

FINANCIËLE ARCHITECTUUR KADASTER

Dit document beschrijft de financiële architectuur van het Kadaster.

Het bestaat uit de volgende onderdelen:

Besturingsfilosofie	2
Besturingsprincipes	2
Verantwoordelijkheden in het 3-lijns model voor risicobeheersing	3
Werken onder architectuur	3
Financiële processen.....	3
Planning & Control cyclus.....	3
Profit center structuur	4
HR-organisatiestructuur.....	4
Inkoopcodes	4
Tijdschrijven en tijdschrijfcodes	5
Mandaatadministratie, delegatie en procuratieschema	5
Projectadministratie	5
Grootboekschema	6
Kostensoorten en kostenplaatsen	6

Besturingsfilosofie

De financiële architectuur van het Kadaster volgt uit de besturingsfilosofie. De besturingsfilosofie beschrijft de basis uitgangspunten om de missie, visie, strategie en ambities van het Kadaster te kunnen realiseren.

Leidende ontwerpprincipes vanuit de besturingsfilosofie:

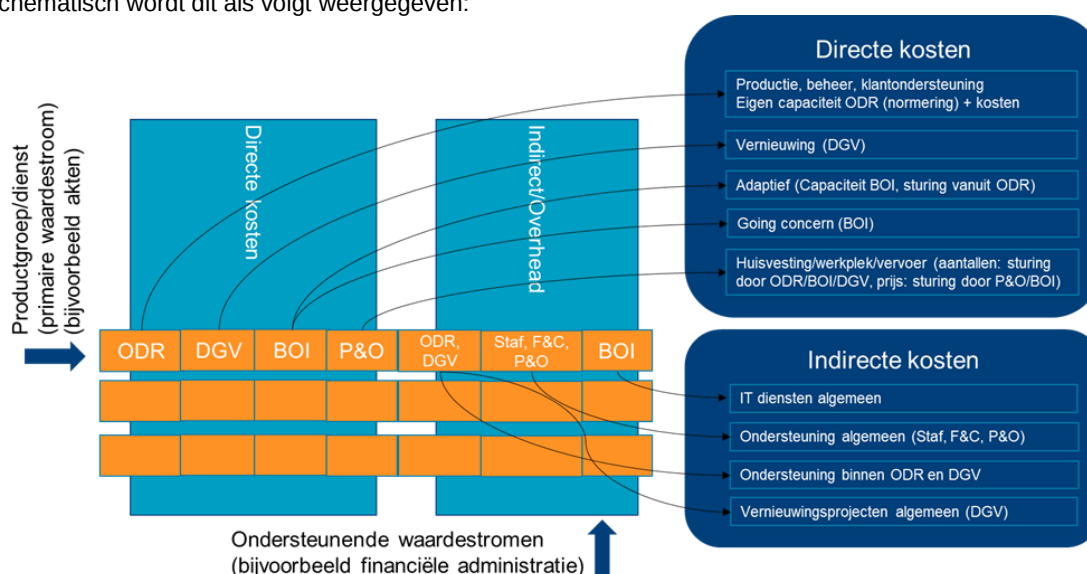
- wij sturen vanuit eenduidig opdrachtgeverschap, eigenaarschap en verantwoordelijkheden;
- onze verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd en geven primair weer welke doelen, resultaten en/of toegevoegde waarde gerealiseerd worden;
- onze verantwoordelijkheden liggen zoveel mogelijk op die plaats in de organisatie waar beoogde resultaten moeten worden behaald;
- onze verantwoordelijkheden zijn belegd op één plaats, geen duplicatie;
- wij werken vanuit een integrale uitvoerings- en vernieuwingsagenda en aan gerichte innovatie.

Besturingsprincipes

De besturingsprincipes zijn:

- Integrale sturing op de kritische succesfactoren Klant, Kwaliteit en Kosten in relatie tot de waarde die we leveren aan de maatschappij. Voor de sturing op succes hanteren we de onderverdeling van onze taken in **waardestromen**. *NB. In de inrichting kan de dan actuele versie van waardestromen worden geleverd.*
- Sturing op meerjarige kostendekkendheid van **strategische eenheden**. Een strategische eenheid bestaat uit een of meer productgroepen. Vanuit de Organisatiewet Kadaster moet een strategische eenheid meerjarig kostendekkend zijn. Het Kadaster kent tariefgefinancierde en budget-gefinancierde strategische eenheden en wettelijke taken en niet wettelijke taken. Het Kadaster onderkent de volgende strategische eenheden:
 - Inwinning en registratie
 - Informatieverstrekking en Advies
 - Budgetfinanciering
 - Tactisch Beheer DSO
 - Nevenactiviteiten
- Op Kadastertotaal niveau is **kostendekkendheid per strategische eenheid** het uitgangspunt, waarbij het streven is om ieder product en iedere dienst zo kostendekkend mogelijk te laten zijn.
- Alle kosten die het Kadaster maakt worden toegerekend naar productgroepen door middel van het **kostenallocatiemodel**.
- Voor de sturing op kwaliteit en kosten van de ondersteunende processen gaan we uit van taakstelling aan de verantwoordelijke directies. De verzameling van ondersteunende/kaderstellende processen noemen we de bedrijfsvoering van het Kadaster.

Schematisch wordt dit als volgt weergegeven:



Figuur: Visualisatie van kostenallocatie bij de bedrijfseconomische besturing

Verantwoordelijkheden in het 3-lijns model voor risicobeheersing

Binnen het Kadaster worden risico's beheerst door middel van het 3-lijnen model, waarbij de drie lijnen als volgt zijn ingericht:

1. De 'business' (het lijnmanagement), de eerste lijn, is eindverantwoordelijk voor de keuzes die ze maken en de risico's die ze in de dagelijkse praktijk aangaan. Zij kunnen de risicobeheersing niet delegeren. De eerste lijn is daarmee de belangrijkste vorm van risicobeheersing.
2. De tweede lijn ontwikkelt de systemen voor een goed proces van risicomanagement en beheersing, altijd ter ondersteuning van de 'business'. Verder is 'monitoring' een activiteit die ook bij de 2e lijnsrol hoort.
3. De derde lijn is de auditfunctie (afdeling Audit). Zij voorziet de RvB van zekerheid (assurance) over de kwaliteit van sturing en beheersing.

Werken onder architectuur

Het Kadaster werkt onder architectuur. De financiële processen zijn geplott in de Kadaster Enterprise Architectuur (KEA). De huidige financiën en inkoop oplossing kent interacties met een omliggend IT landschap. Een deel daarvan is van SAP en een deel daarvan is non-SAP. Belangrijke interacties zijn er met:

- Klantregistratie en ordermanagement (CRM, SD en MM)
- Management informatie (SAP BW en SAC)
- Enterprise service bus (SAP PI)

Financiële processen

Het Kadaster kent (op hoofdlijnen) de volgende financiële processen:

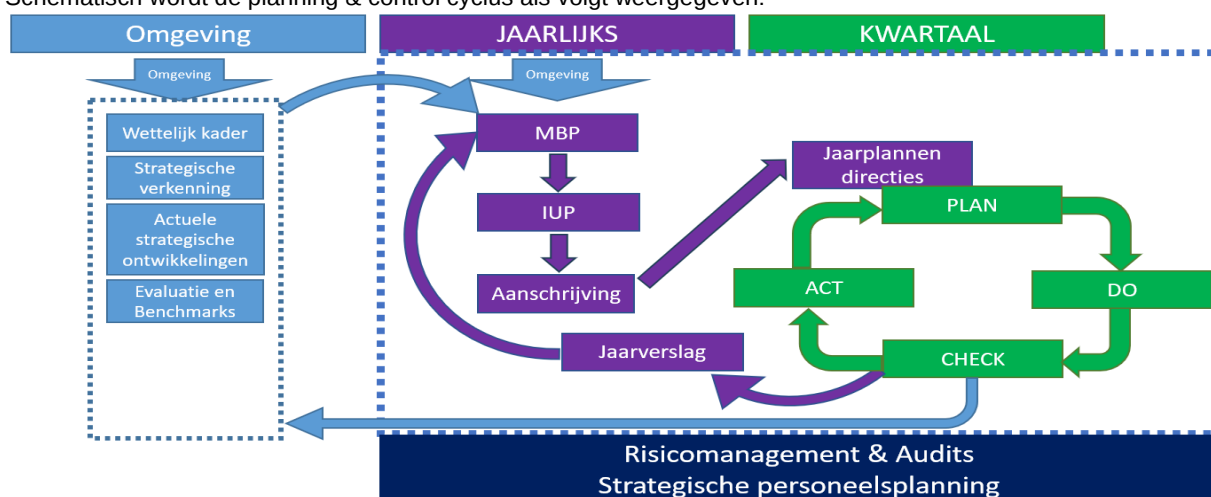
- a. Financieel management:
 - Record to Report
- b. Verantwoording:
 - Data to decision
- c. Inkoop- en contractmanagement:
 - Contract- en leveranciersmanagement
 - Purchase-to-pay

Planning & Control cyclus

De planning & control cyclus kan grofweg worden verdeeld in drie fases: richten, inrichten en verrichten. Bij het richten en kaderstelling worden de keuzes over de richting van de organisatie gemaakt, worden de doelen vastgesteld en kaders meegegeven waarbinnen die doelen moeten worden bereikt. Hiervoor is de RvB verantwoordelijk, ondersteund door de bedrijfsvoerings-driehoek (Staf, F&C en P&O). Deze fase resulteert in een MBP/IUP, een (concept) begroting en een aanschrijving met (financiële) kaders.

Deze fase wordt gevoed uit de omgeving. Bij het inrichten en allocatie worden die doelen door de directies vertaald naar (binnen de gegeven kaders) haalbare resultaten en wordt afgesproken waar de verantwoordelijkheid voor het behalen van de resultaten ligt. Bij het verrichten worden de activiteiten door de directies uitgevoerd en wordt vervolgens gerapporteerd over het behalen van de resultaten (verantwoording) en wordt indien nodig bijgestuurd.

Schematisch wordt de planning & control cyclus als volgt weergegeven:



Op organisatieniveau zijn de onderdelen van de PDCA-cyclus ingericht.

PLAN:

In het proces van strategievorming stellen we de doelen, doelstellingen en resultaten van het Kadaster vast en werken deze uit tot op directieniveau.

- Startpunt is de identiteit van de organisatie met de missie, visie en ambities.
- Onze omgeving brengen we in kaart met de strategische verkenning, dit helpt ons om doelen voor de langere termijn te formuleren.
- We leggen onze doelen, doelstellingen en begroting vast in het Meerjarenbeleidsplan. Op basis hiervan formuleren we de organisatiedoelstellingen in het Integraal Uitvoeringsplan (IUP). Dit werken we voor het komende jaar uit in de jaarplannen op directieniveau. Het IUP en de jaarplannen vormen de basis voor de Do en Check, waarbij het IUP op organisatieniveau en de jaarplannen op directieniveau het kader vormen.
- Jaarlijks wordt een Strategisch Personeelsplan (SPP) voor de planperiode bijgesteld o.b.v. MBP en IUP. Vanuit dit SPP wordt de gewenste bezetting voor het komende jaren vastgesteld met daarin per directie het aantal FTE's in dienst, inhuur en uitbesteding met bijbehorende inschalingen en kwalitatieve beoordeling van de medewerkers

DO:

In deze fase vinden de uitvoerende activiteiten plaats door de directies onder verantwoordelijkheid van de betreffende directeur. Tijdens de uitvoering vindt binnen de directies permanente meting van de vastgestelde KPI's plaats.

CHECK:

In deze fase stellen we op basis van rapportage vast wat de voortgang is van het uitvoeren van de plannen en waar bijsturing op de realisatie of bijstelling van de plannen nodig is. Deze fase is belangrijk voor het leervermogen van de organisatie en zorgt ervoor dat we problemen signaleren, oplossen en in de toekomst voorkomen.

De directies rapporteren op directieniveau over:

- o Voortgang realisatie IUP en overige doelstellingen
- o Personeel
- o Financieel: per kwartaal wordt een forecast van omzet en kosten gemaakt.
- o Risico's

Ieder kwartaal rapporteert de directeur aan de Raad van Bestuur door middel van een schriftelijke kwartaalrapportage die mondeling wordt toegelicht aan de hand van een praatplaat tijdens een Management Overleg (MO). Hierbij zijn naast de directeur en de Raad van Bestuur ook aanwezig de directeur F&C, de businesscontroller en de concerncontroller. De directeur wordt hierbij ondersteund met management informatie, welke deels centraal wordt opgeleverd (ontsloten via SAC) deel decentraal door de directie zelf ontwikkelde management informatie.

ACT:

Bij afwijkingen in de realisatie is het nodig om de realisatie bij te sturen of de planning bij te stellen. De voor een resultaat verantwoordelijke directeur heeft de verplichting om als mogelijk bij te sturen. Het bestuur kan op basis van een voorstel van de directeur besluiten tot bijstelling van de plannen. Deze bijstelling wordt door concern control en business control verwerkt in de plannen en gememoreerd in een toelichting. Na afloop van een jaar legt de Raad van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht, de Gebruikersraad en de Minister via haar jaarverslag en de jaarrekening die gecontroleerd worden door de externe accountant.

Profit center structuur

Het Kadaster werkt met een profit center structuur.

NB. In de inrichting kan de dan actuele versie van de profit center structuur worden geleverd.

HR-organisatiestructuur

Het Kadaster werkt met een HR organisatiestructuur. Deze is van belang voor de koppeling met de kostenplaatsenstructuur.

NB. In de inrichting kan de dan actuele versie van de HR organisatiestructuur worden geleverd.

Inkoopcodes

Het Kadaster kent een aantal inkoopcodes. Deze zijn gerelateerd aan de inkoop administratie inclusief het verband contracten uitnutting.

NB. In de inrichting kan de dan actuele versie van de inkoopcodes worden geleverd.

Tijdschrijven en tijdschrijfcodes

Het Kadaster werkt met tijdschrijven en kent een aantal tijdschrijfcodes.

NB. In de inrichting kan de dan actuele versie van de tijdschrijfcodes worden geleverd.

Mandaatadministratie, delegatie en procuratieschema.

Het Kadaster kent een mandaatadministratie, delegatie en procuratieschema.

NB. In de inrichting kan de dan actuele versie worden geleverd.

Projectadministratie

Binnen het Kadaster wordt veel projectmatig gestuurd. Bij projectmanagement wordt onderscheid gemaakt tussen projectadministratie en projectbeheer. Met projectadministratie bedoelen we alle financieel gerelateerde administratieve werkzaamheden van een project. Daaronder vallen de volgende werkzaamheden:

- Aanmaken en beheren projecten inclusief budgetvastlegging en eventueel prognoses
- Aanmaken en beheren urencodes
- Schrijven en goedkeuren van uren
- Leveringen uit projecten, ten behoeve van deelleveringen, onderhanden werk en facturatie.
- Bestellingen en goedkeuringen in relatie tot projecten, met declaraties als wens.
- Aanmaken van rapportages
- Integratie projecten en programma's naar portfoliomanagement omgeving incl prognose vanuit portfoliomanagement tooling.

Met projectbeheer bedoelen we alle processen rondom planningen en uitvoering van een project. Daaronder vallen de volgende werkzaamheden:

- Projectinitiatie:
 - o Definieren van projectdoelen en -doelstellingen.
 - o Identificeren van belanghebbenden.
 - o Opstellen van een projectcharter of -mandaat.
- Projectplanning:
 - o Ontwikkelen van een projectplan.
 - o Maken van een tijdlijn met mijlpalen.
 - o Taaktoewijzing en resourceplanning.
 - o Opstellen van een budget en kostenramingen.
 - o Risicoanalyse en risicobeheer.
- Projectuitvoering:
 - o Taakuitvoering en voortgangscontrole.
 - o Coördineren van teamactiviteiten en -communicatie.
 - o Beheren van projectmiddelen en -medewerkers.
 - o Kwaliteitscontrole en -borging.
 - o Stakeholders management.
- Projectmonitoring en -controle:
 - o Volgen van projectvoortgang ten opzichte van de planning.
 - o Bijhouden van budget en uitgaven (koppeling met projectadministratie).
 - o Identificeren en oplossen van problemen en knelpunten.
 - o Aanpassen van het projectplan indien nodig.
 - o Rapporteren van projectstatus aan belanghebbenden.
- Projectafsluiting:
 - o Voltooien van alle projectactiviteiten.
 - o Overdragen van deliverables aan de klant of eindgebruiker.
 - o Evalueren van projectprestaties en -resultaten.
 - o Documenteren van lessen geleerd.
 - o Formele afsluiting van het project en ontbinden van het projectteam.
- Communicatiebeheer:
 - o Ontwikkelen van een communicatieplan.
 - o Regelmatige updates en rapportages aan belanghebbenden.
 - o Beheren van projectdocumentatie en -informatie.
- Risicobeheer:
 - o Identificeren van potentiële risico's.
 - o Analyseren van de impact en waarschijnlijkheid van risico's.
 - o Ontwikkelen van risicobeperkingsstrategieën.

- Monitoren en beheren van risico's tijdens het project.
- Issue Management.
- Kwaliteitsbeheer:
 - Stellen van kwaliteitsstandaarden en criteria.
 - Voeren van kwaliteitscontrole en -borging gedurende het project.
 - Evalueren van de eindproducten tegen kwaliteitsdoelen.
- Resourcebeheer:
 - Toewijzen en optimaliseren van middelen (mensen, apparatuur, materialen).
 - Beheren van werklast en teamcapaciteit.
 - Zorgdragen voor een evenwichtige verdeling van middelen.
- Scopebeheer:
 - Definieren en beheren van projectomvang.
 - Beheren van veranderingen in de projectscope.
 - Zorgen dat het project binnen de vastgestelde scope blijft.
- Tijdbeheer:
 - Maken en bijhouden van een gedetailleerde projecttijdlijn.
 - Beheren van projectactiviteiten en -deadlines.
 - Gebruik van tools zoals Gantt-diagrammen voor tijdsbeheer.

In de huidige situatie wordt door meerdere afdelingen van het Kadaster gebruik gemaakt van projectbeheer, projectenadministratie en portfolio-beheer, onder andere bij, maar niet uitsluitend:

- Projecten vanuit het integrale portfolio, uitgevoerd door meerdere afdelingen. Kosten blijven bij de afdeling, maar inzicht in de kosten dient vanuit meerdere dimensies toegerekend / gealloceerd kunnen worden. Op deze projecten vindt in de basis geen omzet plaats, maar de activiteiten en daarmee kosten dienen wel toegerekend te kunnen worden aan de omzet. Kosten zijn bijvoorbeeld, maar niet uitsluitend:
 - Uren van eigen en ingehuurd medewerkers
 - Kosten vanuit bestellingen / facturen
 - Kosten van Simplified Card
 - Kosten vanuit declaraties (wens)
 - Overige kosten toegerekend aan het project
- Projecten waarop naast kosten ook omzet wordt gedraaid. Bijzonderheden hier zijn:
 - De tarieven cq budget per project en per activiteit binnen dat project kunnen afwijken zijn. Dit kunnen vastgestelde tarieven zijn, maar kan ook kostprijs + marge (afhankelijk van functie) zijn, waarbij de marge aangepast kan zijn per project en/of activiteit.
 - Financiering kan plaatsvinden op tarief (pxq), met een budget / subsidie of intern gefinancierd. Duidelijk moet zijn welke financieringsvorm van toepassing is, wie de financier is en wat het tarief of budget is.
 - Projecten kunnen een cap hebben
 - Meer / minder werk via aanvullende afspraken voor zowel omzet als kosten
 - Per project kan afwijken met reiskosten worden omgegaan. We kennen de volgende varianten:
 - 1-op-1 vergoeding van gedeclareerde kosten
 - Vaste vergoeding per type project
 - Vaste reiskostenvergoeding Kadaster-breed
 - Facturatie in buitenlandse valuta
 - Inzicht in wat reeds gefactureerd is tov contract (mag ook buiten systeem)
 - Koppeling externe systemen zoals AMEX / Simplified Card

Grootboekschema

Het Kadaster kent een grootboekschema als basis van de financiële processen.

NB. In de inrichting kan de dan actuele versie van het grootboekschema worden geleverd.

Kostensoorten en kostenplaatsen

Het Kadaster onderscheidt een aantal kostensoort en een aantal kostenplaatsen. Kostensoorten zijn type kosten die grote gelijkenis hebben en dus als zodanig onder een noemer worden gebracht. Kostenplaatsen zijn in de financiële boekhouding afgebakende eenheden waar kosten en opbrengsten aan kunnen worden berekend. Kostenplaatsen kunnen vervolgens worden doorbelast naar andere kostenplaatsen of kostendragers.

NB. In de inrichting kan de dan actuele versie van de kostensoorten en kostenplaatsen worden geleverd.