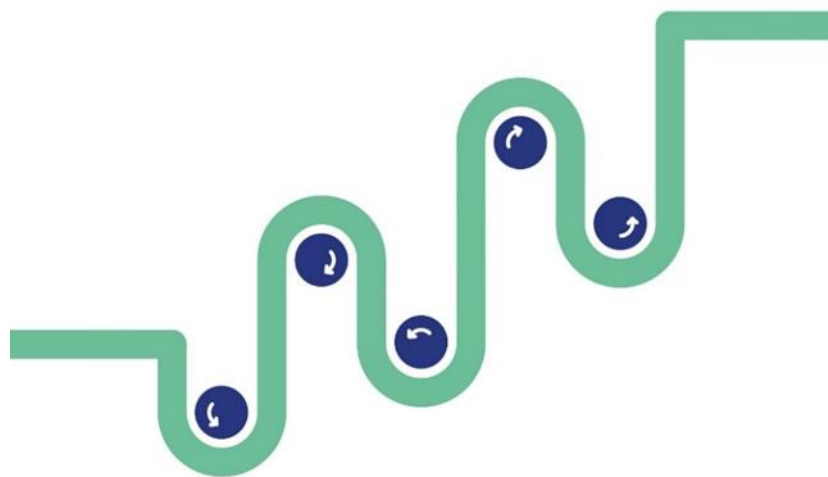


VI. BIJLAGE DOORONTWIKKELING BFT

(behorende bij Jaarverslag BFT 2020)



Evaluatie Doorontwikkeling BFT fase 1

Meer en anders:
van incident naar impact

2021

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Aanleiding Doorontwikkeling	5
Programma Doorontwikkeling	6
<i>Focusgebieden</i>	6
<i>Governance</i>	6
Resultaten Doorontwikkeling	7
<i>Ontwikkelpad 1: verbreding perspectief naar integrale analyse van de markt en de maatschappelijke context van het toezicht</i>	7
• Opbouwen integrale kennis van de markt met database en dashboards	7
• Verleggen focus van primaire proces naar de context en dilemma's van de doelgroep	8
• Voorlichting.....	9
• Participatie in Markttoezichthoudersberaad (MTB)	9
<i>Ontwikkelpad 2: dieper analyseren van onderliggende oorzaken</i>	9
• Samenbrengen van brondata in één database.....	9
• Structurele focus op analyse	9
• Identificatie aanvullende risico-indicatoren.....	9
<i>Ontwikkelpad 3: het experimenteren met alternatieve toezichtinterventies</i>	10
• Constateringsbrief in plaats van uitgebreid rapport bij lichte bevindingen.....	10
• Multidisciplinair overleg binnen BFT tijdens onderzoeken voor meest effectieve output	10
• Thematisch (schriftelijk) sectoronderzoek met andere toonzetting	10
Financiën	12
Inzet extra medewerkers	13
<i>Voor meer</i>	13
• Extra toezichthouders en juristen.....	13
<i>Voor anders</i>	13
• Data analisten	13
• Beleidsmedewerker externe relaties	13
<i>Voor huis op orde</i>	13
• Hoofd Bedrijfsvoering	14
Vooruitblik	15
Bijlage 1: Voorbeelden van focus op markt en context	16
Bijlage 2: Verschillenanalyse budget 2020 versus 2018	17

Inleiding

Na de WODC-evaluatie van 2018 is binnen het BFT het programma Doorontwikkeling opgestart, om invulling te geven aan de ontwikkellijnen die in de WODC-evaluatie werden onderkend. Eind 2020 zijn alle initiatieven vanuit Doorontwikkeling opgestart. Voor het management van het BFT was dit dan ook een logisch moment om terug te blikken op de zichtbare (tussen)resultaten van de afgelopen twee jaar. Terugkijkend zijn er stappen gezet op het gebied van het data gedreven werken, het experimenteren met andere manieren van (preventieve) toezichtinterventies en in de samenwerking met stakeholders (ministeries en beroepsgroepen). Deze stappen zijn binnen de afdelingen geïntegreerd en geborgd en daarmee onderdeel van de huidige toezichtpraktijk van het BFT. Hiermee ligt een stevige basis om het toezicht relevanter en impactvoller te maken voor de onder toezichtstaande beroepsgroepen.

Vanzelfsprekend stopt de ontwikkeling van het BFT niet hier. Met de start van Doorontwikkeling is een ontwikkelproces en een ontwikkelgerichte attitude in gang gezet, die niet zal stoppen met de oplevering van deze evaluatie. Sterker nog, op dit moment wordt hard gewerkt aan het vormgeven van de kaders van de volgende ontwikkelfase, dat zich zal richten op de relatie van het BFT met de markt.

Dit document bevat de evaluatie van de Doorontwikkeling tot ultimo 2020. Het is geschreven voor intern gebruik, alhoewel niet wordt uitgesloten dat (delen van) het document wordt gebruikt om ook externe stakeholders te informeren.

Ellen Bossink,

Utrecht, januari 2021

Aanleiding Doorontwikkeling

Periodiek wordt in opdracht van het Ministerie van J&V onderzoek verricht bij Zelfstandige Bestuursorganen. Zo ook bij het BFT. In opdracht van het WODC heeft SEO Economisch Onderzoek in samenwerking met Clear Conduct in de periode oktober 2017 tot mei 2018 onderzoek verricht naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het toezicht door het BFT. De conclusies en aanbevelingen zijn vastgelegd in een uitgebreid rapport¹.

In dit rapport van het WODC wordt een overwegend positief beeld geschetst van de ontwikkeling van het BFT. Het BFT is in de evaluatieperiode (2012-2016) aantoonbaar meer risicogericht gaan werken, wat heeft geleid tot een doeltreffender en doelmatiger toezicht dan de oorspronkelijke aanpak. Ook de minister toont zich verheugd over het positieve beeld dat uit de evaluatie naar voren komt².

Vanzelfsprekend wordt ook een aantal aandachts- en ontwikkelpunten voor het BFT geconstateerd. In de kern komen die erop neer dat het BFT zich meer zou kunnen richten op de effectiviteit van zijn optreden. In dit kader wordt specifiek genoemd dat het BFT:

- meer mag vaststellen of de handhavingsaanpak doeltreffend is;
- meer zicht mag hebben op de ontwikkeling van de markt en de daarbij horende nieuwe risico's;
- zijn communicatie en verantwoording meer mag richten op de effecten van het toezicht of van ontwikkelingen in de markt (in plaats van op de aantallen onderzoeken en handhavingsmaatregelen).

Er wordt dan ook geconstateerd dat het BFT toe is aan een volgende stap in zijn ontwikkeling. Die bestaat uit de volgende ontwikkelpaden:

1. het verbreden van het perspectief naar een integrale analyse van de markt en de maatschappelijke context van het toezicht;
2. het dieper analyseren van de onderliggende oorzaken van problemen;
3. het experimenteren met alternatieve toezichtinterventies.

De ZBO-evaluatie geeft aan dat, om deze doelen te realiseren, het BFT extra middelen nodig heeft dan wel minder traditionele toezichttaken moet uitvoeren

Om de aanbevelingen van de ZBO-evaluatie uit te voeren is een plan gemaakt, binnen het BFT bekend als Doorontwikkeling. De uitvoering van dit plan was alleen mogelijk met voldoende mensen en middelen. Bij dit plan hoorde dan ook een structurele uitbreiding van het budget. Door deze budgetuitbreiding ontstaat ruimte om enerzijds **meer** te doen, anderzijds om **anders** te gaan werken en last but not least om de organisatie robuuster te maken en verder te professionaliseren (**huis op orde**).

¹ SEO-rapport nr. 2018-59, ISBN 978-90-6733-932-2, WODC, Ministerie van Justitie en Veiligheid

² Tweede Kamer, vergaderjaar 2017-2018, 25268, nr. 16

Programma Doorontwikkeling

Focusgebieden

Om de aanbevelingen van de ZBO-evaluatie (zie vorige pagina) intern handen en voeten te geven heeft het managementteam drie focusgebieden gedefinieerd, waarlangs men de verdere ontwikkeling van het BFT-toezicht vorm wilde geven:

1. Effectiviteit van interventies (E)
 - Meer inzicht in de gepercipieerde pakkans door ondertoezichtstaanden
 - Meer inzicht in het uitstralingseffect en de effectiviteit van de toezichts- en handhavingsmaatregelen.
2. Versterking toezichtveld (V)
 - Effectiever en efficiënter toezicht door het bundelen van de krachten op gezamenlijke thema's en vraagstukken.
3. Analyse (A)
 - Betrekken van onderliggende risico's en oorzaken van problemen bij de in te zetten toezichtstrategie.

Governance

Elk van de drie focusgebieden kreeg een MT-lid als sponsor en inhoudelijk owner aangewezen. Vervolgens zijn alle BFT-medewerkers uitgenodigd in organisatiebrede sessies, waarin de focusgebieden uiteengezet werden en in groepen is gebrainstormd over mogelijke acties voor de verschillende focusgebieden. De op deze manier geïdentificeerde acties zijn gerubriceerd en geprioriteerd. Per actie werden owners aangewezen en teams opgezet om de actie verder uit te werken en vorm te geven. De voortgang op de acties werd gevolgd in het MT en elk kwartaal werd (totdat Corona dit verhinderde) de gehele organisatie (in wederom organisatiebrede sessies) bijgepraat over de stand van zaken en werd aanvullende input gevraagd en verwerkt. Op deze manier werd door de hele organisatie betrokkenheid gecreëerd bij Doorontwikkeling.

Resultaten Doorontwikkeling

In dit document zal voor de inhoudelijke beschrijving van de acties de indeling van de WODC worden gevolgd en wordt niet aangesloten bij de indeling van Doorontwikkeling. De belangrijkste reden hiervoor is dat dit document primair bedoeld is om inzicht te geven in de stand van zaken in het licht van de ZBO-evaluatie.

De volgende paragrafen geven achtereenvolgens inzicht in de ondernomen acties en resultaten die bijdragen aan de drie door het WODC genoemde ontwikkelijnen. Elke paragraaf wordt afgesloten door een korte beschouwing richting toekomstige acties.

Ontwikkelpad 1: verbreding perspectief naar integrale analyse van de markt en de maatschappelijke context van het toezicht

Het eerdergenoemde WODC-rapport geeft aan dat het BFT zijn perspectief moet verbreden naar een integrale analyse van de markt. Het WODC noemt als belangrijke aandachtspunten dat het BFT duiding moet geven aan de staat van de sector, het identificeren van nieuwe risico's en hoe het toezicht daarop kan reageren. Een belangrijk vertrekpunt om dit te kunnen doen is dat het BFT zijn perspectief moet verbreden van focus op het primaire proces naar focus op de markt, op de context waar de doelgroep zich in bevindt en op de dilemma's waar de doelgroep zich voor gesteld ziet.

- **Opbouwen integrale kennis van de markt met database en dashboards**

Om zijn focus daadwerkelijk te verleggen van het primaire proces naar de markt als geheel is het BFT op zoek gegaan naar actuele marktinformatie over de markten waarop de doelgroepen van het BFT actief zijn. Deze informatie blijkt buiten het BFT niet in voldoende mate voorhanden. Voor het BFT is dit reden om deze informatie zelf op te bouwen en te ontsluiten. Een mooi resultaat hiervan is dat het BFT in 2019 een marktanalyse heeft gemaakt, bestaande uit informatie van ketenpartners aangevuld met eigen toezichtinformatie.

De wijze waarop het BFT de informatie opbouwt en ontsluit verschilt voor de verschillende doelgroepen.

Voor de **notarissen en de gerechtsdeurwaarders** is al veel data voorhanden binnen het BFT. Deze doelgroepen leveren periodiek veel data en kengetallen aan, op basis waarvan het BFT een risico-inschatting kan maken van de betreffende onder toezichtstaande. Tot voor kort werd deze data nog beperkt en soms ad hoc ontsloten aan de medewerkers.

In Doorontwikkeling zijn stappen gezet om de beschikbare data beter te ontsluiten en voor meerdere doeleinden. Eerste focus was om samen met JenV Datalab (en experts van het NFI) een nieuwe tool te ontwerpen waarmee door middel van het koppelen van data (uit meerdere bestanden) het BFT sneller, beter en voorspellend inzicht in het financiële en kwaliteits- en integriteitsrisico van notarissen en notariskantoren krijgt. Een dergelijke tool zal binnenkort ook gebruikt gaan worden voor de gerechtsdeurwaarders. Volgens de toezichthouders gaat het dashboard helpen om efficiënter en effectiever te werken: "Ik hoef niet meer tussen diverse systemen te schakelen. Op die manier houd ik tijd over om meer onderzoeken op locatie te doen."

De dashboards die momenteel zijn ontwikkeld voor de toezichthouders, zijn gebouwd op basis van de momenteel beschikbare dataset. Er zijn plannen voor meerdere dashboards, zodat de data voor meerdere doelgroepen te gebruiken zijn. Niet alleen ten behoeve van individuele toezichthouders om sturing en prioriteiten te geven aan hun individuele operationele toezichtactiviteiten, maar ook om op bedrijfstakniveau en in de tijd analyses te maken. Dit laatste geeft het BFT nieuwe inzichten en mogelijkheden: met één druk op de knop kunnen complexe analyses worden uitgevoerd en weergegeven in overzichtelijke templates. Van trendanalyses (welke trends zien we in de markt), tot benchmark-analyses (welke kantoren wijken af van een bepaalde benchmark) tot scenario-analyses (welke kantoren komen in de problemen als bijvoorbeeld de omzet met x% daalt). Het is vanzelfsprekend de intentie deze informatie verder te professionaliseren zodat

deze beschikbaar gesteld kan worden aan beroepsorganisaties en andere belanghebbenden. De nieuwe inzichten en ervaringen van de beschikbare data prikkelt het gebruik. Er worden nu stappen gezet om in de toekomst de data ook te koppelen aan andere (deels al beschikbare) databronnen.

Daar waar de doelgroep van de notarissen en gerechtsdeurwaarders bekend zijn bij het BFT en van hen veel informatie beschikbaar is, was de doelgroep voor de ondertoezichtstaanden vanuit de **Wwft** ingewikkelder om in beeld te krijgen. Om voor de Wwft een doelgroep analyse mogelijk te maken was de eerste prioriteit een adequate database op te bouwen van de doelgroep. Er zijn afspraken gemaakt om het inzicht bij het BFT via de KvK te vergroten. Het BFT ontvangt alle nieuwe inschrijvingen, wijzigingen en uitschrijvingen, zodat de database van het BFT up to date blijft wat ondertoezichtstaanden betreft.

Voor het vastleggen en analyseren van de gegevens is voor het Wwft toezicht IBase aangeschaft. IBase wordt ook gebruikt door bijvoorbeeld de FIOD en de politie. In IBase kan alle data, die nu voorhanden is in afzonderlijke bestanden en afkomstig is van verschillende bronnen, gecomprimeerd worden opgeslagen en geanalyseerd. Ook de signalen, die het succesvolle gevolg zijn van de samenwerking met ketenpartners, zullen hierin worden opgeslagen. Dit bevordert de continuïteit en stabiliteit van de data en creëert rijkere signalen voor de toezichthouders. Verder is het de wens de data in de toekomst (zodra dit is toegestaan) te verrijken met gegevens van andere overheidsinstanties en ketenpartners.

- **Verleggen focus van primaire proces naar de context en dilemma's van de doelgroep**

Het management van het BFT is er steeds meer op gefocust in zijn acties aansluiting te vinden bij de context van ondertoezichtstaanden, om de impact en effectiviteit van zijn toezicht te optimaliseren. Binnen het BFT betekent dit een attitudewijziging, die tijd en managementaandacht zal blijven vragen om binnen alle geledingen gemeengoed te worden. Toch zijn er op dit moment al veelbelovende voorbeelden die erop duiden dat het BFT niet alleen focust is op het primaire proces, maar steeds meer oog krijgt voor de context en dilemma's van de doelgroepen.

Een illustratief voorbeeld is de vanaf 2020 ingerichte activiteit om nieuwe administratiekantoren actief over hun verplichtingen in het kader van de Wwft te informeren. De gedachte die hieraan ten grondslag ligt is dat handhaving pas zinvol is, als er bewustzijn is bij de ondertoezichtgestelde dat hij een taak heeft in de uitoefening van de wet. Het informatiepakket dat voor dit doel is ontwikkeld omvat een informatieve brief en een brochure. Daarnaast is voor alle ondertoezichtstaanden een speciaal ontwikkelde Wwft-animatiefilm op de website en op de LinkedIn pagina van het BFT geplaatst:



In Bijlage 1 zijn enkele andere voorbeelden opgenomen, die laten zien dat het BFT niet alleen gefocust is op het primaire proces, maar daarnaast aandacht heeft voor de markt en de context en dilemma's van doelgroepen.

- **Voorlichting**

Omdat het BFT niet alleen controlerend wil zijn in handhaving, zet het BFT breder en gestructureerder capaciteit in voor preventieve middelen in om norm handhavend gedrag bij de verschillende beroepsgroepen te bevorderen. Voorlichting is gebeurd in nauwe samenwerking met en gericht op de ondertoezichtstaanden. Hiervoor gebruikt het BFT allerlei mogelijke middelen die ingezet worden langs verschillende kanalen. Met filmpjes, presentaties, artikelen in vakbladen, vermeldingen op de website of op social media, wordt kennis en kunde gedeeld en zorgt het BFT voor toezicht op maat en ontstaat er draagvlak voor het beleid.

- **Participatie in Markttoezichthoudersberaad (MTB)**

Daarnaast is het BFT actief geworden in het Markttoezichthoudersberaad (MTB), een samenwerkingsverband van toezichthouders die zich (mede) richten op het functioneren van markten en het gedrag van marktspelers. Binnen dit gremium worden kennis en ervaring met andere toezichthouders gedeeld.

Ontwikkelpad 2: dieper analyseren van onderliggende oorzaken

- **Samenbrengen van brondata in één database**

Eerste stap om onderliggende oorzaken dieper te analyseren is het samenbrengen van de verschillende brondata, waarop query's en analyses losgelaten kunnen worden. Voor het toezicht op de notarissen en gerechtsdeurwaarders als ook de Wwft is hiermee een start gemaakt. Voor de notarissen en gerechtsdeurwaarders is begonnen met het samenbrengen van de verschillende databronnen die gelinkt zijn aan de risico-identificatie voor primair proces toezicht.

- **Structurele focus op analyse**

De uitbreiding van de analysecapaciteit betekent dat er nu structureel aandacht wordt gegeven aan data-optimalisatie en analyse. Vooralsnog heeft de nadruk gelegen op het beschikbaar maken van de data voor het primaire proces van toezicht. Zodat de toezichthouders betere (geïntegreerde) signalen kregen, beter in staat zijn te prioriteren waar aanvullend onderzoek nodig is.

Daar waar deze data gebruikt zijn voor benchmark- en scenario-analyses, zijn deze analyses tot op dit moment hoofdzakelijk gebruikt om de context van de toezichthouders te verrijken. In de toekomst zullen deze analyses worden verrijkt en ook worden ingezet voor het creëren van dieper inzicht in thema's en dilemma's die spelen of gaan spelen bij ondertoezichtstaanden. Op deze manier vormen deze analyses een inspiratiebron voor sectorgerichte onderzoeken of toezichtvormen.

Eén ding staat vast: de beschikbare analyse capaciteit zal de datahonger verder doen aanwakkeren. De ervaring leert immers dat nieuwe informatie altijd nieuwe vragen oproept. Met het bouwen van templates voor de toezichthouders (ter ondersteuning van toezicht op het primaire proces) is hiermee een eerste stap is gezet.

Daarnaast is begonnen met het maken van benchmarkanalyses en scenario-analyses voor notarissen en gerechtsdeurwaarders. Allemaal op basis van de data die nu periodiek worden aangeleverd door de ondertoezichtstaanden.

Vanzelfsprekend wordt er momenteel verder nagedacht hoe data(analyse) in de toekomst het meest effectief kan worden ingezet om de verdere ontwikkeling van het BFT te ondersteunen.

- **Identificatie aanvullende risico-indicatoren**

Het data gedreven werken kreeg niet alleen een boost door het aantrekken van een analist, maar kreeg een extra impuls door samenwerking met het NFI en het JenV Datalab voor vraagstukken rond zowel

gerechtsdeurwaarders als notarissen. Voor beide doelgroepen is gezocht naar aanvullende risico-indicatoren, die het BFT kan gebruiken in zijn toezicht.

Uit de analyse zijn variabelen gevonden die statistisch gezien een verband laten zien met signalen over notarissen. Het BFT nam deze variabelen al wel mee in haar analyses, maar pas in tweede instantie. De analyse maakt het aannemelijk dat er aanvullende risico-indicatoren zijn te identificeren door middel van statistische analyse. Hoe in de toekomst met analyse wordt omgegaan (en wat hiervan mogelijke consequenties zijn voor de wijze van registratie van bijvoorbeeld binnenkomende signalen) binnen het BFT is nog niet bepaald.

Bij de analyse van de gerechtsdeurwaarders bleek de populatie (en daarmee de dataset) te klein om de samenhang tussen financiële risico-indicatoren en integriteitsschendingen aan te kunnenantonen.

Ontwikkelpad 3: het experimenteren met alternatieve toezichtinterventies

In het WODC-rapport wordt aangegeven dat het BFT handhavingsmaatregelen toepast die passen bij de ernst van de overtredingen in een individueel geval. Het BFT zet hierbij vooral in op formele instrumenten gericht op individuele ondertoezichtgestelden. Aanbevolen wordt om andere handhavingsstrategieën te overwegen, bijvoorbeeld in het geval risico's zich voordoen bij meerdere ondertoezichtgestelden. Binnen het BFT is op verschillende manieren geëxperimenteerd met alternatieve toezichtinterventies.

- **Constateringsbrief in plaats van uitgebreid rapport bij lichte bevindingen**

Het BFT is in de wijze van rapportage naar ondertoezichtstaanden onderscheid gaan maken naar het gewicht van bevindingen. Daar waar in het verleden alle onderzoeken werden vastgelegd in een uitgebreid rapport, dat in detail werd doorgesproken met de ondertoezichtstaanden, wordt nu bij lichte bevindingen volstaan met een schriftelijke communicatie van de bevindingen in een brief (de zogenaamde constateringsbrief). Op deze wijze kan de handhavingscapaciteit van het BFT worden ingezet voor die zaken, waar de impact het grootst is.

- **Multidisciplinair overleg binnen BFT tijdens onderzoeken voor meest effectieve output**

Sinds kort vindt binnen het BFT daar waar mogelijk intensievere afstemming plaats tussen de toezichthouders en de juristen van de afdeling Juridische Zaken en Handhavers. Doel hiervan is om al gedurende het onderzoek op basis van de eerste bevindingen een afweging te maken welke bevindingen het meeste prioriteit behoeven en wat het meest effectief is om een ondertoezichtstaande op aan te spreken. De verdere observaties tijdens het onderzoek spitsen zich hier vervolgens op toe. De kans op succesvolle handhavingsinterventies wordt hierdoor vergroot, terwijl gelijktijdig toezichthouders zo effectief mogelijk worden ingezet.

Ter ondersteuning van het beoordelen van effectiviteit van het toezicht worden tuchtrechtelijke uitspraken verder geanalyseerd en wordt gekeken wat o.a. de leereffecten hiervan zijn of kunnen zijn voor het toezicht en de organisatie.

- **Thematisch (schriftelijk) sectoronderzoek met andere toonzetting**

Een beeldend voorbeeld hoe bevindingen van individueel toezicht hebben geleid tot een andersoortige interventie betreft de door het BFT gedane acties inzake de zogenaamde KIK-transacties³. Tijdens individueel onderzoek werd geconstateerd dat notarissen niet per cliënt aktes registreerde via KIK, maar dat de vastlegging van aktes van meerdere cliënten werd gecombineerd. Dit leidde tot een besparing van kosten. Het voordeel van de kostenbesparing als gevolg van deze gecombineerde registratie kwam echter niet ten gunste van de cliënten, maar bleef bij de notaris. Notarissen creëerden als het ware een verdienmodel op door te belasten kosten.

³ KIK staat voor Keten Integratie Kadaster. Deze ketenintegratie maakt het mogelijk dat bepaalde aktes door de notaris geautomatiseerd bij het Kadaster kunnen worden aangeleverd, tegen lagere (door te belasten) kosten.

Toen dit geconstateerd werd door het BFT heeft het BFT besloten hier sectorgewijs preventief een onderzoek naar uit te voeren, met behulp van een speciaal ontwikkeld portal. De antwoorden die werden terugontvangen, zijn vertaald in een evaluatie die gedeeld is met de doelgroep. Vermeldenswaardig is dat de toonzetting van de evaluatie niet oordelend maar objectief en informatief van aard was (met focus op het percentage kantoren dat de KIK-doorbelasting goed toepaste).

Gezien de ervaring die is opgedaan, zullen vergelijkbare collectieve handhavingsinterventies vanzelfsprekend ook in de toekomst worden ingezet als zich daar de gelegenheid toe aandient.

Financiën

Om de aanbevelingen uit de ZBO-evaluatie te realiseren zijn structureel extra middelen beschikbaar gesteld. De vergelijking van het budget en de bestedingen van 2018 met 2020 geeft inzicht in de wijze waarop de gelden zijn besteed:

- het budget van het BFT is vanaf de start van Doorontwikkeling (vanaf 2018) toegenomen met EUR 2 miljoen⁴. Hierin verdisconteert zit de initiële raming van ad EUR 1,5 miljoen per jaar⁵. In juni 2020 heeft het ministerie van JenV hierop EUR 0,3 miljoen verminderd en structureel EUR 1,234 miljoen beschikbaar gesteld.
- Ook de jarenlange onderfinanciering als gevolg van niet gefinancierde extra activiteiten⁶ als ook het niet compenseren van kostenstijgingen⁷ speelden een rol. In 2018 was hierdoor sprake van een tekort van bijna EUR 636.000, hetgeen werd gecompenseerd in 2019 met een verhoging van de basisfinanciering.

In Bijlage 2 is een tabel opgenomen die laat zien waar de EUR 2 miljoen budgettoename aan is besteed.

Uit de tabel is af te leiden dat daadwerkelijk zo'n EUR 1,2 miljoen aan extra activiteiten is besteed in 2020 ten opzichte van 2018, hetgeen correspondeert met het bedrag dat is toegekend voor doorontwikkeling. Het is goed hierbij te bedenken dat in 2019 en 2020 ook sprake is van inflatie (voor het gehele budget van het BFT bedraagt dit circa EUR 370.000). Wanneer dit wordt meegenomen in bovenstaande berekening dan bedragen de netto extra uitgaven vanaf 2018 circa 8 ton voor de uitvoering van de ZBO-evaluatie.

⁴ In 2018 werd nog EUR 5,9 miljoen aan subsidie ontvangen. In 2020 is EUR 7,9 miljoen toegekend.

⁵ Dit bedrag was ruwweg genormeerd aan de kosten per fte ad EUR 154.000. De verwachting was voor doorontwikkeling structureel 10 fte nodig te hebben, en daarmee circa EUR 1,5 miljoen extra uit te geven.

⁶ De afgelopen jaren heeft het BFT op drie momenten extra taken op zich genomen. Dan gaat het om Integraal toezicht op notariaat in 2013, integraal toezicht op de gerechtsdeurwaarders in 2016 en extra aandacht voor Terrorismefinanciering vanaf 2017. Voor deze taken is geen extra budget toegekend maar is ingeteerd op de reserves. Eind 2018 waren deze uitgeput en is besloten hier extra voor te compenseren.

⁷ Tussen 2012 en 2018 is bijna EUR 850.000 aan loon- en prijsstijgingen niet gecompenseerd in het budget.

Inzet extra medewerkers

Met de toegekende extra subsidie is de capaciteit van het BFT uitgebreid. Dit was nodig om meer uit te voeren, anders uit te voeren, en om het huis op orde te brengen, om vervolgens met dit versterkte BFT de extra initiatieven op te pakken die zijn gedefinieerd binnen Doorontwikkeling. Onder andere voor onderstaande functies zijn mensen geworven:

Voor meer

- **Extra toezichthouders en juristen**

Vanaf 2013 heeft het BFT op een aantal momenten extra taken op zich genomen: vanaf 2013 heeft het BFT integraal toezicht op de notarissen gekregen; vanaf 2016 integraal toezicht op de gerechtsdeurwaarders en vanaf 2017 aandacht voor terrorismefinanciering. Voor deze taken is nooit extra budget toegekend en heeft het BFT in de loop der tijd ingeteerd op de reserves. Eind 2018 waren deze uitgeput en is besloten hier extra voor te compenseren. Vanaf dat moment kon het BFT de voor deze taken aangetrokken toezichthouders en juristen uit haar reguliere budgetten financieren.

Voor anders

- **Data analisten**

De stijgende werkdruk, als gevolg van meer toezichttaken, was daarnaast aanleiding om zoveel mogelijk beschikbare capaciteit in te zetten op het primaire proces (toezicht en handhaving). Gevolg hiervan was dat analysecapaciteit werd vervangen of ingezet als toezichtcapaciteit, waardoor het BFT niet meer beschikte over gespecialiseerde data-analyse capaciteit om structureel het gebruik van data verder te professionaliseren. De data-analyse die nog werd gedaan, werd er als het ware bijgedaan door toezichthouders.

Er zijn twee analisten aangetrokken. Eén met focus op de notarissen en gerechtsdeurwaarders, en één met focus op de Wwft. Doordat analyse nu apart is neergezet heeft het meer aandacht kunnen krijgen en is het opgepakt conform de huidige inzichten, met sterke aandacht voor data en indicatoren. Dat biedt inzicht en levert een versnelling en verbetering op bij met name het financiële toezicht. Een groot deel van de progressie die is geboekt met het datagericht werken was niet mogelijk geweest zonder de aanwezigheid van deze nieuwe collega's.

Ook wordt, anders dan in het verleden, de analyse nu breder ingezet, waardoor er een integrale benadering van signalen plaats kan vinden en themaonderzoeken beter en gericht kunnen worden uitgevoerd.

- **Beleidsmedewerker externe relaties**

Bij het risicogerichte onderzoek dat het BFT uitvoert, past een intensief contact met beroepsorganisaties, ministeries en andere ketenpartners, bijvoorbeeld om te zorgen dat het toezicht aansluit bij de actuele thema's en dilemma's. Om vanuit het BFT een belangrijke impuls te geven aan deze relaties is een vacature Beleidsmedewerker Samenwerking/ Externe relaties gesteld. Met deze functie vergroot het BFT de structurele samenwerking met de beroepsorganisaties, ministeries en andere ketenpartners.

Voor huis op orde

Als kleine ZBO met relatief beperkt budget heeft het BFT zijn budgetten altijd ingezet voor het primaire proces: de inrichting van het toezicht. Dit werd onder andere ingegeven doordat het BFT er meerdere malen toezichtstaken bijkreeg, zonder dat het budget dienovereenkomstig werd aangepast. Capaciteit voor een aparte aansturing van de bedrijfsvoering was er daarmee niet. Bedrijfsvoering gerelateerde taken werden verdeeld over de MT-leden, die deze er als het ware bij deden. Dat had als nadeel dat regelmatig zaken ad hoc werden opgelost waardoor er later wederom identieke vraagstukken waren.

- **Hoofd Bedrijfsvoering**

Door de WODC-evaluatie werd het duidelijk dat een verdere professionalisering in het toezicht van het BFT ook noopte de eigen bedrijfsvoering robuuster vorm te geven. De start hiertoe werd gemaakt door een vacature te stellen voor een Hoofd Bedrijfsvoering. Met de komst van deze functionaris is er focus op het verder verbeteren en professionaliseren van de bedrijfsvoering gerelateerde processen binnen het BFT.

Vooruitblik

De doorontwikkeling heeft binnen het BFT gemaakt, dat men zich telkens de vraag stelt wat kunnen we anders doen, en wat meer of juist minder? Deze ontwikkeling heeft zich tot dit moment toegespitst op het robuuster maken van de eigen organisatie (huis op orde) door op cruciale plekken in de organisatie extra mensen in te zetten, door het ontwikkelen en inzetten van hulpmiddelen om de effectiviteit van de eigen organisatie verder te vergroten (uitvoeren van meer) en door het aanscherpen van werkwijzen en het uitvoeren van pilots met nieuwe werkwijzen (uitvoeren van anders).

Binnen het BFT is momentum om deze fundamentele ontwikkeling verder uit te bouwen en vorm te geven. En binnen de organisatie lijkt vruchtbare grond waarop 'doorgezaaid' en 'doorgeogst' kan worden. Zo omschreef een van de MT-leden een wijziging in attitude bij zijn team van afwachtend betrokken naar actief nieuwsgierig, waarin ontwikkelingen worden omarmd en ook zelf worden geopperd. Waar men open staat om uit te proberen of zaken anders kunnen en moeten.

Het management van het BFT is dan ook, in nauw overleg met het bestuur, drukdoende met de definiëring van de stappen van de volgende ontwikkelfase. Zodat het BFT kan borgen dat het ook in de toekomst op een onafhankelijke en effectieve manier aan impact en relevantie blijft toenemen voor de markt(partij)en waar het op toeziet.

Bijlage 1: Voorbeelden van focus op markt en context

In deze bijlage zijn voorbeelden opgenomen, die laten zien dat het BFT een focus heeft op wat anders gedaan kan worden, om meer aan te sluiten bij de markt en de context en dilemma's van de doelgroepen in plaats van uitsluitend te focussen op het primaire proces.

- **Service calls met gerechtsdeurwaarders**

Toen het BFT merkte dat gerechtsdeurwaarders zwaar getroffen waren door corona, hebben de toezichthouders telefonisch contact gezocht met gerechtsdeurwaarders. 'Gewoon' om te horen hoe het met hen ging in deze bizarre tijd. Een relatiegerichte-activiteit die voorheen nooit door het BFT is opgepakt en die naar zegen werd gewaardeerd door de doelgroep.

- **Intensivering informatieve presentaties**

Weer een ander voorbeeld is dat het BFT ondanks de extra barrières door Corona veel intensiever informatieve presentaties voor de doelgroepen organiseert, een wens die expliciet was geuit door de beroepsgroepen. Deze presentaties/cursussen worden soms samen met ketenpartners georganiseerd, vrijwel altijd vanuit een ander perspectief dan voorheen. Zo is dit jaar een succesvolle webinar-presentatie georganiseerd voor notarissen over de Wwft; omdat dit een intensieve samenwerking binnen het BFT betekende van groepen die normaliter overwegend gescheiden werken, waarbij bovendien gewerkt werd met een nieuw medium (webinar). Ook is in samenwerking met de Belastingdienst is een succesvolle cursus voor het notariaat over Fraudepreventie in de Praktijk gegeven.

- **Publicatie geanonimiseerde uitspraken**

Sinds kort publiceert het BFT voor de verschillende beroepsgroepen interessante en/of leerzame geanonimiseerde uitspraken op zijn website en op LinkedIn.

- **Minder voorschriften voor indienen financiële gegevens**

Als laatste voorbeeld voor het verleggen van de focus noemen we de onlangs aangebrachte wijziging bij het indienen van de financiële gegevens. In het verleden hanteerde het BFT hiervoor gedetailleerde voorschriften hoe deze gegevens aangeleverd moesten worden. Nu laat het BFT de exacte invulling van het rapport van feitelijke bevindingen over aan de accountant om op deze manier de administratieve lasten voor de onder toezichtstaanden te verlagen.

Bijlage 2: Verschillenanalyse budget 2020 versus 2018

Onderstaande tabel laat zien hoe de bestedingen van de EUR 2 miljoen budgettoename zijn opgebouwd:

Extra budget 2020 t.o.v. 2018	2.000.299
Inlopen ontstane tekorten verleden	635.694
Effectief extra te besteden in 2020 t.o.v. 2018:	1.364.605
<i>Extra besteed in 2020 t.o.v. 2018</i>	
Lonen / salarissen	702.588
Overige personeelskosten	123.240
Bestuurskosten	5.111
Afschrijvingen	34.145
Huisvesting	71.330
Automatisering	46.802
Kosten experts	116.577
Overige bureaunkosten	13.298
Meeropbrengsten overig	54.900
Totaal extra besteed in 2020 t.o.v. 2018	1.167.991
Overschot 2020	196.614

Uit de tabel is af te leiden dat daadwerkelijk zo'n EUR 1,2 miljoen aan extra activiteiten is besteed in 2020 ten opzichte van 2018, hetgeen correspondeert met het bedrag dat is toegekend voor doorontwikkeling. Het is goed hierbij te bedenken dat in 2019 en 2020 ook sprake is van inflatie (voor het gehele budget van het BFT bedraagt dit circa EUR 370.000). Wanneer dit wordt meegenomen in bovenstaande berekening dan bedragen de netto extra uitgaven vanaf 2018 bijna EUR 8 ton voor de uitvoering van de ZBO-evaluatie.