Morgen

# Morgen

Projectnummer 1234

## Beschrijving

Etiam nec augue elementum, eleifend nulla a, consequat nulla. Mauris sagittis cursus libero, viverra sollicitudin mi rhoncus nec. Maecenas sollicitudin efficitur lectus, vel cursus elit condimentum eu. In eu urna eget libero placerat eleifend. Morbi facilisis nulla non tortor tempus, in luctus sem posuere. Curabitur vestibulum, dui ut efficitur facilisis, nulla arcu lobortis enim, eget ultricies metus magna nec arcu. Phasellus imperdiet congue erat, fringilla ultricies ante. Aenean arcu massa, fringilla sit amet lacus in, eleifend efficitur neque. Nam bibendum, erat a varius eleifend, justo odio feugiat sapien, at congue nulla lectus eu leo. Fusce justo ante, bibendum eget lacus id, ultrices ornare justo. Phasellus eleifend dui ut sem auctor porta. Phasellus id ex sed elit interdum malesuada sed et diam.

## Beoogd doel

# Informatie over de sessie

## Datum

07 September 2024

## Deelnemers

Filip

## Werkwijze

De gebruikte tool was Interventiekeuze. De tool werd gebruikt met het volgende proces: Presenteer alle vragen tegelijk.

# Opmerkingen bij deze export

Deze opmerkingem komen die aan?

# Interventieplannen

## Interventieplan aangemaakt na de werksessie

Interventieplan gemaakt op 07 September 2024.

Vestibulum erat lorem, fermentum eu ultricies sit amet, molestie sit amet sapien. Sed dignissim purus vel elit euismod vulputate sit amet sit amet nisi. Ut pretium nec diam vel tincidunt. In non tincidunt nisl, non tristique dui. Sed quis risus orci. Quisque vel nulla volutpat, lobortis velit eget, mollis sem. Nam eget ligula velit. Mauris efficitur interdum est, ut maximus ipsum. Ut in vestibulum nunc, quis porta tortor. Donec ultricies, libero pellentesque posuere posuere, nisi mi elementum ipsum, a porta mi metus quis mi. Curabitur pharetra ligula tempus rhoncus vulputate. In gravida eget augue id tempor. Integer non justo commodo, sagittis ex in, egestas purus. Nulla eu magna vitae nisi pellentesque accumsan eget a enim. In gravida justo id leo convallis facilisis.

|  |  |
| --- | --- |
| Instrument | Omschrijving |
| Chefsache - bestuurder inzetten | - 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. |
| Handhavingsmaatregelen | - 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. |
| Jaarbeeld | - Wanneer ondernemingen dermate groot en complex zijn dat er op meerdere terreinen issues kunnen spelen. |

## Tweede plan

Interventieplan gemaakt op 07 September 2024.

|  |  |
| --- | --- |
| Instrument | Omschrijving |
| Jaarbeeld | - Wanneer ondernemingen dermate groot en complex zijn dat er op meerdere terreinen issues kunnen spelen. |

# Antwoorden op Interventiekeuze

## Kenmerken van de doelgroep

Wie is de doelgroep van de beïnvloeding?

* Individuele onderneming

Het gaat eigenlijk maar om één onderneming.

Is de doelgroep (organisatorisch) volwassen?

* Overwegend niet volwassen/niet professioneel

Is de doelgroep proactief of afwachtend?

* Overwegend proactief/constructief/welwillend

## Kenmerken van het ongewenste gedrag

Gaat het om ongewenst gedrag, een overtreding of een andersoortig risico?

* Overtreding

Gaat het om een incident of om een patroon?

* Incident

Wat lijkt de belangrijkste oorzaak van de overtreding/het ongewenste gedrag?

## Kenmerken van de mogelijke/gewenste beïnvloeding

Is het uitstralingseffect naar andere/nieuwe partijen belangrijk?

* Uitstralingseffect is hier niet zo belangrijk

Is er momentum voor toezicht om te interveniëren?

Is er een aangrijpingspunt voor toezicht om te interveniëren?

* Er is een (stevig) aangrijpingspunt

## Overige vragen

Hoeveel capaciteit heeft de toezichthouder beschikbaar voor beïnvloeding?

Als handhaving een reële optie is, neem dan contact op met de Handhavingseenheid

# Advies op basis van de antwoorden

Deze lijst van suggesties voor interventies is gebaseerd op de antwoorden gekozen in de sessie. In het volgende hoofdstuk staan de instrumenten verder uitgewerkt.

|  |  |
| --- | --- |
| Instrument | Score |
| Chefsache - bestuurder inzetten | 5.0 |
| Handhavingsmaatregelen | 5.0 |
| Individueel rapport | 5.0 |
| Onderzoek door onderneming zelf | 5.0 |
| Onderzoek ter plaatse | 4.0 |
| Verbeterdialoog | 4.0 |
| Voorbeeld stellen (naming & shaming) | 4.0 |
| Een-op-een gesprek met onderneming | 3.0 |
| Jaarbeeld | 3.0 |
| Self-assessment | 3.0 |
| Veranderprogramma onderneming | 3.0 |
| Beleidsuiting: beleidsregel, leidraad of interpretatie | 2.0 |
| Bewust niets doen | 2.0 |
| Dialoog op het kleed | 2.0 |
| Generieke rapportage | 2.0 |
| Inzet BN'ers | 2.0 |
| Onderneming confronteren met data | 2.0 |
| Steen in vijver (door bestuurder) | 2.0 |
| Inzet andere toezichtorganisaties | 1.0 |
| Inzet brancheorganisaties | 1.0 |
| Inzet sociale media | 1.0 |
| Lesklasje voor journalisten | 1.0 |
| Ronde tafel | 1.0 |
| Aanwijzing | 0 |
| Boete | 0 |
| Fake website | 0.0 |
| Hertoetsing | 0 |
| Last onder dwangsom | 0 |
| Openbare waarschuwing | 0 |
| Sectorbrief | 0.0 |
| Seminar of webinar (grootschalig) | 0.0 |
| Teams-marathon (kleinschalig) | 0.0 |
| Toezichtbrief | 0 |
| Veranderprogramma sector | 0.0 |
| Vergunningintrekking | 0 |
| Waarschuwingsbrief | 0 |
| Wensen opnemen in wetgevingsbrief | 0.0 |
| Wft Curator | 0 |
| Zwakste schakel in keten | 0 |

# Selectie catalogus

## 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. |
| Tags | afwachtend: 1.0 beperkte toezichtcapaciteit: 1.0 individuele onderneming: 1.0 onvolwassen: 1.0 niet willen: 1.0 incident: 1.0 aangrijpingspunt: 1.0 momentum: 1.0 overtreding: 1.0 ongewenst gedrag: 1.0 |

### Berekening

## 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.   - 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 |
| Tags | aangrijpingspunt: 1.0 overtreding: 1.0 afwachtend: 1.0 incident: 1.0 individuele onderneming: 1.0 niet willen: 1.0 niet weten: 1.0 niet kunnen: 1.0 onvolwassen: 1.0 geen overtreding: 0.0 patroon: 1.0 |

### Berekening

## Individueel rapport

Terugkoppelen van onderzoeksbevindingen naar een individuele onderneming.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Beschrijving | - Wanneer onderzoeksresultaten duiden op schadelijk gedrag door een onderneming.  - Wanneer je verbeterpunten kenbaar wilt maken aan een onderneming. |
| Overwegingen bij gebruik | - 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. |
| Voorbeelden | - Verschillende onderzoeken van KAV. Ze worden op generiek niveau gepubliceerd, maar ook op individueel niveau gemaakt en teruggekoppeld naar de zes OOB-accountantsorganisaties. |
| Tags | afwachtend: 1.0 niet weten: 1.0 individuele onderneming: 1.0 momentum: 1.0 overtreding: 1.0 onvolwassen: 1.0 niet kunnen: 1.0 aangrijpingspunt: 1.0 incident: 1.0 ongewenst gedrag: 1.0 |

### Berekening

## 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). |
| Tags | aangrijpingspunt: 1.0 beperkte toezichtcapaciteit: 1.0 incident: 1.0 individuele onderneming: 1.0 niet kunnen: 1.0 niet weten: 1.0 ongewenst gedrag: 1.0 overtreding: 1.0 volwassen: 1.0 proactief: 1.0 |

### Berekening