



## Verslag Raad van Advies – 2025

### Inleiding

In 2025 heeft de Raad van Advies van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) zich ingezet om zijn rol verder vorm te geven en bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de ACM als onafhankelijke markttoezichthouder. De raad werd opgericht in 2024 op initiatief van het bestuur. Dit hoofdstuk biedt een terugblik op de activiteiten en bevindingen in 2025, evenals enkele perspectieven voor de toekomst.

De raad heeft zijn formele basis niet in de wet, maar in het door de minister goedgekeurde bestuursreglement van de ACM. De daar vastgelegde taakomschrijving luidt als volgt:

- Er is een Raad van Advies die de ACM gevraagd en ongevraagd adviseert op het gebied van:
  - a) Strategie;
  - b) Bedrijfsvoering;
  - c) Financiën;
  - d) De relatie met de betrokken ministeries;
  - e) Belangrijke veranderingen in de organisatie
- De raad spreekt met de ACM en met individuele bestuursleden over hun functioneren.
- De raad adviseert niet over voorgenomen besluiten die de ACM neemt op grond van haar wettelijke bevoegdheden.

### 1. Strategie en bedrijfsvoering

In 2025 heeft de Raad van Advies zich gericht op de strategische koers en onafhankelijke positie van de ACM en geadviseerd over de versterking van de bedrijfsvoering en informatievoorziening in het kader van het Integrale Plan van Aanpak (IPA) dat door de ACM is opgesteld. De raad heeft complimenten en waardering uitgesproken voor het IPA. De juiste richting en bouwstenen zijn aanwezig en de raad heeft geadviseerd het IPA onverminderd op tempo te houden om zo de ambitieuze planning te halen.

De ACM werkt al enige tijd aan verbetering van de bedrijfsvoering en informatievoorziening (IV), onder meer met het programma Inzicht & Verantwoording en het programma IV-strategie. Deze programma's zijn in het IPA opgegaan. De raad heeft geadviseerd de verbinding tussen bedrijfsvoering en IV, de systematische aandacht voor eigenaarschap in de 'lijnorganisatie' en de versterking van de aansturing van het IPA met een stevige borging bij het bestuur te verankeren.

Gedurende het jaar heeft de raad met het bestuur de voortgang van het IPA besproken. Op het gebied van de bedrijfsvoering heeft de raad geconstateerd dat de ACM goede voortgang heeft geboekt in het versterken van de interne processen, maar dat ook verdere verbetering nodig is. De raad adviseert te investeren in innovatie en digitale tools om de organisatie efficiënt, wendbaar en toekomstbestendig te houden.

Op strategisch gebied heeft de raad in 2025 inhoudelijke thema's aan de orde gesteld. Zo zijn er verdiepingssessies gehouden op het terrein van de energietransitie en de uitdagingen waar de nieuw

gevormde Directie I-domein voor staat. Met het Economisch Bureau heeft de raad gesproken over de publicatie van de Staat van de Markt en hoe deze de positie en de reputatie van de ACM kan versterken. Voor IPA heeft de raad geadviseerd op de strategische bouwblokken Organisatievisie en Leiderschapsvisie.

## **2. Governance en doorontwikkeling van de ACM**

Een belangrijk onderwerp in 2025 was de voortgang van het traject om de governance van de ACM op het vereiste niveau te brengen. In 2024 publiceerde de raad daarover zijn observaties [\[link\]](#). Vervolgens werd begin 2025 in opdracht van de minister van Economische Zaken door externe deskundigen advies uitgebracht over de overgang van de ACM naar een volledig, zgn. groot zelfstandig bestuursorgaan (zbo)<sup>1</sup>. Daarop bouwend heeft de raad zich ook verdiept in de impact van deze voorgestelde veranderingen voor de ACM organisatie zelf. Al vanaf begin 2025 liggen de adviezen van de externe deskundigen bij de minister van Economische Zaken ter beoordeling en implementatie. De raad benadrukt dat een duidelijke en tijdige besluitvorming over deze governance-verandering cruciaal is voor het goede functioneren van de ACM nu en in de toekomst. Transitie naar een groot zbo is nodig om het de ACM mogelijk te maken de eigen verantwoordelijkheid voor zowel de operationele als de strategische sturing van de organisatie te kunnen waarmaken.

De ACM heeft actief samengewerkt met het ministerie van Economische Zaken ten behoeve van dit voorgestelde veranderproces. Door de (vorige) minister van Economische Zaken is een verzoek om een gesprek met de raad over de governance en het functioneren van de ACM afgewezen. Wel heeft de raad goed kunnen communiceren met de minister voor Klimaat en Groene Groei, weliswaar niet de portefeuillehouder van de ACM als orgaan maar, als opdrachtgever op het gebied van de energiemarkt, voor de ACM binnen het kabinet wel een vooraanstaande belanghebbende. De raad ziet de komende jaren als een periode wederom van intensieve samenwerking met de departementen om de noodzakelijke wetgevende, bestuurlijke en deels ook operationele aanpassingen door te voeren.

De interactie tussen de ACM en relevante ministeries is een belangrijk onderwerp van gesprek gebleven in 2025, zowel tussen de raad en het bestuur alsook van de raad met de (meest betrokken) ministeries. De raad heeft geconstateerd dat, hoewel er een constructieve samenwerking bestaat, er ook ruimte is voor verbetering in de communicatie en afstemming tussen de ACM en de ministeries. De raad adviseert een formele en gestructureerde dialoog te onderhouden, waarbij de onafhankelijkheid van de ACM gewaarborgd blijft.

Ten behoeve van de vijfjaarlijkse zbo-evaluatie van de ACM is de raad geïnterviewd door het externe bureau dat de evaluatie in opdracht van het ministerie van Economische Zaken uitvoert.

## **3. Evaluatie en (her)benoeming van bestuur en bestuurders**

In 2025 heeft de raad de basis gelegd voor een professionele jaarlijkse cyclus van evaluatie van het functioneren van het bestuur en van individuele bestuurders. Daarmee is tevens een inhoudelijke basis gelegd voor betrokkenheid van de raad bij (her)benoeming van bestuurders. In 2025 is dat voor elk van de drie bestuurders aan de orde geweest. De raad was betrokken bij de benoeming van de nieuwe bestuurder, Martijn Ridderbos. Hiernaast heeft de raad geadviseerd en geacteerd ten behoeve van de herbenoeming van bestuurder Manon Leijten en de herbenoeming van de voorzitter van het bestuur

---

<sup>1</sup> Het rapport *Advies sturing en governance Autoriteit Consument en Markt* d.d. 11 februari 2025, Commissie Borstlap & De Leeuw & het rapport *Verkenning zbo status ACM* medio januari 2025, PwC.

Martijn Snoep. Met deze succesvolle stappen is het bestuur van de ACM sterk samengesteld en goed gepositioneerd voor de komende jaren.

#### **4. Zelf-evaluatie van de raad**

Tevens is in 2025 een begin gemaakt met het evaluatieproces van het functioneren van de Raad van Advies zelf. Het eerste, nog onvolledige jaar 2024 is door de raad intern geëvalueerd. Binnen de huidige governance heeft de raad geen formele bevoegdheden. Echter in het zicht van de nagestreefde governance als groot zbo heeft de raad het eigen functioneren en de relatie met bestuur en ministerie al zoveel mogelijk ingericht als ware sprake van een raad van toezicht, met de bij een groot zbo gebruikelijke taken zoals op de hierboven beschreven terreinen. Dat is ook de maatlat waarlangs wordt geëvalueerd. De zelf-evaluatie leidde tot de conclusie dat de raad en de ingevoerde commissiestructuur, binnen de gegeven omstandigheden, voortvarend van start zijn gegaan.

In 2026 zal de raad, halverwege de zittingstermijn van vier jaren, het eigen functioneren evalueren met behulp van ondersteuning door een externe deskundige.

#### **5. Afsluitend**

De interactie tussen het bestuur en de raad werd steeds gekenmerkt door een open en constructieve dialoog. Ook tussentijds, buiten vergadering, was de raad actief en werd de raad door het bestuur betrokken en ingezet bij situaties waar dat door het bestuur in het belang van de ACM op prijs werd gesteld. Deze interacties betroffen zowel interne aangelegenheden als situaties in de verhouding met externe partijen, en werden ingegeven door een streven van de ACM om het waar mogelijk steeds beter te doen en van de raad om daaraan naar vermogen bij te dragen.

In 2026 richt de raad zich op verdere verdieping van zijn werkwijze, met aandacht – naast onderwerpen als bedrijfsvoering en governance – voor inhoudelijke aspecten zoals de betekenis en toegevoegde waarde van datagebaseerd toezicht voor het functioneren van markten. Daarbij wordt voortgebouwd op de basis die in 2025 is gelegd.

De raad is onder de indruk van de professionaliteit, betrokkenheid en inzet van de medewerkers van de ACM en de maatschappelijke relevantie en impact van het werk dat dagelijks wordt gedaan. De raad spreekt graag een dankwoord uit aan alle ACM-collega's en bedankt het bestuur voor de constructieve en prettige samenwerking.

Jeroen Kremers

Ton de Jong

Rafik Majiti

Pauline Meurs