Testing All questions mode

# Informatie over de casus

## Beschrijving

Beschrijving

## Beoogd effect

Doel

## Definitieve overwegingen

## Link naar project

# Informatie over de sessie

## Datum

## Deelnemers

# Antwoorden op Interventiekeuze

## Kenmerken van de doelgroep

Geef hier de kenmerken van de doelgroep op.

Wie is de doelgroep van de beïnvloeding?

De omvang van de doelgroep bepaalt welke interventies haalbaar zijn.

Hoe zou je de volwassenheid van deze doelgroep omschrijven?

Is de doelgroep proactief of afwachtend?

## Kenmerken van het ongewenste gedrag

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

* Overtreding

Is handhaving een reeële optie?

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

Gaat het om een incident of om een patroon?

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?

Is er momentum voor toezicht om te interveniëren?

Is er een aangrijpingspunt voor toezicht om te interveniëren?

## Overige vragen

Hoeveel capaciteit heeft de AFM beschikbaar voor beïnvloeding?

# Advies op basis van de werksessie

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 | Omschrijving |
| Chefsache - bestuurder inzetten | 1.000 | Inzetten van een bestuurder van de AFM om de ernst en urgentie van de situatie en noodzaak voor verandering over te brengen. |
| Handhavingsmaatregelen | 1.000 | 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. |
| Individueel rapport | 1.000 | Terugkoppelen van onderzoeksbevindingen naar een individuele onderneming. |
| Onderzoek door onderneming zelf | 1.000 | 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. |
| Onderzoek ter plaatse | 1.000 | 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. |
| Self-assessment | 1.000 | 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. |
| Steen in vijver (door bestuurder) | 1.000 | Vergroten van de maatschappelijke urgentie voor een onderbelicht probleem door met stevige uitspraken reactie uit te lokken. |
| Veranderprogramma onderneming | 1.000 | Langdurig inzetten op gedragsverandering bij een onderneming zodat achterliggende oorzaken van reeks incidenten worden geadresseerd. |
| Voorbeeld stellen (naming & shaming) | 1.000 | Shaming. Publiekelijk aan de orde stellen van bepaald ongewenst gedrag, waarbij het (voor ingewijden) herleidbaar is welke ondernemingen het betreft. |
| Bellen | 0 | Bellen met de onderneming om een (mogelijk) ongewenste situatie aan te kaarten. |
| Benchmarking | 0 | Tonen van de prestaties van een onderneming ten opzichte van zijn peers, waarbij de scores van peers anoniem worden weergegeven. |
| Bewust niets doen | 0 | De bewuste keuze om op dit moment geen actie te ondernemen, ook al is er aanleiding om actie te ondernemen. |
| Dialoog op het kleed | 0 | 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. |
| Een-op-een gesprek met onderneming | 0 | Voeren van een (informeel) gesprek met vertegenwoordiging van de AFM en vertegenwoordiging van een onderneming, bijvoorbeeld over de bevindingen van thematisch onderzoek. |
| Fake website | 0 | Opzetten van een fake website om consumenten te waarschuwen voor malafide aanbiedingen. |
| Generieke rapportage | 0 | Extern publiceren van rapportage met bevindingen uit een toezichtsonderzoek, veelal gecombineerd met een standpuntbepaling van de AFM en handvatten ter verbetering. |
| Inzet andere toezichtorganisaties | 0 | 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. |
| Inzet BN'ers | 0 | Lenen van de naamsbekendheid en reputatie van BN’ers zodat een breed publiek onze boodschap kan horen. |
| Inzet brancheorganisaties | 0 | Brancheverenigingen bewegen om AFM-boodschappen over te brengen aan de markt. |
| Inzet sociale media | 0 | Gebruiken van onze social mediakanalen LinkedIn, Facebook en/of Twitter om informatie te delen of om onze kant van de zaak te laten zien in een discussie die ontstaat. Dit kan ook in de vorm van een betaalde social mediacampagne om een doelgroep gericht te kunnen bereiken/beïnvloeden met kernboodschappen en calls to action op platforms als LinkedIn, Facebook, Instagram en Youtube. Daarnaast kunnen we via ‘employee advocacy tool’ Smarp onze medewerkers in staat stellen om AFM-berichten in hun social medianetwerken te delen. |
| Jaarbeeld | 0 | 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. |
| Lesklasje voor journalisten | 0 | 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. |
| Onderneming confronteren met data | 0 | Confronteren of aanspreken van een onderneming met objectieve data waar de AFM over beschikt om te laten zien aan een onderneming. |
| Ronde tafel | 0 | Organiseren van een fysiek overleg met leiders uit de sector om ontwikkelingen, risico's, toezichtbevindingen en aanbevelingen te bespreken. |
| Zwakste schakel in keten | 0 | 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. |
| Sectorbrief | 0 | Schriftelijk communiceren aan de sector van toezichtbevindingen en aanbevelingen, geadresseerd aan de directies van de individuele ondernemingen. |
| Seminar of webinar (grootschalig) | 0 | 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. |
| Teams-marathon (kleinschalig) | 0 | Organiseren van een intensieve reeks kleinschalige onlinebijeenkomsten die in korte tijd wordt gehouden met zoveel mogelijk marktpartijen binnen de sector. |
| Veranderprogramma sector | 0 | Langdurig inzetten op gedragsverandering in een sector. Het programma wordt in samenwerking met de sector opgetuigd. |
| Wensen opnemen in wetgevingsbrief | 0.000 | 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. |
| Beleidsuiting: beleidsregel, leidraad of interpretatie | 0 | 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. |

# 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.

### Links

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

### Tags

Tags met een factor groter dan 1: 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

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.   
  
- 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 [Handhavingskompas](https://connect.stelan.nl/sites/servicepunt/HE/Paginas/Handhavingskompas/Handhavingskompas.aspx).

### Tags

Tags met een factor groter dan 1: 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 patroon: 1.0

Tags met een factor kleiner dan 1: geen overtreding: 0.0

## 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.

### Links

### Tags

Tags met een factor groter dan 1: 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

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: 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

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: aangrijpingspunt: 1.0 individuele onderneming: 1.0 niet kunnen: 1.0 niet weten: 1.0 niet willen: 1.0 ongewenst gedrag: 1.0 overtreding: 1.0 afwachtend: 1.0 onvolwassen: 1.0 patroon: 1.0

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: beperkte toezichtcapaciteit: 1.0 individuele onderneming: 1.0 afwachtend: 1.0 niet willen: 1.0 volwassen: 1.0 aangrijpingspunt: 1.0 meer ondernemingen: 1.0 ongewenst gedrag: 1.0 overtreding: 1.0 patroon: 1.0

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: andersoortig risico: 1.0 marktsegment: 1.0 momentum: 1.0 uitstralingseffect: 1.0 patroon: 1.0 ongewenst gedrag: 1.0 overtreding: 1.0 aangrijpingspunt: 1.0 afwachtend: 1.0 consumenten: 1.0

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: individuele onderneming: 1.0 onvolwassen: 1.0 afwachtend: 1.0 ongewenst gedrag: 1.0 overtreding: 1.0 niet willen: 1.0 niet kunnen: 1.0 beperkte toezichtcapaciteit: 1.0 momentum: 1.0 patroon: 1.0

Tags met een factor kleiner dan 1:

## Voorbeeld stellen (naming & shaming)

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: aangrijpingspunt: 1.0 incident: 1.0 individuele onderneming: 1.0 meer ondernemingen: 1.0 ongewenst gedrag: 1.0 overtreding: 1.0 patroon: 1.0 uitstralingseffect: 1.0 afwachtend: 1.0 niet willen: 1.0

Tags met een factor kleiner dan 1: