



AFM verdiepend stakeholderonderzoek  
Samenvatting kwalitatief onderzoek

M240625

Irene Zondervan  
Henk Heinen  
Karel Slotman





## Management summary 5 sectoren Pensioen, Accountants, Asset Management, Kapitaalmarkten, Retail

# AFM focust op juiste prioriteiten maar past te weinig maatwerk toe

In Q3 2024 heeft Motivaction 46 stakeholders gesproken. Zij vertegenwoordigen 5 sectoren die onder toezicht van de AFM staan. Het onderzoek is een verdieping op de resultaten van het kwantitatieve onderzoek (Kantar oktober 2023) naar de reputatie van de AFM. Het onderzoek dient bij te dragen aan begrip van de reputatie en aan de effectiviteit van toezicht.

## Gedeelde belangen sectoren en AFM

Vertegenwoordigers van de 5 sectoren delen de belangen met die van de AFM wat betreft de doelen van toezicht houden. Zij erkennen en waarderen de rol van de AFM in het beschermen van de integriteit van de financiële markt, het beschermen van consumenten en borgen van het level playing field. De sectoren voelen zich bij het toezicht gebaat om hun eigen reputatie en die van hun sector te borgen. Het helpt hen te reflecteren op hun eigen denkbeelden en waar nodig bij te stellen.

## AFM focust op de juiste prioriteiten in het licht van trends

De resultaten ondersteunen niet de uitkomst uit het kwantitatieve onderzoek dat de AFM andere prioriteiten moet stellen dan ze nu stelt wat betreft de trends in de markt, de veranderende omstandigheden.

Het kwalitatieve onderzoek laat juist zien dat de sectoren achter de focus staan van de AFM wat betreft de relevante marktontwikkelingen. De OTSI's herkennen zich in de belangrijkste trends die gaande zijn en waar de AFM terecht op toeziet. Genoemd zijn DORA, Wtp, toezicht op pensioencommunicatie en begeleiding van de transitie, crypto en algoritmische handel, digitalisering, duurzaamheid, internationalisering, cyber security en level playing field, fusies en overnames.

## De resultaten ondersteunen wel de bevinding dat de AFM niet altijd de juiste focus aanbrengt in de wijze van toezicht,

wat betekent dat er volgens de sectoren te zwaar, disproportioneel, gehandhaafd wordt. Er is kritiek op een te juridische en theoretische benadering waarbij de praktijk onvoldoende meegenomen wordt. Er is kritiek op gebrek aan maatwerk dat wordt toegeschreven aan onvoldoende kennis van specifieke marktsectoren of nichespelers binnen een sector.

## Afstand bepaalt de reputatie

De relatie, toegankelijkheid, bereikbaarheid zijn beeldbepalend voor de AFM. Onder toezicht staande instellingen **die een eigen accountmanager hebben**, ervaren een hele andere relatie met de AFM dan instellingen die het zonder vast contactpersoon dienen te doen. Eerstgenoemde ervaren de mogelijkheid tot overleg, dialoog, samenwerking en daardoor meer grip op wat de AFM van hen verwacht. Open normen wekken geen of aanzienlijk minder onzekerheid bij hen op over wat verwacht wordt. Zij ervaren meer gelijkwaardigheid in de relatie.

Organisaties en **instellingen zonder eigen contactpersoon** en zonder het ervaren van toegankelijkheid en bereikbaarheid ervaren daarentegen afstand en daardoor een bepaalde mate van **angst en onzekerheid** over wat er van hen verwacht wordt. Open normen vergroten de onzekerheid over het goed doen, net als het uitblijven van feedback op wat is aangeleverd. Hun beeld van de AFM is negatiever uit gebrek aan de mogelijkheid dit beeld zelf in te kleuren. De intentie om te werken volgens de toezichtscriteria is aanwezig. Het ontbreekt hen aan heldere richtlijnen en zekerheid, bevestiging, dat ze op de goede manier aan het werk zijn.

# Afstand tot de AFM is meest bepalend voor de reputatie

## **Afstand bepaalt mate van effectiviteit van toezicht**

Gebrek aan een contactpersoon, moeite om in contact te komen met een deskundige creëert afstand. Ook vragenlijsten die onvoldoende aansluiten op de eigen praktijk hebben dit effect net als reacties van medewerkers die blijken te geven van het ontberen van de juiste sector kennis. Het gevoel, de ervaring niet gezien en begrepen te worden, staat het ervaren van effectief toezicht in de weg.

AFM wordt het ontbreken aan maatwerk verweten wat een constructieve samenwerking in de weg staat. Het belemmert voldoende vertrouwen in de AFM en belemmert vertrouwen in de effectiviteit van het toezicht. De vraag die leeft is: hoe kan de AFM conclusies trekken uit antwoorden op vragenlijsten die in de ogen van de invullers niet aansluiten op hun praktijken? Wat is de waarde van deze antwoorden?

## **AFM is onvoldoende op de hoogte van wat er speelt**

Hoe kan de AFM oordelen over een sector waarover in hun beleving voldoende kennis ontbreekt bij de toezichthouders? Een gebrek aan kennis dat volgens de onder toezicht staande instellingen voortkomt uit een gebrek aan contact met de praktijk.

Bij gebrek aan zicht op de effectiviteit van deze wijze van toezichthouden, voelt het moeten voldoen aan alle verplichtingen soms als onnodig, overmatige regeldruk en bureaucratie.

Deze bevinding, met betrekking tot het ervaren van onvoldoende sector kennis, sluit aan op de conclusie uit het kwantitatief onderzoek dat beter op de hoogte zijn van wat er speelt in de financiële sector in het algemeen en in de subsectoren in het bijzonder, een uitdaging en kans voor de AFM vormt. Dit vraagt volgens deze inzichten om AFM-medewerkers die praktijkervaring hebben opgedaan alvorens zij bij de AFM gingen werken dan wel opdoen tijdens het werken. Dit vraagt om meer contact.

## **Inzichtelijker maken van de effectiviteit en van de kosten**

Het inzichtelijker maken van de effectiviteit en kosten van toezicht is een van de kansen voor een betere reputatie voor de AFM, volgens het kwantitatieve onderzoek. Onderhavig onderzoek leert dat meer inzicht hierin niet alleen bijdraagt aan het vertrouwen in de AFM wat betreft het maken van de juiste keuzes in termen van tijd en geld, maar ook in het rechtvaardigen van de inspanningen die de organisaties moeten doen om compliant te zijn. Een voor deze doelgroep minstens net zo belangrijk zo niet belangrijker doel.

De compliance officers ervaren dat zij zich intern dienen te verantwoorden in hun eigen organisatie voor hun investeringen in tijd en geld.

De onder toezicht staande organisaties zijn er daarom mee geholpen wanneer de AFM meer inzicht geeft in de resultaten en effecten van diens handelen omdat zij daarmee intern (binnen hun eigen organisatie) bewijs kunnen leveren voor de legitimiteit van hun benodigde investeringen om compliant te zijn.

Het beeld van toenemende regeldruk, niet alleen bij de AFM maar ook bij de andere toezichthouders waar de diverse sectoren mee te maken hebben, staat het ervaren van effectief toezicht in de weg. Meer en beter onderlinge afstemming van toezicht is hiervoor nodig.

Belemmeringen bij de effectiviteit van het toezicht betreffen:

- Personele wisselingen bij de AFM
- Operationele inefficiëntie (lange doorlooptijden, trage reacties)
- Gebrek aan sector kennis
- Buitenproportionele handhaving op open normen
- Leidraden die niet goed afgestemd zijn op de praktijk.



# Ga meer naast de onder toezicht staanden staan, individueel en/of collectief

Eén van de vragen waar dit onderzoek antwoord op dient te geven is, hoe willen partijen betrokken worden, onder meer door informatie en evaluatie en wat levert hen dat op.

Samengevat spelen een betere bereikbaarheid, zowel persoonlijk als digitaal, meer duidelijkheid over verwachtingen met betrekking tot waar aan te moeten voldoen vooraf, meer kennis van de betreffende spelers, meer principe based, een vriendelijker toonzetting alsmede meer snelheid en consistentie belangrijke onderdelen van de wijze waarop ze betrokken willen worden. Meer wederzijds begrip en vertrouwen draagt in de beleving van de OTSI's bij aan effectiever toezicht. Dit draagt bij aan de gedeelde doelen en belangen van de financiële markt en de AFM.

## **Uitdagingen en kansen voor de AFM: verplaats je meer in de organisaties**

De belangrijkste uitdaging is: speel in op de behoefte vanuit de sectoren om meer naast de instelling of organisatie te staan waar je toezicht op houdt. Kom tegemoet aan de behoefte van de organisaties om zich gezien en gekend te voelen. Aanbevelingen om daar invulling aan te geven zijn:

- De vragenlijsten beter aanpassen op de betreffende sector en speler. Laten zien dat je een nichespeler met een bepaald product of markt anders behandelt dan een generieke aanbieder. Erkennen dat de doelgroep van de ene aanbieder uit consumenten bestaat maar van de ander uit de professionele b2b-markt.
- Verbinding zoeken om informatie uit te wisselen en laat zien dat je open staat om te leren van de sectoren, om je te verdiepen in hun producten en markten. Organiseer webinars, investeer in het opleiden en trainen van nieuwe medewerkers.
- Het organiseren van rondetafels en evenementen om de organisaties te helpen bij het benchmarken en het begrijpen van de focusgebieden van de AFM. En om hen op de hoogte te brengen van nieuwe ontwikkelingen.

- Vragen stellen, luisteren, empathie tonen, je verplaatsen in hun standpunt. Vandaar aangeven wat, waarom niet kan. Minder een aanmatigende toon aanslaan, vriendelijker zijn.
- Werken aan reciprociteit en zorgen voor tijdige opvolging na een uitvraag. Een reactie, feedback geven.
- De organisaties ondersteunen waar mogelijk. Werken aan een heldere, gebruiksvriendelijke website en goed werkende portalen.
- Best practices, zeggen wat wel en niet wat niet kan, helpen. Deze delen waar mogelijk.
- Helpen waar kan om de onzekerheid te verminderen. Dit zit in de tone of voice. Ervoor waken om wantrouwen uit te stralen, de organisatie het idee geven dat je van het slechte uitgaat.
- Proactief zijn in je communicatie: tijdig aangeven wat de instellingen kunnen verwachten. Een agenda delen zodat zij hier in hun planning rekening mee kunnen houden. Als er wijzigingen zijn in formulieren, dat tijdig kenbaar maken.

meer zien  
meer weten  
meer betekenen

**motivaction**  
insights and strategy

**Motivaction International bv**  
Marnixkade 109F  
1015ZL Amsterdam

Postbus 15262  
1001MG Amsterdam

020 589 83 83

[info@motivaction.nl](mailto:info@motivaction.nl)  
[www.motivaction.nl](http://www.motivaction.nl)