

Handvestgroep Publiek Verantwoorden

Verslag van de *tweede* visitatie van
het Kadaster

Oktober 2008

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond	1
1.2	Werkwijze	2
1.3	Opzet rapportage	3
2	Algemene observaties	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Observaties	4
3	Kwaliteit	7
3.1	Definitie	7
3.2	Zelfevaluatie	7
3.3	Observaties	8
4	Prijs/prestatie	10
4.1	Definitie	10
4.2	Zelfevaluatie	10
4.3	Observaties	11
5	Responsief handelen en participatie	13
5.1	Definitie	13
5.2	Zelfevaluatie	14
5.3	Observaties	16
6	Transparantie	19
6.1	Definitie	19
6.2	Zelfevaluatie	19
6.3	Observaties	19
	Bijlage: reactie van het Kadaster over de observaties van het Visitatiecollege	20
	Inleiding	20
	Reactie Kadaster	20

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In november 2000 heeft een aantal Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) het Handvest Publieke Verantwoording opgesteld. Ook het Kadaster is lid van deze Handvestgroep Publiek Verantwoorden. In dit Handvest geven de deelnemende organisaties aan dat ze zich niet willen beperken tot het afleggen van verantwoording die nodig is voor uitoefening van de ministeriële verantwoordelijkheid, maar zich ook publiek willen verantwoorden voor hun handelen en voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De beginselen uit het Handvest zijn geconcretiseerd in het zogeheten "Tastbaar Arrangement". Het arrangement voorziet in een instrument waarmee organisaties hun relatieve positie kunnen bepalen. Publiek Verantwoorden wordt hierin opgevat als leerproces en veronderstelt een maatstaf te zijn die recht doet aan het ontwikkelperspectief van de organisaties in hun specifieke maatschappelijke omgeving.

Dit leerproces start met een zelfevaluatie door de organisatie. Deze zelfevaluatie omvat een positiebepaling voor vier thema's, te weten:

- kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem;
- prijs/prestatie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
- responsief handelen en participatie, inhoudende:
 - het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening;
 - het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal t.a.v. het beleidssysteem;
 - het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving en die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen;
- transparantie: het actief inzicht verschaffen in de inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens, handelen en presteren.

De zelfevaluatie is opgebouwd aan de hand van de thema's uit het Handvest. Van elk thema wordt, na een algemene beschouwing op het thema, de huidige positie van het Kadaster bepaald ten opzichte van de indicatoren uit de checklist van het Tastbaar Arrangement. Dit gebeurt op een schaal van nul tot honderd. Vervolgens wordt een kwalitatieve toelichting gegeven op deze positiebepaling, aan de hand van de door het Kadaster gehanteerde instrumenten.

Nadat de zelfevaluatie is afgerond bezoekt een onafhankelijk Visitatiecollege de organisatie. Het College beoordeelt op basis van het arrangement de positie van de organisatie ten opzichte van de waarden uit het Handvest, waarbij de zelfevaluatie als vertrekpunt wordt gehanteerd. Tevens adviseert het College de organisatie over de gewenste leercurve. Het Visitatiecollege vormt zich een oordeel op basis van de verkregen informatie en spreekt zich in zijn aanbevelingen uit over de gewenste leercurve, rekening houdend met een noodzakelijk evenwicht in de ontwikkeling van de organisatie. Het College richt zich in zijn aanbevelingen in het bijzonder op de relaties en mogelijke discrepanties in de instrumentatie en operationalisering van de thema's uit het Handvest.

In augustus 2002 heeft de eerste visitatie van het Kadaster plaatsgevonden. Nu, zes jaar later, is het Kadaster voor de 2^e keer gevisiteerd.

Het onderliggende rapport bevat de bevindingen van het Visitatiecollege ten aanzien van de visitatie bij het Kadaster in 2008.

1.2 Werkwijze

Om te komen tot deze rapportage heeft het Visitatiecollege een groot aantal documenten bestudeerd en gesproken met vertegenwoordigers en stakeholders van het Kadaster. De meeste gesprekken hebben plaatsgevonden op 30 september 2008. Gesproken is met (vertegenwoordigers van):

- het ministerie van VROM;
- de Raad van Toezicht van het Kadaster;
- de Raad van Bestuur van het Kadaster;
- de Gebruiksraad van het Kadaster;
- de directie van het Kadaster;
- de afdeling communicatie en afdeling Marketingservices van het Kadaster;
- De ondernemingsraad van het Kadaster;
- de VNG;
- de KNB;
- de NVM;
- bedrijven werkzaam in de geo-sector;
- DLG;
- het ministerie van Defensie;
- Energiened.

De Handvestgroep heeft in 2007 besloten tot een kleine wijziging in de procedure van visitaties die in de 2^e ronde worden gehouden. Deze houdt in dat er op de visitatiedag zelf geen terugkoppeling meer door het Visitatiecollege wordt gegeven, maar dat er ter nadere verdieping een tweede bespreking met de leiding van de organisatie wordt gehouden. Dit

gesprek heeft bij deze visitatie op 15 oktober plaatsgevonden met de RvB van het Kadaster waarbij de conceptrapportage is besproken en toegelicht. De vervolgens totstand gebrachte definitieve rapportage wordt aangeleverd aan de Handvestgroep Publiek Verantwoorden die zorg draagt voor publicatie ervan, onder andere via de website van de Handvestgroep.

1.3 Opzet rapportage

Het rapport kent een opbouw waarbij grotendeels aansluiting is gezocht bij de thematiek van het Handvest Publiek Verantwoorden, dat wil zeggen dat achtereenvolgens op de thema's kwaliteit, prijs/prestatie, responsief handelen/ participatie en transparantie wordt ingegaan. Per hoofdstuk wordt allereerst een definitie gegeven van het thema en worden de indicatoren benoemd, vervolgens wordt kort aangegeven hoe het Kadaster zichzelf in de zelfevaluatie op het thema heeft gescoord, waarbij wordt verwezen naar de score uit de hierboven uiteengezette systematiek die het Kadaster heeft gehanteerd. Met nadruk wordt gesteld dat dit slechts een zeer korte samenvatting van die zelfevaluatie is. Daarna volgen de observaties van het Visitatiecollege op deze thema's (inclusief suggesties voor verbeteringen).

Alvorens deze themagewijze observaties te behandelen, geeft het Visitatiecollege eerst een aantal algemene observaties die in het volgende hoofdstuk aan de orde komen.

De gevisiteerde organisatie wordt in de gelegenheid gesteld een reactie op de definitieve rapportage te formuleren. Deze reactie is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

2 Algemene observaties

2.1 Inleiding

Het Visitatiecollege verricht zijn werkzaamheden op basis van de verdeling van de thematiek in het Tastbaar Arrangement. De observaties van het College zijn dan ook goeddeels ondergebracht in deze verdeling. Het Visitatiecollege heeft daarnaast ook zaken waargenomen die minder goed in deze onderverdeling van de thematiek onder te brengen zijn. Deze meer algemene observaties komen in dit hoofdstuk aan de orde.

2.2 Observaties

De state of the art van het Kadaster

Het Kadaster verkeert in goede vorm en is bezig met een belangrijke transitie van een traditionele meter-gegevensbeheerder naar een geavanceerde geo-informatiebeheerder en -dienstverlener. Zo hier en daar vliegen wat spaanders in het rond maar de vooruitgang is gestaag en grote ongelukken zijn uitgebleven.

Het Kadaster is niet feilloos maar vervult zijn traditionele taken wel met grote precisie. Het Kadaster verantwoordt zich tegenover de Nederlandse samenleving uitvoerig en correct. Het Kadaster behoort tot de toonaangevende kadasters in Europa en tot de vooraanstaande ZBO's in Nederland.

De zelfevaluatie

Visitaties beginnen met een zelfevaluatie die opgesteld wordt door de te visiteren organisatie. Men scoort zich op de thematiek van het Handvest. Het Visitatiecollege heeft geconstateerd dat het Kadaster de zelfevaluatie als invuloefening redelijk treffend heeft opgesteld: de scores die het Kadaster zichzelf geeft vertonen weinig rare waarden. Dit wordt in grote lijnen ook gedeeld door de omgeving van het Kadaster, alhoewel een enkeling meent dat het Kadaster op onderdelen te bescheiden was en een ander vindt dat het Kadaster zichzelf iets te rooskleurig neer heeft gezet.

Het College constateert evenwel dat bij het opstellen van de zelfevaluatie het Kadaster zich wel zeer beperkt heeft tot de in het Tastbaar Arrangement gepresenteerde indicatoren. Gezien de ontwikkelingen die het Kadaster doormaakt en de vraagstukken waarvoor het Kadaster staat, was het voorstelbaar geweest als hier ook aandacht aan was besteed. Immers, publiek verantwoordt is geen los staand gegeven binnen een organisatie, maar speelt zich af binnen de context van vele ontwikkelingen waar de organisatie mee van doen heeft. Het College zou omgevingsgeluiden aanstonds beter hebben begrepen, indien de zelfevaluatie meer aandacht aan de context van het Kadaster zou hebben besteed.

Organisatie-ontwikkeling

Het Kadaster heeft in 2005 een groots organisatie-ontwikkelingstraject ingezet. Het College constateert dat het Kadaster al veel stappen heeft gezet om de uitgesproken ambities waar te maken en er al vele wijzigingen zijn doorgevoerd in de organisatiestructuur. Het College heeft hier grote waardering voor.

Wel constateert het College dat het Kadaster er ook nog niet is. Er liggen zowel op organisatorisch vlak, als op het gebied van houding en gedrag nog vele uitdagingen. Het Kadaster, zo is de stellige overtuiging van het College, moet op beide punten stevig blijven inzetten om de reorganisatie zo spoedig mogelijk af te ronden. Velen zijn van oordeel dat het tempo te laag ligt en er treedt een zekere vermoeidheid op.

En organiseer datgene wat nu in huis is eerst snel helemaal goed, maak ook algemeen bekend wat er af is, en ga vanuit die stevige basis weer verder bouwen.

In het kader van de reorganisatie verdient de implementatie van IT-systemen overigens ook grote aandacht. Bij systemen die de primaire processen ondersteunen lijken geen problemen te ontstaan, bij de implementatie van ondersteunende systemen daarentegen doen die zich wel voor. De klant heeft hier weliswaar niet direct last van, de organisatie kan echter niet optimaal functioneren. Dit kan op termijn dus indirect wel gevolgen voor de klant hebben. Bovendien belemmert dit de verdere, snelle implementatie van de reorganisatie. De consolidatie-strategie zou hiervoor dan ook helpen.

Een laatste punt ten aanzien van de reorganisatie is het volgende. Een van de redenen om een ander organisatie-model in te zetten, was de verkokering binnen het Kadaster. Stafdirecties deden zaken met de eigen portefeuilliehouder in de RvB, daar kwamen ook alle lijntjes samen. Door de vermindering van het aantal directies moest deze verkokering doorbroken worden. Het is het Visitatiecollege opgevallen dat dit in eerste instantie is gelukt, maar enige mate van verkokering er weer in lijkt te sluipen. Er ontstaan eilandjes, zeker in tijden dat het minder goed loopt. Ook het moeizame en bijna onzichtbare proces waarlangs service level agreements (SLA's) tot stand zijn gekomen duidt hierop: in deze SLA's worden verhoudingen geëxpliciteerd waardoor minder ruimte is voor eilandvorming. De RvB moet strakker sturen op het vermijden van stolling, die tot nieuwe verkokering kan leiden.

Verticale penetratie van communicatie en besluiten

Het Visitatiecollege heeft geconstateerd dat de interne communicatie binnen het Kadaster niet vlekkeloos verloopt. Berichten en besluiten van de RvB bereiken niet altijd of niet altijd volledig de lagere lagen binnen de organisatie. Het verdient geen betoog dat dit een ongewenste situatie is. En het spreekt voor zich dat er voldoende handige hulpmiddelen zijn om deze situatie te doorbreken. De RvB zal hier in ieder geval in de komende periode veel aandacht aan moeten besteden. Het College is nog niet geheel overtuigd over de effectiviteit van de intenties die op dit vlak door de gesprekspartners zijn aangegeven. Er is meer nodig, de RvB moet hier zelf veel nadrukkelijk op gaan sturen. Ook om te

bewerkstelligen dat signalen vanuit de werkvloer de RvB beter bereiken. Ook daarover heeft het College haar zorgen. Zonder te zeggen dat dit nu reeds het geval is, wil het College wel de waarschuwing afgeven dat de RvB ervoor moet waken dat hij te veel van de werkorganisatie los komt te staan.

Leeftijdsopbouw

Het College heeft zijn zorgen over de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand binnen het Kadaster. Alhoewel de gemiddelde leeftijd in de laatste jaren iets is gedaald, blijft de gemiddelde leeftijd redenen tot zorg geven. Het Visitatiecollege heeft weliswaar kennis genomen van enkele maatregelen die moeten leiden tot instroom van jong talent, maar heeft zijn bedenkingen of deze voldoende zijn. Adequate gegevens die een goed HRM-beleid zouden moeten ondersteunen lijken ook te ontbreken. Het College denkt dan ook dat het goed is als het Kadaster deze thematiek nog eens goed beziet.

3 Kwaliteit

3.1 Definitie

Kwaliteit: het informeren van de omgeving over kwaliteitseisen, uitkomsten van kwaliteitsmetingen en het functioneren van het kwaliteitssysteem.

Indicatoren zijn:

1. De organisatie heeft voor alle producten/productgroepen, diensten en dienstverlening externe kwaliteitseisen geformuleerd;
2. De organisatie raadpleegt (een vertegenwoordiging van) en vraagt de afnemers naar hun oordeel over de inhoud van de eigen externe kwaliteitseisen alvorens de organisatie deze vaststelt;
3. De door de organisatie geformuleerde externe kwaliteitseisen zijn openbaar en op een eenvoudige en snelle wijze te vinden op de website van de organisatie;
4. De afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van de informatie m.b.t. de kwaliteitseisen;
5. De resultaten van de eigen externe kwaliteitsmetingen zijn openbaar en worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers;
6. Voor producten/productgroepen, diensten en dienstverlening, waarvoor externe kwaliteitseisen zijn geformuleerd, zijn (op basis van kwaliteitsmetingen) ontwikkeldoelstellingen geformuleerd. Deze worden besproken met (een vertegenwoordiging van) de afnemers.

3.2 Zelfevaluatie

Op de eerste indicator (de organisatie heeft voor alle producten/productgroepen externe kwaliteitseisen geformuleerd) scoort het Kadaster zichzelf 80 punten: er is o.a. een kwaliteitshandvest waarin de normen zijn vastgelegd.

Indicator twee (de organisatie raadpleegt afnemers naar het oordeel) krijgt 70 punten: in de toelichting wordt aangegeven dat de Gebruikersraad wordt geraadpleegd voor vaststelling van het kwaliteitshandvest.

De derde indicator (eisen zijn openbaar) en de vierde indicator (afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van de informatie m.b.t. de kwaliteitseisen) krijgen allebei ook 70 punten: het kwaliteitshandvest is openbaar. Daarnaast zijn alle producten en diensten beschreven, met levertijden en tarief en gepubliceerd op de website.

De vijfde indicator (de resultaten van eigen kwaliteitsmetingen zijn openbaar) scoort 80 punten, de laatste indicator (formulering van ontwikkeldoelstellingen) weer 70 punten: rapportage over de resultaten van uitgevoerde kwaliteitsmetingen gebeurt op hoofdlijnen via het jaarverslag van het Kadaster. Het jaarverslag is openbaar, o.a. door publicatie op de website. In het Meerjarenbeleidsplan (MBP) zijn doelstellingen over kwaliteit

geformuleerd. Dit MBP, alsmede het kwaliteitshandvest komt tot stand na overleg met de Gebruikersraad.

Als ambitie heeft het Kadaster aangegeven dat er steeds verder wordt gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit van de registratie, o.a. door invoering van style sheets die verdere automatisering mogelijk maken. Een ander instrument is de verdere centralisatie van de uitvoering van kwaliteitsmetingen. Tot slot geeft het Kadaster aan in 2008 het Kwaliteitshandvest te willen updaten.

3.3 Observaties

Het Kadaster geeft aan in de zelfevaluatie dat verbetering van kwaliteit wordt nagestreefd waarbij een belangrijk instrument de verdergaande digitalisering van de bestanden is. Het Visitatiecollege twijfelt er niet aan dat deze digitalisering tot verdere kwaliteitsimpulsen leidt en moedigt het Kadaster dan ook aan hier vooral mee door te gaan. Daarentegen constateert het Visitatiecollege wel dat de digitalisering in ieder geval in de perceptie van klanten, met name het notariaat, kan leiden tot een kwaliteitsvermindering. De redenering is dat de digitale gegevens minder informatie en gegevens bevatten dan voorheen. Dit leidt tot extra werk bij de klanten, zij moeten verder onderzoek verrichten en beschouwen dit als een kwaliteitsverlies. Het College kan niet helemaal beoordelen of het een kwestie van gewenning is voor deze klanten. Wel adviseert ze het Kadaster zich met empathie tot deze klanten te wenden en tijd te nemen voor uitleg en meedenken.

Het Visitatiecollege heeft geconstateerd dat het aantal klachten een stijgende lijn vertoont. Ook het percentage klachten dat gegrond is verklaard, stijgt. Het College zou, wanneer het leiding zou geven aan een organisatie waarbij dit zou voorkomen, hierover verontrust zijn. Bij het Kadaster daarentegen lijkt men nogal laconiek op de cijfers te reageren. Slechts één gesprekspartner was in staat een analyse van de stijging geven, de rest wist het niet of beschouwde het niet als een groot probleem dan wel zijn of haar verantwoordelijkheid. De analyse heeft het Visitatiecollege overigens ook nog niet volledig overtuigd. Er wordt onderscheid gemaakt tussen objectgebonden fouten en subjectgebonden fouten. Van de objectgebonden fouten wordt aangegeven dat dit verantwoordelijkheid is van het Kadaster en dat daar dan ook alle energie in wordt gestoken, overigens wel met als resultaat dat deze klachten in aantal verminderen. Subjectgebonden klachten, zoals schrijfwijzen van namen, zouden niet tot verantwoordelijkheid van het Kadaster horen, want, zo is de redenering, met de komst van GBA herstelt zich dat wel. Er is hierop dan veel minder focus. Of deze redenering helemaal gelukkig is, betwijfelt het College. Alle klachten die worden ingediend bij het Kadaster moeten serieus worden opgepakt, de klager ziet het Kadaster immers als veroorzaker. Het College beveelt het Kadaster dan ook aan om de problematiek van de klachtafhandeling nog eens goed te beschouwen. En meent ook dat het verstandig is om deze analyse, alvorens deze zoals toegezegd aan de Gebruikersraad te presenteren, nog eens goed tegen het licht te houden.

De laconieke houding die aangetroffen is bij de stijging van het aantal klachten, heeft het Visitatiecollege ook bemerkt bij de resultaten in het klanttevredenheidsonderzoek wanneer het gaat om de wijze van probleemafhandeling. De omgeving scoort het Kadaster daar slecht op, maar de rode cijfers lijken weinig indruk te maken bij de diverse interne gesprekspartners. Naar het oordeel van het College is dit niet verstandig: een klacht kan altijd ontstaan, de wijze waarop echter de organisatie uiteindelijk wordt beoordeeld is hoe er met de klacht omgegaan wordt. Dus wanneer de klant dat als slecht beoordeeld in een klanttevredenheidsonderzoek, zouden niet alleen de cijfers in het rood staan, maar ook alle seinen bij de organisatie op rood.

Ten aanzien van de presentatie van de cijfers over klachten in het jaarverslag zou het College zich nog kunnen voorstellen dat er meer achtergrond, verdieping en vergelijking bij de cijfers wordt gepresenteerd zodat een betere duiding van de cijfers mogelijk is.

4 Prijs/prestatie

4.1 Definitie

Prijs/prestatie: het beoordelen en toetsen of producten, diensten en dienstverlening worden geleverd volgens de specificaties en tegen de afgesproken prijs/prestatieverhouding.

Dit is uitgewerkt in de volgende indicatoren:

1. een systeem is beschikbaar met informatie over de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven;
2. in dit systeem wordt ook per product/productgroep inzicht gegeven in de prijsopbouw en –ontwikkeling en de kostprijsopbouw en –ontwikkeling van dat product;
3. de afnemer wordt in de dienstverlening actief uitgenodigd om kennis te nemen van die informatie;
4. deze informatie is eenvoudig benaderbaar en qua opzet afgestemd op de klantenbehoefte;
5. onderdeel van deze informatie is duidelijkheid naar de afnemers over zijn rechten/mogelijkheden indien niet conform de specificaties wordt geleverd;
6. op basis van de beschikbare informatie voert de organisatie zelf een toets uit naar de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding;
7. het oordeel van de organisatie inzake de levering conform de specificaties en de afgesproken prijs/prestatieverhouding wordt extern getoetst.

4.2 Zelfevaluatie

Op de eerste indicator (er is een systeem beschikbaar met informatie over de levering conform specificaties en de afgesproken prijs-prestatieverhouding op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven) scoort het Kadaster zichzelf 80 punten in de zelfevaluatie: door middel van de in de Regeling Tarieven Kadaster vastgestelde tarieven is voor de klant de prijs/prestatieverhouding al in hoge mate transparant: per product is bekend wat het kost en wat de klant kan verwachten. Door middel van een systeem van kostenallocatie worden de kosten door het Kadaster toegerekend aan de productcategorieën. Via het jaarverslag wordt de omgeving geïnformeerd over de integrale kostprijzen.

Op de indicatoren 2 tot en met 5 is het Kadaster niet ingegaan.

Indicator 6 (de organisatie voert zelf een toets uit naar de levering conform de specificaties) krijgt 70 punten: kostenbeheersing is vorm gegeven binnen de P&C-cyclus. Maandelijks wordt intern gerapporteerd over (financiële) indicatoren. Naar buiten via MBP, (half)jaarverslag en jaarrekening. Daarnaast doet het Kadaster mee in benchmarks om zodoende te komen tot verbeteringen.

De laatste indicator (oordeel van de organisatie wordt extern getoetst) krijgt ook 70 punten: met de Gebruikersraad wordt periodiek het item kwaliteit versus kosten besproken. De

minister van VROM toetst jaarlijks de doelmatigheid van de bedrijfsvoering van het Kadaster.

De ontwikkeldoelstellingen richten zich op het aanpassen van het kostenallocatiemodel, noodzakelijk vanwege de veranderingen in de organisatiestructuur alsmede door de invloed van nieuwe taken. Tevens speelt de ontwikkeling van het Kadaster van een arbeidsintensief naar een ICT-intensief bedrijf. Een tweede invulling betreft de invulling van het begrip doelmatigheid van de bedrijfsvoering, zoals ook opgenomen in de Kaderwet ZBO's.

4.3 Observaties

Tijdens de eerste visitatie van het Kadaster heeft het Visitatiecollege opmerkingen gemaakt over de volatiliteit van de tarieven. Een probleem dat nog steeds niet is opgelost. Het College constateert dat er in eerste instantie grote tariefsdalingen (tot 20 procent) zijn doorgevoerd door het Kadaster. Dit met het doel om het eigen vermogen te verlagen en door middel van de tariefverlagingen het geld terug te geven aan de klanten in plaats van het risico te lopen dat dit zou worden afgeroomd door het ministerie van Financiën. Een begrijpelijke strategie die helaas, buiten de schuld van het Kadaster, minder goed heeft uitgedaan. Want inmiddels heeft het Kadaster te maken met een teruglopende vastgoedmarkt met alle negatieve gevolgen voor de omzet van dien. Het College ziet ook, gezien de opbouw van de lasten van het Kadaster (personeel en IT), dat er beperkte mogelijkheden resteren om verder te snijden aan de kostenkant en begrijpt dan ook de huidige noodzaak van tariefsverhogingen. Het laten ontstaan van een negatief vermogen is niet gewenst, die mening deelt het College met het Kadaster. Nog los van het gegeven dat elk bedrijf een gezonde financiële boekhouding wil voeren, vreest het College voor de negatieve gevolgen voor de vrijheid van bedrijfsvoering indien er bij het ministerie van Financiën geleend zou moeten worden. Wanneer dit evenwel de (tijdelijke) oplossing moet zijn, dient vanuit de departementen wel de garantie te worden afgegeven dat dit niet ten koste zal gaan van investeringen door het Kadaster.

Hoe dan ook, snelle en heftige fluctuaties van de tarieven is niet gewenst. Klanten geven dit ook met nadruk aan. Het College blijft daarom bij zijn aanbeveling dat een duurzaam tarievenbeleid gewenst is. Het Kadaster moet, samen met het ministerie van VROM een modus vinden om hier vorm en inhoud aan te geven. Het mogen opbouwen en in stand houden van een stevig eigen vermogen om van daaruit fluctuaties op te vangen lijkt in de rede te liggen. Zonder dat, wanneer het boven bepaalde normen komt, er weer onmiddellijk tariefverlagingen worden doorgevoerd omdat een te hoog vermogen door departementen onwenselijk wordt geacht. Het Kadaster moet zijn klanten op een goede wijze bedienen, deze mogen geen last hebben van departementale ideologieën over wat wel of niet een mooi normvermogen is.

Het Visitatiecollege heeft geconstateerd dat een enkele klantgroep minder tevreden is met de inzichtelijkheid van de opbouw van kosten van producten. Een verdubbeling

bijvoorbeeld van het tarief voor de dienstverlening rondom kabels en leidingen door het Kadaster (ten opzichte van de dienstverlening door voorheen KLIC) wordt niet begrepen. Aan de redenering van het Kadaster dat de wijze van dienstverlening alsmede het bieden van rechtszekerheid ten opzichte van de eerdere werkwijze zal verbeteren, wordt door de klanten op dit moment getwijfeld. Het College kan dit niet beoordelen, maar beveelt het Kadaster wel aan om optimale transparantie te betrachten in prijsstellingen en daar waar onduidelijkheid of onbegrip lijkt te bestaan, veel effort te steken om deze weg te nemen.

5 Responsief handelen en participatie

5.1 Definitie

Responsief handelen en participatie: het actief betrekken van de omgeving bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening; het openstaan voor de (beleids)wensen van de politieke principaal t.a.v. het beleidssysteem; het openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving die effectief en doelmatig vertalen in maatschappelijke doelstellingen en daarover verantwoording afleggen.

Concreet in indicatoren betekent dit voor de omgeving:

1. De organisatie heeft een zorgvuldige analyse gemaakt van de klanten en stakeholders in de samenleving en toetst de actualiteit daarvan gestructureerd;
2. De organisatie heeft per klanten/stakeholdersgroep de belangen en bevoegdheden in de relatie met de organisatie helder omschreven, hierover overleg gevoerd met de desbetreffende belanghebbenden en de overlegstructuur hierop afgestemd.
3. Gestructureerd en regulier informeren van de omgeving;
4. Omgeving gestructureerd en regulier vragen om een oordeel;
5. Als organisatie oordeel van de omgeving gestructureerd en regulier vertalen in ontwikkelingsdoelstellingen;
6. In overleg met de omgeving regulier en gestructureerd ontwikkelingsdoelstellingen formuleren;
7. De omgeving beslist, binnen de door de wetgever bepaalde grenzen, mee over ontwikkelingsdoelstellingen.

Ten aanzien van de principaal kent het Tastbaar Arrangement de volgende indicatoren:

1. De organisatie heeft een functie gecreëerd voor de vertaling van de beleidsagenda van de politiek verantwoordelijke in doelen voor de eigen organisatie;
2. De organisatie kan de agenda van de politiek verantwoordelijke voor (die dienstverlening door) het ZBO op redelijke termijn realiseren;
3. De organisatie draagt proactief bij aan de agenda van de politiek verantwoordelijke voor (de dienstverlening door) het ZBO;
4. De organisatie draagt pro-actief bij aan de beleidsagenda van de politiek verantwoordelijke voor het gehele beleidssysteem
5. De organisatie verantwoordt zich over de effectiviteit en doelmatigheid van bovengenoemde fasen.

Voor de samenleving worden de volgende indicatoren gebruikt:

1. De organisatie heeft een functie gecreëerd gericht op het verkrijgen van informatie over ontwikkelingen in de samenleving;
2. De organisatie vertaalt de ontwikkelingen in de samenleving in de eigen doelstellingen;

3. De organisatie levert een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen;
4. De organisatie vertaalt ontwikkelingen in de samenleving op een effectieve en doelmatige wijze in maatschappelijke doelstellingen;
5. De organisatie legt publiekelijk verantwoording af over de eigen effectiviteit en doelmatigheid in bovengenoemde fasen.

5.2 Zelfevaluatie

De omgeving

Op de eerste en tweede indicator geeft het Kadaster zichzelf 70 punten. In de toelichting geeft het Kadaster o.a. aan jaarlijks in het MBP een analyse van de relevante omgeving en de ontwikkelingen daarin op te nemen. En op het vlak van e-overheid is het Kadaster actief participant, deels vanuit de eigen wettelijke taak (basisregistraties), deels als voortrekker in overheidsbrede voorzieningen.

De derde indicator, de omgeving gestructureerd informeren, krijgt 80 punten. In de toelichting wordt ondermeer verwezen naar het overleg met de Gebruikersraad alsmede de publicatie van het jaarverslag.

Indicator vier krijgt wederom 70 punten: het Kadaster heeft in 2007 een uitgebreid klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, tevens is gekozen voor een jaarlijkse (i.p.v. driejaarlijkse) cyclus hierin.

De vijfde indicator krijgt 80 punten, waarbij in de toelichting wordt aangegeven op welke onderdelen het Kadaster verbeteracties heeft ingezet naar aanleiding van het laatste klanttevredenheidsonderzoek.

Indicator zes (in overleg met de omgeving ontwikkeldoelstellingen formuleren) krijgt 60 punten: in toenemende mate worden partners en (potentiële) afnemers betrokken bij nieuwe diensten en producten. Voorbeelden zijn de WKPB, de BAG en KLIC-online.

De laatste indicator (omgeving beslist binnen door wetgever aangegeven grenzen mee over doelstellingen) krijgt wederom 70 punten: gezien de gezamenlijke ontwikkelingsinspanningen hebben partners daadwerkelijk invloed.

Ten aanzien van de ontwikkeldoelstellingen geeft het Kadaster aan dat klantgerichtheid voor haar belangrijk is. Op basis van de klanttevredenheidsonderzoeken zal de informatieverstrekking steeds verder worden verbeterd. De ingezette lijn om te ontwikkelen met partners en klanten wordt voortgezet.

De principaal

Op de eerste indicator (de organisatie heeft een functie gecreëerd voor vertaling van de beleidsagenda van de principaal) krijgt 70 punten: sinds enkele jaren is de minister van VROM coördinerend bewindspersoon voor geo-informatie. Het beleid wordt sindsdien actiever opgepakt. Het Kadaster geeft hier invulling aan vanuit het MBP dat door de minister wordt goedgekeurd. Bovendien is een GI-beraad geschapen dat ook zorgt voor toevoer van informatie. Tevens is er periodiek overleg met VROM.

De tweede indicator (de organisatie kan de agenda van de principaal realiseren) krijgt 70 punten: diverse projecten zijn in de afgelopen jaren opgepakt die in samenwerking met VROM zijn en worden uitgevoerd.

De derde indicator en vierde indicator krijgen beiden 80 punten: in zijn aard is het MBP een pro-actief voornemen van het Kadaster om op zijn vakgebied een bijdrage te leveren aan de beleidsontwikkeling van VROM en op de samenleving in zijn geheel.

De laatste indicator (het ZBO verantwoordt zich over de effectiviteit en doelmatigheid van bovenstaande fasen) krijgt 70 punten: het Kadaster verantwoordt zich in het jaarverslag over de bovengenoemde zaken, echter niet over de effectiviteit ervan.

Als ontwikkeldoelstelling geeft het Kadaster aan een van de belangrijkste spelers te zijn als het gaat om geo-informatie. Die rol wil het Kadaster ook in relatie met het ministerie van VROM blijven spelen en waar mogelijk verder uitbouwen. Belangrijk hierbij is dat het Kadaster in relatie tot de principaal een zelfstandige positie kan blijven innemen.

De samenleving

De eerste indicator (het ZBO heeft een functie gecreëerd gericht op het verkrijgen van informatie over ontwikkelingen in de samenleving) krijgt een score van 70 punten: het Kadaster neemt bijvoorbeeld deel in vele overleggen op het terrein van geo-informatie en rechtszekerheid. De directie Strategie en Beleid monitort de ontwikkelingen in de samenleving.

De tweede indicator (het ZBO vertaalt de ontwikkelingen in de samenleving eigen doelstellingen) scoort ook 70 punten: jaarlijkse actualisatie van de omgevingsanalyse leidt tot een aanpassing van de ontwikkeldoelstellingen in het MBP.

De derde indicator (het ZBO levert een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen) scoort 80 punten: het Kadaster levert met zijn wettelijke taak een bijdrage aan de economie en aan de stabiliteit van het financieringsklimaat op politiek, maatschappelijk en individueel niveau.

De vierde indicator (vertaling van ontwikkelingen in de samenleving in maatschappelijke doelstellingen) krijgt 70 punten: met de uitvoering van publieke taken en in de eigen bedrijfsvoering stelt het Kadaster zich op als een maatschappelijk verantwoorde organisatie, waarbij expliciet rekening wordt gehouden met maatschappelijke doelen.

De laatste indicator (het ZBO legt publiekelijk verantwoording af over de effectiviteit en doelmatigheid van bovengenoemde fasen) krijgt 80 punten: een belangrijk middel hiervoor is het jaarverslag, waarbij de opstelling ervan rekening wordt gehouden met de eisen van de Kordestrofee.

Als toekomstvisie geeft het Kadaster aan in 2005 een nieuwe visie op de ontwikkeling van de organisatie te hebben geformuleerd. Belangrijk is dat de organisatie zich omvormt naar een efficiëntere en slagvaardige organisatie, gericht op de eisen van deze tijd.

5.3 Observaties

De omgeving

Het Kadaster heeft zijn belangrijkste klantgroepen georganiseerd in de Gebruikersraad. Formeel kent deze raad twee kamers, de Geo-kamer en de Rechtszekerheidkamer, materieel vergadert de raad altijd in verenigde vergadering. Hierdoor zitten zeer diverse klantgroepen, met uiteenlopende relaties tot het Kadaster en met uiteenlopende belangen, aan tafel met het Kadaster. De vraag is bij het College gerezen in hoeverre dit overleg en daarmee de Gebruikersraad effectief is. Het is het Visitatiecollege in ieder geval opgevallen dat veel actoren hun zaken bilateraal met het Kadaster proberen te regelen, in plaats van in de Gebruikersraad. Sterker nog, ze vinden die punten niet eens vermeldenswaardig voor in de Gebruikersraad. Aan de andere kant constateert het College dat de Gebruikersraad door het Kadaster te pas en te onpas wordt opgevoerd in allerlei discussies en documenten. Er zit, zo mag duidelijk zijn, tussen deze twee constateringingen wel wat spanning. Het College geeft het Kadaster en de Gebruikersraad in overweging goed na te denken over de precieze invulling van de raad. Dat deze een belangrijke functie heeft en kan vervullen, staat buiten kijf. Echter, zoals het nu gaat lijkt aan die effectiviteit ingeboet te worden.

Wanneer het College verschillende klantrelaties beschouwt die het Kadaster heeft, valt het op dat in de afgelopen jaren (sinds de vorige visitatie) verschillende relaties gegroeid en verbeterd zijn. Onder andere de relatie met de gemeenten/VNG is er een geworden die zich nu laat kenmerken als te bestaan uit volwassen samenwerkingspartners in plaats van uit concurrenten. Ook de relaties met het ministerie van Defensie en de Dienst Landelijk Gebied zijn gegroeid en worden nu positief gewaardeerd door de klanten.

In andere klantrelaties kan het Kadaster nog meer investeren. Het notariaat is kritisch, de relatie met het bedrijfsleven divers en complex. Binnen het notariaat wordt geklaagd over de rationalisering van het Kadaster. Veel wordt digitaal, waardoor inhoud en kennis, en dat met name de local knowledge, verloren lijkt te gaan. Er zijn door invoering van een front office onvoldoende mogelijkheden meer over om inhoudelijk van gedachten te wisselen. Het Visitatiecollege begrijpt deze kritiek die lijkt voort te komen uit de reorganisatie heel goed, maar denkt wel dat op termijn hierover gewenning zal gaan optreden. Alleen het verdient zeker de aanbeveling dat het Kadaster op alle manieren, zowel via het accountmanagement als in het overleg met de KNB, aandacht heeft voor dit soort aspecten.

De relatie met het bedrijfsleven is divers: het bedrijfsleven levert op verschillende vlakken aan het Kadaster en vice versa, partijen zijn op onderdelen elkaars concurrent, partijen hebben gezamenlijk een arbeidsmarktprobleem. Het is het Visitatiecollege gebleken dat het bedrijfsleven in al deze relaties welwillend tegenover het Kadaster staat, maar dat het Kadaster wel duidelijker kan zijn in die relaties. Waar staat het Kadaster en waar kan het bedrijfsleven op rekenen? Ontwikkelt Kadaster zelf producten of laat ze dat over aan marktpartijen? Vult het Kadaster software specificaties over BAG zelf nader in, of zijn er geen wijzigingen op de door VROM gepubliceerde standaarden? Kortom, het Kadaster

dient duidelijker te zijn in bedoeling en werkwijzen in deze klantrelatie. Het is het College overigens wel opgevallen dat de gedachtevorming in de branchevereniging van het bedrijfsleven over mogelijke samenwerkingsvormen ook nog in een pril stadium verkeert. Wellicht zou het aanbeveling verdienen om veel aandacht te schenken aan de resultaten van de joint ventures met deze branchevereniging, die tot doel hebben om mogelijke samenwerkingsvormen- allianties en PPS- te verkennen.

Meer in algemene zin verdient het aanbeveling dat het Kadaster de zichzelf toebedeelde regierol verder expliciteert. Bij het proclameren van de claim dat het Kadaster de leverancier van vastgoedinformatie in Nederland wil zijn, werd er door de omgeving terughoudend gereageerd. Onbetwist lijkt te zijn dat het Kadaster als grootste, onafhankelijke, speler deze rol kan vervullen. Maar de terughoudendheid werd vooral veroorzaakt door de onduidelijkheid wat het Kadaster daar dan precies mee bedoelt. Desgevraagd geven diverse gesprekspartners binnen het Kadaster aan dat er in principe geen grenzen zijn aan hetgeen het Kadaster kan en wil registeren, zolang het tenminste maar gebonden is aan het geo-veld en het bestuurlijk en beheersmatig kan. In de zelfevaluatie spreekt het Kadaster daarentegen dat het streven is verder te ontwikkelen met partners. De onzekerheid, ook voor de omgeving, blijft dus of het Kadaster bedoelt dat het dan zelf allerlei taken gaat uitvoeren. Of voert het Kadaster de regie en draagt het zorg voor kwaliteitscontroles over de keten, terwijl de uitvoering prima bij anderen kan liggen? Het Visitatiecollege meent dat het Kadaster hierover duidelijkheid dient te verschaffen. Hierbij geeft het College mee dat het voor het Kadaster goed is ketenconcepten te accepteren en, zoals hierboven genoemd, over PPS-constructies na te denken. Een regiefunctie uitoefenen kan zeer wel met de inzet van andere partijen. Dit vergroot uiteindelijk ook de acceptatie van de claim van het Kadaster ten aanzien van die regierol.

De principaal

Tijdens de eerste visitatie trof het College een relatie tussen principaal en het Kadaster aan die op zich redelijk goed was, maar die zich beperkte tot de toezichtsrelatie. In de afgelopen jaren is de relatie tussen principaal en het Kadaster veel beleidsrijker geworden. Dit komt voor een groot deel op het conto van het Kadaster. De in 2004 aangetreden nieuwe RvB heeft hier veel energie gestoken. En heeft een duidelijke scheiding aangebracht tussen de drie relaties die het ministerie van VROM heeft met het Kadaster: de toezichtsrelatie, de klantrelatie en de beleidsrelatie. Maar heeft er ook voor gezorgd dat het toezichthoudend orgaan van VROM breder is gaan kijken dan alleen de financiële relatie en ook op inhoudelijke onderwerpen een belangrijke rol speelt naar zowel beleidsdirecties als het Kadaster. Door middel van onder andere overleggen met de Bestuursraad van VROM heeft het Kadaster bij VROM meer inzicht gegeven in wat het Kadaster allemaal kan. Dit heeft ook geleid tot nieuwe taken van het Kadaster. Voor deze groei in de relatie is niets anders dan lof voor alle partijen op zijn plaats.

Het Visitatiecollege heeft kennis genomen van de sterk gegroeide rol van het ministerie van VROM als coördinerend departement voor de geo-informatievoorziening. Oprichting

van bijvoorbeeld het GI-Beraad als adviseur van de minister van VROM is hier een goed voorbeeld van. Het beleidsplan Gideon van dit beraad is naar het oordeel van het College een goede eerste stap op weg in denken over een gedegen overall gedegen geo-informatiebeleid.

Samenleving

Het Kadaster speelt een cruciale rol in het bevorderen van de rechtszekerheid in het vastgoedverkeer. Met de ambitie om door middel van het uitvoeren van nieuwe taken wordt deze rol alleen maar versterkt. Ook is het het College niet ontgaan dat het Kadaster kennis en kunde inzet in die landen waar de grondregistraties niet goed ontwikkeld zijn. Hiervoor heeft het College veel bewondering.

Het Visitatiecollege ondersteunt de strategie van het Kadaster om zoveel als mogelijk 'positieve' elementen in te brengen in het overigens 'negatieve' stelsel. Daarmee bevordert het Kadaster dat er geen onbegrip hoeft te ontstaan bij burgers over de exacte rol van het Kadaster, dit is immers een zeer ingewikkelde juridische kwestie die moeilijk uit te leggen is. De huidige strategie om niet helemaal in te zetten op een positief stelsel is ook begrijpelijk. De kosten die een dergelijke omslag met zich mee zouden brengen, zullen gigantisch zijn. Zeker nu het Kadaster ook een rol speelt bij de registratie van kabels en leidingen. Het komt het College voor dat het ondoenlijk is om hierop een positief stelsel in te voeren. En het verdient toch zeker de voorkeur dat het Kadaster over zijn totale takenpakket hetzelfde stelsel voert. Dit alles nog los van bijvoorbeeld de relaties met het notariaat. Overigens neemt deze constatering niet weg, dat het College meent dat niet nu voor de eeuwigheid het deksel op de discussie over het positieve stelsel moet komen te zitten. Bij tijd en wijle moet het Kadaster zichzelf en met anderen de vraag stellen of een herbezinning op het stelsel op enig moment alsnog gewenst is.

Het Visitatiecollege heeft kennis genomen van de gedachten die er zijn om het Kadaster meer en beter bekend te laten zijn bij de burger. Het College heeft nagedacht over de vraag of het zinvol is hier veel tijd en energie in te steken. Immers, burgers hebben vooral indirect te maken met het Kadaster. Toch is het College tot de conclusie gekomen dat een brede campagne nut heeft. Allereerst om het public image van het Kadaster te vergroten. Het is een eerbiedwaardig instituut dat ook als zodanig herkend mag worden. Meer operationeel gaat het daarnaast om de groep van potentiële huizenkopers die zich beter over verschillende aspecten van de vastgoedmarkt (bijvoorbeeld koopsomgegevens) kunnen laten informeren, wanneer ze kennis hebben van de dienstverlening van het Kadaster. Daarnaast ziet het College ook belangen voor het Kadaster zelf, als het vergroten van de omzet door particulier gebruik (alhoewel dat beperkt zal zijn), maar vooral ook het vergroten van de zichtbaarheid van het Kadaster op de arbeidsmarkt, hetgeen gezien de leeftijdsopbouw binnen het Kadaster, nodig is voor het aantrekken van jong talent.

6 Transparantie

6.1 Definitie

Transparantie: het actief inzicht verschaffen in inrichting van de organisatie, de werkzaamheden, de verdeling van verantwoordelijkheden, doelstellingen en beleid, aangegane verplichtingen, voornemens handelen en presteren.

Dit is in het Tastbaar Arrangement uitgewerkt in drie indicatoren, te weten:

1. voldoen aan de eisen uit wetten, regelingen, protocollen en contracten;
2. op verzoek informatie verschaffen;
3. omgeving pro-actief informeren.

6.2 Zelfevaluatie

De eerste indicator (voldoen aan diverse eisen) krijgt 80 punten: conform de wetgeving stelt het Kadaster elk jaar een jaarverslag op. Daarnaast publiceert het Kadaster een halfjaarbericht. En het Kadaster onderschrijft de code goed bestuur uitvoeringsorganisaties.

De tweede indicator (op verzoek informatie verschaffen) krijgt ook 80 punten: geïnteresseerden kunnen op de website van het Kadaster 24 uur per dag beschikken over actuele informatie en langs die weg vragen stellen. Andere kanalen zijn de klantenservice en het accountmanagement. Privacy- en politieke gevoelige onderwerpen worden niet volledig openbaar gemaakt.

De laatste indicator (de omgeving pro-actief informeren) scoort eveneens 80 punten: ook hier speelt de website en het accountmanagement een belangrijke rol.

Bij de ontwikkeldoelstellingen geeft het Kadaster aan dat 'open' een van de kernwaarden is van het Kadaster. Bestaande instrumenten worden uitgebouwd en geoptimaliseerd.

6.3 Observaties

Op het thema "transparantie" heeft het College geen observaties anders dan degene die elders al zijn gemaakt en deze thematiek ook raken.

Bijlage: reactie van het Kadaster over de observaties van het Visitatiecollege

Inleiding

De visitatierapporten worden gepubliceerd onder verantwoordelijkheid van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden. Dit maakt het mogelijk dat niet alleen de observaties van het Visitatiecollege, maar ook de reactie van de gevisiteerde organisatie tegelijkertijd worden gepubliceerd. Daarmee wordt tevens de cirkel van publieke verantwoording rond gemaakt: de gevisiteerde organisatie geeft immers in de reactie aan op welke wijze de observaties van het Visitatiecollege tot aanpassingen zullen leiden.

Reactie Kadaster

Handvestgroep Publiek Verantwoorden
T.a.v. het Visitatiecollege
D.t.v. secretaris de heer mr. U.H. Oelen

Apeldoorn, 17 december 2008

Geachte College,

Hierbij sturen wij u onze reactie op het Visitatierapport, zoals wij dat op 15 oktober jl. gezamenlijk hebben besproken.

Voordat we ingaan op uw belangrijkste observaties, een woord vooraf. Wij danken u voor de heldere wijze waarop u uw bevindingen hebt verwoord. Uw woorden van waardering stellen we op prijs, evenals uw kritische noties. Ze stellen ons in staat om onze publieke verantwoording in te vullen zoals we het beogen. Wij zijn al begonnen met het vertalen van uw aanbevelingen naar verbeteracties. We zullen ze volgen in de uitvoering, in samenhang met verbeteringen uit andere evaluaties en (externe) audits.

Algemene observaties

Het verbeteren van de lijncommunicatie staat hoog op onze agenda, mede naar aanleiding van een landelijke bijeenkomst voor het gehele management. Concrete verbeteracties worden nog dit jaar opgesteld. Ter ondersteuning van de lijncommunicatie worden inmiddels wekelijks op ons intranet -voor elke medewerker toegankelijk- de besluiten gecommuniceerd die in de achterliggende periode zijn genomen in het bestuur en het directieoverleg.

Wij hechten veel waarde aan communicatie van de medewerkers met de Raad van Bestuur, langs verschillende kanalen. Het bestuur realiseert zich terdege dat een goede

toegankelijkheid van het bestuur bijdraagt aan een gedegen afstemming van beleid en uitvoering. Wij zien er dan ook op toe dat bezoeken van bestuursleden en directeuren aan de regionale kantoren geregeld blijven plaatsvinden.

U beveelt aan om de thematiek van de leeftijdsopbouw van het personeel nog eens goed te bezien. Voorafgaand aan de visitatie heeft het bestuur, noodzaak en ernst hiervan onderkennend, de afdeling Personeelszaken verzocht om het strategisch HR-beleid van het Kadaster te herijken (inclusief de effecten van Mobiliteit). Dit traject bevindt zich in afrondend stadium.

Kwaliteit

Het Visitatierapport beschrijft aanbevelingen voor het verbeteren van onze klachtafhandeling en de uitvoering van ons klanttevredenheidsonderzoek. Wij nemen die aanbevelingen ter harte. Wij zijn van mening dat iedere fout in onze werkprocessen er één teveel is en dat een klacht een kans blijft voor de organisatie om die fout te herstellen. Onze verbeteracties richten zich onder meer op de opleiding van het personeel, op het landelijk uniformeren van de werkwijzen en het automatiseren van de werkprocessen. Uw suggesties voor aanpassing en verdieping van de klachtenrapportage in het jaarverslag nemen wij in overweging.

Wij onderkennen samen met u dat bij klachtafhandeling de perceptie van de klant een belangrijk gegeven is. Juist ook om die reden peilen wij de mening van de klant via een jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek. De uitkomsten hiervan stellen ons in staat om ook het proces van klachtafhandeling te verbeteren.

Prijs/prestatie

U vraagt aandacht voor de volatiliteit van de tariefstelling van het Kadaster. U acht snelle en heftige fluctuatie van de tarieven ongewenst en adviseert daarom een duurzaam tarievenbeleid. Wij onderschrijven uw zienswijze dat onze klanten niet de dupe mogen worden van verschillende inzichten in het opbouwen en het in stand houden van een bepaald (norm)vermogen. Het Kadaster blijft hierover in gesprek met de minister van VROM en zijn toezichthouder. Uw aanbeveling om optimale transparantie te betrachten in de prijsstelling van de producten, nemen wij ter harte. Kernpunt van ons beleid hierbij is dat de tarieven een relatie moeten hebben met de kosten die voor een product moeten worden gemaakt. Dit is ook het uitgangspunt geweest voor de aanpassingen in de tariefstructuur van de afgelopen periode.

Responsief handelen en participatie

Wij danken u voor de waarderende opmerkingen over de ontwikkeling die wij op dit punt hebben gemaakt. Met name uw opmerkingen over de effectiviteit van het overleg met de

Gebruikersraad zijn voor ons belangrijk, aangezien wij een groot belang hechten aan contacten met onze klantgroepen. In 2007 en 2008 is een evaluatie van de Gebruikersraad uitgevoerd. Deze heeft een aantal aandachtspunten opgeleverd en geleid tot aanpassing van de statuten. Ook is afgesproken dat de Gebruikersraad zich in zijn functioneren richt op zijn rol als strategisch adviseur van het bestuur.

Wij onderkennen de wenselijkheid om onze relaties met notariaat en bedrijfsleven verder uit te bouwen. De ervaringen uit de pilots die momenteel lopen met GeoBusinessNederland gebruiken we om ons beleid op het gebied van samenwerking verder vorm te geven.

Slotopmerkingen

In aansluiting op uw observaties willen wij graag nog het volgende opmerken.

In de achterliggende jaren heeft het Kadaster zich ontwikkeld tot een organisatie die in staat is om voortdurend de wensen van zijn klanten en de wetgever centraal te stellen. In de Nota Ruimte gaf het Ministerie van VROM al aan dat het Kadaster een (ruimtelijke) bijdrage levert aan een sterke economie, een veilige en leefbare samenleving en een aantrekkelijk en veilig land. De verwachtingen voor onze dienstverlening zijn helder: een onbesproken borging van de rechtszekerheid, snelle en nauwkeurige informatievoorziening, koppeling van gegevens uit steeds meer verschillende bronnen. De wensen uit onze omgeving stellen hoge eisen aan onze innovatiekracht, efficiency en effectiviteit. Deze wensen waren voor ons de leidraad om te bepalen welke ambities onze organisatie zouden moeten hebben: we willen dé leverancier van vastgoed- en geo-informatie in Nederland zijn, en in onze professie toonaangevend zijn in Europa. Deze ambities zijn leidend geweest voor de ontwikkeling van onze organisatie in de afgelopen jaren. De contouren van die nieuwe organisatie met zijn bredere taken zijn nu zichtbaar. Daar zijn we trots op.

De lopende organisatieontwikkeling wordt nu afgerond en op een aantal punten geëvalueerd. Inmiddels kijken wij verder vooruit naar de periode na 2010. Ook onze omgeving staat niet stil. Wij moeten inspelen op nieuwe ontwikkelingen die zowel kansen als risico's voor het Kadaster met zich meebrengen, zeker gezien de recente economische ontwikkelingen. Vooruitblikkend is het bestuur medio 2008 gestart om met onder meer diverse onafhankelijke deskundigen een uitgebreide contextanalyse uit te voeren. We hebben gekeken naar mogelijke toekomstscenario's. Deze analyse moet leiden tot (nieuwe) strategische inzichten voor de periode vanaf 2010. Het standpunt hierover bepalen we begin 2009 in samenspraak met de minister en onze stakeholders. Daarbij worden uw aanbevelingen uit het Visitatierapport meegenomen.

Verslag van de tweede visitatie van het Kadaster
Handvestgroep Publiek Verantwoorden

Met vriendelijke groet,
Raad van Bestuur

drs. Th.A.J. Burmanje
Voorzitter

De Handvestgroep Publiek Verantwoorden bestaat (tijdens het verschijnen van deze rapportage) uit de volgende organisaties:

- Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA)
- Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)
- CFI
- Centraal Orgaan werk en inkomen (CWI)
- College voor zorgverzekeringen (CVZ)
- IB-Groep
- IND
- Kadaster
- Landelijke Kamer van Koophandel
- ProRail
- RDW
- Sociale Verzekeringsbank
- Staatsbosbeheer
- Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (UWV)

Het Visitatiecollege dat in opdracht van de Handvestgroep de visitaties uitvoert bestaat uit zes personen, die in wisselende teams visitaties doen. Deze visitatie is uitgevoerd door:

- Harm Bruins Slot
- Francine Giskes
- Roel in 't Veld
- Udo Oelen (secretaris)

Voor meer informatie over deze rapportage of over de Handvestgroep Publiek Verantwoorden kunt u contact met Udo Oelen opnemen via 088-1833160.