



**Meerjarenbeleidsplan 2010-2014**



## **Meerjarenbeleidsplan 2010-2014**

### **Opdrachtgever**

Raad van Bestuur

### **Status**

Definitief

### **Verspreiding**

Openbaar na goedkeuring minister van VROM

Versie	Datum	Auteur	Opmerking
Definitief	12 november 2009		



Datum  
12 november 2009

Titel  
Meerjarenbeleidsplan 2010-2014

Versie  
Definitief

Blad  
2 van 53

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Bestaansgrond en missie</b> .....	<b>8</b>
<b>3 Relevante ontwikkelingen</b> .....	<b>10</b>
<b>4 Strategische doelstellingen</b> .....	<b>15</b>
4.1 Optimalisering: doorontwikkelen van bestaande activiteiten .....	15
4.2 Positionering: ontwikkelen van nieuwe taken en activiteiten .....	17
4.2.1 Strategische dialoog .....	18
4.2.2 Open innovatie .....	19
<b>5 Uitwerking optimaliseringsdoelstellingen</b> .....	<b>21</b>
5.1 Inwinning en registratie.....	21
5.1.1 Openbare registers en kadastrale registratie.....	21
5.1.2 Topografie.....	23
5.1.3 Rijksdriehoeksmeting.....	24
5.2 Informatieverstrekking.....	24
5.2.1 Kadaster en topografie.....	24
5.2.2 Landelijke voorzieningen.....	26
5.3 Adviesdiensten .....	27
5.3.1 Landinrichting en gebiedsontwikkeling.....	27
5.3.2 Advies en ondersteuning bij geo- en vastgoedinformatie.....	28
5.3.3 Internationaal .....	29
<b>6 Organisatie en bedrijfsvoering</b> .....	<b>30</b>
6.1 Flexibilisering .....	30
6.2 Governance en sturing.....	30
6.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	32
6.4 Medewerkers.....	32
6.5 Klantenservice.....	34
6.6 ICT.....	35
6.7 Huisvesting en Archieven.....	37
6.8 Financiën .....	37
6.9 Risico's en risicobeheersing .....	39
<b>Bijlagenoverzicht</b> .....	<b>41</b>

## Voorwoord

De huidige economische crisis heeft een onmiskenbare weerslag op het Kadaster. Het aantal onroerend goed transacties vertoont sinds 2007 een dalende lijn en is sinds eind 2008 zelfs met zo'n 30% teruggevallen. Het Kadaster heeft om de crisis het hoofd te bieden veel kostenbesparende maatregelen genomen zonder de dienstverlening aan de klanten te verminderen. Daarnaast waren tariefverhogingen noodzakelijk. Tegelijkertijd wordt onverminderd een beroep op ons gedaan om ontwikkelingen in de vastgoed- en geoinformatie-infrastructuur en e-overheid mede vorm te geven.

Aan de klassieke taken van het Kadaster op het gebied van rechtszekerheid en topografie zijn de afgelopen jaren nieuwe wettelijke taken toegevoegd zoals WKPB, BAG en KLIC. Kansen liggen er bij onder meer WOZ, ondergrond, fotobeelden en hoogtegegevens. Daarmee geven we inhoud aan onze centrale rol in de geoinformatie-infrastructuur. Deze door de wetgever beoogde nieuwe positie van het Kadaster staat echter onder druk door de financieel-economische crisis en de ingrijpende effecten daarvan op de vastgoedmarkt. De mogelijkheden om adequaat te reageren op de ontwikkelingen in de omgeving zijn beperkt: omdat in tijden van hoogconjunctuur moest worden ingeteerd op het eigen vermogen zijn in de huidige laagconjunctuur geen financiële buffers meer aanwezig. Na diverse kostenreducerende maatregelen in de afgelopen periode zijn verdere substantiële kostenreducties op korte termijn nauwelijks mogelijk. De invoering van informatie-technologie in de bedrijfsprocessen heeft geleid tot een grotere efficiency en een groter producten-, diensten- en takenpakket. Veel meer werk wordt gedaan met veel minder mensen. Het aantal directies is teruggebracht van zestien naar vijf en in de afgelopen jaren zijn tien vestigingen van het Kadaster gesloten door verdere concentratie van de werkzaamheden naar het landelijke niveau. Tariefverhogingen zijn door de minister voor 2010 uitgesloten (onvoorziene omstandigheden daargelaten). Daardoor is het onzeker geworden op welk moment het Kadaster weer kan beschikken over een toereikend wettelijk eigen vermogen. Daarmee ontstaat de vraag of investeringen (tijdig) doorgang kunnen vinden. Diverse projecten zoals de aansluiting op het stelsel van basisregistraties en de verbetering van de registratie van erfdienstbaarheden zijn reeds "on hold" gezet c.q. getemporeerd. Daarnaast wordt invlechting van nieuwe kennis bemoeilijkt door gebrek aan middelen voor deskundige inhuur of werving en selectie van nieuw personeel.

Het nu voorliggende Meerjarenbeleidsplan markeert derhalve voor het Kadaster het begin van een nieuwe periode, waarbij de richting van de organisatie wordt bepaald door enerzijds een herijking van de strategie en anderzijds de nijpende situatie op de vastgoedmarkt. Het gaat bij de strategie om een herijking, omdat we voortbouwen op de behaalde resultaten van de voorgaande periode. Gebleven zijn onder meer het belang dat we hechten aan continuïteit en optimalisatie van bestaande dienstverlening, niet in de laatste plaats op het punt van de kosteneffectiviteit, en het besef dat we door onze centrale plaats in de geodata-infrastructuur een verantwoordelijkheid hebben om voorop te gaan in discussies over de toekomst van die infrastructuur. Nieuw zijn, om vast enkele punten te noemen, de strategische dialoog als instrument om samen met onze omgeving invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht en de keuze voor innovatie als essentieel onderdeel van ons takenpakket. Met name dat laatste stelt ons voor een dilemma: investeren is een must om aansluiting te houden met onze afnemers en onze positie in de top 5 van Europese kadastrals te behouden; gelijktijdig is de ruimte daarvoor zeer beperkt.

Deze situatie vraagt het uiterste van de flexibiliteit van de organisatie en zet aan tot nieuwe discussies over onder meer efficiency, slim organiseren, samenwerking, de wijze van financiering, het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten, afhankelijk van de financieel-economische mogelijkheden. Discussies die wij op basis van het voorliggende Meerjarenbeleidsplan met onze stakeholders willen en moeten voeren.

Apeldoorn, oktober 2009

Raad van Bestuur Kadaster  
Dorine Burmanje, Godfried Barnasconi, Arco Groothedde

## Samenvatting

Het Meerjarenbeleidsplan (MBP) 2010-2014 geeft richting aan het Kadaster voor de komende jaren. Op basis van de maatschappelijke, technologische en andere ontwikkelingen, zoals een nieuw Rijksbeleid voor geoinformatie, worden keuzes gemaakt en bijgesteld. Uitgangspunt blijft de maatschappelijke betekenis van het Kadaster en de rechtszekerheid voor de Nederlandse samenleving.

Het Kadaster positioneert zich als organisatie gericht op het genereren van **maatschappelijk rendement**, vanuit de hem opgedragen wettelijke taak. Het wil zijn kennis en middelen inzetten voor een maximale spin-off in de samenleving, in de vorm van stabiliteit van systemen, integriteit van data en bepalende innovaties die zonder de betrokkenheid van het Kadaster niet opgepakt zouden zijn. Zijn kernwaarden zijn 'open', 'zeker' en 'ambitie'. De omgeving en taken van het Kadaster vragen om een nog betere en slimmere taakuitvoering. Optimaliseren is daarbij belangrijk. Tegelijkertijd blijft het mogelijk door een nieuwe positionering nieuwe activiteiten op te nemen in het takenpakket.

Het Kadaster kent drie rollen: *inwinner/beheerder* van data (inclusief registratie), *leverancier* van data, informatie en diensten en *vernieuwer*. Deze drie rollen passen bij de wettelijke opdracht waarbinnen het Kadaster als Zelfstandig Bestuursorgaan functioneert. Deze rollen geven richting aan de invulling van zijn activiteiten.

De komende planperiode richt het Kadaster zich op het **optimaliseren** van zijn bestaande activiteiten. Daarbij ligt een focus op het verbeteren van de kosteneffectiviteit en het creëren van meer flexibiliteit om in te kunnen spelen op wisselende werkvolumes.

Het Kadaster streeft bij de *inwinning en registratie* 'operational excellence' na op de aandachtspunten continuïteit, betrouwbaarheid, geo-samenhang en efficiency. Bij de *informatieverstrekking* richt de ontwikkeling zich op toegankelijkheid en integratie van data. Daarnaast is het vergroten van de mogelijkheden voor toegevoegde waardecreatie een aandachtspunt. Het Kadaster ziet bij de ontwikkeling van *adviesdiensten* de belangrijkste uitdaging in het bereiken van 'customer intimacy': zo goed mogelijk aansluiten bij de behoeften van de specifieke klant.

Om zich te **positioneren** gaat het Kadaster middels een *strategische dialoog* in gesprek met zijn omgeving. Daarnaast zal het door middel van *open innovatie* initiatieven ontwikkelen die aansluiten op toekomstige behoeften.

Het Kadaster blijft een centrale plaats invullen in de vastgoed- en geoinformatie-infrastructuur. Het Kadaster is daarbij een drijvende kracht voor verdere ontwikkeling en vernieuwing van deze infrastructuur in samenspraak met partners. In de afgelopen jaren is gewerkt aan het tot stand brengen van de infrastructuur. Het Kadaster heeft daarvoor enkele nieuwe taken op zich genomen. De ervaringen die daarbij zijn opgedaan leiden tot de keuze om duidelijker dan voorheen te kiezen voor innovatie. Innovatie doen we niet alleen, maar in overleg met de omgeving. Meer dan voorheen is de dialoog met de omgeving van belang. Deze wordt aangescherpt in een strategische dialoog. Daarbij wordt afgewogen of de vernieuwingen bijdragen aan een goede uitoefening van de wettelijke taken, uit bedrijfsmatig en financieel oogpunt realistisch en haalbaar zijn en passen binnen de verhoudingen van markt en overheid. Inhoudelijk betreft dit de volgende lijnen: vernieuwing

informatievoorziening, koppelen van bestanden, actieve rol in Europa en ondersteuning van gebiedsontwikkeling.

Vernieuwing wordt gerealiseerd door **allianties** aan te gaan met externe partijen. Door ons te verbinden aan wetenschappelijke instellingen en kennispartners zorgen we voor de transformatie van de organisatie in de richting van een kennis- en expertisecentrum en zijn we in staat om blijvend hoogwaardige kennisproducten en -diensten te leveren.

De ambitie van het Kadaster en de financiële situatie vergen een **flexibilisering** van de organisatie, zowel in kwantitatieve zin (kosten) als kwalitatieve zin (kennis). Die vinden we in de samenwerking met andere partijen en door het realiseren van een vitaal personeelsbestand met aandacht voor o.a. mobiliteit, diversiteit en talentontwikkeling. Ook worden uitvoerings- en ondersteunende taken meer uitbesteed aan andere partijen of geautomatiseerd. De beheersing van kosten blijft de komende periode een belangrijk aandachtspunt bij de te maken keuzes. De consequenties voor de werkwijze en organisatie van het Kadaster kunnen groot zijn en moeten nog nader worden uitgewerkt.

Het streven om meer als expertise- en kennisorganisatie te gaan werken, zal zich in personeelsbeleid vertalen in een nadruk op professionele zelfstandigheid. Opleidingen en ontwikkelprogramma's zijn hierbij belangrijke bouwstenen. Eveneens is een verdere verzakelijking van de arbeidsvoorwaarden nodig.

ICT beschouwt het Kadaster als levensader. Het Kadaster kiest voor moderne up to date ICT, die voorbereid is op belangrijke ontwikkelingen.

De toekomst van de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt blijft vooralsnog onzeker. Als tariefgefinancierde publiekrechtelijke ZBO hangt de **financiering** van de strategie van het Kadaster samen met die ontwikkelingen. De inkomsten van het Kadaster staan, zeker in 2010, onder druk door de toezegging aan de Tweede Kamer om de tarieven voor dat jaar te bevriezen, onvoorziene omstandigheden daargelaten. De financiële reserves zijn voorlopig zeer beperkt. Na 2010 zullen de investeringen in het verkleinen van het aantal directies en het sluiten van diverse kantoren in de afgelopen jaren zichtbaar worden. De verdere flexibilisering en verlaging van de kosten van het Kadaster wordt steeds moeilijker. De kostenstructuur wordt voornamelijk bepaald door vaste personele kosten en ICT-kosten. Het zetten van stappen in de ambitie, het eventueel opnemen van nieuwe wettelijke taken en het uitvoeren van projecten wordt dan ook afgewogen op kosteneffectiviteit: sluitende business cases c.q. financieringsafspraken moeten aanwezig zijn.

### Overzicht concrete doelstellingen voor 2010

Hieronder een overzicht van de concrete doelstellingen voor het eerste jaar van de planperiode. Per onderwerp wordt verwezen naar de betreffende pagina in de tekst voor verdere toelichting.

Pag.	Onderwerp	Te bereiken resultaat in 2010
21	Ketenintegratie Kadaster	Watchdog: Implementatie in 2010 Automatische aktenverwerking: Gemiddeld 35% Hyp4 en 30% Hyp3 (semi) automatisch verwerkt Melding Hyp3 aan financiële instellingen
21	Vernieuwing perceelvorming	Uitontwikkeling splitsen percelen d.m.v. voorlopige grenzen
22	Inwinningstechnieken	Solometen en mobiel werken verder geïmplementeerd
22	3D kadaster	Pilot voor 3D-tekeningen
23	Gebiedsregistratie	Registraties op gebiedsniveau gerealiseerd
23	BRT	Koppeling met straatnamen BAG en administratieve grenzen uit BRK
24	Nieuwe MIV	Realisatie informatieverstrekking gemeenten en bestelloket
25	Ontsluiting erfdiensbaarheden	Verwijzing van elk kadastraal perceel naar relevante passages in Openbaar Register
25	INSPIRE	Metadata voor thema transport en hydrografie op 15 mei 2010 ontsloten
25	Nationaal Geoportaal	Als beheerder de gezamenlijke motor PDOK gerealiseerd
26	KLIC	Verdere ontwikkeling dienstverlening
26	Landelijke voorziening BAG	Kadaster is beheerder van de volledige LV en er is een goed functionerend BAG/BAO
27	RO-online	Start beheer per 1 mei. Ruimtelijke plannen in 2010 online beschikbaar
27	EULIS	Beheersorganisatie per 1-7-2010 bij Kadaster
27	WILG	Nieuw procesondersteunend systeem geïmplementeerd
36	Vernieuwing AKR/HYP	Vervolgstappen vervanging kernsystemen

Prioriteitstelling in projecten heeft plaatsgevonden op grond van noodzaak voor de continuïteit, wettelijke verplichtingen, beoogde kostenvoordelen en relevantie voor stakeholders. De benodigde investeringen zijn bij de huidige stand van de vastgoedmarkt mogelijk. Bij een verdere daling van de vastgoedmarkt zal verdere temporisering of stopzetting van projecten plaatsvinden. In de lijst ontbreken reeds projecten, zoals het project voor de aansluiting van de eigen kadastrale systemen op de basisregistraties. Dit grote project wordt in 2010 niet opgepakt, vanwege het ontbreken van investeringsmiddelen. Het project ontsluiting erfdiensbaarheden is getemporeerd ten opzichte van eerdere plannen.



## 1 Inleiding

### *Doel en inhoud*

Met het Meerjarenbeleidsplan (MBP) geeft het Kadaster jaarlijks inzicht in de voor het Kadaster belangrijke ontwikkelingen en de vertaling daarvan in (strategische) beleidsvoornemens voor de komende vijf jaren. Het MBP vormt zo het kader van waaruit het Kadaster zijn externe en interne bedrijfsbeleid verder concretiseert en uitvoert. Het MBP wordt, voorafgaande aan de goedkeuring door de Minister van VROM, besproken met de Gebruikersraad en vastgesteld door de Raad van Toezicht.

Dit MBP is gebaseerd op strategische overwegingen die worden besproken in de hoofdstukken 2-4 die op hun beurt zijn gekleurd door de huidige financieel-economische situatie.

### *Leeswijzer*

Na dit inleidende hoofdstuk formuleert hoofdstuk 2 het kader waarbinnen en van waaruit het Kadaster opereert. In hoofdstuk 3 worden de voor het Kadaster relevante ontwikkelingen in de omgeving en in de eigen organisatie beschreven. In hoofdstuk 4 worden op basis hiervan de belangrijkste strategische doelstellingen voor het Kadaster aangegeven.

In hoofdstuk 5 zijn de concrete doelstellingen opgenomen voor de kernactiviteiten van het Kadaster, gegroepeerd onder de noemers inwinning en registratie, informatieverstrekking en adviesdiensten.

In hoofdstuk 6 worden de beleidsvoornemens vertaald naar de verschillende aspecten van organisatie en bedrijfsvoering.

In de bijlagen is de financiële doorrekening opgenomen van de beleidsvoornemens in een balans en een winst- en verliesrekening voor de komende vijf jaar.



## 2 Bestaansgrond en missie

### *Maatschappelijke betekenis*

Nederland is dichtbevolkt en het ruimtegebruik is intensief. Er worden dan ook hoge eisen gesteld aan de geo-informatievoorziening en aan de dienstverlening bij onroerend goed transacties. Het Kadaster speelt van oudsher een belangrijke rol in het garanderen van stabiliteit en rechtszekerheid in het maatschappelijk en economisch verkeer. Al sinds zijn oprichting in 1832 verzamelt het eigendoms- en locatiegegevens van percelen, die het beschikbaar stelt aan burgers, bedrijven en overheden. Inmiddels zijn daar gegevens over schepen, luchtvaartuigen, kabels, leidingen en topografische informatie bijgekomen. Afnemers vinden in het Kadaster een bron van waarheidsgetrouwe, volledige en actuele informatie, die hen in staat stelt om (rechts)handelingen te verrichten.

In recente jaren heeft de maatschappelijke relevantie van het Kadaster een aanvullende dimensie gekregen, doordat het belang van geo-informatie een hoge vlucht heeft genomen. Vele sectoren van de samenleving, zoals ruimtelijke ordening, milieu, water, landbouw, veiligheid, verkeer en energie zouden niet op hun huidige kwaliteitspeil kunnen functioneren als zij niet de beschikking zouden hebben over betrouwbare geografische en topografische informatie. Het Kadaster stelt die informatie beschikbaar.

Door enerzijds invulling te geven aan zijn verantwoordelijkheid voor de basisinfrastructuur van geo-informatie – die onder invloed van de technologie steeds onderhoud en vernieuwing behoeft – en anderzijds zelf geo-diensten en -producten te leveren die door bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties kunnen worden benut voor hun eigen dienstverlening, creëert het Kadaster ten slotte de basisvoorwaarden voor economische waardecreatie.

### *Wettelijke opdracht als kader*

De opdracht aan het Kadaster wordt omschreven in artikel 2a van de Kadasterwet. Het Kadaster is ingesteld met het oog op vier doeleinden:

- De bevordering van de rechtszekerheid ten aanzien van registergoederen in het rechtsverkeer, het economisch verkeer en het bestuurlijk verkeer tussen burgers en bestuursorganen;
- De bevordering van een doelmatige geo-informatie-infrastructuur;
- Een doelmatige informatievoorziening van de overheid ten behoeve van de goede vervulling van publiekrechtelijke taken en de nakoming van wettelijke verplichtingen door bestuursorganen;
- De ondersteuning en de bevordering van economische activiteiten.

In het kader van de wettelijke opdracht voert de organisatie verschillende wettelijke taken uit, die onder meer beschreven staan in de Kadasterwet, de Wet Inrichting Landelijk Gebied (WILG), de Wet Basisregistraties van Adressen en Gebouwen (BAG) en de Wet Informatie-uitwisseling Ondergrondse Netten (WION). We noemen:

- Het bijhouden van de openbare registers en de kadastrale registratie en het verstrekken van informatie daaruit aan de samenleving;
- Het uitvoeren van adviestaken bij landinrichting;
- Het registreren en verstrekken van topografische informatie;
- Het bijhouden van een registratie voor schepen en een registratie voor luchtvaartuigen;
- Het onderhouden van het Rijksdriehoeksnetwerk;
- Het beheren van de Landelijke Voorziening voor de BAG;

- Het faciliteren van de informatieverstrekking over kabels en leidingen.

Naast deze wettelijke taken voert het Kadaster met toestemming van de minister van VROM een tweetal nevenactiviteiten uit: dienstverlening voor de Grootchalige Basiskaart Nederland (GBKN) en internationale consultancy.

#### *Missie*

Onze missie is het bevorderen van de rechtszekerheid bij het maatschappelijk verkeer in vastgoed (inclusief schepen en luchtvaartuigen), het optimaliseren van de geoinformatie-infrastructuur en het doelmatig informeren van de samenleving op deze gebieden, dit alles tegen zo laag mogelijke kosten.

#### *Dynamische invulling*

Het feit dat de taken van het Kadaster hun grondslag vinden in de wet, betekent niet dat de invulling ervan door het Kadaster statisch en onveranderlijk van aard is. Integendeel: om de rechtszekerheid en de geoinformatievoorziening blijvend te kunnen dienen, moet het Kadaster zichzelf voortdurend aanpassen aan de maatschappelijke behoefte.

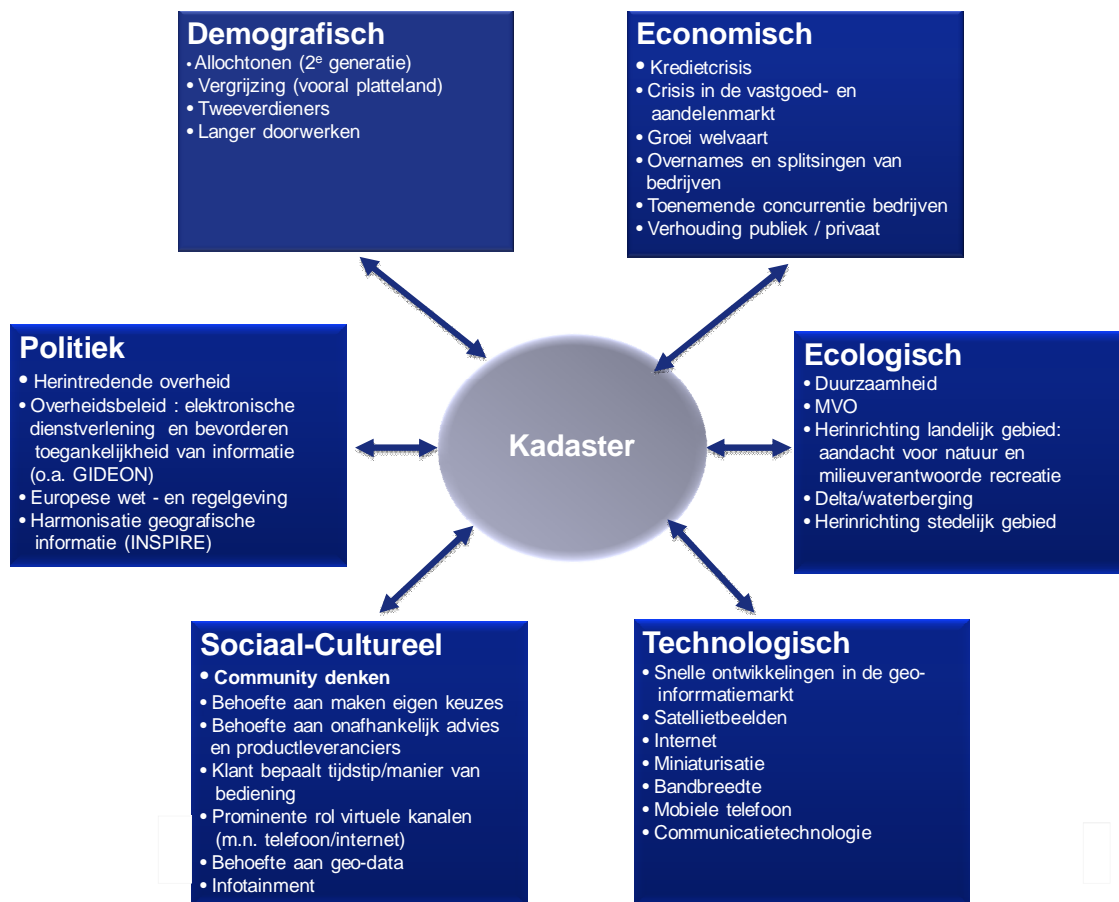
Deze verplichting vloeit rechtstreeks voort uit de ontwikkelingen in de technologie en de samenleving, die in het volgende hoofdstuk nog verder worden uitgewerkt. Burgers en bedrijven stellen als gevolg van deze ontwikkelingen op dit moment andere eisen aan de dienstverlening van het Kadaster dan een aantal jaren geleden. Het Kadaster komt aan deze nieuwe behoeften tegemoet met nieuwe producten en diensten. Naar de toekomst toe zullen de behoeften van burgers en bedrijven blijven veranderen. Ook dan zal er een beroep op het Kadaster worden gedaan om zich aan te passen aan de eisen van de tijd.

De wetgever heeft het veranderlijke en dynamische karakter van de opdracht aan het Kadaster erkend door het Kadaster een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) te maken. De hoofdlijnen van besturing zijn vastgelegd in de Organisatiewet Kadaster, die op dit moment wordt herzien naar aanleiding van de Kaderwet ZBO's. De opdracht aan het Kadaster is bewust in ruime bewoordingen gegoten. Zijn status als ZBO geeft het Kadaster de mogelijkheid maar ook de verplichting om zelf, in overleg met zijn stakeholders, te bepalen met welke taakinvulling zijn wettelijke opdracht het meest gediend is.

De Organisatiewet Kadaster richt het Kadaster in als publiekrechtelijke ZBO, waarvan de wettelijke taken worden gefinancierd vanuit de tarieven voor de desbetreffende producten. De kwaliteit van deze producten komt tot stand vanuit een gevestigde klant/leveranciers verhouding. In de afgelopen jaren heeft het Kadaster in overleg met de klanten fors geïnvesteerd in verbetering van de dienstverlening door invoering van moderne technologie in de werkprocessen. Het in de Organisatiewet Kadaster uitgewerkte financieringsmodel heeft daarbij krachtig gefunctioneerd om het Kadaster efficiënter en klantgerichter te laten opereren. De door de politiek gewenste verlaging van de kadastrale tarieven heeft de afgelopen jaren echter een onvoorziene tol geëist. Door het oplossen van het wettelijk eigen vermogen van het Kadaster waren onvoldoende buffers aanwezig om de financieel-economische crisis op te kunnen vangen, met als gevolg tariefverhogingen en financiële afhankelijkheid van het Rijk. Dit plaatst het Kadaster in een positie die niet strookt met de zelfstandigheid die bedoeld is in de Organisatiewet Kadaster.

### 3 Relevante ontwikkelingen

Een scherpe positionering vraagt om een gedegen omgevingsanalyse. Geordend naar een zestal domeinen – demografisch, politiek, sociaal-cultureel, economisch, ecologisch en technologisch – zijn met name de volgende ontwikkelingen van belang voor het functioneren en de verdere ontwikkeling van het Kadaster:



#### Fundamentele herordening

Hoewel de meeste van de genoemde veranderingen zich gradueel voltrekken, is hun geaccumuleerd effect enorm<sup>1</sup>. Zo groot zelfs dat we met recht mogen spreken van een *fundamentele herordening* ('realignment') op technologisch, economisch, politiek en maatschappelijk gebied. Op *technologisch* vlak zijn de trefwoorden van deze herordening 'sneller' en 'kleiner': nieuwe producten en technologieën volgen elkaar in hoog tempo op, de mogelijkheden lijken eindeloos. Het Kadaster is voor de uitvoering van zijn taken sterk afhankelijk van de stand van de technologie. Deze dicteert immers de manier waarop het Kadaster data naar zich toe kan halen en bewaren, ter beschikking kan stellen en kan voorstructureren voor nieuwe toepassingen. Tegelijkertijd geeft het Kadaster ook zelf vorm aan de technologische ontwikkeling, door met nieuwe initiatieven te komen die de grenzen van wat technologisch haalbaar en gangbaar is, verder verschuiven. Op *economisch* vlak is de

<sup>1</sup> Dit verschijnsel staat bekend als 'Gradual Massive Change'.

herordening er een van *kwetsbaarheid*: bedrijven die lange tijd als oerdegelijk werden beschouwd, blijken ineens veel minder stabiel te zijn. Klanten en leveranciers loeren naar elkaar, omdat niemand meer lijkt te kunnen voorspellen welke bedrijven om zullen vallen. Op *politiek* vlak zien we dat de scheidslijnen tussen het publieke en private domein (opnieuw) aan het schuiven zijn. Waar tot enkele maanden geleden vaak in eerste instantie naar de markt gekeken werd, lijkt nu de (centrale) overheid weer helemaal terug te zijn. Op *maatschappelijk* vlak zien we tenslotte een zekere gespletenheid: aan de ene kant lijkt de trend van individualisering van de jaren '90 zich nog altijd door te zetten, maar aan de andere kant zien we tegelijkertijd een hang naar gemeenschappelijkheid en groepsidentificatie.

Het is interessant om te zien dat de herordening zich zowel aan de *vraagzijde* voltrekt – nieuwe ontwikkelingen zorgen voor nieuwe vraagstukken – als aan de *aanbodzijde* – nieuwe vraagstukken vragen om nieuwe oplossingen. De verschuivende scheidslijnen tussen publiek en privaat zijn hiervan een voorbeeld.

#### *Gevolgen voor het Kadaster*

De bovengenoemde ontwikkelingen zijn direct en indirect van invloed op het Kadaster. *Voorbeelden* van de gevolgen zijn:

Economisch	De crisis vraagt van het Kadaster om flexibel te kunnen omgaan met een wisselend aanbod van werk en tevens om zijn wettelijke positie waar te maken binnen een politiek-bestuurlijke context, waarin in overleg met de politiek verantwoordelijke, klanten en partners keuzes moeten worden gemaakt voor realisatie van gezamenlijke ambitie en doelstellingen.
Demografisch	Demografische ontwikkelingen reflecteren zich in het medewerkersbestand. Met name de vergrijzing is een punt van aandacht voor het Kadaster. Ook het opschroeven van de pensioengerechtigde leeftijd zal zijn weerslag hebben.
Politiek	(Europese) regelgeving zal steeds meer de werkwijze van het Kadaster bepalen. Toenemende financiële afhankelijkheid van het Rijk maakt het Kadaster gevoeliger voor politieke ontwikkelingen.
Ecologisch	Met name de aandacht voor (duurzame) landelijke inrichting zal betekenen dat de komende jaren een groter beroep zal worden gedaan op de (geïntegreerde) informatie die het Kadaster ter beschikking kan stellen.
Sociaal Cultureel	De maatschappij heeft een toenemende behoefte aan informatie die is toegesneden op specifieke (of individuele) situaties en die authentiek is. Dat betekent voor het Kadaster dat informatie op maat gemaakt moet worden.
Technologisch	Ontwikkelingen van onder meer GPS, mobiele toepassingen en Internet verlopen in toenemend tempo. Om deze ontwikkelingen te volgen is samenwerking met technologiepartners noodzakelijk.

#### *Toenemende behoefte aan geïntegreerde geo-informatie (GIDEON)*

Het voert te ver om op deze plaats alle genoemde ontwikkelingen tot in detail te bespreken. Vanwege hun directe relevantie voor het takenpakket van het Kadaster wijzen we wel graag op de stappen die inmiddels zijn gezet om te komen tot een Basisvoorziening geo-informatie (GIDEON)<sup>2</sup>. Geo-informatie is onmisbaar voor elektronische toepassingen in bijvoorbeeld de ruimtelijke ordening, waterhuishouding, milieu, landbouw,

<sup>2</sup> Zie ook: Ministerie van VROM, *GIDEON – Basisvoorziening geo-informatie Nederland. Visie en implementatiestrategie 2008-2011*.

energievoorziening, verkeer en veiligheid. In de praktijk blijkt zij echter versnipperd te zijn over een groot aantal bronbestanden. Om hierin verandering te brengen, is onder regie van de minister van VROM het initiatief genomen tot de oprichting van een nationale voorziening voor plaatsgebonden informatie: GIDEON. Inmiddels zijn voor GIDEON een visie en uitvoeringsplan opgesteld. Met de realisatie van GIDEON zal de dienstverlening van het Kadaster nadrukkelijk een breder karakter krijgen. Op het niveau van de Rijksoverheid concentreren de integratieactiviteiten zich rond het samenwerkingsverband Publieke Dienstverlening op de Kaart (PDOK)<sup>3</sup>, waarmee tevens invulling wordt gegeven aan de EU-richtlijn INSPIRE. Het Kadaster participeert daar actief in.

### *Europa*

Een andere ontwikkeling die we hier willen aanstippen, is de toenemende Europese samenwerking op gebied. Met het toenemende belang van Europees beleid op gebied van milieu, ruimtelijke inrichting, verkeer, veiligheid en toegankelijkheid van registerinformatie, wordt ook de behoefte aan harmonisatie van geoinformatie en informatievoorziening op Europees niveau steeds belangrijker. Het gaat hier niet alleen om grensoverschrijdende diensten maar ook om de invloed die de Europese regelgeving op de nationale uitvoering en informatiebehoefte heeft. Tastbare bewijzen hiervan zijn de in gang gezette harmonisatie van nationale wet- en regelgeving, de oprichting van het gezamenlijke vastgoedportaal EULIS (*European Union Land Information Service*), waarmee de Europese Unie de toegang tot eigendomsinformatie met betrekking tot vastgoed wil verbeteren. Daarnaast zijn er verschillende lopende cross border samenwerkingsinitiatieven en is er behoefte van staten om in toenemende mate afstemming te zoeken ten aanzien van institutionele ontwikkelingen, deze ontwikkelingen zelf vorm te geven en Europese producten en diensten te leveren. (Bijvoorbeeld via organisaties als EuroGeographics; een organisatie waarbij 49 Europese topografische diensten uit 42 landen zijn aangesloten.)

### *Ontwikkeling vastgoedmarkt*

De economische recessie uit zich voor het Kadaster op dit moment het duidelijkst in de daling van de vastgoedmarkt. Tot medio 2009 ligt het niveau van het werkaanbod zo'n 30% lager dan de raming in het vorige MBP. Ten opzichte van het jaar 2006 is de daling zelfs 45%, een hoger percentage dan de daling in de periode 1978-1982. De gevolgen hiervan voor de financiële situatie zijn groot. Het Kadaster heeft inmiddels een negatief eigen vermogen. Na de tariefverhoging die per 1 augustus 2009 is ingegaan, wordt weer min of meer kostendekkend gewerkt, uitgaande van het huidige werkvolume. Vermogensopbouw vindt pas plaats als het werkaanbod stijgt. Op dit moment zijn er echter geen signalen in de goede richting. Integendeel, gelet op signalen van bijvoorbeeld de Gebruikersraad en de Universiteit Delft moet rekening worden gehouden met een verdere daling of langdurige handhaving van het huidige lage niveau. Er zijn geen buffers aanwezig om een verdere daling op te vangen. Ook de mogelijkheden voor substantiële kostenreductie op korte termijn zijn vrijwel uitgeput.

### *Interne ontwikkelingen*

De kredietcrisis legt een vergrootglas op een aantal structurele elementen in de organisatie die van invloed zijn op de flexibiliteit en kosteneffectiviteit. Het Kadaster heeft een beperkte kostenflexibiliteit door onder meer het kapitaalintensieve karakter (ICT) en de arbeidsvoorwaarden (ambtenarenstatus).

---

<sup>3</sup> PDOK: zie paragraaf 5.2.1

Verder is door de financiële krapte bij het Kadaster meer scherpte ontstaan in de discussie met nieuwe opdrachtgevers over opdrachten aan het Kadaster. Waar eerder in het surplus eigen vermogen van het Kadaster het wisselgeld werd gevonden om nieuwe taken te verwerven, ligt de financiële opgave nu volledig bij potentiële opdrachtgevers waardoor alternatieve oplossingen meer in beeld komen.

Andere interne aandachtspunten die in het meerjarenbeleid een rol spelen zijn de vergrijzing van het medewerkersbestand en de toenemende complexiteit van de ICT-systemen.

#### *Meervoudigheid van rollen*

Een belangrijke consequentie van de eerder genoemde fundamentele herordening is dat oude concepten en categorieën om de maatschappelijke rol en bijdrage van het Kadaster te definiëren, niet langer volstaan. Wie het handelen van het Kadaster tracht te duiden met labels als 'publiek' en 'privaat' mist belangrijke nuances. Feitelijk doen we het veelvormige optreden van het Kadaster pas recht wanneer we het beschrijven in termen van verschillende rollen: nu eens creëert het Kadaster de voorwaarden en standaarden voor het geo-systeem, dan weer is het leverancier aan burgers en bedrijven van geo-informatie. Soms treedt het Kadaster op als opdrachtgever en partner van marktpartijen, dan weer neemt het vanuit zijn verantwoordelijkheid voor het systeem de regie in discussies over de ontwikkeling van de publieke geoinformatie-infrastructuur.

De verscheidenheid aan rollen kan in de kern worden teruggebracht tot drie 'basisrollen':

- *Inwinner/beheerder.* In zijn basisrol van inwinner/beheerder is het Kadaster gericht op het zo volledig mogelijk inwinnen en zo betrouwbaar mogelijk beheren van vastgoed- en geo-informatie en haar infrastructuur. Het gaat hier om de klassieke en stabiele taken van het Kadaster. Het Kadaster registreert en verwerkt vastgoedinformatie, informatie over schepen en luchtvaartuigen en geo-informatie, zodat deze permanent, volledig en actueel beschikbaar zijn. Sinds januari 2008 is het Kadaster houder van de basisregistraties Kadaster en Topografie. Het Kadaster is daarmee formeel de unieke bron van kadastrale en topografische gegevens. Daarnaast is Kadaster ook beheerder van een aantal Landelijke Voorzieningen zoals BAG, WKPB en KLIC. Behalve het inwinnen en beheren van gegevens, definieert het Kadaster ook de standaarden en onderhoudt het de infrastructuur voor geo-informatie. Het Kadaster heeft op alle taken die uit deze eerste rol voortvloeien, het monopolie.
- *Leverancier.* In zijn basisrol van leverancier is het Kadaster gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van burgers, bedrijven en andere overheden. Het Kadaster zorgt er in deze tweede rol voor dat de door hem beheerde vastgoedinformatie, informatie over schepen en luchtvaartuigen en geo-informatie overal gebruikt kan worden waar zij toegevoegde waarde kan hebben voor de samenleving. Daarbij kan sprake zijn van veredelen en verrijken van Kadasterinformatie met niet-overheidsinformatie als dit bijdraagt aan een goede uitvoering van de wettelijke taken. Deze rol omvat tevens het leveren van adviesdiensten voor het optimaal gebruik van informatie en ruimtelijke inrichtingsvraagstukken. Het Kadaster komt in de leveranciersrol veelvuldig marktpartijen tegen, die eveneens burger en bedrijfsleven proberen te bedienen, door zelf waarde toe te voegen aan de geo-informatie van de overheid. Het Kadaster zoekt daarin de samenwerking met private en publieke partijen maar zal als daartoe aanleiding is (wettelijk of maatschappelijke context) ook zelfstandig te werk gaan, met inachtneming van de regelgeving van het Mededingingsbeleid.
- *Vernieuwer.* In zijn basisrol van vernieuwer is het Kadaster gericht op het bewerkstelligen van innovaties om de publieke producten- en diensteninfrastructuur op het gebied van geo-informatie en rechtszekerheid



blijvend up to date te houden. Het Kadaster voert in deze rol vernieuwingen door die in zijn opvatting en die van partijen in zijn omgeving noodzakelijk zijn om zijn maatschappelijke opdracht ook in de toekomst goed te kunnen uitvoeren, tegen de achtergrond van verschuivingen in technologie en samenleving. Ook hierbij komt het Kadaster voortdurend (publieke en private) partijen tegen, met wie het allianties aangaat om samen tot een resultaat te komen. Belangrijke instrumenten hiervoor zijn 'Strategische dialoog' en 'Open innovatie'.<sup>4</sup>

De meervoudigheid van rollen maakt het lastig om *a priori* de grenzen van het optreden van het Kadaster aan te geven. Te meer daar de rollen zelf ook aan verandering onderhevig zijn: de ontwikkelingen in de omgeving van het Kadaster volstrekken zich in zo'n hoog tempo dat onmogelijk te voorspellen is welke rollen het Kadaster over pakweg 10 jaar speelt. Te midden van zoveel onzekerheid focust het Kadaster zich in ieder geval op de kerntaken en de maatschappelijk relevante thema's van vastgoed, ruimtelijke inrichting/ordening en Openbare Orde en Veiligheid.

---

<sup>4</sup> 'Strategische dialoog' en 'Open innovatie': Zie paragraaf 4.2

## 4 Strategische doelstellingen

Om zijn opdracht te kunnen blijven uitvoeren in een context die voortdurend verandert, zal ook het Kadaster zelf voortdurend moeten veranderen. Schijnbaar paradoxaal geldt dat het Kadaster, om zichzelf te blijven, zal moeten meebewegen met de tijd. In de opgave om zich te vernieuwen onderscheidt het Kadaster op hoofdlijnen twee componenten: optimaliseren en positioneren.

*Optimaliseren* is het streven naar operational excellence, naar 'de dingen goed doen'. Het takenpakket van het Kadaster vertoont sinds zijn oprichting een grote mate van continuïteit. De wijze waarop het Kadaster deze taken invult, is echter zeer aan verandering onderhevig. Dit komt doordat het Kadaster steeds opnieuw op zoek is naar manieren om de bestaande dienstverlening verder te verbeteren. Nieuwe tijden brengen in dit verband nieuwe mogelijkheden en beperkingen met zich mee. Om blijvend aan de verwachtingen van burgers, bedrijven en andere overheden te kunnen voldoen, houdt het Kadaster zijn dienstverlening (maar ook de achterliggende organisatie) voortdurend kritisch tegen het licht.

Nieuwe vragen vanuit de samenleving kunnen echter ook leiden tot een heel nieuw type dienstverlening. Er kan dan niet meer worden gesproken over optimaliseren. Bij het oppakken van nieuwe activiteiten kiest het Kadaster feitelijk voor een nieuwe *positionering*. Hierbij gaat het om het herijken van de koers, om 'de goede dingen doen'. Een belangrijke vereiste hierbij is dat de nieuwe activiteit moet passen bij de doeleinden van het Kadaster zoals gedefinieerd in de wet. Het woord 'nieuw' betekent dan veelal dat bestaande taken en verantwoordelijkheden worden herijkt aan het tijdbeeld. Het Kadaster zal niet altijd kunnen voorkomen dat nieuwe activiteiten die passen binnen de wettelijke kaders, door partijen buiten het Kadaster als concurrerend worden ervaren. Het implementeren van het beleid voor de elektronische overheid en de initiatieven in het kader van GIDEON vragen bijvoorbeeld van het Kadaster dat het activiteiten ontplooit op het gebied van het standaardiseren en integreren van datasets.

### 4.1 Optimalisering: doorontwikkelen van bestaande activiteiten

De huidige taken van het Kadaster kunnen worden onderverdeeld in drie clusters: inwinning en registratie, informatieverstrekking en adviesdiensten. Voor elk van deze clusters geldt dat zij voortkomen uit het wettelijk kader. Hieronder geven wij voor elk cluster taken aan waar het Kadaster voor de periode 2010-2014 de voornaamste ontwikkelopgaven ziet. Voor elk van de clusters geldt dat de eerste focus ligt op verbetering van de flexibiliteit en kosteneffectiviteit.

#### *Flexibiliteit en kosteneffectiviteit*

Het optimaliseren van werkprocessen is in de eerste plaats gericht op het verhogen van de doelmatigheid en het creëren van meer flexibiliteit om in te spelen op wisselende werkvolumes. Daarbij dient de continuïteit van de taakuitvoering te worden gewaarborgd en de kwaliteit van producten en diensten minimaal gelijk te blijven.

#### *Inwinning en registratie*

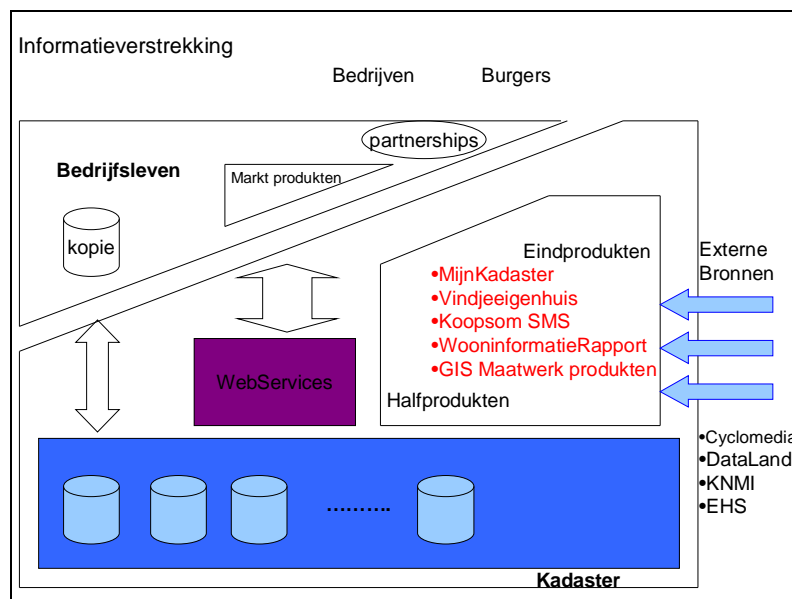
Het eerste cluster activiteiten bestaat uit activiteiten op het gebied van de inwinning en registratie van gegevens: het houden van de openbare registers, het voeren van de basisregistratie Kadaster (BRK) en basisregistratie Topografie (BRT) en de Rijksdriehoeksmeting (RD). Deze taken hebben met elkaar gemeen dat de kwaliteit van hun uitvoering vooral wordt uitgedrukt in termen van continuïteit van levering, betrouwbaarheid van gegevens, samenhang met andere geo-informatie en efficiënt beheer.



*Ontwikkelopgave:* Het sleutelwoord ten aanzien van de verdere ontwikkeling van de inwinning- en registratieactiviteiten is 'operational excellence' ten aanzien van de genoemde aandachtspunten continuïteit, betrouwbaarheid, geo-samenhang en efficiency. De economisch-juridische impact van de kadastrale registratie is evident. Ook in financieel-economisch lastige tijden dient de continuïteit van kennis en procesuitvoering te worden gewaarborgd.

*Informatieverstrekking*

Het tweede cluster activiteiten richt zich op het verstrekken van informatie. Deels vloeit dit voort uit de inwinning- en registratietaken (openbare registers, basisregistraties Kadaster en Topografie en Rijksdriehoeksmeting), deels heeft het Kadaster specifieke informatieverstrekkingstaken voor de basisregistratie Adressen en Gebouwen, publiekrechtelijke beperkingen, energielabels en de KLIC-functie. Het Kadaster levert op datagebied zowel eindproducten als halfproducten. Eindproducten zijn producten die direct aan de burger, aan het bedrijfsleven of aan andere overheden worden geleverd. Halfproducten zijn producten waar het geo-bedrijfsleven eerst waarde aan moet toevoegen, voordat zij voor andere bedrijven, burgers en overheden bruikbaar zijn. De manier waarop het Kadaster de data aanlevert, verschilt van product tot product. Bij sommige producten stelt het Kadaster periodiek een kopie van zijn bronbestand ter beschikking, voor andere geldt dat gewerkt wordt met zgn. 'webservices', waarbij de gebruiker direct toegang heeft tot het bronbestand via een beveiligde webapplicatie.



De informatiebehoefte van burgers en bedrijven heeft zich de afgelopen jaren in een andere richting ontwikkeld. Had men voorheen vooral behoefte aan ruwe, onbewerkte data, inmiddels is het accent verschoven naar verrijkte en veredelde data en informatie op maat. Om aan de verwachtingen te kunnen blijven voldoen, heeft het Kadaster zijn basisrol van leverancier verder uitgebreid. Wanneer het toch ruwe data ter beschikking stelt aan het bedrijfsleven, doet het dit gereguleerd, met duidelijke afspraken voor het (eigen) gebruik van de data. Hierbij past ook een handhavende rol.

Belangrijke kenmerken van informatieverstrekking door het Kadaster zijn transparantie, levering tegen kostprijs en gelijke voorwaarden voor iedereen. Dit laatste heeft bijvoorbeeld als consequentie dat adviesdiensten van het Kadaster zelf niet anders worden behandeld dan particuliere tegenhangers in termen van gebruiksvoorwaarden voor de gegevens, inclusief tarifiering.

*Ontwikkelopgave:* De belangrijkste opgave die het Kadaster op dit terrein voor zichzelf ziet, is het verbeteren van de toegankelijkheid en integratie van data en databases, inclusief het vergroten van de mogelijkheden voor toegevoegde waardecreatie. De huidige financiële situatie van het Kadaster bemoeilijkt het doen van noodzakelijke investeringen in de informatievoorziening, hoewel juist in crisissituaties de behoefte ontstaat aan slimme en efficiënte vormen van informatieverstrekking.

#### *Adviesdiensten*

Het laatste cluster bestaat uit adviesdiensten aan andere overheden. Het Kadaster draagt hiermee bij aan doelmatige uitvoering van overheidstaken. Van oudsher doet het Kadaster dit als onafhankelijk adviseur op het gebied van herverkaveling en rechtszekerheid vanuit zijn wettelijke taak in de Landinrichtingswet en de WILG. Met adviesdiensten speelt het Kadaster in op de veranderde eisen die door afnemers aan hem worden gesteld. Het Kadaster adviseert op projectbasis over ruimtelijke vraagstukken op het gebied van natuur, milieu, infrastructuur, wonen, klimaat en waterberging. Ook biedt het Kadaster ondersteuning aan zijn afnemers om te komen tot een juiste toepassing van de informatie. Een bijzondere loot aan de activiteitenboom is Kadaster International, dat diensten levert op het gebied van advisering, training, studietours en pilotprojecten aan landen wier eigen landadministratiesystemen nog in ontwikkeling zijn. Voor alle adviesdiensten van het Kadaster geldt als kenmerk dat zij maatwerk betreffen en projectmatig ingestoken zijn. Voor adviesdiensten die niet bij wet uitsluitend aan het Kadaster zijn toegewezen<sup>5</sup> geldt bovendien dat ze worden uitgevoerd op basis van transparantie en gelijke voorwaarden met de markt ('level playing field').

*Ontwikkelopgave:* Het Kadaster ziet bij deze activiteiten de belangrijkste uitdaging in het bereiken van een vorm van 'customer intimacy' (het samenwerken met de klant om tot voor hem passende afspraken te komen), het Kadaster wil een geaccepteerd adviseur zijn die op de genoemde gebieden gewaardeerd wordt om zijn toegevoegde waarde.

## **4.2 Positionering: ontwikkelen van nieuwe taken en activiteiten**

Het Kadaster positioneert zich als organisatie gericht op het genereren van maatschappelijk rendement, vanuit zijn positie als publiekrechtelijke ZBO. Het wil zijn kennis en middelen inzetten voor een maximale spin-off in de samenleving, in de vorm van stabiliteit van systemen, integriteit van data en bepalende innovaties die zonder de betrokkenheid van het Kadaster niet opgepakt zouden zijn. Zijn kernwaarden zijn 'open', 'zeker' en 'ambitie':

<i>Open</i>	Openbaar, transparant, toegankelijk, actief, duidelijk, kennisdeling
<i>Zeker</i>	Betrouwbaar, objectief, actueel, kwaliteit, kennisontwikkeling
<i>Ambitie</i>	Vernieuwend, samenwerking, ontplooiing

<sup>5</sup> Herverkavelingsactiviteiten in het kader van onder meer de Landinrichtingswet en de WILG zijn specifiek voorbehouden aan het Kadaster. Andere adviesdiensten kunnen ook door andere partijen (publiek of privaat) worden uitgevoerd.

Bij zijn positionering past verder dat het Kadaster ook als beleidsinstrument van de minister ingezet zal worden. Zo is het Kadaster op dit moment een belangrijk platform om de elektronische overheid vorm te geven.

#### 4.2.1 Strategische dialoog

De vraag of een nieuwe positie of activiteit wel of niet past bij de hem opgedragen wettelijke taak is voor het Kadaster een vraag die het in gesprek met zijn omgeving wil beantwoorden. Nieuwe taken worden wettelijk vastgelegd. Nieuwe activiteiten zijn feitelijke werkzaamheden om invulling te geven aan de wettelijke taken, dan wel nevenactiviteiten. Bij zijn karakter als ZBO past een wettelijke omschrijving die ruimte laat voor het voeren van een eigen strategie en dus aanleiding zal geven tot verschil van interpretatie. Het Kadaster ziet hierin de bron van een blijvend spanningsveld rondom zijn taakopvatting, omdat verschillende partijen activiteiten die invulling geven aan de wettelijke taken kunnen interpreteren als marktactiviteiten.

Vanuit het besef dat een objectieve toets van activiteiten aan zijn wettelijke kader daarmee onmogelijk is, kiest het Kadaster liever voor een procesmatige weg om zijn keuzes maatschappelijk te legitimeren. Het instrument dat het Kadaster daarbij voor ogen staat, is dat van de strategische dialoog: een brede discussie met stakeholders en partners, publiek en privaat, waarvan de uitkomst mag gelden als intersubjectieve toets. Het Kadaster ziet het voeren van een strategische dialoog als noodzakelijke voorwaarde om de contouren van zijn opdracht scherp te stellen. Voor nieuwe activiteiten zal altijd een legitimatie gevonden moeten worden in de dialoog met stakeholders. De strategische dialoog is daarmee een logische doorontwikkeling van de lijn die is ingezet met het instellen van de Gebruikersraad en het oprichten van het GI-beraad en een aanvulling op bestaande bestuurlijke overleggen met de minister van VROM en opdrachtgevers. Uiteraard ontslaat het voeren van een dialoog het Kadaster niet van de plicht om zelf richting te kiezen. Deze richtingkeuze zal echter altijd gevoed zijn door input vanuit de horizontale discussie.

Wanneer sprake is van nieuwe taken, is dit het gevolg van een politieke keuze die wettelijk wordt verankerd. Nieuwe wettelijke taken zullen alleen worden opgepakt als er sluitende financieringsafspraken zijn gemaakt.

#### *Inhoudelijke lijnen*

Het Kadaster denkt voor de periode 2010-2014 aan de volgende inhoudelijke lijnen waarover de strategische dialoog zal worden gevoerd:

*Vernieuwing van vastgoed- en geo-informatievoorziening.* Het Kadaster wil groeien in de vastgoed- en geo-informatievoorziening en richt zich daarbij primair op gebruikers in de sectoren vastgoed, ruimtelijke inrichting en openbare orde en veiligheid. Het Kadaster ziet zich als DE bron in deze sectoren en wil daar primaire leverancier zijn. Het Kadaster ziet alle vastgoedinformatie (incl. WOZ, EPC etc.) het liefst integraal ontsloten. Concreet onderwerp voor de dialoog in 2010 is het integreren van vastgoedinformatie, waaronder lucht- en panoramafoto's in informatieproducten.

*Koppelen van topografische en andere geografische bestanden in het stelsel van basisregistraties.*

Het Kadaster wil een spilpositie verwerven als basisinformatievoorziening voor ruimtelijke en geo-gerelateerde informatie. Kadaster streeft ernaar om de GBKN en de topografische bestanden op termijn te integreren tot 1 schaalloos basisbestand.

Concreet onderwerp voor de dialoog in 2010 is de rol van het Kadaster in geo-gerelateerde (basis)registraties (BGT, bodem en ondergrond, ruimtelijke plannen, plantopografie en WOZ).

*Actieve rol in de Europese Unie.* Het Kadaster wil ook voor andere organisaties optreden als dienstleverancier voor vastgoed- en geo-informatie, bijvoorbeeld in het kader van EULIS en INSPIRE. Het wil daarnaast voorop lopen in grensoverschrijdende innovatieprojecten en Europese innovaties actief binnen Nederland inzetten.

Concreet onderwerp voor de dialoog in 2010 is de rol van het Kadaster in samenwerkingsverbanden voor ontwikkeling van Europese geoinformatie-infrastructuur (bv. EURADIN en ESDIN).

*Ondersteuning van gebiedsontwikkelingsprocessen.* Het Kadaster streeft ernaar zijn expertise en informatie in te zetten bij gebiedsontwikkelingsvraagstukken in brede zin.

Concreet onderwerp voor de dialoog in 2010 is de rol van het Kadaster bij de advisering over strategische grondaankopen.

#### 4.2.2 Open innovatie

Vernieuwing en daarmee innovatie staat centraal in de ontwikkeling van het Kadaster. Het hoge tempo waarin ontwikkelingen in technologie en samenleving zich voltrekken, maakt het steeds moeilijker te voorspellen aan welk type dienstverlening de maatschappij over circa 5 jaar behoefte zal hebben. In het bijzonder de ontwikkeling van ICT en informatie, waarvan het Kadaster zo afhankelijk is, heeft als kenmerk dat zij goeddeels grillig en in sprongen verloopt. Dit betekent dat het Kadaster zal moeten innoveren, zonder dat het precies weet bij welk type toekomstige dienstverlening het zal moeten uitkomen. Hiervoor is het noodzakelijk dat het Kadaster openstaat voor innovaties en ideeën van partners, zowel in zijn programma-gestuurde innovatie als voor niet-voorzien ontwikkelingen. Het innovatiemodel dat bij deze ontwikkelingen past, is het model van open innovatie. Kenmerk is dat innovaties samen met partners worden ingezet en gericht zijn op het ontwikkelen van vele en veelsoortige initiatieven. Dit immers vergroot de kans dat een initiatief ontwikkeld wordt dat aansluit op de toekomstige behoefte. De kunst is om een match te vinden tussen nieuwe initiatieven en bestaande, maar ook te weten wanneer een bepaald initiatief het niet langer verdient om voortgezet te worden. Ook hier geldt een focus op kosteneffectiviteit, om een initiatief te laten leiden tot nieuwe of gewijzigde dienstverlening is uiteindelijk een sluitende business case noodzakelijk.

Het Kadaster realiseert zich dat het niet de middelen heeft om oneindig te experimenteren en ziet in dat vele (markt)partijen voor hetzelfde dilemma staan. Daarom streeft het Kadaster ernaar om de komende jaren in toenemende mate allianties aan te gaan met partijen op de markt om samen vernieuwingen tot stand te brengen. Het Kadaster of partners zijn daarbij zelf initiërend. De uitdaging is erin gelegen om slimme verbindingen aan te gaan met partners die iets kunnen toevoegen wat het Kadaster zelf niet (goed) kan<sup>6</sup>. Richtingen van open innovatie zijn: een andere wijze van inwinning van nieuwe rechts- en topografische grenzen, een andere wijze van reconstructie van bestaande grenzen, de integratie van grafische en optische beelden, het redesign van aanbiedingsprocessen van akten en hypotheekstukken, het vinden van nieuwe vormen van woningmarktinformatie en de onderlinge integratie van data van basisregistraties.

---

<sup>6</sup> Uiteraard zal het Kadaster ook zelfstandig aan vernieuwingen werken: het zal niet voor iedere innovatie nodig zijn om allianties aan te gaan met andere partijen.



Toetssteen bij het starten van nieuwe initiatieven en aangaan van allianties is dat zij een bijdrage moeten kunnen leveren aan de vernieuwing van (de dienstverlening in) de overheidssector en inspelen op een bestaande of toekomstige behoefte. In de woorden van de minister van VROM:

*“Het is belangrijk dat grote partijen als het Kadaster zich inzetten voor het realiseren van een toegankelijke overheid en het creëren van een moderne producten- en diensteninfrastructuur op het gebied van geo-informatie. (...) Ik beschouw het als een taak voor de overheid om daar waar op een efficiënte manier de dienstverlening door de overheid kan worden verbeterd, dit ook te doen. Juist ook om verdere waardecreatie door het bedrijfsleven beter mogelijk te maken”<sup>7</sup>.*

*Mw. dr. J.M. Cramer, minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer*

Belangrijke condities voor deze innovatiebenadering zijn de daarvoor benodigde financiële, organisationele en mentale speelruimte.

---

<sup>7</sup> Zie brief van de minister van VROM aan GeoBusiness Nederland, kenmerk FEZ2009030709.

## 5 Uitwerking optimaliseringsdoelstellingen

In dit hoofdstuk worden de in het vorige hoofdstuk aangegeven optimaliseringsdoelstellingen concreet uitgewerkt. Daarbij worden de wettelijke taken geclusterd onder de noemers inwinning en registratie, informatieverstrekking en adviesdiensten. Activiteiten in het kader van de kerntaken kadastrale registratie en topografie komen onder elk van de drie clusters voor.

### 5.1 Inwinning en registratie

#### 5.1.1 Openbare registers en kadastrale registratie

##### *Ketenintegratie Inschrijving Kadaster*

Met het notariaat zijn eind 2006 afspraken gemaakt om te komen tot betere gezamenlijke dienstverlening aan de onroerend goedmarkt door verdere procesintegratie. De bijhouding van de kadastrale registratie wordt verder geautomatiseerd, zodat de verwerking in de registratie efficiënter, accurater en sneller verloopt. Hiervoor zijn in 2008 en 2009 belangrijke stappen gezet. In de planperiode borduren we daarop voort en plukken we er de vruchten van. In het kader van de samenwerking met het notariaat zullen we het 'watchdog'-systeem introduceren: we attenderen de notaris op een bepaalde wijziging.

Concrete doelstellingen voor 2010:

- Invoering Watchdog
- Gemiddeld 35 % van de Hyp4 stukken semi automatisch verwerkt en gemiddeld 30 % van de Hyp3 volledig geautomatiseerd verwerkt. Hierbij wordt verondersteld dat in de planperiode uiteindelijk zo'n 75% van de akten en hypotheekstukken geautomatiseerd of semi geautomatiseerd kunnen worden afgedaan
- Melding inschrijvingen Hyp3 aan Financiële Instellingen

##### *Vergroting juridische betrouwbaarheid kadastrale registratie*

Het Kadaster wil zo goed mogelijk waarborgen dat de inhoud van de kadastrale registratie overeenkomt met de juridische werkelijkheid. Daarvoor worden de volgende maatregelen genomen:

- De kwaliteit van het registratieproces (zoals vastgelegd in het kwaliteitshandvest) wordt geborgd en waar nodig verbeterd. Automatische verwerking van akten helpt hierbij, waar automatische verwerking nog niet mogelijk is zal een vier-ogensysteem worden ingevoerd voor de belangrijkste elementen van de registratie.
- In samenwerking met het notariaat wordt bevorderd dat de kwaliteit van ter inschrijving aangeboden stukken wordt verbeterd.
- Het wordt mogelijk gemaakt om op een topografische kaart of op basis van luchtfoto's/straatfoto's de ligging van grenzen met exacte maten in relatie tot harde topografie af te beelden en deze kaart mee in te schrijven.
- Het actualiseren en ontsluiten van de erfdienstbaarheden wordt voortgezet.
- Opschoning van registraties wordt voortgezet, waaronder een wettelijke vernieuwing van hypotheeken.
- Op termijn wordt in de kadastrale registratie een verklaring van derdenbescherming toegevoegd, waarmee de bewaarder verklaart dat bepaalde informatie overeenstemt met informatie uit de openbare registers waarop de regels van derdenbescherming uit het BW toepasselijk zijn.

##### *Vernieuwing perceelsvorming*

Het splitsen van percelen voor de akte met behulp van voorlopige grenzen zal vanaf eind 2009 mogelijk worden gemaakt voor notarissen en professionele eigenaren. Deze kunnen met behulp van een webservice op een recente luchtfotokaart de voorlopige grens intekenen. In 2010 zal de systematiek verder worden

uitontwikkeld. Gedeeltelijke percelen (akteposten) zullen in de komende jaren geleidelijk worden uitgefaseerd. De resterende gedeeltelijke percelen worden voorlopig ambtshalve omgezet naar een perceel met fictieve grenzen met definitief nummer.

#### *Inwinnings technieken*

In 2009 zijn, na de succesvolle pilot Solometen en Mobiel werken, de eerste 100 landmeters opgeleid in solometen. Deze landmeters zijn voorzien van een nieuwe generatie GNSS ontvanger en een zelfvolgende tachymeter. Verder krijgen zij in de loop van 2009 de beschikking over een tablet pc voor de vervaardiging van o.a. het digitale relaas van bevindingen en de raadpleging van het gedigitaliseerde veldwerken- en hulpkaarten archief. Door inzet van dit pallet aan technologie wordt het werk van de landmeter volledig locatieafhankelijk. Het nieuwe werkproces is efficiënter en sneller en zal in 2010 verder geïmplementeerd worden.

Daarnaast zijn er ontwikkelingen op het gebied van terrestrische fotografie, luchtfotografie en 'remote sensing' die zowel voor de kadastrale inwinning als de topografische inwinning interessant zijn. Zo zullen voorlopige grenzen op basis van actuele hoge resolutie luchtfoto's worden vastgelegd. Verder zal de toepassing van hoge resolutie luchtfoto's en panoramafoto's er toe leiden dat in de topografische informatie-inwinning een verschuiving van buitenwerk naar binnenwerk zal optreden. Er wordt ingezet op integratie van de landmeetkundige en topografische veldwerkzaamheden met als uiteindelijk doel éénmalig terreinbezoek.

#### *Basisregistratie Kadaster in het stelsel*

Het Kadaster onderschrijft het Nationaal Uitvoeringsprogramma (NUP) voor de e-overheid. Het goed werkend krijgen van het stelsel basisregistraties staat hoog op de agenda, inclusief het werken met gestandaardiseerde componenten en/of processen. Daaronder vallen in elk geval de bouwstenen uit de algemene e-overheidsinfrastructuur zoals de overheidsservicebus. De komende jaren werkt het Kadaster actief mee aan de ontwikkeling van deze voorzieningen en de onderliggende standaards. In die periode zorgen we er ook voor dat onze eigen IT-infrastructuur daarop aansluit, en dat de kadastrale registratie gebruik maakt van de authentieke gegevens uit andere basisregistraties. Dit is al gerealiseerd voor de GBA en zal de komende jaren gerealiseerd worden voor de BAG en het NHR. In verband met de beschikbare ICT-capaciteit zullen de meeste concrete activiteiten worden uitgevoerd vanaf 2011. De afspraken worden in de vorm van jaarplannen afgestemd met het ministerie van VROM als verantwoordelijke voor de basisregistratie.

#### *Teboekstelling schepen*

Fraude wordt tegen gegaan doordat de scheepsbranders van het Kadaster voorafgaand aan een nieuwe teboekstelling onderzoeken of het schip eerder in Nederland werd teboekgesteld en of de tekst van het verzoek tot teboekstelling en bijbehorende bewijsstukken overeenstemmen met het geïnspecteerde schip. Om vertraging te voorkomen wordt een uitkomst van het onderzoek direct elektronisch omgezet in een nieuwe teboekstelling. Dit systeem van elektronische teboekstelling is in eerste instantie facultatief maar wordt na verloop van tijd verplicht gesteld.

#### *3D kadaster onderzoek*

In gevallen, waarin een complexe rechtstoestand niet behoorlijk twee dimensionaal kan worden gepubliceerd zal het Kadaster een verplichting tot inschrijving van 3D tekeningen invoeren. Om criteria voor een dergelijke verplichting en voor behoorlijke publicatie te kunnen bepalen zal in 2010 een pilot worden uitgevoerd. In samenwerking met wetenschap en andere overheden zal een standaard formaat voor de uitwisseling van 3D

gegevens ontwikkeld worden. Deze standaard vormt de basis voor de uitbreiding van de kadastrale registratie met 3D informatie en visualisatie.

#### *Gebiedsregistratie*

In 2010 zal de mogelijkheid gerealiseerd worden om registraties te voeren op gebiedsniveau. Daarmee komen we tegemoet aan vragen uit de markt, bijvoorbeeld vanuit de WKPB.

#### 5.1.2 Topografie

De basisregistratie Topografie (BRT) vormt, in de toekomst samen met de basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT), een belangrijke basis voor de Nederlandse Geoinformatie-infrastructuur. Het inwinnen, integreren, produceren, controleren en leveren c.q. ontsluiten van geografische gegevens is de taak van de afdeling Geo-informatie van het Kadaster. De focus ligt daarbij op operational excellence: efficiency, gestroomlijnde productie en kwaliteit.

#### *Ontwikkeling van de BRT*

Per 1 januari 2008 is TOP10NL officieel de basisregistratie Topografie als onderdeel van het stelsel van basisregistraties. In de planperiode worden ook de bestanden met een kleinere schaal ontwikkeld conform de specificaties van de basisregistratie, in de loop van 2012 met 2-jarige actualiteit. Door het inzetten van objecttechnologie zullen de generalisatie werkzaamheden beter kunnen worden gestroomlijnd. Ook de terugmeldingsfaciliteit zal worden uitgebreid door de introductie van de kleinere schalen in de basisregistratie. Voor de BRT komen visualisaties beschikbaar en TOP10vector zal worden uitgefaseerd. Voor 2010 wordt de koppeling met de straatnamen uit de BAG en de koppeling naar de administratieve grenzen uit de BRK voorzien. Verder wordt een 3D-datamodel uitgewerkt, inclusief methoden voor inwinning, beheer en visualisatie. Integratie met het Nationaal Wegen Bestand wordt onderzocht. Afspraken met het ministerie van VROM over de ontwikkeling van de BRT worden vastgelegd in een jaarplan, dat onderliggend is aan dit MBP.

#### *Financiering*

Voor Topografie is in de Rijksbegroting met ingang van 2009 een centraal budget gecreëerd dat de productiekosten en ontwikkelkosten van de BRT voor wat betreft de productiekosten moet dekken. Dit betekent dat de productie- en beheerkosten, inclusief innovatie, centraal zijn gefinancierd. Voor verstrekingskosten kunnen tarieven in rekening worden gebracht.

#### *Verbeteringen inwinning en registratie*

De buitenwerkzaamheden van de Landmeter en Topograaf zullen worden geïntegreerd, waarbij eenmalig terreinbezoek het uitgangspunt is. Door het gebruik van hoge resolutie luchtfotografie, panoramafoto's en GBKN zal het mogelijk zijn meer topografische gegevens binnen in te winnen. Daarnaast worden gegevens ingekocht van derden, onder meer van grote gemeenten die hun eigen topografie inwinnen. Deze dienen dan wel te voldoen aan de eisen die de basisregistratie stelt: specificaties en actualiteit.

Door realisatie van de BAG en de BGT ontstaan in de verdere toekomst meer mogelijkheden voor integratie van deze gegevens in de productie van de BRT. Ook ontstaan mogelijkheden voor integratie met plantopografie en met hoogtebestanden (3D-topografie).



### *GBKN-dienstverlening*

In opdracht van verschillende samenwerkingsverbanden draagt het Kadaster bij aan beheer en distributie van de Grootchalige Basiskaart Nederland (GBKN). Dit is geen wettelijke taak maar een nevenactiviteit. Verwacht wordt dat deze dienstverlening doorloopt tot en met 2012 en dat vanaf 2013 alle activiteiten vallen onder de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT). De overgang van GBKN naar BGT zal naar verwachting extra ondersteuning door het Kadaster vereisen.

### 5.1.3 Rijksdriehoeksmeting

Het Kadaster is wettelijk verantwoordelijk voor de Rijksdriehoeksmeting (RD), de infrastructuur voor geometrische plaatsbepaling (x- en y-coördinaten) van Nederland. Hierbij wordt nauw samengewerkt met Rijkswaterstaat, die de verantwoordelijkheid heeft voor het NAP, de infrastructuur voor de hoogtebepaling (z-coördinaat). Hoofdactiviteiten in dit verband zijn de bijhouding van het GPS-kernet, het operationeel houden van NETPOS en het meewerken aan de Rijksgrenskommissies voor het onderhoud van de grenzen met Duitsland en België.

De organisatie van het beheer van de geodetische infrastructuur in Nederland is in 2008 onderzocht door de NCG en wordt op dit moment besproken in een werkgroep van Kadaster, Rijkswaterstaat, Hydrografische Dienst en TU Delft.

Op basis van een marktconsultatie (strategische dialoog) zal in de loop van 2010 een advies worden voorbereid op basis waarvan de minister van VROM een besluit kan nemen over het al dan niet vrijgeven van het nu beperkt beschikbare NETPOS-sigitaal voor andere afnemers dan Kadaster en Rijkswaterstaat.

## **5.2 Informatieverstrekking**

De markt van geo- en vastgoedinformatie verschuift van een aanbieders- naar een vragersmarkt. Het is de klant die bepaalt, in plaats van de aanbieder. Het Kadaster richt zich op het koppelbaar maken en ontsluiten van data en databases, met als kenmerken transparantie, levering tegen kostprijs en gelijke voorwaarden voor iedereen. Dit is ook wat de klant van ons vraagt. Alle Kadasterdata, administratief en cartografisch, en ook historische informatie en informatie van derden, moet 'on demand' toegankelijk zijn.

### 5.2.1 Kadaster en topografie

#### *Web services*

Grote afnemers willen actuele kadastrale gegevens gebruiken in hun processen (bijvoorbeeld uitkeringsketen SUWI-net). Dat leidt in toenemende mate tot technische koppelingen van gegevens, waarbij wij als bronhouder of beheerder van basisregistraties een spin in het web zijn. Technische ontwikkelingen rond het internet (web 2.0, mash-up sites) leiden tot een sterk groeiende vraag naar integratiemogelijkheden van kaartbeelden in websites. Met name is er vraag naar intensieve ontsluiting van eenvoudige rasterbeelden in applicaties gebaseerd op GoogleMaps of VirtualEarth. De meerwaarde bestaat hier uit de integratie van de geografische data, door ons waar mogelijk aangevuld met rechtszekerheidsgegevens. Als antwoord op deze ontwikkelingen realiseren wij webservices, vooreerst om de primaire gegevens uit de BRK en BRT te ontsluiten.

#### *Vernieuwing massale informatieverstrekking (MIV)*

De vernieuwing van de massale informatieverstrekking brengt met zich mee dat onze gegevens breder toegankelijk en beter toepasbaar zijn: administratieve en cartografische gegevens worden in samenhang

geleverd en zijn frequenter beschikbaar. Ook is de vernieuwing een randvoorwaarde voor de vervanging van AKR. De vernieuwing verloopt stapsgewijs:

2010: realisatie massale informatieverstrekking voor gemeenten en bestelloket

2011: persoonsleveringen en mutatiemeldingen, waarmee via webservices gegevens kunnen worden verwerkt

Na 2011: massale informatieverstrekking voor waterschappen (op basis van gebiedscontouren).

Ook voor de topografie zullen de mogelijkheden voor het aanleveren van was/wordt-bestanden worden onderzocht.

#### *Ontsluiting erfdienstbaarheden en openbare registers*

Streven is om voor elk perceel in de kadastrale registratie een verwijzing te maken naar relevante passages uit het Openbaar Register met betrekking tot erfdienstbaarheden. Na de actualisatie van de erfdienstbaarheden wordt vanaf 2010 deze registratie stapsgewijs ontsloten, in eerste instantie intern en later in de planperiode ook extern. Door het overzetten van akten van microfilm naar het geautomatiseerd openbaar register komen deze online beschikbaar.

#### *Flexibel inspelen op klantwensen*

Het Kadaster is actief op terreinen als gebiedsontwikkeling en openbare orde en veiligheid (zie ook paragrafen 5.3.1 en 5.3.2). Specifieke klantwensen kunnen in het algemeen snel in de vorm van maatwerk worden gerealiseerd. Als blijkt dat er voldoende behoefte bestaat aan dergelijke producten kunnen ze verder ontwikkeld worden tot standaardproduct. Voorbeelden zijn de BIBOB-scan (onderzoek naar mogelijke criminele activiteiten van personen die een vergunning aanvragen bij gemeenten) en de lucht-land-bodemkolom.

#### *Ontwikkelen MijnKadaster tot vastgoedportaal*

Via MijnKadaster willen we zoveel mogelijk producten en diensten vanuit het Kadaster aanbieden aan onze klanten. Het is de bedoeling dat MijnKadaster de ingang wordt, het (vastgoed)portaal, voor al onze klanten om producten en diensten af te nemen en om de voor hen belangrijke informatie te raadplegen.

#### *Informatie ontsluiten via MijnOverheid.nl*

Vanuit het Kadaster sluiten we zoveel mogelijk aan bij MijnOverheid.nl. Dit om de klant via één adres de mogelijkheid te geven om alle overheidsinformatie beschikbaar te krijgen. Overigens blijven we ons ook gewoon profileren via [www.kadaster.nl](http://www.kadaster.nl) en Mijn Kadaster.

#### *Mede ontwikkelen en beheren Nationaal Geoportaal/ INSPIRE*

Het Kadaster is aangemerkt als verantwoordelijke bronhouder van de INSPIRE-thema's kadastrale percelen, adressen, administratieve eenheden en geografische namen. Voorts is het Kadaster verantwoordelijk voor het leveren van delen van de thema's transport en hydrografie. Dit betekent dat de metadata hiervoor op 15 mei 2010 ontsloten moet zijn en de data op 15 mei 2011. Bij het realiseren van de toegangsdiensten werkt het Kadaster samen met andere overheidsorganisaties in het kader van PDOK. Het Kadaster is aangewezen als beheerder van de gezamenlijke 'motor' van PDOK, die in 2010 zal worden gerealiseerd (deze activiteit is nog niet opgenomen in de financiële meerjarenraming).

### *Samenwerking met marktpartijen*

Het Kadaster wil de mogelijkheden vergroten om in samenwerking met de markt tot nieuwe informatieproducten te komen en specifieke segmenten te bereiken. In de komende periode zal hiervoor een resellerbeleid worden uitgewerkt.

### 5.2.2 Landelijke voorzieningen

#### *KLIC*

Sinds 1 oktober 2008 is het proces van informatie-uitwisseling in het kader van de Wet informatie-uitwisseling ondergrondse netten (WION) ondergebracht bij het Kadaster. Het hiervoor benodigde informatiesysteem, KLIC-online, zal in november 2009 operationeel zijn. Het Kadaster streeft naar innovatie van de gegevensuitwisseling in de sector, in overleg met de betrokken partijen. Vanaf juli 2010 treedt de derde fase van de wet in werking en geldt verplicht gebruik. Daarnaast is vanaf 2010 een verdere ontwikkeling van dienstverlening voorzien, en behoort integratie met de kadastrale registratie van netwerken wellicht tot de mogelijkheden.

Uitgangspunt is dat deze taak afzonderlijk kostendekkend wordt uitgevoerd. De exploitatiekosten (evenals de afschrijving op investeringen) worden gefinancierd door voor de KLIC-meldingen een kostendekkend tarief in rekening te brengen.

#### *Landelijke voorziening WKPB en energielabels*

Via de landelijke voorziening WKPB worden gemeentelijke publiekrechtelijke beperkingen ontsloten. Voor afnemers is MijnKadaster hiervoor het toegangsporaal. Dit geldt ook voor de Energie Prestatie Certificaten, die worden geregistreerd door SenterNovem.

#### *Landelijke voorziening Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG)*

De Basisregistratie Adressen en de Basis Gebouwenregistratie maken deel uit van het stelsel van basisregistraties. Het beheer van deze registraties ligt bij de gemeenten. Met de landelijke voorziening worden de gemeentelijke registraties ontsloten. Het beheer van de landelijke voorziening is belegd bij het Kadaster. Het aansluiten van alle bronhouders en afnemers is een verantwoordelijkheid van VROM. VROM heeft daartoe het project 'Aansluiten BAG' met een eigen projectorganisatie ingericht. Het Kadaster voert vanaf 2010 het volledige beheer van de LV-BAG en zorgt voor een optimaal functionerend BAG-BAO. Daarnaast wordt ervaring opgedaan met het gebruik van de BAG-gegevens. Op basis van deze ervaringen zal de landelijke voorziening verder worden geoptimaliseerd. Ook zal de landelijke voorziening BAG zo nodig aangepast worden voor de Europese richtlijn INSPIRE (thema Adressen). De verdere ontwikkeling wordt gebaseerd op een meerjarenplan dat wordt besproken met het bronhouders- en afnemersoverleg.

#### *WOZ*

De basisregistratie Waarde Onroerende Zaken (WOZ) wordt gevoerd door de gemeenten. Het Kadaster wil voor zijn klanten een rol spelen in de informatievoorziening.

#### *Basisregistratie Grootchalige Topografie*

De Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT), de opvolger van de GBKN, gaat onderdeel uitmaken van het stelsel van basisregistraties en wordt ook genoemd in het Nationaal Uitvoeringsprogramma betere dienstverlening en e-overheid (NUP). In de loop van de planperiode (naar verwachting vanaf 2013) zal het



Datum  
12 november 2009

Titel  
Meerjarenbeleidsplan 2010-2014

Versie  
Definitief

Blad  
27 van 53

Kadaster de verantwoordelijkheid krijgen voor het beheer van de landelijke voorziening BGT. Mogelijk wordt hierin ook een voorziening ondergebracht voor matenplannen.

#### *RO-online*

Met het inrichten van de landelijke voorziening voor Ruimtelijke Ordening komen vanaf 2010 ruimtelijke plannen online beschikbaar. De behoefte om ruimtelijke plannen te kunnen ontsluiten kan voorlopig worden ingevuld via het aftappunt RO online. In de beheerfase is het Kadaster in samenwerking met Geonovum verantwoordelijk voor het beheer en de verdere ontwikkeling van RO-online. Hiertoe wordt een transitieplan 2009/2010 opgesteld waarin beschreven wordt hoe de overdracht gaat verlopen. Als startdatum van het beheer van RO-online door Kadaster is 1 mei 2010 voorzien. Deze activiteit is nog niet in de financiële raming opgenomen.

#### *EULIS*

Het European Land Information System (EULIS) geeft toegang tot de kadastrale systemen van een achttal Europese landen. De Europese Commissie bevordert de toetreding van lidstaten tot EULIS in het kader van de transparantie van de hypotheekmarkt. Voorzien is dat de EULIS-beheerorganisatie per 1/1/2010 bij het Kadaster is ondergebracht.

### **5.3 Adviesdiensten**

#### 5.3.1 Landinrichting en gebiedsontwikkeling

Het Kadaster is al vele tientallen jaren actief op het gebied van landinrichting. De kennis en ervaring die daarbij en rondom de toepassing van GIS-technologie zijn opgebouwd, wil het Kadaster in de komende periode breder inzetten. Dit wordt gedaan vanuit de afdeling Ruimte en Advies binnen de directie Rechtszekerheid en mede ondersteund door de afdeling GEO-informatie van de directie GEO.

#### *Herverkavelingsactiviteiten*

In 2007 is de Wet Inrichting Landelijk Gebied (WILG) van kracht geworden. Via de WILG worden de provincies zelf in staat gesteld om de inrichting van het landelijk gebied te realiseren. Het Kadaster is vanuit zijn wettelijke taak al vele jaren betrokken bij de uitvoering van herverkavelingsprojecten als adviseur van de provincies. De verwachting is dat de meeste 'klassieke' landinrichtingsprojecten, die worden uitgevoerd onder de (oude) Landinrichtingswet, in de periode tot 2014 worden afgerond. In de komende jaren zullen provincies ertoe overgaan meer wettelijke projecten onder de WILG te starten. Deze projecten zullen echter wel kleiner van omvang zijn dan gebruikelijk was onder de Landinrichtingswet. Voor de herverkavelingsprojecten die worden uitgevoerd onder de WILG wordt een nieuw systeem ontwikkeld dat in de loop van 2010 wordt geïmplementeerd.

#### *Advisering en activiteiten in gebiedsontwikkeling*

Rond de ruimtelijke inrichting van Nederland heerst een voortdurende dynamiek op bestuurlijk, politiek, uitvoerend en commercieel terrein. Het gaat om heel grote belangen waaraan meestal grote investeringen gekoppeld zijn over meerdere jaren. Grootschalige inrichtingsprojecten vereisen niet alleen bestuurskracht (zie bijvoorbeeld Urgentieprogramma Randstad, Ruimte voor de Rivier), maar ook inhoudelijke en procesmatige invulling en sturing en een integrale benadering van de complexe ruimtelijke problemen. Gebiedsontwikkeling is in de Nota Ruimte als een centrale werkwijze voor ruimtelijke ontwikkelingen gepresenteerd, die slimme combinaties mogelijk maakt van wonen, werken, groen, recreatie en verkeer. Bij

gebiedsontwikkeling worden verschillende belangen tot één gezamenlijk resultaat samengebracht, een resultaat dat de kwaliteit van het hele gebied ten goede komt en bijdraagt aan de snelheid van de realisatie.

Het Kadaster wil als onafhankelijk adviseur meewerken aan de ruimtelijke inrichting van Nederland, met als doel de borging van de rechtszekerheid van rechthebbenden. Juist in de voorfase van ruimtelijke inrichtingsprocessen is het Kadaster met zijn kennis van rechtszekerheid, zijn rijke kaartmateriaal en GIS-mogelijkheden, zijn grote collectie data rond eigendom, waarde en historische ontwikkelingen, de landelijke voorzieningen en basisregistraties een logische partner voor andere overheden en instellingen. Hier kan het Kadaster in een vroeg stadium kwaliteit en overzicht brengen en zijn kennis van landinrichtingsvraagstukken inbrengen bij de voorbereiding van beleidskeuzes dat uiteindelijk leidt tot een snellere en betere uitvoering. Dit geldt overigens niet alleen in het landelijk gebied, maar ook in het stedelijk gebied. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de herstructurering van oude bedrijventerreinen, het realiseren van een nieuwe woonwijk of het inpassen van groen. Ook daar gaat het immers vaak om ingrepen op de eigendoms- en gebruiksrechten op grond. Als relevante segmenten ziet het Kadaster: water en klimaat, natuur en landschap, infrastructuur en milieu, wonen en werken.

Naast de kennis op het gebied van vastgoed- en rechtszekerheidsdata en de ervaring in het landinrichtingsvak is de onafhankelijkheid van het Kadaster voor veel opdrachtgevers een belangrijk pluspunt. Het Kadaster heeft geen feitelijk belang binnen een initiatief en is daardoor als geen ander in staat om de opdrachtgever te ondersteunen in de regievoering over ruimtelijke ontwikkelingstrajecten.

#### *Samenwerking*

Het Kadaster stelt zich niet op als concurrent, maar wil juist door samenwerking met bedrijven en overheden de gewenste meerwaarde bieden. Van oudsher heeft het Kadaster in landinrichtingsprojecten een nauwe samenwerkingsrelatie met de Dienst Landelijk Gebied (DLG). Deze samenwerking zal worden versterkt en waar mogelijk verbeterd. Op 26 mei 2009 is een samenwerkingsovereenkomst getekend met DLG, waarin is afgesproken dat DLG en Kadaster zullen samenwerken op het gebied van 'regional planning & executing', klassieke landinrichting, ruimtelijke informatievoorziening en internationale projecten. Daarnaast is afgesproken dat onderzocht zal worden op welke terreinen DLG en Kadaster nog meer kunnen samenwerken. Naast de samenwerking met DLG streeft het Kadaster naar het leggen of versterken van contacten met andere actoren op het gebied van de ruimtelijke inrichting, zoals ingenieursbureaus, onderzoeksbureaus, provincies en belangenorganisaties.

#### 5.3.2 Advies en ondersteuning bij geo- en vastgoedinformatie

De gebruikers van kadasterinformatie, en van geo- en vastgoedinformatie in het algemeen, hebben behoefte aan advies en ondersteuning bij de implementatie en het gebruik van deze data in hun praktijk. Zij kunnen terecht bij de afdeling GEO-informatie van de directie GEO. Die levert advies en ondersteuning en indien nodig maatwerkoplossingen met behulp van de aanwezige kennis van GIS-technologie en de kadasterinformatie. Toepassingsgebieden zijn onder meer de sector Openbare orde en veiligheid (inrichting van de informatievoorziening in veiligheidsregio's, opstellen van calamiteitenplannen) en de professionele vastgoedmarkt (onder meer op het gebied van fraudebestrijding, waarbij het Kadaster zelf geen actieve rol speelt maar wel instanties helpt bij de analyse van vastgoedinformatie). Hiervoor worden allianties aangaan met kennisinstututen en geo-technologische instanties en bedrijven. Op termijn willen we naar een verdere

samenwerking op het gebied van GIS, met name binnen de overheid. Het samenwerkingsverband PDOK biedt daarvoor mogelijkheden.

### 5.3.3 Internationaal

De wijze waarop rechten op land in Nederland worden bijgehouden staat internationaal goed bekend. Het Kadaster neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid om de eigen kennis en kunde op het gebied van landregistratie, landinrichting en geo-informatie in te zetten in landen die deze nodig hebben.

Kennisoverdracht vindt plaats door bijdragen te leveren aan internationale congressen, symposia en publicaties, door de daartoe opgerichte 'School for Land Administration Studies' en door concreet advies en begeleiding op projectbasis.

#### *School for Land Administration Studies*

In samenwerking met het International Institute for Geo-information and Earth Sciences ITC heeft het Kadaster een School for Land Administration Studies opgezet, die inmiddels de status heeft van 'United Nations University School'. Verbreding van de universitaire basis wordt nagestreefd, o.a. met Universiteit Twente (waar het ITC per 1-1-2010 toe gaat behoren), de TU Delft, Universiteit Wageningen en Technische Universität München.

#### *Internationale consultancy*

De verbetering van de zekerheid van de rechten op land wordt gezien als belangrijk instrument voor de economische ontwikkeling en de verbetering van leefomstandigheden. Het Kadaster wil zich de komende jaren nog beter profileren als internationaal kennisinstituut, dat de Kadasterexpertise toegankelijk moet maken en ook moet vertalen naar kennis die toepasbaar is in ontwikkelende landen. Deze internationale consultancy-activiteiten gelden als nevenactiviteit van het Kadaster en worden op basis van kostendekkendheid gefinancierd door het Rijk of internationale instellingen als de Verenigde Naties en de Wereldbank.

## 6 Organisatie en bedrijfsvoering

Dit hoofdstuk beschrijft de manier waarop het Kadaster zijn organisatie en processen inricht om de in eerdere hoofdstukken beschreven plannen uit te voeren.

### 6.1 Flexibilisering

Het Kadaster constateert dat zijn interne organisatie slagvaardiger moet worden in het opvangen van fluctuaties in de vraag vanuit de samenleving. Daarom zet het Kadaster in op verdere flexibilisering van de eigen organisatie, zowel in kwantitatieve zin (kosten) als in kwalitatieve zin (kennis). In de (deel)plannen van de organisatieontwikkeling was al ingezet op de mogelijkheid van het samenvoegen van de directies GEO en Rechtszekerheid in de komende planperiode. De mogelijkheden daartoe worden onderzocht. De komende jaren zullen stappen gezet worden in de richting van een organisatie die:

- uitvoeringstaken op het gebied van inwinning, registratie, beheer en ondersteuning flexibel en kosteneffectief organiseert (efficiënt beheren);
- op het gebied van informatieverstrekking en adviesdiensten vooral als expertise- en kennisorganisatie gaat werken (hoogwaardig leveren); en
- allianties aangaat met marktpartijen om tot vernieuwing te komen (slim vernieuwen).

#### *Efficiënt beheren*

Om te kunnen omgaan met wisselende werkvolumes (zoals fluctuaties in het aantal inschrijvingen van akten en hypotheekstukken) en vernieuwingen in informatieprocessen en -dragers zullen meer flexibele manieren van sourcing onderzocht worden. Mogelijkheden zijn het vergroten van het percentage flexibele capaciteit en het verdergaand afstoten van uitvoeringsactiviteiten en ondersteunende services aan marktpartijen. Daarnaast wordt gestreefd de productiviteit en flexibiliteit van het medewerkersbestand te vergroten. Daarbij moeten afwegingen worden gemaakt tussen de inzet van vast personeel, wat leidt tot minder flexibiliteit, en de inzet van variabel personeel, waarbij vaak de kosten hoger zijn.

#### *Hoogwaardig leveren*

De verdergaande transformatie van de organisatie in de richting van een kennis- en expertisecentrum vergt andere competenties (leven lang leren, kennis delen, analyseren). Om blijvend hoogwaardige kennisproducten te kunnen leveren, zal het Kadaster bovendien moeten investeren in zijn relaties met kennisinstellingen (universiteiten, onderzoeksinstituten) en stichting Geonovum.

#### *Slim vernieuwen*

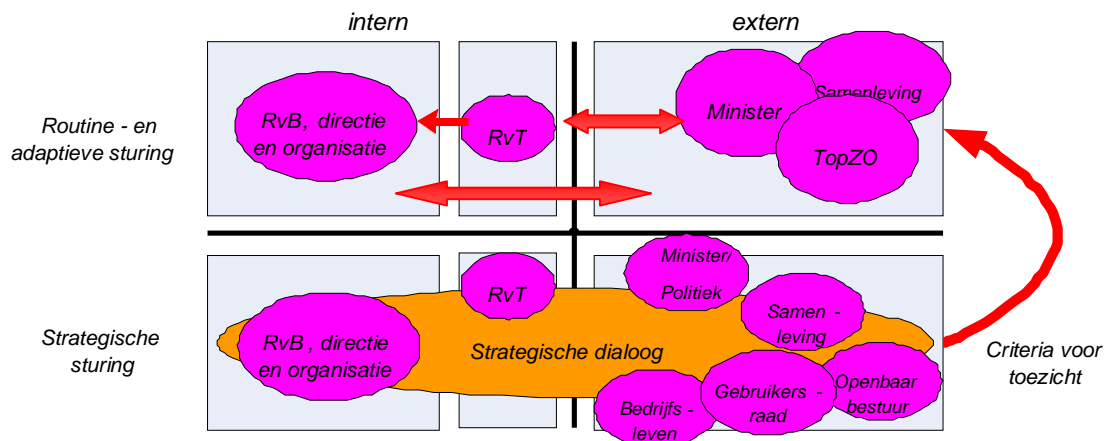
Ook het Kadaster als vernieuwer staat voor de organisatorische opgave om op kennisgebied in de voorhoede mee te lopen. Daarnaast moet de organisatie ingericht zijn op het aangaan van allianties en partnerschappen met externe instanties. Zij moet in staat zijn om binnen het geo-veld de rol van trekker en aanjager te vervullen. Dit vraagt om omgevingssensitiviteit.

De precieze uitwerking van een en ander zal het komende jaar onderwerp van gesprek zijn tussen bestuur en toezichthouders.

### 6.2 Governance en sturing

In het governance model van het Kadaster zal een plaats ingeruimd moeten worden voor de strategische dialoog als instrument om met de samenleving in den brede de contouren van de opdracht aan het Kadaster

te bepalen, zonder afbreuk te doen aan de eigen verantwoordelijkheid en die van de minister en de toezichthoudende organen (intern: Raad van Toezicht, extern: TopZO), zoals die zijn neergelegd in de Organisatiewet Kadaster (die nog wordt aangepast aan de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen). Een waardevol vertrekpunt voor dit nieuwe governance model is door het Kadaster gevonden in het conceptuele onderscheid tussen routine- en adaptieve sturing enerzijds en strategische sturing anderzijds (zie figuur):



- Onder *routinesturing* moet de dagelijkse sturing worden verstaan. In deze categorie vallen alle besluiten die gedurende een boekjaar nodig zijn om lopende prioriteiten en doelstellingen te realiseren. Bij deze routinesturing zal het accent de komende jaren in belangrijke mate zijn gericht op financiële sturing.
- Bij *strategische sturing* gaat het daarentegen om het vaststellen van nieuwe prioriteiten en doelstellingen. Bij deze vorm van sturing wordt de organisatie opnieuw gepositioneerd. Meer dan voorheen zal deze sturing dynamischer worden door de onzekerheid over de hoogte van het werkaanbod en daarmee de beschikbaarheid van financiële middelen of door de dialoog over andere financieringsmogelijkheden.
- *Adaptieve sturing* verbindt de twee met elkaar door te voorzien in besluiten en aanpassingen die nodig zijn om de nieuwe prioriteiten waartoe is besloten, daadwerkelijk te kunnen effectueren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om investeringsbeslissingen. Bij investeringsbeslissingen zullen eerst duidelijke keuzes moeten worden gemaakt, gelet op het ontbreken van eigen vermogen en de liquiditeitspositie van het Kadaster aan het begin van 2010.

In het geval van het Kadaster vindt strategische sturing plaats in de vorm van een brede dialoog met publieke en private stakeholders en partners. Insteek van deze strategische dialoog zijn de contouren van de opdracht aan het Kadaster. De uitkomsten van de dialoog worden door het Kadaster vastgelegd in zijn meerjarenbeleid. Dit meerjarenbeleidsplan behoeft goedkeuring van de minister van VROM. Tot de bevoegdheden van de minister behoren verder het benoemen en ontslaan van de leden van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur van het Kadaster (deze laatste op voordracht van de Raad van Toezicht), het goedkeuren van de jaarrekening en tarieven, het vaststellen van beleidslijnen en het vernietigen van besluiten. Tenslotte moet een tweetal typen bestuursbeslissingen (nevenactiviteiten en deelnemingen) door de minister worden goedgekeurd.

Als lid van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden kiest het Kadaster ervoor om niet alleen verantwoording af te leggen aan de minister in het kader van de ministeriële verantwoordelijkheid, maar ook in breder verband



aan de samenleving, zodat deze zich ook direct een beeld kan vormen van de koers en kwaliteit van de door het Kadaster geleverde dienstverlening.

### **6.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Het Kadaster wil zijn maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid vormgeven op een manier die aansluit bij de waarden en normen van de samenleving en hanteert hiervoor de principes van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Een aantal aspecten hiervan is eerder genoemd dan wel komt hieronder nog aan de orde: advies en ondersteuning aan ontwikkelende landen, publieke verantwoording, zorg voor de medewerkers en diversiteit in het personeelsbestand. Het Kadaster neemt ook zijn verantwoordelijkheid voor de belasting van milieu, natuur en landschap en verbindt zich aan de ambitie van de Rijksoverheid om in 2010 voor 100% de eisen voor duurzaam inkopen te hanteren. Er wordt vanuit gegaan dat dit kostenneutraal gerealiseerd kan worden.

### **6.4 Medewerkers**

Het streven van het Kadaster om in toenemende mate als expertise- en kennisorganisatie te gaan werken, zal zich in het personeelsbeleid vertalen in een nadruk op professionele zelfstandigheid (leven lang leren, kennis delen, analyseren en experimenteren). Het 'nieuwe werken' zal resultaat- in plaats van procesgericht zijn en steeds minder afhankelijk zijn van tijd en locatie. We bouwen voort op het succes van het project Mobiliteit en richten een MD-programma in, met wisselingen elke 3 à 5 jaar en brede functiegroepen waar medewerkers ook horizontale loopbaanpaden kunnen volgen.

Opleidingen en ontwikkelprogramma's vormen belangrijke bouwstenen in het bredere streven om de kennisbasis van het Kadaster in lijn te brengen met de opgaven waar de organisatie voor staat. Het Kadaster zal actief investeren in zijn kennismanagement, vanuit het besef dat het pas volwaardig invulling kan geven aan de doorontwikkeling van zijn takenpakket wanneer ook zijn kennispositie meegroeit en zich verder ontwikkelt.

In deze lijn zijn klanttevredenheid, kennis, innovatie en goed werkgeverschap sleutelbegrippen. Om het Kadaster in een fitte conditie te brengen, zal een verdere verzakelijking van onze arbeidsvoorwaarden nodig zijn, waarbij de belangen van de organisatie en die van de medewerker beter in balans worden gebracht. Van de organisatie vereist dit leiderschap, voorbeeldgedrag, consistentie en afwezigheid van vrijblijvendheid, met een management dat achter de veranderingen staat en een mandaat dat diep in de organisatie ligt. De kwaliteit van onze organisatie zal verder stijgen door bij elke mogelijkheid (natuurlijk verloop, verplaatsing, promotie, vertrek) zorgvuldig de personele bezetting (inclusief de verhouding tussen interne en externe medewerkers) te wegen.

Het verwachte personeelstekort in de GEO-sector (700 FTE in de komende 5 jaar) vraagt daarnaast om een stevige profilering in het onderwijs. Met het oog hierop kiest het Kadaster voor intensivering van de samenwerking met universiteiten, HBO- en MBO- instituten en middelbare scholen.

Vanwege zijn innovatiemogelijkheden zal het Kadaster tenslotte meer dan voorheen het bedrijfsleven betrekken bij het optimaliseren van zijn werkprocessen.

Het Kadaster heeft op personeelsgebied een aantal HR-speerpunten voor de periode 2008-2012 vastgesteld. Deze zijn enerzijds gericht op het realiseren van een "vitaal personeelsbestand" door veel aandacht te besteden aan mobiliteit, levensfasenbeleid, diversiteit en zowel management- als talent development. Daarnaast worden kritische competenties doorontwikkeld en zal er veel aandacht zijn voor het verbeteren van de productiviteit én toegevoegde waarde van medewerkers. Het tweede speerpunt heeft betrekking op het verbinden van extern gerichte ambities met de interne beleving door de medewerkers. Om dit te realiseren is

er aandacht voor het creëren en introduceren van een passend arbeidsmarktimage en een juiste betrokkenheid van medewerkers bij strategische doelen. In het bijzonder is er aandacht voor de ontwikkeling van de Kadaster kernwaarden Open, Zeker en Ambitie.

#### *Arbeidsvoorwaarden*

Volgens in het verleden gemaakte afspraken beweegt het niveau van de arbeidsvoorwaarden van het Kadaster zich tussen dat van vergelijkbare organisaties in de marktsector en bij de overheid. Het arbeidsvoorwaardenpakket is de afgelopen jaren versoberd, maar kent een aantal regelingen die de productiviteit per medewerker ongunstig beïnvloeden. In 2010 wordt bezien in hoeverre de arbeidsvoorwaarden zo kunnen worden opgezet dat de productiviteit per medewerker kan worden verhoogd.

#### *Bevorderen van mobiliteit*

Mobiliteit is essentieel om een evenwichtiger personeelsopbouw te realiseren, de vitaliteit van de organisatie continu te stimuleren en om de te verwachten krimp van de organisatie te ondervangen. Daarnaast wordt mobiliteit als instrument ingezet om door te groeien naar een flexibeler organisatie. We stimuleren en begeleiden medewerkers in hun loopbaanontwikkeling door diverse faciliteiten ter beschikking te stellen. Daarbij gaan we ervan uit dat medewerkers een eigen verantwoordelijkheid hebben voor hun loopbaan.

#### *Levensfasenbeleid*

Levensfasenbeleid is erop gericht om de productiviteit van alle medewerkers te vergroten, waarbij rekening wordt gehouden met hun wensen en behoeften zoals loopbaanfase, ambitie, lichamelijke conditie, verschillen in de verhouding werk-privé. Het beleid zal worden afgestemd op de organisatiedoelen en richt zich op alle doelgroepen, zowel ouderen als jongeren. Momenteel bestaat het beleid uit regelingen als de variatie in werkpatronen (4x9 of 5x8, etc.), het werken in deeltijd, de senioren regeling, het gebruik maken van ouderschapsverlof, het toepassen van zorgverlof, Kadaster à la Carte en de levensloopregeling.

#### *Diversiteit*

Het Kadaster streeft naar een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen binnen reguliere én managementfuncties. Om dit te bekrachtigen heeft het Kadaster het Charter 'talent naar de top' ondertekend en in het verlengde daarvan de ambitie gedefinieerd van 32 % vrouwen in een managementpositie in 2012. Ook zijn doelstellingen geformuleerd voor het percentage vrouwelijke medewerkers en het aantal vrouwelijke MD-potentials. Om dit streven te ondersteunen is een Kadaster Ambassadeursnetwerk geïnstalleerd.

#### *Leiderschapsontwikkeling en management development*

Met het management development programma LIVE wordt in 2008/2009 geïnvesteerd in de ontwikkeling van alle leidinggevendenden van het Kadaster op het gebied van mensgericht leiderschap, het managen van veranderingen en het aangaan van samenwerkingsverbanden. Het management development programma wordt bovendien aangeboden aan management potentials en op gezette tijden wordt het programma ingezet voor nieuw ingestroomde managers.

#### *Talentontwikkeling*

De komende jaren zal specifiek aandacht worden besteed aan het signaleren en ontwikkelen van talenten die voor de organisatie van belang zijn. Daartoe zijn in 2009 talenten aangewezen. Via maatwerk afspraken wordt gewerkt aan het doorontwikkelen van deze voor het Kadaster cruciale talenten.

#### *Ontwikkeling kritische competenties en productiviteit*

Er zal de komende jaren onverminderd aandacht zijn voor het planmatig ontwikkelen van competenties van medewerkers. Net zoals er andere eisen worden gesteld aan het management worden er ook andere eisen gesteld aan de medewerkers. De medewerkerscompetenties resultaatgerichtheid, lerend vermogen en klantgerichtheid zijn van essentieel belang voor het realiseren van de ambities van het Kadaster. Daarnaast wordt geïnvesteerd in verdere ontwikkeling van de productiviteit van medewerkers.

We bieden nadrukkelijk ruimte voor opleiding en ontwikkeling. De vereiste opleidingstijd is beschikbaar om de kennis en vaardigheden op te doen die nodig zijn voor het uitoefenen van de eigen functie. Afspraken hierover kunnen per individuele medewerker verschillend zijn en worden gemaakt in een reguliere cyclus van Terugkijken, Afspraken maken en Ontwikkelen (TAO). Voor de functiecategorieën in het primaire proces maken we gebruik van landelijke ontwikkeltoetsen om gericht te kunnen werken aan de vereiste kennis, vaardigheden en gedrag overeenkomstig de betreffende functie- en competentieprofielen.

#### *Kennismanagement*

Het stimuleren van mobiliteit en de forse leeftijdsgerelateerde uitstroom die in de komende jaren wordt verwacht dicteren de noodzaak kennis in de organisatie goed te borgen, zodat bij vertrek van medewerkers geen kritische kennis verloren gaat voor de organisatie. In de planperiode worden instrumenten van kennismanagement planmatig ingezet, zodat tijdig wordt geanticipeerd op door- en uitstroom en aangesloten op automatiserings-ontwikkelingen.

Om kritische kennis binnen het Kadaster duurzaam te borgen en te distribueren, wordt doorgegaan met de organisatie en begeleiding van niet minder dan vijftig interne vakdocenten, die de komende jaren door middel van docentendagen verder worden geprofessionaliseerd.

Met behulp van e-learning wordt de cruciale kennis voor de organisatie in kaart gebracht en toegankelijk gemaakt.

Daarnaast wil het Kadaster een actieve rol spelen in de ontwikkeling en distributie van kennis. We gaan hiervoor structurele relaties aan met kennisinstututen, universiteiten en andere organisaties en zetten onze kennis en expertise in bij de verschillende ontwikkelingen in ons vakgebied in nationaal en internationaal verband.

#### *Kernwaarden*

De betekenis van de kadaster kernwaarden Open, Zeker en Ambitie is in 2009 vastgesteld op basis van discussies met het voltallig personeel. Binnen de verschillende directies zullen deze nu verder worden vertaald naar concreet gedrag in het reguliere werk en zal de voortgang in deze implementatiefase worden gevolgd via bijvoorbeeld de beoordelingscyclus waar de kernwaarden in worden opgenomen.

### **6.5 Klantenservice**

Jaarlijks voert het Kadaster een klanttevredenheidsonderzoek uit. Het streven is om hoger te scoren op de verbeterpunten die in het vorige onderzoek zijn geconstateerd. Verbeterpunten zitten voornamelijk in processen waarin klantcontact een belangrijke rol speelt; de klanttevredenheid over de internetdiensten is in het algemeen hoog.

Uitgangspunt voor het multichannel-beleid is dat we onze klanten via alle beschikbare kanalen kunnen bedienen. Hierbij proberen we de klanten wel te leiden naar de voor het Kadaster meest efficiënte kanaal. We hanteren hiervoor een click-call-face aanpak:

- *Click:* Via de digitale weg proberen we zoveel mogelijk contacten met de klanten af te handelen. Dit betreft zowel levering als informatievragen. Denk hierbij aan [www.kadaster.nl](http://www.kadaster.nl) (meestgestelde vragen) en Mijn Kadaster. De digitale kanalen zijn tenminste 7 x 22 uur bereikbaar. We willen dit verder ontwikkelen, onder meer met de mogelijkheid voor klanten om de status van orders en klachtafhandeling te kunnen volgen.
- *Call:* Indien contact langs de digitale weg niet het gewenste resultaat oplevert is het Kadaster te bereiken via het klantcontactcentrum (KCC). Het KCC is op werkdagen van 9 tot 5 bereikbaar. Het KCC is sinds 2008 ITO gecertificeerd en voldoet daarmee aan in de markt gangbare kwaliteitseisen. Het KCC behandelt alle inkomende contacten, waarbij het aanbod voornamelijk bestaat uit telefoon en e-mail verkeer. Voor directe afhandeling van vragen van het notariaat is in 2009 een specifiek meldpunt ingericht.
- *Face:* Tot slot bestaat de mogelijkheid persoonlijk contact te hebben met het Kadaster. De balie en het accountmanagement zijn hier de twee belangrijkste kanalen voor.

## 6.6 ICT

Het Kadaster beschouwt ICT als een levensader voor zijn organisatie. Alle kernprocessen zijn immers in meer of mindere mate afhankelijk van het functioneren van de ICT. Continuïteit is de basis van waaruit de ICT dienstverlening dient plaats te vinden. Zo is 7x24 uur dienstverlening met een hoog beveiligingsniveau voor ons de standaard. Flexibiliteit betekent voor ICT dat in toenemende mate gezocht zal worden naar mogelijkheden tot uitbesteding en samenwerking met externe partijen. Een andere belangrijke opgave voor de komende periode is de vernieuwing van 'oude' systemen. Deze vernieuwing zal de komende jaren een substantiële investering vragen.

Daarnaast vormt ICT ook de aanjager van verbeteringen en vernieuwingen. Juist op ICT-gebied voltrekken ontwikkelingen in de buitenwereld zich bijzonder snel. Veranderingen volgen elkaar op in een tempo dat niet of nauwelijks door één bedrijf afzonderlijk is bij te houden. Van (overheids)bedrijven wordt minimaal het ICT-kwaliteitsniveau verwacht dat men 'thuis' ervaart. Een belangrijke ontwikkeling voor het Kadaster is daarnaast de opkomst van de e-overheid. Het Kadaster zal hierbij actief zijn rol spelen en zichtbaar zijn als mededragers van initiatieven op het gebied van de elektronische overheid. Dit vraagt om alertheid bij onze organisatie, met kernwoorden als wendbaar, flexibel, innovatief, samenwerkingsgericht, koppelbaar, voorspelbaar, kennisintensief, kosteneffectief, marktconform en betrouwbaar. We gaan, kortom, voor een ICT die past bij onze kernwaarden 'open', 'zeker' en 'ambitie'.

We kiezen er bewust voor om onze business leidend te laten zijn: ICT faciliteert. Maar dit betekent niet dat ICT alleen maar volgend is: we gaan voor een moderne up-to-date ICT, die voorbereid is op belangrijke ontwikkelingen, continu investeert in mensen en middelen en permanent in contact staat met de business. Maar ICT mag ook inspireren en verrassen, door mogelijkheden te schetsen die als impuls kunnen dienen om de business weer naar nieuwe hoogten te brengen. Deze positie van ICT vereist aan de business zijde een hoge verantwoordelijkheid en professioneel opdrachtgeverschap. Dit is een opgave die de komende jaren expliciet aandacht zal krijgen.

ICT speelt tenslotte een cruciale rol in het kader van de 'open innovatie' die het Kadaster voorstaat. Dit betekent dat er structureel ruimte gecreëerd zal worden om te experimenteren, alleen of juist samen met anderen. Samenwerking met de wetenschappelijke wereld is daar een onderdeel van.

### *IT governance*

In de planperiode zal het accent liggen op het verbeteren van het voortbrengingsproces. Portfoliomanagement is als instrument ingevoerd om ICT-prioriteiten te stellen en om de projectrealisatie per directie te volgen. Waar nodig wordt programmamanagement ingezet teneinde omvangrijke veranderprogramma's aan te sturen. In het totale proces van idee naar toepassing zijn verbeteringen nodig, vooral op het gebied van doorlooptijd en kosten van ICT-projecten. In dit voortbrengingsproces zijn zowel de business als de ICT-organisatie belangrijke schakels.

### *Sourcing strategie*

Vanwege de enorme groei van het aantal systemen neemt de kwetsbaarheid van de ICT toe. Daarnaast is het van belang meer flexibiliteit in de ICT te hebben. Sourcing is een mogelijk instrument om het hoofd te bieden aan deze ontwikkeling. In lijn met het kadaster beleid van 'efficiënt beheren' wordt de komende jaren gestreefd naar het verder opvoeren van het aandeel uitbesteding/resultaatverplichtingen in de out of pocket menskosten.

ICT activiteiten worden in toenemende mate op basis van uitbesteding met resultaatafhankelijke afspraken over de op te leveren resultaten bij externe partners belegd. Waar mogelijk wordt bij vernieuwingsprojecten al gebruik gemaakt van geselecteerde uitbestedingspartners. Dit zal in de planperiode verder worden uitgebouwd. Het accent zal de komende jaren vooral komen te liggen op de uitbestedingsmogelijkheden op beheer en onderhoud, op applicaties en op de activiteiten van het datacenter.

### *Vernieuwingsstrategie*

Enkele ICT-kernsystemen van het Kadaster zijn inmiddels sterk verouderd. Het onderhoud aan, en de aanpasbaarheid van de systemen is moeizaam. De kwetsbaarheid loopt daardoor verder op. In de afgelopen jaren zijn inmiddels een groot aantal systemen vernieuwd. In de planperiode, beginnend in 2010 zal een forse inspanning worden gedaan om het AKR/HYP-systeem (Kadaster- en Hypotheken Systeem) en het LKI-systeem (Landmeetkundig Kartografisch Informatiesysteem) te vernieuwen. Van de ICT project capaciteit zal een substantieel deel worden gebruikt om deze vernieuwingsopgave te realiseren.

Met de vernieuwde systemen kunnen we aan de nieuwe behoeften van de markt tegemoet komen. De noodzakelijke koppelbaarheid wordt mogelijk gemaakt en de doorlooptijd van veranderingen wordt hiermee korter. Sleutel van de vernieuwing is dat de kwetsbaarheid en complexiteit van de kernsystemen beduidend minder wordt.

De nieuwe systemen vergen een investering, maar zullen de olopende onderhoudskosten van de oude systemen tegengaan. De vernieuwing zal meerdere jaren in beslag nemen.

### *Complexiteitsreductie IT infrastructuur*

De afgelopen jaren is veel energie gestoken in het terugdringen van de complexiteit van de IT infrastructuur. De noodzakelijke vervanging van het hardware platform geeft de mogelijkheid om afscheid te nemen van oude infrastructuren en dubbele oplossingen. Deze vereenvoudiging van de infrastructuur wordt eind 2009 afgerond. Als gevolg hiervan zullen hierdoor de kosten voor onderhoud en licenties op termijn afnemen. De komende jaren krijgt de applicatieportfolio de nodige aandacht. Door middel van applicatie portfolio analyse wordt de toegevoegde waarde van het applicatielandschap getoetst. De uitkomsten hiervan zijn bepalend voor het al dan niet versneld uifaseren van ICT-toepassingen om zodoende de complexiteit verder te reduceren.

#### *Ontwikkeling ICT kosten*

Er is een continue focus op de ICT kosten. Bij de ontwikkeling van de ICT kosten wordt een vuistregel gehanteerd van 5% efficiencywinst per jaar. De afgelopen jaren is de toename van het aantal nieuwe systemen (ten gevolge van nieuwe taken) dusdanig groot geweest dat de daaraan verbonden kosten groter zijn geweest dan de 'opbrengst' uit de toegenomen efficiency. Gedurende de planperiode is alles erop gericht om de groei in exploitatiekosten te minimaliseren. De vernieuwingsstrategie en de implementatie van een aantal wettelijke verplichtingen betekent dat er continue kostendruk bestaat bij projecten. Het doel is om in de planperiode de ICT kosten niet of zeer beperkt te laten toenemen.

#### *IT-beveiliging*

Doorlopend worden de risico's beoordeeld die samenhangen met nieuwe ICT-projecten, aanbestedingen en grote wijzigingen in de ICT-infrastructuur. Ook in de nieuwe planperiode zal het Kadaster zich blijven certificeren tegen de Code voor Informatiebeveiliging.

### **6.7 Huisvesting en Archieven**

In het kader van de organisatieontwikkeling is de huisvesting in 2009 verder geconcentreerd tot een achttal kantoren in het land, aangevuld met een drietal kleine steunpunten voor GEO medewerkers die landmeetkundige gebiedsgebonden werkzaamheden uitvoeren. Ten gevolge van de ontwikkelingen in het werkaanbod en de verdere digitalisering van de werkprocessen (telewerken, solometen) wordt in 2009/2010 het huisvestingsscenario geëvalueerd en geactualiseerd.

De archiveringsprojecten worden in 2009 grotendeels afgerond.

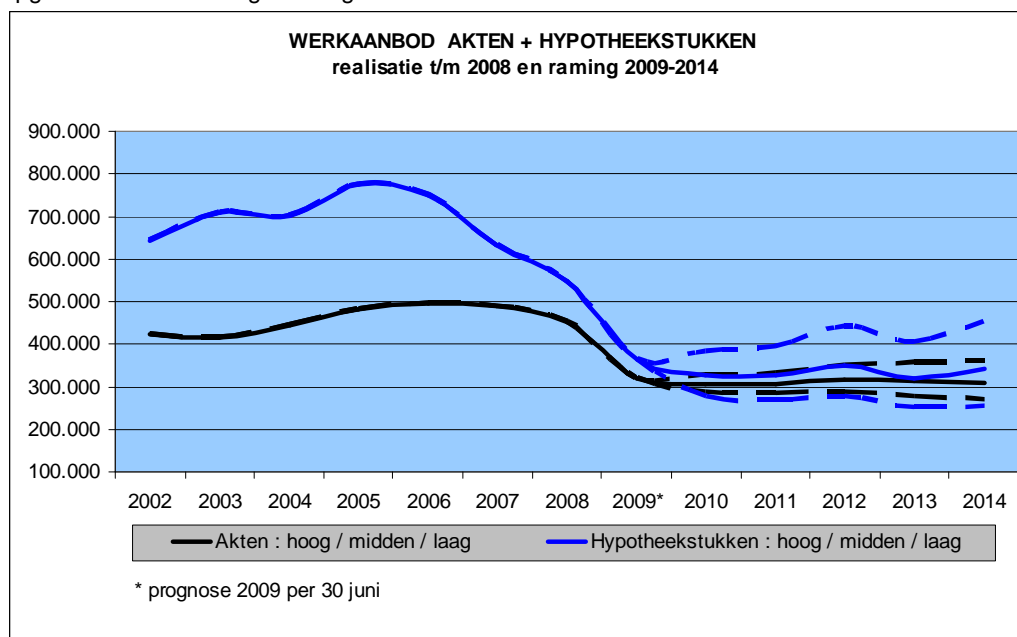
### **6.8 Financiën**

De financiële strategie van het Kadaster is gericht op het creëren van financiële stabiliteit tegen de achtergrond van een wisselend werkvolume. Uitgangspunt is dat het Kadaster mee kan bewegen met de markt en zijn basistaken – inclusief innovatie – moet kunnen uitvoeren binnen een beheersbare eigen huishouding. In de afgelopen periode is gebleken dat een grote daling van het werkvolume de financiering onder druk zet als het complete arrangement, inclusief de benodigde reserves, niet in stand wordt gehouden. Het Kadaster gaat de nieuwe planperiode in met een negatief eigen vermogen en heeft een kredietfaciliteit nodig, omdat eerder mede onder politieke druk de reserves zijn afgebouwd. Gestreefd wordt naar een versterking van de financiële positie om de continuïteit ook op de langere termijn te kunnen waarborgen, noodzakelijke investeringen te kunnen doen en tarieven stabiel te kunnen houden. Belangrijke elementen daarin zijn een vergroting van de flexibiliteit en kosteneffectiviteit en ruimere financiële buffers. Daarnaast worden alternatieve vormen van financiering onderzocht.

#### *Wisselend werkvolume*

Een groot deel van het omzet van het Kadaster is gerelateerd aan het werkaanbod voor de kadastrale registratie. Het werkaanbod is sterk conjunctuurgevoelig. Het Kadaster hanteert een ramingsmodel dat op basis van een aantal externe factoren het werkaanbod voorspelt. Het sinds 2005 gebruikte ramingsmodel is begin 2009 herzien in samenwerking met onderzoeksinstituut OTB van TU Delft. Daarbij is opgemerkt dat in de huidige economische situatie modelmatige voorspellingen geen grote betrouwbaarheid geven. Het herziene model gebruikt als verklarende variabelen de economische ontwikkeling (groei bruto binnenlands product) en de ontwikkeling van de hypotheekrente. Voor de meerjarenraming in dit MBP zijn de CPB-prognoses per 30 juni 2009 gebruikt (zie bijlage 2). De huidige uitkomsten van het ramingsmodel voor het

werkaanbod akten en hypotheekstukken zijn weergegeven in onderstaande grafiek. Deze geeft ook de bandbreedte aan waarbinnen het werkaanbod zich (binnen de aannames van het model) kan ontwikkelen. De financiële meerjarenraming (bijlage 1) is gebaseerd op het middenscenario. In bijlage 3 zijn globale ramingen opgenomen voor het lage en hoge scenario.



Ook bij de andere activiteiten van het Kadaster zijn er externe factoren die de kostendekkendheid kunnen beïnvloeden:

- Andere tariefgefinancierde taken, zoals KLIC, kennen ook een zeker conjunctuureffect (ervaringsgegevens hiervoor moeten nog worden opgebouwd)
- Budgetgefinancierde taken, zoals BAG en BRT, kennen een politiek risico van korting op het budget
- Adviestaken en maatwerkopdrachten zijn afhankelijk van beschikbare budgetten bij opdrachtgevers, zoals het ministerie van Defensie en de provincies.

#### *Instrumentarium voor opvangen wisselend werkvolume*

Schommelingen in het werkvolume worden in principe niet in eerste instantie opgevangen met aanpassingen van de tarieven maar vanuit de eigen huishouding van het Kadaster. Instrumenten hiervoor zijn:

- financiële reserves. De maximale omvang van de vermogensbuffer is op dit moment bepaald op het kunnen overbruggen van een periode van 6 tot 9 maanden met 'slecht weer'. Om een langere periode te kunnen overbruggen zijn ruimere marges noodzakelijk. Een deel van de tariefstijgingen van de afgelopen periode had voorkomen kunnen worden als het Kadaster in de periode daarvoor hogere reserves had kunnen aanhouden.
- kostenreductie. Het Kadaster heeft echter maar in beperkte mate ruimte om zijn kostenniveau aan te passen. Dit is immers tot op zekere hoogte afhankelijk van wat de samenleving aan het Kadaster vraagt. Met de toenemende automatisering is het aandeel (flexibele) capaciteitskosten afgenomen, wat grenzen stelt aan de kostenflexibiliteit. Het Kadaster streeft ernaar om in de planperiode meer flexibiliteit in de kostenstructuur aan te brengen (zie ook paragraaf 6.1).

Op dit moment zijn de grenzen aan de mogelijkheden voor beide instrumenten bereikt. De financiële reserves zijn uitgeput en worden volgens de huidige meerjarenraming slechts beperkt opgebouwd: aan het eind van de

planperiode is de conjuncturele reserve € 11 mln, wat een beperkte buffer voor 'slecht weer' is (de norm staat een buffer van € 34 mln toe). Mogelijkheden voor kostenreductie op korte termijn zijn er nauwelijks zonder de kwaliteit van dienstverlening geweld aan te doen (zie ook hieronder bij 'kostenbeheersing'). Bij een verdere toename van het werkvolume zal aanwas van de financiële buffers plaatsvinden; een onverhoopte verdere daling van het werkvolume leidt tot een verdere verslechtering van de financiële situatie.

#### *Budgetfinanciering*

Een alternatieve financieringsmogelijkheid voor producten en diensten is de invoering van budgetfinanciering. Voor de basisregistraties Topografie en Adressen en Gebouwen is dit al grotendeels gerealiseerd. Ook voor het gebruik van de basisregistratie Kadaster wordt onderzocht of (gedeeltelijke) budgetfinanciering mogelijk is. Daarnaast moeten de mogelijkheden worden bekeken van verdere verbetering van het huidige financieringsarrangement, onder meer door het verhogen van de toegestane reserves (zie boven).

#### *Kostenbeheersing*

Kostenbeheersing blijft een belangrijk aandachtspunt voor het Kadaster. In de planning voor 2010 komen de bedrijfslasten op €249 miljoen. Daarbij is rekening gehouden met een lager werkaanbod dan in de raming van vorig jaar. Daar staat een aantal niet beïnvloedbare kostenstijgingen tegenover: onder meer inflatie en hogere werkgeverslasten. Ook lopen enkele projecten (door eerdere temporisering in verband met kostenbesparing) langer door (ketenintegratie Kadaster, erfdienstbaarheden). Per saldo ligt het niveau van de bedrijfslasten daarmee ca. €7 miljoen lager dan in de planning voor 2009. In de huidige raming is nog geen rekening gehouden met effecten van verdere flexibilisering van kosten.

### **6.9 Risico's en risicobeheersing**

Het Kadaster heeft bij het uitvoeren van de activiteiten en het bereiken van de gestelde doelen te maken met risico's en onzekerheden, en neemt maatregelen om deze te beheersen.

Het grootste risico voor het Kadaster betreft de huidige financiële situatie. Het Kadaster beschikt voor zijn solvabiliteit thans niet meer over een toereikend eigen vermogen als bedoeld in de Organisatiewet Kadaster. De liquiditeit wordt bepaald door een met de minister van Financiën afgesproken kredietfaciliteit. De financieel-economische situatie en de situatie op de vastgoedmarkt zijn zeer onzeker. In verband met de afspraken van de minister van VROM met de Tweede Kamer kan het tariefniveau niet als 'regelknop' worden gebruikt. De kostenstructuur van het Kadaster is vooralsnog inflexibel. Het Kadaster heeft veel maatregelen genomen om het kostenniveau omlaag te brengen, een deel daarvan wordt na 2010 zichtbaar als kostenbesparingen. Dit alles brengt de onzekerheid met zich mee in hoeverre de in dit meerjarenbeleidsplan neergelegde strategie kan worden uitgevoerd. Hierover zal in continu overleg afstemming plaatsvinden met de minister van VROM, opdrachtgevers, klanten en stakeholders.

Het Kadaster onderkent daarnaast nog een aantal risicogebieden, waarop in de reguliere bedrijfsvoering de nodige beheersingsmaatregelen zijn genomen:

- Overige financiële risico's, zoals uitloop van projecten, loonontwikkelingen, onvoorziene verhoging van energiekosten, minder dan gewenste personeelsuitstroom en dergelijke. Dit wordt bewaakt in de planning- en controlcyclus en zo nodig gecompenseerd door kostenbesparende maatregelen.





- Personele risico's: beschikbaarheid van voldoende personeel (kwalitatief en kwantitatief) en afbreukrisico's door vertrek van personeel. Toekomstige knelpunten liggen vooral in de landmeetkundige sector en in sommige kennisgebieden (financiën, ICT). In algemene zin is goed werkgeverschap, inclusief arbeidsvoorwaarden, de maatregel om dit risico te beheersen. Op landmeetkundig gebied heeft het Kadaster aanvullende maatregelen genomen in samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven.
- Politieke risico's: wijzigingen in prioriteiten, besturingswijze, budgetten, beleid, algemene wet- en regelgeving e.d. kunnen gevolgen hebben voor de mate waarin het Kadaster zijn doelen kan realiseren. Het Kadaster opereert in het algemeen niet in politiek gevoelige beleidsterreinen. Wel neemt de financiële afhankelijkheid toe doordat een aantal taken vanuit een centraal budget worden gefinancierd.
- Juridische en kwaliteitsrisico's: het maken van fouten in de uitvoering van de wettelijke taken wordt zoveel mogelijk beperkt door onder meer het kwaliteitssysteem en maatregelen in de administratieve organisatie.
- Beveiligingsrisico's: het Kadaster heeft een uitgebreid stelsel van maatregelen getroffen om de toegang tot informatie te beschermen en de risico's verbonden met de uitval van ICT-systemen te beheersen (zie ook paragraaf 6.6).

De ontwikkeling van de economie laat zich thans moeilijk voorspellen. Bij tegenvallende ontwikkelingen zullen aanvullende en adequate beheersingsmaatregelen worden genomen, daarbij rekening houdend met de genoemde risicogebieden. Bij meevallende ontwikkelingen zal het Kadaster een weer gezonde financiële situatie nastreven en in lijn met de in dit meerjarenbeleidsplan geformuleerde strategie de activiteiten oppakken, die vorm zullen geven aan de door wetgever, opdrachtgevers, klanten en stakeholders gevraagde positie van het Kadaster in de Nederlandse samenleving.



## **Bijlagenoverzicht**

Bijlage 1: Financiële meerjarenraming 2010 – 2014

Bijlage 2: Scenario-waarden ramingsmodel

Bijlage 3: Globale meerjarenraming op basis van een laag en een hoog scenario

Bijlage 4: Afkortingenlijst

## Bijlage 1. Financiële meerjarenraming 2010-2014

### Balans

Activa	2010	2011	2012	2013	2014
(in miljoenen euro's)					
<b>Vaste activa</b>					
<b>Immateriële vaste activa</b>					
Software en licenties	15	14	14	14	14
<b>Materiële vaste activa</b>					
Bedrijfsgebouwen en terreinen	61	59	56	53	50
Andere vaste bedrijfsmiddelen	35	31	27	27	26
	96	90	83	80	76
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>111</b>	<b>104</b>	<b>97</b>	<b>94</b>	<b>90</b>
<b>Vlottende activa</b>					
<b>Voorraden</b>					
	3	2	2	2	2
<b>Vorderingen</b>					
Debiteuren	39	39	37	37	36
Overige vorderingen	8	8	8	8	8
	47	47	45	45	44
<b>Liquide middelen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>46</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>161</b>	<b>153</b>	<b>144</b>	<b>141</b>	<b>136</b>

<b>Passiva</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
(in miljoenen euro's)					
<b>Eigen vermogen</b>					
wettelijke taken	-10	31	44	52	59
nevenactiviteiten	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	-10	31	44	52	59
<b>Voorzieningen</b>					
Seniorenregelingen	12	9	6	4	2
Ingegane wachtgeld- en werkloosheidverplichtingen	3	2	1	1	1
Overige voorzieningen	3	3	3	3	3
Totaal voorzieningen	18	14	10	8	6
<b>Langlopende schulden</b>					
Overlopende passiva	4	3	3	2	2
Vooruitontvangen op akteposten	14	-	-	-	-
Totaal langlopende schulden	18	3	3	2	2
<b>Kortlopende schulden</b>					
Vooruitontvangen op akteposten	45	20	25	22	16
Rekening-courant met Ministerie van Financiën	35	31	8	4	0
Crediteuren	8	8	8	8	8
Belastingen en sociale premies	8	8	8	8	8
Overlopende passiva	16	15	15	14	14
Overige schulden	23	23	23	23	23
Totaal kortlopende schulden	135	105	87	79	69
<b>Totaal passiva</b>	<b>161</b>	<b>153</b>	<b>144</b>	<b>141</b>	<b>136</b>

## Specificaties

<b>Voorziening Seniorenregelingen</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
(in miljoenen euro's)					
Stand 1/1	15	12	9	6	4
Aanwending					
- KSR	-/- 7	-/- 6	-/- 5	-/- 4	-/- 4
Dotatie	3	3	2	2	2
Oprenting	1	0	0	0	0
<b>Stand 31/12</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

<b>Voorziening Ingegane wachtgeld- en werkloosheidverplichtingen</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
(in miljoenen euro's)					
Stand 1/1	4	3	2	1	1
Aanwending					
- Wachtgeld / werkloosheid	-/-1	-/- 1	-/- 1	-/- 0	-/- 0
Oprenting	0	0	0	0	0
<b>Stand 31/12</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

## Toelichting op de balans

(in miljoenen euro's)

### ACTIVA

#### Immateriële vaste activa

Deze post geeft aan het verloop van de boekwaarde van de gekochte software, de licenties en de zelf ontwikkelde systemen. De hoogte van de investeringen op dit terrein wordt met name beïnvloed door de invoering van de ICT-vernieuwingen.

	2010	2011	2012	2013	2014
Stand per 1/1	16	15	14	14	14
Investeringen					
- software en licenties	5	5	5	5	5
Afschrijvingen	-6	-6	-5	-5	-5
Stand per 31/12	15	14	14	14	14

#### Materiële vaste activa

Hiertoe behoren de bedrijfsgebouwen en terreinen die in eigendom zijn van het Kadaster, alsmede de andere vaste bedrijfsmiddelen, waaronder de automatiseringsapparatuur, kantoorinventaris, verbouwingen, installaties en vervoermiddelen.

De investeringen onder de post bedrijfsgebouwen en terreinen hebben betrekking op de verbouwing van het pand te Arnhem (2010) en onderhoudsinvesteringen in overige panden (2011). De investeringen in andere vaste bedrijfsmiddelen betreffen in het bijzonder de reguliere investeringen.

	2010	2011	2012	2013	2014
Stand per 1/1	98	96	90	83	80
Investeringen					
- Bedrijfsgebouwen en terreinen	2	1	-	-	-
- Andere vaste bedrijfsmiddelen	11	8	8	12	9
Afschrijvingen	-15	-15	-15	-15	-13
Stand per 31/12	96	90	83	80	76

#### Vlottende activa

##### Voorraden

De voorraden bestaan uit het onderhanden werk en de voorraad topografische kaarten. Het onderhanden werk betreft de kosten van reeds uitgevoerde deelwerkzaamheden voor akteposten die nog niet zijn afgerond.

### **Vorderingen**

De raming van het saldo van de post debiteuren is vastgesteld op basis van de omzet wettelijk- en nevenactiviteiten en de gemiddelde krediettermijn.

### **Liquide middelen**

De liquide middelen maken deel uit van het schatkistbankieren. Voor de jaren van dit MBP wordt een liquiditeitstekort verwacht opgenomen onder de kortlopende schulden. Dit tekort tendeert aan het einde van de planperiode naar nihil.

## **PASSIVA**

### **Eigen vermogen**

#### Wettelijke taken

De structurele reserve bestaat uit 1/3e deel van het structurele balanstotaal. Dit balanstotaal wordt gevormd door de immateriële vaste activa, de materiële vaste activa, de voorraden, de vorderingen en €2 miljoen aan liquide middelen, alsmede een bedrag gelijk aan 50% van de post 'vooruitontvangen op akteposten'. De structurele reserve tendeert aan het eind van de planperiode naar €48 miljoen. Het conjuncturele deel van het eigen vermogen bedraagt volgens de huidige afspraken maximaal €34 miljoen. Het totaal van de structurele reserve en het conjuncturele deel van het eigen vermogen, het zogenoemde normvermogen, komt aan het einde van de planperiode uit op maximaal €82 miljoen. Aan het einde van de planperiode bedraagt de prognose van het eigen vermogen €59 miljoen. Dit is derhalve €23 miljoen lager dan het maximale normvermogen volgens de huidige afspraken.

#### Nevenactiviteiten

Het maximaal eigen vermogen op nevenactiviteiten is met ingang van 1999 gesteld op €4 miljoen. Aan het einde van 2008 is de reserve nevenactiviteiten volledig uitgeput.

### **Voorzieningen**

De voorzieningen bestaan uit:

- seniorenregelingen
- ingegane wachtgeld- en werkloosheidverplichtingen
- overige voorzieningen

De mutatie in de voorzieningen vindt plaats op basis van een ontwikkeld model dat jaarlijks wordt getoetst. De mutaties zijn opgenomen onder de lonen en salarissen, sociale lasten en de financiële baten en lasten.

Onder de voorziening seniorenregelingen zijn opgenomen de kosten van de Kadaster Seniorenregeling (KSR). De KSR is van toepassing op de medewerkers die vóór 1 januari 1953 zijn geboren. De kosten van de regeling bestaat uit twee delen, zijnde:

- de kosten waarvoor geldt dat de KSR al is ingegaan;
- de kosten voor het toekomstige gebruik van de KSR, afgebakend tot de ingangsdatum van de nieuwe seniorenregeling zijnde, de Regeling werktijdvermindering senioren (RWS).

De RWS is het vervolg op de hiervoor genoemde KSR en van toepassing op de medewerkers die op of na 1 januari 1953 zijn geboren. De kosten van deze regeling worden in het jaar van uitbetaling ten laste van het resultaat gebracht.

Onder de voorziening ingegane wachtgeld- en werkloosheidverplichtingen zijn de kosten opgenomen voor ingegane wachtgelden, werkloosheid en soortgelijke uitkeringen. Hieronder vallen naast de kosten van de reorganisatie bij de verzelfstandiging van het Kadaster, ook de kosten voor toegezegde afvloeiingsregelingen.

Onder de overige voorzieningen zijn de toekomstige kosten opgenomen voor alle personeelsleden die in aanmerking komen voor een ambtsjubileumuitkering. Uitkeringen in het kader van ambtsjubilea vinden plaats bij het bereiken van een dienstverband van 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar.

### **Langlopende schulden**

Onder de langlopende schulden opgenomen overlopende passiva bestaat uit de verplichtingen betreffende spaardagen.

De in 2010 onder de langlopende schulden opgenomen post vooruitontvangen op akteposten bestaat uit bedragen, die per balansdatum ontvangen of gefactureerd zijn en waar tegenover in de toekomst uit te voeren prestaties staan. Dit betreft de hoeveelheid akteposten die de normale werkvoorraad te boven gaan. Na de geplande hoge productie van akteposten in het jaar 2011 (zie ook onder omzet wettelijke taken) wordt de werkvoorraad akteposten, die aanzienlijk afneemt, als normale werkvoorraad beschouwd en verantwoord onder de kortlopende schulden.

### **Kortlopende schulden**

Het saldo ultimo boekjaar aan vooruitontvangen op akteposten wordt gevormd door de werkvoorraad akteposten. De normale werkvoorraad akteposten is gepresenteerd onder de kortlopende schulden. De post is berekend op grond van de aantallen conform het ramingsmodel en geplande productie, rekeninghoudend met de tarieven van de bestaande nog te produceren akteposten.

Met het Ministerie van Financiën is een kredietfaciliteit in rekening-courant afgesproken met een maximum van € 60 miljoen. Hiervan heeft € 25 miljoen een onbeperkte looptijd en heeft € 35 miljoen een looptijd tot ultimo 2011. Het saldo van betreffende rekening-courant bedraagt ultimo 2011 € 31 miljoen en zal ultimo 2014 tot nul zijn gereduceerd.



**Winst- en verliesrekening**  
(in miljoenen euro's)

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>					
Omzet wettelijke taken	254	293*	244	238	238
Wijziging onderhanden werk	0	0	0	0	0
Geactiveerde productie eigen bedrijf	3	3	3	3	3
Omzet nevenactiviteiten	5	5	6	7	7
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>262</b>	<b>301</b>	<b>253</b>	<b>248</b>	<b>248</b>
<b>Bedrijfslasten</b>					
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten)	125	122	118	117	117
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	41	55*	40	41	44
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	21	21	20	20	18
Overige bedrijfskosten	62	61	61	61	61
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>249</b>	<b>259</b>	<b>239</b>	<b>239</b>	<b>240</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
<b>Resultaat</b>	<b>12</b>	<b>41</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

\* Zie toelichting op volgende bladzijden

## Toelichting op de winst- en verliesrekening

### BEDRIJFSOPBRENGSTEN

#### Omzet wettelijke taken

Specificatie van de omzet wettelijke taken (in miljoenen euro's):

	<i>omzet Vastgoedinformatie</i>	<i>omzet Landinrichting en gebiedsontwikkeling</i>	<i>omzet Topografie</i>	<i>omzet KLIC</i>	<i>totale omzet Wettelijk</i>
2010	207	18	21	8	254
2011	243	22	20	8	293
2012	194	22	20	8	244
2013	193	23	14	8	238
2014	193	23	14	8	238

De raming van de omzet Vastgoedinformatie is gebaseerd op het geactualiseerde ramingsmodel. In de omzet Vastgoedinformatie is inbegrepen de omzet met betrekking tot het beheer van de technische voorziening BAG vanaf 2010 voor € 3 miljoen per jaar. De hogere omzet in 2011 ten opzichte van de andere planjaren kan voornamelijk worden toegeschreven aan een hogere productie van akteposten in verband met het éénmalig inlopen op de werkvoorraad. Deze hoge productie is noodzakelijk om geen belemmering te vormen voor de geplande verdere vernieuwing van de geautomatiseerde systemen en bijbehorende werkprocessen. Aan deze hogere productie zijn extra kosten verbonden zoals ook toegelicht onder 'Bedrijfslasten' van deze bijlage. De omzet Topografie en de omzet Landinrichting en gebiedsontwikkeling zijn gebaseerd op interne ramingen, waarbij de omzet van Landinrichting en gebiedsontwikkeling bestaat uit de omzet van klassieke landinrichtingsprojecten en nieuwe diensten in het kader van gebiedsontwikkeling. Onder de omzet Topografie is begrepen de budgetfinanciering basisregistratie en tot en met 2012 een additionele opdracht van Defensie. De omzet behorende bij de wettelijke taak KLIC is gebaseerd op het huidige tarief.

Het werkaanbod, in belangrijke mate bepalend voor de omzet uit wettelijke taken, is bepaald op basis van het begin 2009 geëvalueerde en vernieuwde ramingsmodel, met het midden scenario als uitgangspunt. Het ramingsmodel voorspelt de ontwikkeling van het werkaanbod akten, hypotheekstukken en meetposten (akteposten en de splitsing van percelen op verzoek). Het vernieuwde ramingsmodel maakt gebruik van de volgende indicatoren (zie ook bijlage 2):

- economische groei (ontleend aan CPB nieuwsbrief 2009/2 d.d. juni 2009);
- mutatie hypotheekrente (de ontwikkeling van de lange rente, ontleend aan CPB nieuwsbrief 2009/2 d.d. juni 2009).

Voor de informatieverstrekking wordt uitgegaan van een gemengde benadering op basis van portfolio posities:

- Kadaster-on-line groeit in beperkte mate;
- de levering van klassieke output wordt meer en meer vervangen door Kadaster-on-line en zal daarom in de toekomst afnemen;
- overige output betreft kernproducten met een relatief stabiele positie.

Voor de berekening van de omzet is het RTK van 1 augustus 2009 toegepast. Bij deze berekening van de omzet zijn de effecten van het digitaal aanleveren en het geautomatiseerd muteren van akten en hypotheekstukken meegenomen.

### Omzet nevenactiviteiten

Hierna wordt de omzet met betrekking tot nevenactiviteiten gespecificeerd (in miljoenen euro's).

	2010	2011	2012	2013	2014
GBKN	2	2	2	3	3
International Consultancy	3	3	4	4	4
Totaal	5	5	6	7	7

De omzet GBKN tot en met 2012 betreft de GBKN dienstverlening, namelijk het uitvoeren van opdrachten inzake directievoering, bestandsbeheer, distributie en relatiebeheer en vanaf 2013 eveneens omzet met betrekking tot de basisregistratie grootschalige topografie.

### Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf

De geactiveerde productie voor het eigen bedrijf heeft betrekking op software-ontwikkeling.

### BEDRIJFSLASTEN

In de bedrijfslasten is het prijspeil 2009 aangehouden. Ten opzichte van de in het MBP 2009 – 2013 geraamde kosten staan tegenover lagere kosten in verband met het lagere werkaanbod, ondermeer autonome kostenstijgingen (loon- en prijsontwikkeling, hogere werkgeverslasten door het vervallen van de bijdrage van werknemers in de pseudopremie WW en de stijging van de pensioenpremies), de kosten in verband met het doorschuiven van het project erfdienstbaarheden vanuit 2009 en de kosten van het gebruik van luchtfoto's, waartegenover ook hogere baten staan. Daarnaast wordt de efficiencyverbetering van het geautomatiseerd verwerken van akten later dan gepland ingevoerd en is ook de personele uitstroom lager dan in eerdere ramingen werd verwacht.

Het hogere niveau van de bedrijfslasten in 2011 ten opzichte van de andere planjaren wordt met name veroorzaakt door de hoge productie van akteposten. Hier staat extra omzet tegenover (zie ook de toelichting onder omzet wettelijke taken).

### FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Bij het bepalen van de hoogte van financiële baten en lasten is rekening gehouden met een rentepercentage van 5% bij de oprenting van de voorzieningen. De rente op de rekening-courant met het Ministerie van Financiën is gebaseerd op EONIA fixing.

### RESULTAAT

Het resultaat bedraagt in 2010 € 12 miljoen. In het jaar 2011 bedraagt het resultaat € 41 miljoen. Dit hogere resultaat kan met name worden toegeschreven aan de hoge productie van akteposten. In de jaren 2012 tot en met 2014 schommelt het resultaat tussen de € 13 miljoen en € 7 miljoen.

## Bijlage 2. Scenariowaarden ramingsmodel

	Scenario	Hoog	Midden	Laag	
2008	Groei BBP	2,10%	2,10%	2,10%	
Realisatie	Niveau hypotheekrente	5,20%	5,20%	5,20%	
2009	Groei BBP	-4,75%	-4,75%	-4,75%	CPB-prognose BBP juni 2009
Prognose	Niveau hypotheekrente	5,30%	5,30%	5,30%	CPB-prognose lange rente juni 2009
2010	Groei BBP	1,00%	-0,50%	-2,00%	
Prognose	Niveau hypotheekrente	4,80%	5,30%	5,80%	
2011	Groei BBP	1,50%	0,50%	0,00%	
Prognose	Niveau hypotheekrente	4,50%	5,00%	5,50%	
2012	Groei BBP	3,00%	1,50%	0,00%	
Prognose	Niveau hypotheekrente	4,00%	4,50%	5,00%	
2013	Groei BBP	3,00%	1,50%	0,00%	
Prognose	Niveau hypotheekrente	4,00%	4,50%	5,00%	
2014	Groei BBP	3,00%	1,50%	0,00%	
Prognose	Niveau hypotheekrente	4,00%	4,50%	5,00%	

**Hoog** Economie vertoont groei na 2009; hypotheekrente vertoont lichte daling; van 5,3% in 2009 tot 4% in de jaren 2012 tot en met 2014.

**Midden** Economie vertoont groei vanaf 2011, hypotheekrente vertoont lichte daling; van 5,3% in 2009 tot 4,5% in de jaren 2012 tot en met 2014.

**Laag** Economische groei is nihil na de krimp in 2009 en 2010, hypotheekrente vertoont in 2010 en 2011 ten opzichte van 2009 een lichte stijging; vanaf 2012 is een lichte daling tot 5% te zien.

### Bijlage 3: Globale meerjarenraming op basis van een laag en een hoog scenario

#### 1. Laag scenario ramingsmodel

In deze variant op de meerjarenraming is in plaats van het middenscenario van het ramingsmodel, het lage scenario (zie bijlage 2) gehanteerd. Dit leidt tot een lager niveau van het werkaanbod en daarmee lagere omzet. Gerekend is met het tariefniveau per 1 augustus 2009. Het niveau van de directe productiekosten is aangepast aan het lagere werkaanbod.

	2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsopbrengsten	241	279	226	221	218
Bedrijfslasten	245	256	235	235	235
Resultaat (inclusief rentebaten / rentelasten)	-5	22	-10	-15	-18
Eigen vermogen per ultimo	-27	-5	-15	-30	-48

#### 2. Hoog scenario ramingsmodel

In deze variant op de meerjarenraming is in plaats van het middenscenario van het ramingsmodel, het hoge scenario (zie bijlage 2) gehanteerd. Dit leidt tot een hoger niveau van het werkaanbod en daarmee hogere omzet. Gerekend is met het tariefniveau per 1 augustus 2009. Het niveau van de directe productiekosten is aangepast aan het hogere werkaanbod.

	2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsopbrengsten	284	329	287	280	281
Bedrijfslasten	252	264	245	244	245
Resultaat (inclusief rentebaten / rentelasten)	31	64	41	35	35
Eigen vermogen per ultimo	9	73	114	149	184

## Bijlage 4: Afkortingenlijst

3D	Driedimensionaal	KCC	Klantcontactcentrum
AGRS	Actief GPS Referentiesysteem	KLIC	Kabels en leidingen Informatiecentrum
AHN	Actueel Hoogtebestand Nederland	LIVE	Leidinggeven in verbinding
AKR	Automatisering Kadastrale Registratie	LKI	Landmeetkundig kartografisch informatiesysteem
BAG	Basisregistratie Adressen en Gebouwen	LNv	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
BBP	Bruto Binnenlands Product	MBP	Meerjarenbeleidsplan
BIBOB	Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur	MD	Management Development
BGT	Basisregistratie Grootchalige Topografie	MIV	Massale informatieverstrekking
BRK	Basisregistratie Kadaster	NAP	Normaal Amsterdams Peil
		NCG	Nederlandse Commissie voor Geodesie
BRT	Basisregistratie Topografie	NETPOS	Netherlands Positioning System
BW	Burgerlijk Wetboek	NHR	Nieuw Handels Register
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek	NUP	Nationaal Uitvoerings Programma
CPB	Centraal Planbureau	OOV	Openbare orde en veiligheid
		PDOK	Publieke dienstverlening op de kaart
DLG	Dienst Landelijk Gebied	RD	Rijksdriehoeksmeting
EPC	Energie Prestatie Certificaat	RO	Ruimtelijke Ordening
ESDIN	Europese Spatial Data Infrastructure Network	RtK	Regeling Tarieven Kadaster
EU	Europese Unie	SUWI	Structuur Uitvoeringsorganisaties Werk & Inkomen
EULIS	European Land Information Service	TAO	Terugkijken, Afspraken maken, Ontwikkelen
EURADIN	European Addresses Infrastructure	TOP10NL	Topografisch basisbestand 1:10.000
GBA	Gemeentelijke Basis Administratie	TopZO	Toezicht op Zelfstandige Organen
GBKN	Grootchalige basiskaart Nederland	VROM	Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
GIDEON	Basisvoorziening Geo-informatie Nederland	WILG	Wet Inrichting Landelijk Gebied
GIS	Geografisch informatiesysteem	WION	Wet informatie-uitwisseling ondergrondse netten
GNSS	Global Navigation Satellite Systems	WKPB	Wet Kenbaarheid Publiekrechtelijke Beperkingen
GPS	Global Positioning System	WOZ	Waardebepaling Onroerende Zaken
GSDI	Global Spatial Data Infrastructure	ZBO	Zelfstandig Bestuursorgaan
HYP	Hypotheekeninformatiesysteem		
HR	Human Resources		
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie		
INSPIRE	Infrastructure for spatial information in Europe		
ISO	International Standardisation Organisation		
ITC	International Institute for Geo-information Science and Earth Observation		