

Kwaliteit als bron van een passend beloningsbeleid

In het kort – Accountantsorganisaties zijn verantwoordelijk voor een passend beloningsbeleid met voldoende prestatieprikkels om de kwaliteit van wettelijke controles te verzekeren. Onderzoek van de AFM naar de opzet en toepassing hiervan bij de OOB-accountantsorganisaties laat zien dat de meeste accountantsorganisaties een voldoende tot goed ontwikkeld beloningsbeleid hebben en er goede voorbeelden zijn van het monitoren en evalueren hiervan. Daarnaast blijkt uit ons onderzoek dat de NBA-maatregelen van een winstonafhankelijke beloning voor bestuurders en de claw-back-regeling nog niet overal zijn geïmplementeerd. De AFM moedigt accountantsorganisaties aan om met de observaties en aanbevelingen in dit rapport aan de slag te gaan en de kwaliteitsgerichte cultuur verder te versterken.

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Aanleiding en doel van het onderzoek	3
Uitkomsten en goede praktijkvoorbeelden	4
Drie aanbevelingen voor accountantsorganisaties	5
Aanbeveling 1: zet verdere stappen in het monitoren en evalueren van het beloningsbeleid	6
Aanbeveling 2: vergroot de transparantie over de rol van kwaliteit in het beloningsbeleid	7
Aanbeveling 3: maak kwaliteit aantoonbaar doorslaggevend in de variabele beloning	9
Winstonafhankelijke beloning voor bestuurders en claw-back-regeling zijn niet overal geïmplementeerd	10
Bijlage: onderzoeksmethode met beschrijving van volwassenheidsniveaus	11

Inleiding

Aanleiding en doel van het onderzoek

Accountantsorganisaties moeten een passend beloningsbeleid hebben dat voldoende prestatieprikkels bevat om de kwaliteit van wettelijke controles te verzekeren.¹ In de praktijk maken accountantsorganisaties ter invulling van deze open norm bij de opzet van hun beloningsbeleid onder andere gebruik van de maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole, zoals in 2014 door de NBA beschreven in het rapport ‘In het publiek belang’ (NBA-maatregelen). In de NBA-maatregelen gericht op een passend beloningsbeleid is beschreven dat kwaliteit van wettelijke controles een belangrijke rol speelt in het benoemen, beoordelen, belonen en sanctioneren van externe accountants. Het doel hiervan is het verder stimuleren van een cultuur waarin de duurzame waarborging van de kwaliteit van wettelijke controles wordt gerealiseerd.

Om meer inzicht te krijgen in de prestatieprikkels om de kwaliteit van wettelijke controles te verzekeren, heeft de AFM in 2025 onderzoek gedaan naar het beloningsbeleid bij alle zes OOB-accountantsorganisaties.² We onderzochten in hoeverre de accountantsorganisaties de NBA-maatregelen hebben geïmplementeerd in hun beloningsbeleid. Hiervoor hebben we per accountantsorganisatie een grote hoeveelheid beleidsdocumenten ontvangen. De toepassing van het beloningsbeleid hebben we met behulp van een validated self-assessment verkend. Hierbij zijn op basis van verwachtingen volwassenheidsniveaus ingeschat en onderbouwd. Zie Tabel 1 voor een beschrijving van de verwachtingen en de bijlage voor meer achtergrondinformatie bij deze onderzoeksmethode.

Tabel 1: Beschrijving van verwachtingen

Verwachting	Gericht aan	Beschrijving
1	Accountantsorganisatie	De organisatie waarborgt de kwaliteit van wettelijke controles bij het benoemen van externe accountants. ³
2	Accountantsorganisatie	De organisatie waarborgt de kwaliteit van wettelijke controles bij het beoordelen, belonen en sanctioneren van externe accountants.
3	Raad van commissarissen	De raad van commissarissen neemt verantwoordelijkheid voor het waarborgen van de kwaliteit van wettelijke controles bij het benoemen van externe accountants.
4	Raad van commissarissen	De raad van commissarissen neemt verantwoordelijkheid voor het waarborgen van de kwaliteit van wettelijke controles bij het beoordelen, belonen en sanctioneren van bestuurders. ⁴

¹ Artikel 18b, lid 1, Wet toezicht accountantsorganisaties.

² OOB-accountantsorganisaties zijn accountantsorganisaties met een vergunning die mede strekt tot het mogen verrichten van wettelijke controles bij organisaties van openbaar belang (OOB's).

³ Met externe accountants bedoelen we in dit onderzoek: equity partners, salary partners en directors die werkzaam zijn bij of verbonden zijn aan de accountantsorganisatie en verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van wettelijke controles.

⁴ Met bestuurders bedoelen we in dit onderzoek uitsluitend diegenen met een RA-/AA-titel.

Het doel van dit onderzoek is accountantsorganisaties stimuleren om het beloningsbeleid blijvend in te zetten als driver van een kwaliteitsgerichte cultuur. Daarom is de AFM met het bestuur en de raad van commissarissen van accountantsorganisaties in gesprek gegaan over het beloningsbeleid en de mogelijkheden voor verbetering. Bij afsluiting van het onderzoek hebben we onze observaties gedeeld in een individuele terugkoppelbrief en een gesprek per organisatie. Daarna hebben we iedere accountantsorganisatie gevraagd hierop te reageren met een reflectiebrief en daarbij aan te geven welke verbeteringen zij willen doorvoeren in het beloningsbeleid. De opvolging hiervan nemen wij mee in ons doorlopend toezicht. Met dit rapport delen we de belangrijkste uitkomsten van ons onderzoek met de sector. Op basis hiervan hebben we drie aanbevelingen voor accountantsorganisaties om de kwaliteit van wettelijke controles te stimuleren met het beloningsbeleid.

Uitkomsten en goede praktijkvoorbeelden

De meeste accountantsorganisaties hebben de relevante NBA-maatregelen geïmplementeerd en komen in het validated self assessment gemiddeld uit op het niveau van gemonitord. De relevante NBA-maatregelen komen in de meeste gevallen terug in de opzet van het beloningsbeleid. Dit geldt nog niet voor de NBA-maatregelen van een winstonafhankelijke beloning voor bestuurders en de claw-back-regeling.⁵ Verder vindt monitoring plaats om inzicht te krijgen of het beleid daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals beoogd, wordt monitoring op het juiste niveau binnen de organisatie besproken, en vindt bijsturing plaats op basis van de uitkomsten. We zien hierbij dat het bestuur van accountantsorganisaties over het algemeen meer aandacht heeft voor monitoring en/of evaluatie van het beloningsbeleid dan de raad van commissarissen. We zien bij accountantsorganisaties nog ruimte voor verbetering in het waarborgen van de kwaliteit van wettelijke controles door middel van het beloningsbeleid.

Goede praktijkvoorbeelden van gemonitord en geëvalueerd beloningsbeleid zijn verdiepend van aard en gericht op kwaliteitsverbetering. Een goed voorbeeld is dat de grote lijnen van het beloningsbeleid jaarlijks worden gemonitord en geëvalueerd, met eens in de paar jaar een verdiepende evaluatie. De raad van commissarissen speelt hierin regelmatig een belangrijke rol, bijvoorbeeld door onderwerpen voor deze verdiepende evaluaties aan te dragen bij het bestuur. Daarnaast zien we goede voorbeelden van monitoring en evaluatie die direct of indirect zijn gericht op het beter waarborgen van de kwaliteit van wettelijke controles. Hierbij wordt consequent vastgelegd wat de reden of aanleiding was van de aanpassing in het beleid en welk effect hiermee wordt beoogd. Zo zijn er meerdere accountantsorganisaties met het voornemen om de daadwerkelijke effecten van wijzigingen in het beloningsbeleid structureel te monitoren en periodiek te evalueren.

In het benoemingsproces van nieuwe externe accountants zien we veel goede waarborgen gericht op kwaliteit. Bijvoorbeeld de voorwaarde dat een substantieel aantal vaktechnische uren is gemaakt met een positieve beoordeling. Maar ook meerdere dossierreviews met een positieve beoordeling van wettelijke controles waar de kandidaat een substantiële rol had. En het testen van competenties, zoals een professioneel-kritische instelling en een rechte rug. Daarnaast zien we dat de raad van commissarissen vaak actief betrokken is bij het beoordelen en goedkeuren van benoemingen tot externe accountants. Tot slot zien we als goed praktijkvoorbeeld in het benoemingsproces dat accountantsorganisaties en raden van commissarissen aandacht hebben voor diversiteit binnen de partnergroep.

Goede praktijkvoorbeelden in het benoemingsproces van nieuwe externe accountants houden rekening met het ontwikkelpotentieel van kandidaten. Bijvoorbeeld door kandidaten te laten reflecteren op lastige situaties met het controleteam of de controlecliënt. Maar ook door in de aanbevelingsbrief van de leidinggevende zowel sterke punten als ontwikkelpunten van de kandidaat te benoemen. Een ander goed praktijkvoorbeeld is dat accountantsorganisaties bij de benoeming tot externe accountant onderscheid

⁵ Zie NBA-maatregel 3.3 voor de winstonafhankelijke beloning en NBA-maatregel 3.5 voor de claw-back regeling. Deze twee maatregelen zien alleen op OOB-accountantsorganisaties.

maken tussen (a) een aanvangsbenoeming tot externe accountant – zonder OOB-accreditatie – en (b) een latere OOB-accreditatie of benoeming waarbij ook wettelijke controles bij OOB's uitgevoerd mogen worden. Bij deze latere benoeming kan als voorwaarde worden gesteld dat de kandidaat minimaal één of twee jaar ervaring heeft als tweede accountant op wettelijke controles bij OOB's.

Drie aanbevelingen voor accountantsorganisaties

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek ziet de AFM drie mogelijkheden om de kwaliteit van wettelijke controles te stimuleren met het beloningsbeleid:

1. Zet verdere stappen in het monitoren en evalueren van het beloningsbeleid.
2. Vergroot de transparantie over de rol van kwaliteit in het beloningsbeleid.
3. Maak kwaliteit aantoonbaar doorslaggevend in de variabele beloning.

Deze aanbevelingen werken we hierna verder uit.



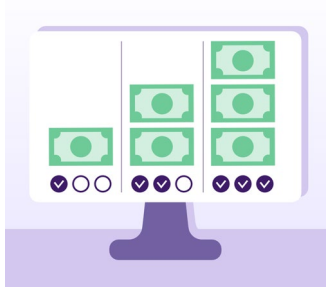
Aanbeveling 1: zet verdere stappen in het monitoren en evalueren van het beloningsbeleid

Uit de volgende observaties blijkt dat accountantsorganisaties groeipotentieel hebben om het monitoren en evalueren van het beloningsbeleid verder te ontwikkelen. Hiermee kunnen zij kwetsbaarheden in hun beloningsbeleid onderzoeken en verkleinen, en kan de aandacht voor de kwaliteit van wettelijke controles verder toenemen.

De AFM ziet variatie in de volwassenheidsniveaus van het beloningsbeleid per accountantsorganisatie. De volwassenheidsniveaus variëren van ‘ontworpen’ (er is beleid aanwezig) tot ‘geëvalueerd’ (de gewenste en ongewenste effecten van het toegepaste beleid worden geëvalueerd - met het oog op de borging van kwaliteit). Hieruit blijkt dat er groeipotentieel is voor accountantsorganisaties om zich hierin verder te ontwikkelen. Voor sommige accountantsorganisaties kan de monitoring (nog) beter worden ingericht. Andere accountantsorganisaties die monitoring van hun beloningsbeleid al goed op orde hebben, kunnen zich verder ontwikkelen in het verdiepen van evaluaties van hun beloningsbeleid, bijvoorbeeld via effectmetingen. Deze groei kan een belangrijke bijdrage leveren aan het scheppen en behouden van een cultuur om de kwaliteit van wettelijke controles te verzekeren.

Het bestuur van accountantsorganisaties heeft over het algemeen meer aandacht voor het monitoren en/of evalueren van het beloningsbeleid dan de raad van commissarissen. Dit verschil is deels te verklaren doordat de raad van commissarissen wat meer op afstand staat en een andere rol heeft dan het bestuur. Maar tegelijk zien we ook goede voorbeelden waarin de raad van commissarissen een actieve rol inneemt in het (stimuleren van) monitoren en evalueren van het beloningsbeleid.

De raad van commissarissen heeft een belangrijke rol in het stimuleren en verder laten ontwikkelen van een passend beloningsbeleid. Versterking van deze rol kan op meerdere manieren. Bijvoorbeeld door de monitoringsrol die de raad van commissarissen heeft bij het (goedkeuren van het) beloningsbeleid. Maar ook door haar directe betrokkenheid bij het goedkeuren van benoemingen van externe accountants. Of door haar rol bij het benoemen en beoordelen van bestuurders. Daarnaast kan de raad van commissarissen voorstellen doen om onderdelen van het beloningsbeleid diepgaand te (laten) evalueren op de daadwerkelijke effecten in de praktijk. Door de uitkomsten van deze evaluaties te gebruiken om het beloningsbeleid aan te passen, kan een structureel proces van monitoring en evaluatie worden ingericht. Hierbij is het belangrijk dat de raad van commissarissen een cultuur centraal blijft stellen die is gericht op het verzekeren van de kwaliteit van wettelijke controles. Verder kan zij de monitoring van het beloningsbeleid verbeteren door op diverse vlakken transparantie te verhogen (zie aanbeveling 2).



Aanbeveling 2: vergroot de transparantie over de rol van kwaliteit in het beloningsbeleid

Uit de volgende observaties blijkt dat meer transparantie over de rol van de kwaliteit in het beloningsbeleid van partners en bestuurders de kwaliteit van wettelijke controles kan stimuleren.

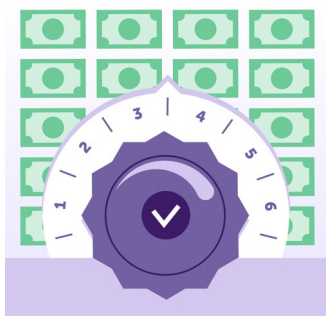
Accountantsorganisaties gebruiken verschillende systemen om de winst van de organisatie te verdelen onder equity partners. Er zijn accountantsorganisaties met een egalitair/paritair winstdelingssysteem, waarbij equity partners op basis van een ingroeijsysteem in gelijke mate delen in de winst. Daarnaast zijn er accountantsorganisaties die werken met een ander systeem. Daarbij worden equity partners ingedeeld in verschillende groepen op basis van rollen en verantwoordelijkheden, met verschillende winstrechten. Equity partners met een grotere en complexere portefeuille, meer ervaring of een leiderschapspositie, komen in een groep met hogere winstrechten. De hoogte van het winstaandeel van equity partners in dit systeem is afhankelijk van de groep waarin ze zijn ingedeeld en het aantal jaar in die groep. Maar ook van de behaalde punten op basis van verschillende prestatie-indicatoren, waaronder kwaliteit. Tot slot zijn er accountantsorganisaties die een combinatie van beide winstdelingssystemen hebben, waarbij de basis van de winstverdeling egalitair is en pas na jaren enige differentiatie in groepen mogelijk is.

Het vergroten van de transparantie van de indeling van equity partners in groepen kan bijdragen aan het stimuleren van een kwaliteitsgerichte cultuur. Een goed praktijkvoorbeeld is dat de criteria voor de indeling van equity partners in groepen, worden gekoppeld aan de strategische langetermijndoelen van de organisatie. Kwaliteit van wettelijke controles is hier een belangrijk onderdeel van. Hiermee wordt expliciet zichtbaar gemaakt dat kwaliteit een belangrijk fundament is van het beoordelen en belonen van equity partners. Deze werkwijze geeft ook aanleiding om met de partnergroep in gesprek te gaan over de rol van de kwaliteit in het beloningsbeleid van de organisatie. Maar ook om per partner het gesprek te voeren over zijn of haar bijdrage aan de kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie.

De raad van commissarissen kan een belangrijke aanzet geven tot meer transparantie over de indeling van equity partners in groepen. Bijvoorbeeld door dit onderwerp op de agenda te zetten en verder uit te werken in een diepgaande evaluatie. Deze evaluatie kan betrekking hebben op de criteria en onderbouwing om partners in te delen in verschillende groepen, waarbij hun bijdrage aan kwaliteit centraal staat. Hierdoor ontstaat enerzijds transparantie naar de equity partners over de indeling in groepen, en anderzijds geeft het ook meer mogelijkheden om de samenstelling en ontwikkeling van de partnergroep te monitoren. De raad van commissarissen krijgt met de gewijzigde Wta een belangrijke rol bij de winstuitkering van aandeelhouders.⁶ Meer transparantie over de indeling van equity partners in groepen en hun bijdrage aan de kwaliteit van wettelijke controles, ondersteunt de raad van commissarissen in deze nieuwe taak. Daarnaast bevordert het de kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie. Dit omdat de kwaliteit van wettelijke controles centraler komt te staan in het beloningsbeleid.

⁶ Met de nog in werking te treden Wijzigingswet accountancysector, wordt aan artikel 22a Wta een nieuw lid 8 toegevoegd. Onderdeel hiervan is dat een voorstel tot winstuitkering aan goedkeuring is onderworpen van het toezichthoudend orgaan. [Wijzigingswet accountancysector \(Stb. 2025, 341\)](#).

Ook kan de raad van commissarissen zorgen voor meer interne transparantie in de prestatie-indicatoren van bestuurders. We zien dat bestuurders vaak doelstellingen formuleren op basis van een self-assessment, waarna de raad van commissarissen input geeft. Het is niet altijd duidelijk wat de strategische langetermijndoelen van bestuurders zijn en welk aandeel de kwaliteit van wettelijke controles hierin heeft. Meer interne transparantie hierover kan de monitoring bevorderen en helpen om de kwaliteitsgerichte cultuur van de organisatie verder te versterken.



Aanbeveling 3: maak kwaliteit aantoonbaar doorslaggevend in de variabele beloning

Uit de volgende observaties blijkt dat er mogelijkheden bestaan om kwaliteit aantoonbaar doorslaggevend te maken in de variabele beloning van partners en directors.

Kwaliteit van wettelijke controles is een belangrijke prestatie-indicator voor een passend beloningsbeleid.

Hiermee ontstaan namelijk mogelijkheden om de kwaliteit te monitoren en een duurzame waarborging ervan in de organisatie te realiseren. Het is belangrijk dat accountantsorganisaties deze monitoring gebruiken om een lerende houding te stimuleren. Bijvoorbeeld door na een negatieve uitkomst van een dossierreview de lerende houding van de externe accountant te beoordelen en deze lessen breder in de organisatie te delen.

In de beoordeling en beloning is kwaliteit niet altijd aantoonbaar doorslaggevend. Het belangrijkste deel van de variabele beloning van medewerkers in de controlepraktijk moet volgens NBA-maatregel 3.1 worden bepaald door rol, verantwoordelijkheid en de kwaliteit van wettelijke controles. We zien dat kwaliteit belangrijk is in de beoordeling van externe accountants en dat het recht op een bonus geheel of gedeeltelijk vervalt als de kwaliteit van wettelijke controles achterblijft. Soms komt het voor dat het lang duurt voordat een onvoldoende dossierbeoordeling doorwerkt in de variabele beloning. Het is daarnaast niet altijd aantoonbaar dat de kwaliteitsgerelateerde indicatoren voorop staan, bijvoorbeeld op basis van wegingscriteria met percentages.

Goede praktijkvoorbeelden stellen kwaliteitsgedragingen centraal. De AFM ziet dat het mogelijk is om kwaliteitsgerelateerde prestatie-indicatoren meetbaar doorslaggevend te maken in de beoordeling van directors en salary partners, bijvoorbeeld door ze een gewicht van minimaal 60% toe te kennen. Daarnaast is de bonus voor minimaal 60% bepaald door kwaliteitsgerichte criteria en voor maximaal 40% door overige prestatie-indicatoren. Een ander goed praktijkvoorbeeld is het expliciet beschrijven wat de organisatie verstaat onder kwaliteitsgedragingen. Hiermee is expliciet aandacht voor gewenst gedrag gericht op de kwaliteit van wettelijke controles.

Bij equity partners is kwaliteit een belangrijke factor, maar niet vaak aantoonbaar doorslaggevend.

Volgens NBA-maatregel 3.4 is voor deze partners het belangrijkste deel van de variabele winstuitkering gebaseerd op aan kwaliteit gerelateerde criteria. In de praktijk is dat echter vaak moeilijk vast te stellen, omdat deze criteria veelal zijn verdeeld over meerdere groepen en er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over het compenseren van de verschillende prestatie-indicatoren. Kwaliteit wordt vaak als hygiënefactor beschouwd, wat betekent dat het op orde moet zijn, maar wordt niet vaak als motiverende factor ingezet. Een goed praktijkvoorbeeld om dit punt te adresseren, is het zodanig aanpassen van het beloningsbeleid dat de kwaliteitsgerichte indicatoren maatgevend zijn in de beoordeling en variabele beloning van equity partners.

Winstonafhankelijke beloning voor bestuurders en claw-back-regeling zijn niet overal geïmplementeerd

Over het algemeen hebben de accountantsorganisaties de relevante NBA-maatregelen opgepakt en geïmplementeerd in hun beloningsbeleid. Dit geldt echter niet voor de winstonafhankelijke beloning van bestuurders en de claw-back-regeling.⁷

De winstonafhankelijke beloning voor bestuurders is niet overal geïmplementeerd, wat zorgt voor een ongelijke praktijk tussen accountantsorganisaties. Bestuurders van de Nederlandse topholding van een OOB-accountantsorganisatie dienen volgens NBA-maatregel 3.3 een beloning te ontvangen die niet afhankelijk is van de winst van de organisatie in het betreffende jaar (hierna: winstonafhankelijke beloning). Hiermee wordt beoogd de prikkel te verminderen om kortetermijndoelen, zoals winst, te laten prevaleren boven de langetermijndoelen die passen bij de maatschappelijke functie van de organisatie, zoals kwaliteit van wettelijke controles. De meeste accountantsorganisaties hebben de winstonafhankelijke beloning ingevoerd. Enkele accountantsorganisaties passen deze beloning – in lijn met de doelstelling – eveneens toe op de bestuurders van de accountantsorganisatie.

Ook de claw-back-regeling is niet overal geïmplementeerd en wordt weinig toegepast. Deze regeling betreft een reservering van een deel van de winstrechten voor een periode van zes jaar, die vervalt als een equity partner verwijtbaar heeft gehandeld bij het afgeven van een verkeerde verklaring waaruit maatschappelijke schade is ontstaan. Hiermee heeft de claw-back-regeling een belangrijke preventieve prikkel om de kwaliteit van wettelijke controles te verzekeren. Naast deze goede prestatieprikkel kan de claw-back-regeling ook deels minder wenselijke effecten hebben, zoals het weren van risicovollere controlecliënten. De meeste OOB-accountantsorganisaties hebben deze regeling ingevoerd, maar weinig toegepast. Ook zien we variatie in de reikwijdte van de claw-back-regeling, wat zorgt voor een verschil in prestatieprikkels tussen accountantsorganisaties.

⁷ Zie NBA-maatregel 3.3 voor de winstonafhankelijke beloning en NBA-maatregel 3.5 voor de claw-back regeling. Deze twee maatregelen zien alleen op OOB-accountantsorganisaties.

Bijlage: onderzoeksmethode met beschrijving van volwassenheidsniveaus

De validated self-assessment is een methode voor het toezicht op open normen met behulp van verwachtingen en volwassenheidsniveaus.⁸ Deze methode is bedoeld om professionalisering te stimuleren, zonder dat de AFM voorschrijft wat er precies moet gebeuren. Op basis van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving hebben we vier verwachtingen opgesteld (zie Tabel 1). Deze verwachtingen gaan over de waarborging van de kwaliteit van wettelijke controles met het beloningsbeleid. Er zijn twee verwachtingen voor de accountantsorganisatie en twee voor de raad van commissarissen. Elke accountantsorganisatie heeft haar volwassenheid op elk van deze verwachtingen zelf ingeschat, waarbij ze kon kiezen uit de niveaus ‘ad hoc’, ‘belegd’, ‘ontworpen’, ‘gemonitord’ en ‘geëvalueerd’ (zie Tabel 2). Vervolgens hebben de accountantsorganisaties hun inschatting gemotiveerd en onderbouwd met documenten. De AFM heeft deze inschattingen vervolgens gevalideerd aan de hand van de meegeleverde documenten.

De AFM heeft na validatie van de ingeschatte volwassenheidsniveaus gesprekken gevoerd met het bestuur en de raad van commissarissen van iedere accountantsorganisatie. Voorafgaand aan deze gesprekken hebben wij onze observaties bij het beloningsbeleid en de ingeschatte volwassenheidsniveaus gedeeld met de betrokken accountantsorganisaties. Tijdens de gesprekken hebben we op anonieme basis goede voorbeelden uit de praktijk gedeeld. Vervolgens hebben we de accountantsorganisaties gevraagd te reflecteren op onze observaties. Hierbij mochten zij zelf aangeven hoe ze invulling gaan geven aan de verdere groei van een passend beloningsbeleid in hun organisatie. In ons doorlopend toezicht zullen we de voortgang hiervan met hen bespreken.

Tabel 2: Beschrijving van volwassenheidsniveaus

Niveau	Beschrijving	Voorbeelden van bewijsvoering
Ad hoc	• Er is geen beleid voor de verwachting en er is niet vastgelegd wie verantwoordelijk is voor de verwachting. Situaties worden opgelost als zij zich voordoen. • De AFM hanteert een brede definitie van beleid. Beleid is de operationalisatie van de strategie en is niet noodzakelijk gerelateerd aan wet- en regelgeving.	
Belegd	• Er is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor de verwachting. • Het beleid voor de verwachting is niet vastgelegd, maar werkwijzen en processen worden over het algemeen op dezelfde manier uitgevoerd.	• Organogram • Functieprofielen

⁸ Van den Bergh & Mostert (2023) Toezicht op voorbeeldgedrag, tegenspraak en zelfreflectie door de Autoriteit Financiële Markten. Van den Bergh et al. (2022) Het perspectief van de AFM op cultuur.

Niveau	Beschrijving	Voorbeelden van bewijsvoering
Ontworpen	- Er is actueel beleid voor deze verwachting, en het beleid heeft een eigenaar. - De organisatie en/of de raad van commissarissen heeft voor de verwachting vastgelegd wat zij beoogt te bereiken, de manier waarop, de middelen die beschikbaar zijn, en de termijnen waarbinnen de werkwijzen worden uitgevoerd.	- Beleidsdocumenten - Procedure en procesbeschrijving
Gemonitord	- Er is monitoring ingericht om inzicht te krijgen of het beleid ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals beoogd. - Monitoring wordt aantoonbaar op het juiste niveau besproken. - De organisatie en/of raad van commissarissen stuurt bij op basis van de uitkomsten.	- Voortgangsrapportage - Onderzoeksresultaten (o.a. gedrag en cultuur) - Dashboard - Notulen (bestuur en/of raad van commissarissen)
Geëvalueerd	- Het beleid voor deze verwachting wordt structureel geëvalueerd om te bepalen of de beoogde doelen van het beleid worden bereikt. - Er is aandacht voor de onbedoelde en bedoelde effecten van het beleid. - Evaluaties worden aantoonbaar op het juiste niveau besproken, en er wordt adequate opvolging gegeven aan de uitkomsten van de evaluatie.	- Evaluatie (bijv. jaarlijks) - Oorzakenanalyse - Verbeterplan - Beleidsnotitie - Notulen (bestuur en/of raad van commissarissen)

Bron: Van den Bergh & Mostert (2023) Toezicht op voorbeeldgedrag, tegenspraak en zelfreflectie door de Autoriteit Financiële Markten (enigszins aangepast voor het onderzoek naar het beloningsbeleid bij OOB-accountantsorganisaties).