als het complete en volledige informatie bevat. Het kan ook meer toegankelijk en bondig geschreven worden zodat het ondernemingen meer concrete handvatten geeft.   
  
- Het uitbrengen van een beleidsregel, interpretatie of leidraad heeft gevolgen voor toekomstige uitingen over het desbetreffende onderwerp. Nadere duiding van het wettelijk kader staat centraal en het bindt de AFM meer dan marktpartijen.   
  
- Welke van de drie genoemde beleidsuitingen relevant is, is afhankelijk van de aard van waar je duidelijkheid over wilt geven. Een beleidsregel geeft aan hoe de AFM te werk gaat rond grotere onderwerpen, een interpretatie is een verduidelijking van een specifiek stuk wetgeving en een leidraad geeft handvatten hoe de AFM verwacht dat de markt de regels implementeert.

## Voorbeelden

Ik heb hier geen voorbeelden van.

### Links

- Zie het overzicht van uitgebrachte beleidsregels op afm.nl. https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/beleidsuitingen-wet

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Bellen

Bellen met de onderneming om een (mogelijk) ongewenste situatie aan te kaarten.

## Beschrijving

- Wanneer snel opheldering nodig is over een incident of vermeend incident.   
  
- Wanneer urgent de ernst van een situatie overgebracht moet worden.   
  
- Wanneer we willen laten zien dat we nauwlettend monitoren.

## Overwegingen bij gebruik

- Bellen is snel, direct, confronterend, vrij informeel en efficiënt.   
  
- Bellen lijkt een licht instrument, maar kan zwaar ingezet worden (bijv. door een bestuurder te laten bellen om ernst en urgentie van de situatie over te brengen, zie instrument Chefsache).   
  
- Wie belt met wie? Is het een AFM-projectmedewerker die met een compliance officer belt? De accounttoezichthouder die met zijn/haar contactpersoon belt? Of een senior/manager/hoofd/bestuurder die met beleidsbepaler belt?   
  
- Bel je aangekondigd met afspraak of onaangekondigd? Wil je wel/geen compliance toehoorders van de onderneming erbij hebben?   
  
  
  
De kracht van Bellen hangt af van:   
  
- Timing (bel je op goed moment?),   
  
- Hiërarchie (gesprek tussen de juiste mensen?); en   
  
- Inhoud (hebben we feiten helder en brengen we boodschap bondig?).

## Voorbeelden

- Bij monitoring van de beurshandel is het gebruikelijk om te bellen bij opvallende transacties.   
  
- Marktplaats had in het verleden advertenties op haar website van illegale aanbieders van dure leningen. Na een paar telefoontjes met marktplaats hebben ze die op ons verzoek verwijderd. Ook omdat het in hun eigen belang was niet de verkeerder uitstraling te hebben naar de markt. Weinig werk, groot resultaat.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Benchmarking

Tonen van de prestaties van een onderneming ten opzichte van zijn peers, waarbij de scores van peers anoniem worden weergegeven.

## Beschrijving

- Wanneer er sectorbreed (of binnen een bepaald segment) sprake is van tekortkomingen en je individuele ondernemingen wilt bewegen om te veranderen.  
  
- Wanneer de individuele ondernemingen zich zien als peers/concurrenten (bepaalde maat van een herkenbare groep)

## Overwegingen bij gebruik

- Benchmarking is een stap persoonlijker dan de publicatie van een Sectorbrief of Generieke Rapportage, aangezien het een beoordeling vormt van prestaties afgezet tegen die van andere ondernemingen.   
  
- Benchmarking verlegt de aandacht van ‘de toezichthouder vindt…’ (zoals bij een 1:1 gesprek) naar ‘andere ondernemingen doen het (wel) beter’.   
  
- Benchmarking is (in potentie) uiterst effectief (sociale druk) maar beperkt efficiënt (in dat de groep vrij klein en homogeen dient zijn, en de druk/urgentie vrij groot, wil de sociale-druk-dynamiek kunnen werken).  
  
  
  
De kracht van Benchmarking hangt af van:   
  
- De acceptatie van ondernemingen van de juistheid van de beoordelingen/score;  
  
- De mate waarin peers als peers onderkend worden;   
  
- Hun beeld over de professionaliteit (geloofwaardigheid) van de AFM.

## Voorbeelden

- Het Klantbelang Dashboard maakt, op basis van diverse onderzoeken, inzichtelijk in welke mate sector het belang van de klant centraal stelt in producten en dienstverlening. Een groot deel wordt door ondernemingen zelf opgeleverd. De verschillende onderwerpen die deel uitmaken van het Klantbelang Dashboard heten ’modules’. Deze modules bestaan weer uit verschillende deelonderwerpen. Het Klantbelang Dashboard richt zich primair op de grote banken en verzekeraars. Niemand wil onderaan bungelen.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Bewust niets doen

De bewuste keuze om op dit moment geen actie te ondernemen, ook al is er aanleiding om actie te ondernemen.

## Beschrijving

• Wanneer er gerede kans is dat de onderneming of de markt het probleem zelf oplost.   
  
• Wanneer met het zichtbaar niets doen de druk toeneemt bij de onderneming(en) om gedrag aan te passen/situatie op te lossen. ‘We geven jullie nu de ruimte…’.   
  
• Wanneer de baten (effect, gedragsverandering) van het ondernemen van de actie niet opwegen tegen de kosten ervan (capaciteitsbeslag, bijeffecten, andere prioriteiten in het toezicht).   
  
• Wanneer er geen stevig aangrijpingspunt is voor toezicht.

## Overwegingen bij gebruik

• Het bewust afzien van actie – terwijl er indicaties zijn van een probleem of vaststelling van ongewenst gedrag – is lastig uitlegbaar.   
  
• Het raakt aan de ‘haunting question’ Waarom greep de AFM niet in?   
  
• De afweging om niets te doen moet uitlegbaar en vindbaar zijn. Bijvoorbeeld, we houden risico-georiënteerd toezicht, dat betekent dat binnen de capaciteit die we hebben keuzes maken in waar we onze aandacht op richten.  
  
  
  
De kracht van Bewust niets doen hangt af van:  
  
• De zichtbare bereidheid van de AFM om andere instrumenten in te zetten als het Bewust niets doen niet de gewenste veranderingen oplevert.  
  
• De uitlegbaarheid richting de buitenwereld.

## Voorbeelden

• Dit hebben we in de praktijk voor zover bekend nog niet toegepast.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Chefsache - bestuurder inzetten

Inzetten van een bestuurder van de AFM om de ernst en urgentie van de situatie en noodzaak voor verandering over te brengen.

## Beschrijving

• Wanneer sprake is van een ernstige situatie (incident, schandaal, structureel achterblijven) bij een onderneming.  
  
• Wanneer onderneming voldoende groot of impactvol is.  
  
• Wanneer je gericht stakeholdermanagement wilt doen en partijen proactief wilt informeren over een bepaald standpunt of bepaalde publicatie en zo begrip of goodwill wilt kweken.

## Overwegingen bij gebruik

• De inzet van bestuurders in bijvoorbeeld een gesprek bij de AFM is indringend, creëert spanning en zet de verhouding met de onderneming onder druk. Dit instrument kan effectief zijn, maar is 1:1 op en daarmee niet zozeer efficiënt.   
  
• Wordt sneller ingezet bij grote ondernemingen en ernstige situaties; dat rechtvaardigt de inzet van de schaarse tijd van onze bestuurders.   
  
• Te gebruiken bij ondernemingen met enige intentie tot naleving, maar die de ernst van hun gedrag nog niet inzien.  
  
• Bestuurders praten met bestuurders (gelijk niveau of net een niveau lager).  
  
  
  
De kracht van Chefsache hangt af van:  
  
• De bereidheid om andere instrumenten in te zetten, wanneer de onderneming geen gedragsverandering laat zien.

## Voorbeelden

• Voor grote impactvolle publicaties wordt bij KAV een krachtenveldanalyse uitgevoerd. Dit levert een actielijst op van mensen die moeten worden benaderd om op een goede manier te betrekken. Daar rol vaak ook een lijstje uit van mensen die door het bestuur worden gebeld.

### Links

• <a href=https://dms.stelan.nl/beleid/\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7b26cecd84-e3e3-4af0-8852-4f02bb7524e9%7d&action=default"">Uitleg over de krachtenveldanalyse.</a>  
  
  
  
• <a href="https://dms.stelan.nl/beleid/\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7b16fb1eb9-f72e-4aa0-bb52-ed87cb4945c3%7d&action=default">Tool voor het maken van een krachtenveldanalyse.</a>

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Dialoog op het kleed

Voeren van een open gesprek tussen toezichthouders en mensen van de onderneming die onder ons toezicht valt aan de hand van positiebepaling op een kleed. Het is een actieve dialoogvorm met een fysieke component om snel verschillende invalshoeken boven water te krijgen en iedereen actief in het gesprek te betrekken. Op basis van de vragen: “Wat gaat er goed?” en “Wat kan er beter?” nemen deelnemers positie in op het kleed, lichten hun positie toe en ontstaat er een actieve dialoog.

## Beschrijving

• Wanneer je een open gesprek/ dialoog wilt hebben met een grotere groep mensen over een bepaald onderwerp, dat te maken heeft met verandering  
  
• Wanneer je alle aanwezigen actief wilt betrekken in het gesprek en hen kleur wilt laten bekennen.

## Overwegingen bij gebruik

• Effectief middel als je geïnteresseerd bent in de denkwijze en standpunt van de ander en je bereid bent om je hierin te verdiepen. Niet geschikt als je je eigen standpunt aan de ander wilt overbrengen.  
  
• Om deze interventie in te zetten, is het nodig dat er één of meerdere toezichthouders bij zijn met kennis en inzicht in de onderneming die uitgenodigd is. Alle aanwezigen nemen positie in op het kleed op basis van eigen kennis en ervaring. Vraagt dus enige kennis, vaardigheid en senioriteit van de toezichthouder.  
  
• Vooraf is het wat onwennig. Het is belangrijk als toezichthouder om duidelijk te zijn over wat de verwachtingen zijn en wat we gaan doen met wat er besproken wordt in zo’n sessie.  
  
• De kracht van het instrument hangt af van de facilitator. Het is belangrijk dat de facilitator onafhankelijk/neutraal is en het gesprek in goede banen kan leiden. Indien er discussie ontstaat vraagt de facilitator door, vat samen en benoemd wat er gemeenschappelijk gedeeld wordt en waar deel

## Voorbeelden

• KAV-veranderkleed: In gesprek met bestuurders en medewerkers van accountantsorganisaties over hun verandertraject.

### Links

ZieTV: https://dms.stelan.nl/Media/assetlibrary/Forms/Video/videoplayerpage.aspx?ID=223&FolderCTID=0x0120D520A80800E2ACCFC66AE833499C1913A1C695FF5F&List=0d146100-1720-4125-8820-8d55041aa425&RootFolder=/Media/assetlibrary/ZIEtv%20juli%202018/Additional%20Content&RecSrc=/Media/assetlibrary/ZIEtv%20juli%202018

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Een-op-een gesprek met onderneming

Voeren van een (informeel) gesprek met vertegenwoordiging van de AFM en vertegenwoordiging van een onderneming, bijvoorbeeld over de bevindingen van thematisch onderzoek.

## Beschrijving

• Wanneer je bevindingen wilt overbrengen.  
  
• Wanneer je je wilt verzekeren dat de onderneming de boodschap begrijpt. Een gesprek geeft de gelegenheid begrip te checken, wat bij schriftelijke communicatie minder goed mogelijk is.   
  
• Wanneer je aan hoor- en wederhoor wilt doen, dat helpt ook bij het draagvlak.

## Overwegingen bij gebruik

• Dit is net als bellen, of een individuele rapportage, een vrij generiek instrument. Wie nodig je uit bij dit gesprek, aan wie moet de boodschap overgebracht worden?   
  
• Het 1:1 gesprek is indringend maar heeft beperkt bereik of uitstralingseffect.   
  
• Als escalatie is dit een zwaarder instrument dan bellen, en lichter dan bijvoorbeeld een normoverdragend gesprek.   
  
  
  
De kracht van Een-op-een gesprek met onderneming hangt af van:  
  
• Hiërarchie (gesprek tussen de juiste mensen?); en   
  
• Inhoud (hebben we feiten helder en brengen we boodschap bondig?).  
  
• Inzet van de juiste gesprekstechnieken.  
  
• Wanneer er nog schriftelijke communicatie volgt, dit echt aansluit bij (de toon en inhoud van) het gesprek. Anders heeft het een averechts effect.

## Voorbeelden

• Bij KAV liep het stroef met een van de big 4. Toen hebben ze een keer afgesproken in een andere setting, een kroeg, om met een frisje en een bitterbal eens anders met elkaar te praten. Werkte heel goed.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Fake website

Opzetten van een fake website om consumenten te waarschuwen voor malafide aanbiedingen.

## Beschrijving

• Wanneer we consumenten direct willen waarschuwen.   
  
• Wanneer beïnvloeding via reguliere ondernemingen ontoereikendheid is, bijv. aangezien niet zij, maar malafide of illegale aanbieders het probleem vormen.

## Overwegingen bij gebruik

• Het bereik en daarmee succes kan beperkt zijn. De consumenten die je daarentegen wel weet te bereiken, bereik je op het goede moment (moment van oriënteren).   
  
• Fake website is een vorm van misleiding en dat past niet zomaar bij een toezichtorganisatie.  
  
  
  
De kracht van Fake Website hangt af van:   
  
• De vindbaarheid. Dit is cruciaal voor het succes van het instrument. Er zijn beperkingen als toezichthouder in hoe je kan zorgen dat je site bijv. hoog op Google searches terechtkomt.   
  
• De bredere uitstralingseffecten van de campagne. Bijvoorbeeld publiciteit achteraf over waarom we dit hebben gelanceerd.

## Voorbeelden

• Teakhout casus 2007: Wanneer mensen op zoek waren naar informatie over teak om te investeren, kwamen ze via google op een waarschuwingspagina van de AFM. Helaas is deze film en het project niet meer terug te vinden in fides.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Generieke rapportage

Extern publiceren van rapportage met bevindingen uit een toezichtsonderzoek, veelal gecombineerd met een standpuntbepaling van de AFM en handvatten ter verbetering.

## Beschrijving

• Wanneer je groepen ondernemingen wilt informeren over de uitkomsten van een onderzoek.  
  
• Wanneer je ondernemingen wilt aansporen tot betere naleving; met een generieke rapportage de ‘stand van de markt’ is, inclusief mogelijke peer pressure en good practices.   
  
• Generieke rapportage kan goed gecombineerd worden met individuele beïnvloeding van ondernemingen die in scope van het onderzoek waren.

## Overwegingen bij gebruik

• De Generieke Rapportage is een efficiënte manier om een grote groep ondernemingen te bereiken, en daarnaast een breder publiek inzicht te geven in de bevindingen van de AFM.  
  
• Met een generieke rapportage bereik je een grotere doelgroep, maar dit instrument is minder indringend, persoonlijk of op maat gesneden dan een individuele rapportage of een-op-een gesprek.  
  
• De Generieke rapportage is een stap minder indringend dan een sectorbrief.  
  
• De generieke rapportage doet minder een beroep op bestuurders dan de sectorbrief.   
  
• Een generieke rapportage leent zich goed voor het overbrengen van de resultaten van normnaleving binnen de sector aan de hand van een nulmeting, een meting, etc.  
  
  
  
De kracht van Generieke rapportage hangt af van:  
  
• Een goede communicatiestrategie: bedenk goed wat de nieuwswaarde van de generieke rapportage is en hoe de boodschap bij de doelgroep kan landen.

## Voorbeelden

• Rapportage onderzoek naar de impact en werkwijze van Raad van Commissarissen van OOB-accountantsorganisaties uit 2021. Het onderzoek laat aan de hand van praktijkvoorbeelden zien hoe de rvc’s van de zes OOB-accountantsorganisaties werken. Daarmee biedt de AFM-handvatten voor het verder vormgeven van intern toezicht. Deze lessen zijn ook van belang in het licht van het wetsvoorstel toekomst accountancysector, waarin wordt voorgesteld om ook bij grotere niet-OOB-accountantsorganisaties een rvc verplicht te stellen.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Handhavingsmaatregelen

Er zijn verschillende handhavingsmaatregelen. Informele maatregelen zijn bijvoorbeeld: norminformerende, normoverdragende of een waarschuwingsbrief. Onder formele maatregelen vallen onder anderen: een aanwijzing, aanstellen curator, last onder dwangsom, vergunning intrekken, boete of een openbare waarschuwing.

## Beschrijving

• Wanneer er sprake is van een duidelijk overtreding van wet- en regelgeving, is de inzet van een (in)formele maatregel passend. Inzet geeft een duidelijk signaal af naar de onderneming dat zij onwenselijk gedrag vertonen.   
  
• Bij het bepalen van de meest passende maatregel spelen onder meer de volgende factoren mee: de duur en ernst van de overtreding, de houding en verwijtbaarheid van de onderneming. De HE kan je helpen bij het bepalen van de passende maatregel.

## Overwegingen bij gebruik

• Er moet sprake zijn van een overtreding door een individuele onderneming.  
  
• Opleggen van een maatregel is relatief tijdsintensief. Het wordt tegelijkertijd gezien als de instrumenten waar formeel de meeste kracht vanuit gaat. Denk dan bijvoorbeeld ook aan het afgeven van een signaal richting de markt.   
  
• (in)formele maatregelen worden aangemerkt als een toezichtsantecedent welke gevolgen kunnen hebben voor de betrouwbaarheidstoetsing van de betrokken personen.

## Voorbeelden

• Meer informatie vind je op intranet bij HenK

### Links

• Voor het bepalen van de meest passende maatregel: neem contact op met de HE en gebruik het <a href="https://connect.stelan.nl/sites/servicepunt/HE/Paginas/Handhavingskompas/Handhavingskompas.aspx">handhavingskompas</a>.

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Individueel rapport

• Wanneer onderzoeksresultaten duiden op schadelijk gedrag door een onderneming.  
  
• Wanneer je verbeterpunten kenbaar wilt maken aan een onderneming.

## Beschrijving

• Individuele rapporten als onderdeel van breder thematisch toezicht kost meer tijd dan alleen een generieke rapportage, maar is ook meer toegespitst op de situatie van de onderneming en daarmee naar verwachting meer relevant en effectief.   
  
• Bij lichtere bevindingen kan ook een minder arbeidsintensief instrument overwogen worden, zoals een brief of een gesprek.  
  
  
  
De kracht van Individueel rapport hangt af van:   
  
• De acceptatie van directies van het Waarom (waarom AFM dit heeft onderzocht)  
  
• De mate waarin een Directie zich aangesproken voelt;   
  
• Het aantal en de scherpte van de boodschappen (meer is niet beter); en   
  
• Hun beeld over de professionaliteit (geloofwaardigheid) van de AFM.

## Overwegingen bij gebruik

• Verschillende onderzoeken van KAV. Ze worden op generiek niveau gepubliceerd, maar ook op individueel niveau gemaakt en teruggekoppeld naar de zes OOB-accountantsorganisaties.

## Voorbeelden

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Inzet andere toezichtorganisaties

Samen met andere toezichthouders (ketenpartners) een gezamenlijk beeld van de problematiek bij een onderneming of sector krijgen, en vervolgens bepalen op welke wijze en door welke toezichthouder(s) het beste geïntervenieerd kan worden.

## Beschrijving

• Wanneer meerdere toezichthouders een rol hebben ten aanzien van de betreffende problematiek of onderneming.  
  
• Wanneer individuele toezichthouders slechts beperkt in staat zijn om zelfstandig effectief op te treden.  
  
• Wanneer gezamenlijk optrekken en aanpakken meer impactvol gaat zijn.

## Overwegingen bij gebruik

• De inzet van en samenwerking met andere toezichtorganisaties vergroot de mogelijke effectiviteit van de interventie, maar kan ook het proces ingewikkelder maken.  
  
  
  
De kracht van de Inzet van andere toezichtorganisaties hangt af van:  
  
• commitment van de betrokken toezichthouders om voor een langere periode dit gezamenlijk te prioriteren, zodat beoordeeld kan worden in hoeverre de interventies werken en of andere instrumenten ingezet moeten worden.

## Voorbeelden

• Het Financieel Expertise Centrum (FEC) is een samenwerkingsverband tussen verschillende autoriteiten binnen de financiële sector. Voorbeeld van een samenwerking binnen het FEC: De AFM en de FIOD hebben in 2019 en 2020 gezamenlijk presentaties gegeven over het herkennen van beleggingsfraude aan medewerkers van banken die zijn aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Dit was een publiek private samenwerking waarbij door ABN AMRO, ING Bank, FIOD en de AFM presentatiemateriaal is ontwikkeld waarin ervaring met betrekking tot beleggingsfraude is gedeeld. Tijdens de diverse sessies is bovendien aandacht besteed aan de interne processen bij banken met betrekking tot het doen van een melding bij de AFM.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Inzet BN'ers

Lenen van de naamsbekendheid en reputatie van BN’ers zodat een breed publiek onze boodschap kan horen.

## Beschrijving

• Wanneer we consumenten willen waarschuwen.   
  
• Wanneer beïnvloeden via reguliere ondernemingen ontoereikendheid is.

## Overwegingen bij gebruik

• Inzet BN’ers heeft een groter potentieel uitstralingseffect dan die van AFM-collega’s.   
  
• De AFM vereenzelvigt zich met de integriteit en deskundigheid van die BN’ers. Selecteer ze dus verstandig. Zie voorbeeld M. Borsato die later onder vuur kwam te liggen in de media vanwege misstanden rondom programma The Voice.   
  
  
  
De kracht van Inzet BN’ers hangt af van:   
  
• De geloofwaardigheid van de BN’ers, gegeven de boodschap die ze verkondigen  
  
• De timing van de boodschap (boodschap komt beter aan indien het de consument bereikt op het moment dat die zich buigt over dienst of product)  
  
• Het medium dat we gebruiken om het publiek te bereiken

## Voorbeelden

• De AFM en de Fraudehelpdesk hebben in het kader van de World Investor Week in 2021 via social media iedere dag waarschuwingen en tips voor verstandig beleggen gedeeld. Onderdeel daarvan was een video waarin Jort Kelder en Marco Borsato werden geïnterviewd over nepadvertenties met hun naam en portret.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Inzet brancheorganisaties

Brancheverenigingen bewegen om AFM-boodschappen over te brengen aan de markt.

## Beschrijving

• Wanneer nieuwe wetgeving wordt ontwikkeld of geïntroduceerd.  
  
• Wanneer gangbare marktpraktijken niet in lijn zijn met het gewenste marktgedrag

## Overwegingen bij gebruik

• Uitvoeren van een stakeholderanalyse van de situatie is een aanrader. Brancheorganisaties hebben eigen doelstellingen, verantwoordelijkheden en rol te spelen.   
  
• De inzet van de brancheorganisatie is een potentiële hefboom, omdat een grotere groep ondernemingen bereikt wordt vanuit de sector zelf. Daarentegen kan je de boodschap met de accenten niet volledig beheersen aangezien vanuit de brancheorganisatie komen. Je staat als toezichthouder meer op afstand.   
  
  
  
De kracht van Inzet van brancheorganisaties hangt af van:  
  
• Het kritisch blijven kijken naar de mate van meewerken door brancheorganisaties. Sommige brancheorganisaties doen aan ‘mee-stribbelen’. Het lijkt dan alsof ze met ons meewerken, maar ondertussen doen ze er alles aan om veranderingen tegen te houden. Dat kan vertragend werken.

## Voorbeelden

• KAV gebruikt brancheorganisaties om boodschappen voor het voetlicht te brengen. Dat betreft NBA, maar soms ook SRA voor de kleine kantoren. Gebruik dit alleen als aanvulling op je eigen communicatie en maak je er niet van afhankelijk. Je wilt uiteindelijk zelf regie houden over je boodschap.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Inzet sociale media

Gebruiken van bijvoorbeeld LinkedIn of Twitter om informatie te delen of om onze kant van de zaak te laten zien in een discussie die ontstaat.

## Beschrijving

• Wanneer de doelgroep vooral via de sociale media (die) informatie tot zich neemt.   
  
• Wanneer de activiteit die het betreft zich vooral op sociale media voordoet.

## Overwegingen bij gebruik

• Dit is een generiek instrument om onze boodschap te verkondigen. Bij grotere publicaties zetten we LinkedIn en Twitter bijna standaard in vanuit de AFM.   
  
• Anders dan bij een generieke publicatie of een sectorbrief leent sociale media zich voor interactie. Als (negatieve) discussie zich ontvouwt, kun je de regie over de boodschap kwijtraken.   
  
• Wie doet het? Is het een post van de AFM als organisatie, van een bestuurder, specialist/toezichthouder of woordvoerder? Ze hebben verschillend gewicht. Het maakt je toegankelijker als toezichthouder en geeft je een gezicht.   
  
• Het vraagt snelheid, monitoring en tijd (om af te stemmen) en soms continuïteit. Je bent daar waar bepaalde belangrijke discussies worden gevoerd in je (sub)doelgroep.   
  
• Beeld of film is ook belangrijk voor een succesvolle post. Je ruimte om te informeren is beperkt.   
  
• De kracht van Inzet sociale media hangt af van  
  
Het onderwerp, de boodschap, de doelgroep, de timing en de afzender. (Je kunt altijd overleggen me

## Voorbeelden

• Reactie op de ‘proefboetes’ discussie met betrekking tot accountantsorganisaties op LinkedIn en reactie op Accountant.nl Dit raakte onze integriteit.   
  
• Hanzo die vaak persoonlijk reageert op vragen of onderwerpen. Laura die zelf post op LinkedIn.   
  
• Het beleid is hier nog in ontwikkeling qua wel of niet reageren op discussies.   
  
• Rondom duurzaamheid ontwikkelen we een ambassadeursklasje van specialisten binnen de AFM om zelf te gaan posten. Zo komen we in de relevante netwerken terecht.

### Links

• Reactie op de ‘proefboetes’ discussie met betrekking tot accountantsorganisaties op LinkedIn en reactie op Accountant.nl. Dit raakte onze integriteit.   
  
• Hanzo die vaak persoonlijk reageert op vragen of onderwerpen. Laura die zelf post op LinkedIn.   
  
• Het beleid is hier nog in ontwikkeling qua wel of niet reageren op discussies.   
  
• Rondom duurzaamheid ontwikkelen we een ambassadeursklasje van specialisten binnen de AFM om zelf te gaan posten. Zo komen we in de relevante netwerken terecht.

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Jaarbeeld

Rapporteren van ons samengesteld jaarbeeld aan de RvB en RvC van een grote onderneming, waarbij ook verwachtingen voor verbetering worden uitgesproken voor het komende jaar.

## Beschrijving

• Wanneer ondernemingen dermate groot en complex zijn dat er op meerdere terreinen issues kunnen spelen.

## Overwegingen bij gebruik

• Een jaarbeeld per onderneming is behoorlijk tijdsintensief en daarom doen we dit alleen als de onderneming een bepaalde omvang, complexiteit en/of impact heeft.  
  
• Een jaarbeeld is persoonlijker en indringender dan bijvoorbeeld een self-assessment.  
  
• Het jaarbeeld is niet een gespannen gesprek in reactie op een incident. Dit biedt ruimte om met de onderneming het gesprek aan te gaan om bijv. compliance naar een hoger niveau te brengen.   
  
  
  
De kracht van Jaarbeeld hangt af van:   
  
• De gedegenheid van de jaarbeelden en de kracht van de boodschap (1 of 2 echte verwachtingen uitspreken)  
  
• De overtuigingskracht van de gesprekspartners aan de zijde van de AFM  
  
• Het besef bij de onderneming dat de AFM er niet is om met de stok te slaan, maar meedenkt en een gedragsverandering nastreeft.  
  
• En tevens het besef bij de onderneming dat de AFM wel bereid is te escaleren en andere middelen in te zetten. Bijvoorbeeld door de verwachtingen bij brief te bevestigen.

## Voorbeelden

• Jaarbeeld Accounttoezicht (AT). Accounttoezicht (AT) onderhoudt relaties met de grote banken en verzekeraars en andere impactvolle financiële ondernemingen. Ze onderhouden doorlopend contact en weten daarom snel wat daar speelt en waar ze aan moeten werken. Aan het eind van het jaar maakt AT voor de grootste banken en verzekeraars een Jaarbeeld, waarin de belangrijkste AFM-observaties en rode draden per bank en verzekeraard wordt samengevat in een jaarbeeld. Die koppelen zij met het bestuur terug aan de onderneming en aan collega's bij Toezicht.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Lesklasje voor journalisten

Journalisten opleiden zodat ze beter in staat zijn de gewenste boodschap over te brengen.   
  
Het is een informatiebijeenkomst om een groepje journalisten inzicht te geven in een onderwerp, aan de hand van een interactieve presentatie door een toezichthouder/specialist. Het uitleggen van een onderwerp staat centraal.

## Beschrijving

• Wanneer je een groot publiek wilt beïnvloeden over een onderwerp dat complex, ingewikkeld of heel nieuw is. Zodat journalisten het goed begrijpen en er feitelijk juist over kunnen schrijven. Dit gebeurt vaak op achtergrondbasis.

## Overwegingen bij gebruik

• Niet te verwarren met een persconferentie, waarin we heel direct een boodschap brengen, vaak op bestuursniveau.   
  
• Is het onderwerp relevant voor een groot of een klein publiek. Wanneer het gaat om een klein publiek, dan kun je beter op een 1:1 basis een achtergrondgesprek voeren met een of meerdere journalisten (op basis van de ‘Chatham House Rules’).   
  
• Is het voor een journalist interessant om er tijd voor vrij te maken? Heb je hier in de nabije toekomst nieuws over te bieden?   
  
• Je kunt ook kiezen voor een mengvorm van uitleggen en nieuws bieden. Noem het dan wel een informatiebijeenkomst en geen persconferentie (want die hebben een heel ander gewicht).   
  
• Is het een beladen onderwerp of een redelijk neutraal onderwerp. Bij beladen onderwerpen kan een groep lastig zijn. Dan kun je beter terugschakelen naar 1:1 gesprekken omdat je dan meer kunt toelichten en er geen vervelende groepsdynamiek kan ontstaan.   
  
  
  
De kracht van Lesklasje journalisten hangt af van:   
  
• Zijn de relev

## Voorbeelden

• Gebruikt om journalisten inzicht te geven in irrationeel consumentengedrag en hoe we hiernaar kijken vanuit ons toezicht. Dit was ook een goede gelegenheid om ze zelf irrationeel gedrag te laten ervaren.   
  
• Mengvorm: Gebruikt om journalisten te informeren over de onderzoeksmethodiek die we gebruiken in toezicht op accountants om ze daarna inzicht te geven in de resultaten van een onderzoek.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Onderneming confronteren met data

Confronteren of aanspreken van een onderneming met objectieve data waar de AFM over beschikt om te laten zien aan een onderneming.

## Beschrijving

• Wanneer je ondernemingen inzicht wil geven in (de gevolgen van) hun eigen gedrag  
  
• Wanneer je als AFM wilt laten zien aan de onderneming dat je ‘erbovenop zit’ (“wij houden u in de gaten”)

## Overwegingen bij gebruik

• Het is net als bellen een snelle, laagdrempelige manier om de onderneming te laten merken dat we gedrag en uitkomsten monitoren.  
  
• Het is geschikt om een signaal af te geven, een eerste stap in informele beïnvloeding.   
  
  
  
De kracht van Onderneming confronteren met data hangt af van:  
  
• De objectiviteit van de bevindingen. Er moet voor de onderneming geen speld tussen te krijgen zijn.

## Voorbeelden

• DAK maakt voor haar marktmisbruik toezicht gebruik van de Nasdaq tool SMARTS, waarmee de AFM inzicht heeft in een dataset met ‘orders, transacties, amendmends, deletions’ van handelaren. Handelaren kunnen bij afwijkend marktgedrag geconfronteerd worden met die data. Daarmee laat de AFM zien er bovenop te zitten.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Onderzoek door onderneming zelf

Onderneming zelf een onderzoek laten uitvoeren naar de onderliggende oorzaken (grondoorzaken) van een of meerdere incidenten of tekortkomingen en op basis daarvan een verbeterplan laten opstellen.

## Beschrijving

• Wanneer wij de onderneming willen activeren te leren en zelf verbeteracties te formuleren, oftewel ‘de bal’ bij de onderneming willen leggen.   
  
• Wanneer eerdere van onze acties niet het beoogde effect hebben gesorteerd en er zaken niet goed blijven lopen.   
  
• Wanneer we een holistische reflectieve houding van de onderneming verlangen en concreet willen monitoren wat de onderneming in de toekomst onderneemt om te verbeteren.

## Overwegingen bij gebruik

• Een onderzoek door de onderneming zelf is minder tijdsintensief dan een onderzoek ter plaatse of het zelf uitvoeren van een onderzoek. Het ondersteunt de eigen verantwoordelijkheid van de onderneming en stelt de toezichthouder in staat te volgen hoe de grondoorzaken analyse en het verbeterplan worden aangepakt door de onderneming (qua inhoud, proces en relatie met ons als toezichthouder). De onderneming kan desgewenst een extern bureau inhuren ter ondersteuning.   
  
  
  
De kracht van het Onderzoek door de onderneming zelf hangt af van:   
  
• De onderkenning bij de onderneming van de ernst van de situatie, het belang van gedegen onderzoek daarnaar, en het nemen van verantwoordelijkheid op hoog niveau.   
  
• Van tevoren afgesproken momenten met de onderneming om het proces te monitoren en eventueel bij te sturen (bijv. bij afstemming onderzoeksplan, hypothesen, eerste bevindingen en aandachtspunten voor verbetering).

## Voorbeelden

• De AFM heeft RIAM in 2021 opgelegd een grondoorzaken analyse uit te voeren en verbeterplan op te stellen. Dit na meerdere tekortkomingen en een gevoel niet verder te komen/door te dringen bij de onderneming (ga voor meer informatie langs bij de HE/AM/EC-G&amp;C).

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Onderzoek ter plaatse

Uitvoeren van onderzoek bij een onderneming op kantoor – aangekondigd of onverwachts – om informatie te verkrijgen en feiten vast te stellen. Dit is primair een onderzoeksmethode die ook ingezet kan worden als instrument voor interventie.

## Beschrijving

• Wanneer wij de ernst van de situatie willen signaleren aan de onderneming door zelf onderzoek ter plaatse uit te voeren, in plaats van ruimte te geven aan de onderneming om zelf onderzoek te (blijven) doen.

## Overwegingen bij gebruik

• Een onderzoek ter plaatste is meer confronterend en voor ons meer tijdsintensief dan een informatieverzoek of onderzoek door de onderneming zelf.   
  
• Een onaangekondigd onderzoek ter plaatse is nog indringender. We signaleren hiermee ernstige zorg en gebrek aan vertrouwen in de onderneming. Dit doen we alleen bij (vermoedens van) fraude en ernstige integriteitsissues om vernietiging van bewijsmateriaal te voorkomen.   
  
  
  
De kracht van Onderzoek ter plaatse hangt af van:   
  
• De acceptatie van directies van het Waarom (waarom AFM dit onderzoekt, en waarom bij ons)  
  
• De mate waarin een Directie zich aangesproken voelt (“dit herkennen wij niet van onze onderneming”)  
  
• De mate waarin er goede procesinformatie wordt gegeven en men het gevoel heeft rechtvaardig behandeld te worden door de AFM, dus bijvoorbeeld zonder vooringenomenheid op zoek gaan naar de feiten (voor zover mogelijk);

## Voorbeelden

• Bemiddelaars in beeld. Dit onderzoek is uitgevoerd om een beter beeld te krijgen van de doorsneepopulatie bemiddelaars door persoonlijke gesprekken en om de informatie uit het selfassessment te controleren. Dit was niet bedoeld als repressiemiddel.

### Links

https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/doelgroepen/adviseurs-bemiddelaars/toezicht-onderzoek/onderzoek

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Ronde tafel

Organiseren van een fysiek overleg met leiders uit de sector om ontwikkelingen, risico's, toezichtbevindingen en aanbevelingen te bespreken.

## Beschrijving

• Wanneer je het leiderschap van (grote) ondernemingen wilt confronteren met hoe de sector ervoor staat, bijvoorbeeld over de beheersing van een bepaald risico, of over de adoptie van een recent geïntroduceerde norm.   
  
• Wanneer je de algehele urgentie om in actie te komen wilt vergroten.

## Overwegingen bij gebruik

• De Ronde Tafel is een stap persoonlijker dan de publicatie van een Sectorbrief of Generieke Rapportage en een stap minder confronterend dan een 1:1 gesprek met ondernemingen.   
  
• De Ronde Tafel is een stap informeler dan een Sectorbrief en biedt de mogelijkheid om sociale druk te genereren.   
  
• De Ronde Tafel is (in potentie) meer effectief (aanspreken van individuele leiders) dan efficiënt (bereik is beperkt tot het aantal partijen aan tafel).  
  
  
  
De kracht van Ronde Tafel hangt af van:   
  
• De acceptatie van leiders van het Waarom van de boodschap;  
  
• De mate waarin het leiderschap zich aangesproken voelt (“Zo gaat het bij ons niet”);   
  
• De groepsdynamiek en de eventuele sociale druk die gegenereerd wordt; en  
  
• Hun beeld over de professionaliteit (geloofwaardigheid) van de AFM.

## Voorbeelden

• Ronde Tafel van FV (in jan/feb 2022) over het belang van de integratie van goede niet-financiële informatie met financiële informatie in de jaarrekening. Door met elkaar de belemmeringen en mogelijkheden te bespreken wordt er indirect commitment afgegeven en ontstaat er een positieve sociale norm waaruit blijkt dat het normaal is om hier nu serieus mee bezig te zijn.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Schakel in keten

Beïnvloeden van een zwakke of reputatiegevoelige schakel in de keten, bijvoorbeeld in geval van een hardnekkig probleem. De schakel hoeft niet een onder toezicht staande onderneming te zijn, maar kan juist een toeleverancier zijn of een faciliterende rol vervullen. De zwakste schakel in de keten is zowel een manier van kijken en analyseren, als een mogelijkheid om op alternatieve wijze te beïnvloeden.

## Beschrijving

• Wanneer ondernemingen ongewenst gedrag vertonen en lastig direct te beïnvloeden zijn.

## Overwegingen bij gebruik

• Dit instrument (perspectief) is nuttig bij hardnekkige problemen waarbij een meer directe beïnvloeding van de onderneming weinig effectief blijkt. Idee is om dan partijen waarvan die onderneming afhankelijk is te beïnvloeden. Vaak is er geen wettelijke grondslag om die andere partijen in de keten te bewegen en moet er dus gezocht worden naar een andere prikkel, zoals intrinsieke motivatie (moreel appel) of reputatiegevoeligheid.  
  
• Het kan gelijktijdig ingezet worden met andere instrumenten.  
  
  
  
De kracht van Schakel in de keten hangt af van:   
  
• De gevoeligheid voor informele druk vanuit de AFM.  
  
• De mate waarin de eigenlijke onderneming afhankelijk is van die partij

## Voorbeelden

• Voorbeeld van andere toezichtorganisatie: de Kansspelautoriteit die illegale loterijen aanpakt door samen te werken met Facebook, een belangrijke schakel in deze keten.   
  
• Marktplaats die op ons verzoek vrijwillig illegale leenadvertenties verwijdert.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Sectorbrief

Schriftelijk communiceren aan de sector van toezichtbevindingen en aanbevelingen, geadresseerd aan de directies van de individuele ondernemingen.

## Beschrijving

• Wanneer je groepen ondernemingen wilt confronteren met hoe de sector ervoor staat, bijvoorbeeld over de beheersing van een bepaald risico, of over de adoptie van een recent geïntroduceerde norm.   
  
• Wanneer je directies wilt aanspreken op de resultaten en aansporen verbetering te realiseren.

## Overwegingen bij gebruik

• De Sectorbrief is een stap indringender dan de publicatie van een generieke rapportage en een stap minder confronterend dan een 1:1 gesprek met ondernemingen.   
  
• De Sectorbrief is een stap formeler dan een Ronde Tafel met marktpartijen, maar mist de mogelijkheid van sociale druk van een ronde tafel sessie.   
  
• De Sectorbrief balanceert tussen efficiency (gericht aan vele partijen) en effectiviteit (aanspreken van individuele directies).  
  
  
  
De kracht van Sectorbrief hangt af van:   
  
• De acceptatie van directies van het Waarom (waarom AFM dit heeft onderzocht)  
  
• De mate waarin een Directie zich aangesproken voelt (“Zo gaat het bij ons niet”);   
  
• Het aantal en de scherpte van de boodschappen (meer is niet beter); en   
  
• Hun beeld over de professionaliteit (geloofwaardigheid) van de AFM.

## Voorbeelden

• Alternatieve beleggingsinstellingen. De AFM heeft in voorjaar 2021 met een brief alle geregistreerde beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen (light-beheerders) die onder het registratieregime vallen, geïnformeerd over de wet- en regelgeving die op hen van toepassing is. Tevens kondigde de AFM aan later in 2021 onderzoek te gaan doen naar naleving van de wet- en regelgeving door light-beheerders.

### Links

• https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2021/april/sectorbrief-relevante-regelgeving-light-beheerders  
  
  
  
• https://www.fca.org.uk/publication/correspondence/dear-ceo-supervisory-review-global-equity-finance-businesses.pdf

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Self-assessment

Ondernemingen zichzelf laten beoordelen en scoren op terreinen als compliance en risicobeheersing en de uitkomsten laten delen met de AFM. Een self-assessment is zowel een onderzoeksmethode als een beïnvloedingsinstrument.

## Beschrijving

• Wanneer de AFM een groep ondernemingen de spiegel wil voorhouden over hun normbewustzijn en gedrag.  
  
• Wanneer de AFM de rol en het belang van de tweede lijn binnen ondernemingen (risk/compliance functies) wil vergroten.

## Overwegingen bij gebruik

• Self-assessments zijn (qua uitvraag) schaalbaar, aangezien we met dezelfde survey veel ondernemingen in een keer kunnen bereiken. Assessments kunnen arbeidsintensief zijn voor ondernemingen (en ook voor ons, qua initiële ontwikkeling en qua opvolging van signalen).   
  
• Self-assessments zijn daarmee efficiënter dan een onderzoek ter plaatse, maar ook afstandelijker en minder indringend.   
  
  
  
De kracht van Self-assessment hangt af van:   
  
• De acceptatie bij de onderneming voor de noodzaak en functie van het self-assessment;  
  
• De mate waarin de onderneming het self-assessment serieus neemt en status heeft; en   
  
• De samenhang in onderwerpkeuze, vraagstelling, toonzetting, en antwoordopties; dit zijn allemaal manieren om invulling te geven aan de gewenste beïnvloeding.   
  
• De mate waarin we ook steekproefsgewijs kunnen controleren of de data kloppen.

## Voorbeelden

• Het Klantbelang Dashboard maakt, op basis van diverse onderzoeken, inzichtelijk in welke mate sector het belang van de klant centraal stelt in producten en dienstverlening. Een groot deel wordt door middel van een self-assessment door ondernemingen zelf opgeleverd. De verschillende onderwerpen die deel uitmaken van het Klantbelang Dashboard heten ’modules’. Deze modules bestaan weer uit verschillende deelonderwerpen. Het Klantbelang Dashboard richt zich primair op de grote banken en verzekeraars. Niemand wil onderaan bungelen.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Seminar of webinar (grootschalig)

Organiseren van een grootschalige bijeenkomst om een breder onderwerp op de kaart te zetten bij financiële professionals en andere stakeholders om te laten zien dat de AFM het belangrijk vindt en wilt uitstralen ’thought leader’ te zijn.

## Beschrijving

• Wanneer je aandacht wilt geven aan een onderwerp dat belangrijk, nieuw, erg in ontwikkeling en/of juist onderbelicht is.

## Overwegingen bij gebruik

• Het is een middel om urgentie en momentum te creëren bij een grotere groep ondernemingen. Het is minder persoonlijk en indringend dan bijvoorbeeld een ronde tafel, maar uiteraard meer efficiënt om grotere groepen te bereiken dan 1:1 gesprekken met ondernemingen.   
  
• Het potentiële bereik is groot, maar de organisatie van een grootschalig seminar is arbeidsintensief en kostbaar. Je kunt vaak hetzelfde bereiken via een generieke rapportage of een sectorbrief, ook al zijn deze minder persoonlijk en interactief.  
  
• Het kan fysiek maar (met flinke inzet) ook online. Bij een online event moet je een studio creëren en veel doen met filmpjes en online publiek. Deelsessies zijn lastiger te organiseren online. Wanneer het iets toevoegt aan seminars die al door anderen worden georganiseerd, dan kun je daarop meeliften door als spreker op te treden of een workshop te verzorgen.   
  
  
  
De kracht van Seminar/webinar (grootschalig) hangt af van:   
  
• De helderheid van je doelen, de kracht van je beperk

## Voorbeelden

• Online-bijeenkomst met Finfluencers die belegggingsadvies gaven. Zie ook de animaties die zijn gemaakt om uitleg te geven. De AFM heeft de finfluencers die bij haar in beeld zijn duidelijk gemaakt welke regels voor hen gelden en dat ze zich hieraan moeten houden.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Steen in vijver (door bestuurder)

Vergroten van de maatschappelijke urgentie voor een onderbelicht probleem door met stevige uitspraken reactie uit te lokken.

## Beschrijving

• Wanneer miststanden/ongewenste gedragingen door politiek/sector (nog) niet als belangrijk en/of urgent worden gezien.

## Overwegingen bij gebruik

• Het is een efficiënte maar risicovolle manier om aandacht te generen. Negatieve aandacht kan op de AFM kunnen komen te liggen, in plaats van op het onderwerp.   
  
• Het leent zich vooral voor situaties waarin formele handhaving (nog) niet mogelijk is vanwege ontbreken instrumentarium.  
  
• Het kan ingezet worden naast Wensen in wetgevingsbrief.  
  
  
  
De kracht van Steen in de vijver door bestuurder hangt af van  
  
• Scherpte van de analyse, tegenstanders zullen gaten in het betoog willen schieten.  
  
• De bereidheid om de wind van voren te krijgen, en de rug recht te houden.  
  
• De bereidheid van de AFM om mee te denken over oplossingen voor het gesignaleerde probleem. Anders bestaat het gevaar dat de AFM buiten het publieke debat komt te staan.

## Voorbeelden

• Voormalig AFM-bestuurder Theodor Kockelkoren pleit in 2009 in een interview in het FD voor meer toezichtsbevoegdheden (met name op productontwikkelingsproces) omdat hij meent dat financiële ondernemingen consumenten nog te vaak ''knollen voor citroenen verkopen''.  
  
• Voormalig AFM-voorzitter Hans Hoogervorst pleit ervoor om zogenoemde tophypotheken af te schaffen. Dit leidde tot veel ophef in de media en in de politiek. Het heeft uiteindelijk wel tot een verschuiving in het beleid rondom hypotheekfinanciering geleid.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Teams-marathon (kleinschalig)

Organiseren van een intensieve reeks kleinschalige onlinebijeenkomsten die in korte tijd wordt gehouden met zoveel mogelijk marktpartijen binnen de sector.

## Beschrijving

• Wanneer een grote groep partijen voor het eerst onder toezicht van de AFM komt te staan en je kennis wilt maken, of  
  
• Wanneer je in de markt acceptatie wilt realiseren voor nieuwe normen/beleid/toezichtaanpak.   
  
• Wanneer je zelf de regie wilt houden over de communicatie met een doelgroep (je creëert je eigen communicatiekanaal) en zo min mogelijk ruis op de lijn wilt of afhankelijkheid van andere partijen.

## Overwegingen bij gebruik

• De Teams-marathon is een stap persoonlijker dan een grootschalig seminar of generieke rapportage en een stap minder persoonlijk dan het 1:1 gesprek.   
  
• De Teams-marathon is veel efficiënter dan het 1:1 gesprek. Het vraagt eenmaal de ontwikkeling van een goed format en kan vervolgens in korte tijd vaak herhaald worden met zo’n 20 deelnemers per keer.   
  
  
  
De kracht van Teams Marathon hangt af van:  
  
• De goede voorbereiding zowel qua: agenda, format, filmpjes, Q&amp;A voor de moderators, organisatie van de interactiviteit, oefenen met de techniek en rolverdeling, waarbij ook wordt nagedacht over de groepsdynamiek.   
  
• Denk vooraf na over de sfeer die je wilt neerzetten, de indruk die je wilt achterlaten.

## Voorbeelden

• Twee voorbeelden zijn Kennismaken met 260 accountantskantoren en

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Veranderprogramma onderneming

Langdurig inzetten op gedragsverandering bij een onderneming zodat achterliggende oorzaken van reeks incidenten worden geadresseerd.

## Beschrijving

• Wanneer een onderneming tekortschiet en duidelijk achterblijft bij soortgelijke ondernemingen.  
  
• Wanneer de onderneming een dermate belangrijke functie vervult in de markt   
  
• Wanneer de AFM blijvende interne druk wil creëren.  
  
• Het omvat een programma van activiteiten die met de onderneming is overeengekomen met als doel dat de onderneming in control geraakt of een betere compliance cultuur weet te realiseren.  
  
• Met de ondernemingen worden afspraken gemaakt over de veranderingen die de AFM verwacht. De AFM monitort de voortgang.

## Overwegingen bij gebruik

• Dit is voor de AFM en de onderneming dus een arbeidsintensief instrument dat spaarzaam moet worden ingezet om een complex, structureel probleem te adresseren.  
  
• Dit instrument sluit de inzet van andere instrumenten, zoals opleggen van een boete, niet uit.   
  
• Dit instrument is niet geschikt voor ondernemingen die niet mee willen werken.  
  
  
  
De kracht van Veranderprogramma onderneming hangt af van:  
  
• Commitment van de AFM om langdurig betrokken te blijven bij de veranderingen die de onderneming doorvoert  
  
• De bereidheid van de AFM om andere instrumenten in te zetten indien de onderneming geen progressie boekt.

## Voorbeelden

• Dit is een instrument dat wordt ingezet door Accounttoezicht (AT). Voorbeelden te vinden in afgeschermde Fides-mappen. Neem vooral contact met AT op voor meer informatie.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Veranderprogramma sector

Langdurig inzetten op gedragsverandering in een sector. Het programma wordt in samenwerking met de sector opgetuigd.

## Beschrijving

• Wanneer je groepen ondernemingen wil aansporen een volgend volwassenheidsniveau te bereiken.

## Overwegingen bij gebruik

• Wanneer je groepen ondernemingen wil aansporen een volgend volwassenheidsniveau te bereiken.

## Voorbeelden

• De AFM heeft in 2014 bij alle Big-4 accountantsorganisaties (Deloitte, PwC, Ernst &amp; Young, en KPMG) tien wettelijke controles beoordeeld, waarvan 18 van de 40 als ‘onvoldoende’ zijn aangemerkt. De AFM heeft de betrokken organisaties gevraagd een dieperliggende analyse uit te voeren naar de oorzaken van de kwaliteitsgebreken en verbeteringen door te voeren. Verder is de sector (NBA) op verzoek van de politiek met 53 voorstellen gekomen voor verbetering van de kwaliteit van de accountantscontrole.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Voorbeeld stellen (naming & shaming)

Publiekelijk aan de orde stellen van bepaald ongewenst gedrag, waarbij het (voor ingewijden) herleidbaar is welke ondernemingen het betreft.

## Beschrijving

Publiekelijk aan de orde stellen van bepaald ongewenst gedrag, waarbij het (voor ingewijden) herleidbaar is welke ondernemingen het betreft.

## Overwegingen bij gebruik

• Voorbeeld stellen is sterk confronterende, haast negatieve vorm van beïnvloeding, die de relatie tussen de toezichthouder en onderneming (verder) onder druk zet.   
  
• De AFM kan zich geen fouten permitteren, vanwege de schade die dit instrument kan opleveren voor de ondernemingen. De AFM loopt hier ook extra aansprakelijkheidsrisico’s.  
  
• Gezamenlijk optrekken met andere toezichtorganisaties maakt, indien mogelijk, deze vorm van beïnvloeding meer objectief en krachtig.   
  
  
  
De kracht van Voorbeeld stellen hangt af van:  
  
• De gedegenheid van het onderzoek.   
  
• De media-aandacht die je ervoor weet te genereren.   
  
• Of het rechtvaardig overkomt om een partij er specifiek uit te lichten.   
  
• Je goed aan kunt geven waarom dit gedrag zo schadelijk is dat we het niet kunnen tolereren.

## Voorbeelden

• Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer onderzoeken op naam worden gepubliceerd. Dan wordt voor het publiek vanzelf duidelijk welke organisaties nog werk te doen hebben.   
  
• Rapportages van KAV.  
  
• Het publiceren van een sanctie (waarschuwing, boete, LOD) kan hetzelfde effect hebben.

### Links

https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2017/juni/kwaliteitslag-oob

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1:

# Wensen opnemen in wetgevingsbrief

Sturen op aanpassingen in de wetgeving en daarmee politieke urgentie vergroten voor bepaalde ongewenste uitkomsten. Een wetgevingswens is een reactie op knelpunten of risico’s in de markt en in het toezicht die we nu niet kunnen aanpakken omdat het wettelijk kader daartoe ontoereikend is. Ook wetstechnische en redactionele knelpunten vallen onder het begrip Wetgevingswensen. Elk jaar vraagt de AFM in haar wetgevingsbrief om aanpassingen in de financiële wetgeving.

## Beschrijving

• Wanneer forse risico’s blijvend van aard zijn en niet adequaat geadresseerd kunnen worden binnen het huidige wettelijke kader.

## Overwegingen bij gebruik

• Verandering van wetgeving is een langdurig proces, terwijl het risico of probleem zich op dit moment manifesteert. Kan je andere instrumenten inzetten om schade te beperken?  
  
• Verandering van wetgeving vereist diepgaande analyse van het probleem en van kosten/baten en mogelijke bijeffecten van de voorgestelde oplossing.  
  
  
  
De kracht van Wensen opnemen in wetgevingsbrief hangt af van:  
  
• De bereidheid bij FIN om onze wens ook over te nemen. Zo niet, dan is het geen geschikt beïnvloedingsinstrument.

## Voorbeelden

• Wetgevingsbrief 2021.

### Links

• Er is een proces ingericht binnen de AFM dat leidt tot de jaarlijkse wetgevingsbrief. Jaarlijks wordt door SBI en JZ een uitvraag gedaan binnen de organisatie. <a href="https://wiki.stelan.nl/Pages/Wetgevingswensen.aspx">Op deze wiki vind je meer informatie over het proces.</a>

### Tags

Tags met een factor groter dan 1:

Tags met een factor kleiner dan 1: