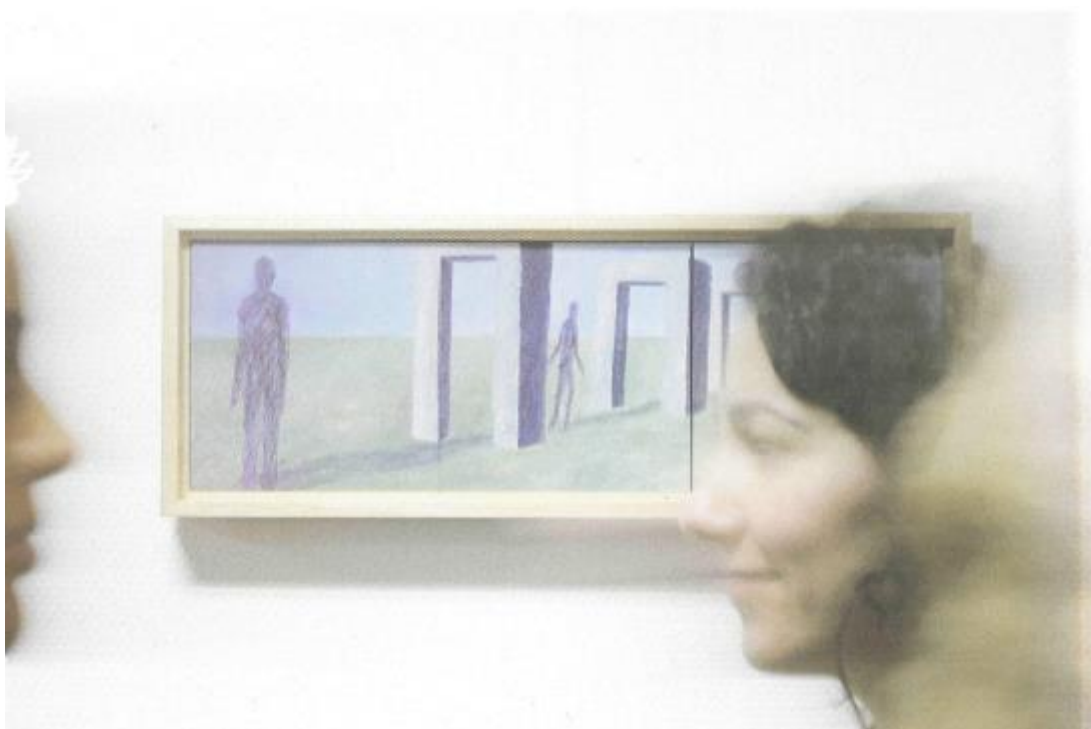




## OGC Gateway™

Geonovum  
Klaar voor de toekomst



Gezag zonder macht

Health Check titel: Geonovum  
Gatewaynummer: 2019-RO-32  
Versienummer: [1.0]  
Privacy-rubricering: Organisatievertrouwelijk

---

## Gateway Health Check

Versie nummer: [Definitief 1.0 externe versie](#)  
Datum van oplevering aan SRO: [4 oktober '19](#)  
Organisatie: Geonovum

## Context

Ter vervanging van de stichtingen RAVI (Overlegorgaan Raad voor de Vastgoedinformatie) en NCGI (Nationaal Clearinghouse Geo-informatie), is in 2007 door de toenmalig minister van VROM de overheidsstichting Geonovum opgericht als een neutraal platform van deskundigen zonder winstoogmerk, met als doel geo-informatie van de publieke sector maatschappelijk breed toegankelijk te maken en beter te helpen benutten, en in het bijzonder daarvoor benodigde standaarden te ontwikkelen en te beheren. Geonovum vormt de schakel tussen beleid en uitvoering in het tot stand brengen en actueel en relevant houden van de door de overheid gerealiseerde nationale geo-informatie infrastructuur.

Geonovum werkt met en door de meest belanghebbende overheidspartijen voor de wettelijke taken jaarlijks opgebrachte basisfinanciering, alsmede met daarnaast apart betaalde projecten. Bij de oprichting werd een onafhankelijk bestuur ingesteld voor het besturen van de stichting, alsmede een programmaraad met vertegenwoordigers van de publieke stakeholders. De programmaraad heeft een adviserende rol ten aanzien van de activiteiten en de prioriteiten. In 2008 werd naar aanleiding van de Europese richtlijn INSPIRE een Raad van Toezicht ingesteld. Dit was nodig omdat de coördinerend minister voor geo-informatie een expliciete generieke verantwoordelijkheid had gekregen om de kwaliteit en continuïteit van de geo informatie infrastructuur te borgen. Sinds 2009 is in de statuten de beslissende invloed van de RvT op besluiten van het bestuur vastgelegd.

Sinds het aantreden van het huidige kabinet is de coördinerend minister voor geo informatie de minister van BZK. Ambtelijk zijn binnen BZK de DG Bestuur, Ruimte en Wonen en de Programma DG Omgevingswet de primaire aanspreekpunten. Zij hebben ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een grote en belangrijke beleidsopdrachtgevende rol in het kader van de taakopdracht en projecten van Geonovum. De Programma DG Omgevingswet fungeert bovendien binnen het bestuursdepartement als eigenaar voor Geonovum. Geonovum werkt met jaarlijkse uitvoeringsplannen, stoelend op een eens per 3 jaar geactualiseerde meerjarenvisie. De vigerende meerjarenvisie is eind 2016 vastgesteld en gepland is dat deze in de loop van dit jaar wordt herijkt. De uitkomsten van de Gateway Health Check zullen daarvoor input zijn. Geonovum heeft werkende weg en sluipenderwijs door het ontwikkelen en beheren van een groeiend pakket aan data(uitwisselings)standaarden een steeds grotere verantwoordelijkheid toebedeeld gekregen voor niet alleen bijvoorbeeld de standaarden voor het functioneren van het stelsel van de geo-basisregistraties, maar voor het in algemene zin slagen van de digitale transitie in het domein van de fysieke leefomgeving. Dat geldt momenteel in het bijzonder voor het ontwikkelen en in de toekomst ook structureel beheren van de standaarden voor het digitaal stelsel voor de Omgevingswet. Dit zijn naar hun aard niet alleen complexe, maar voor Geonovum ook omvangrijke taken.

De komende jaren speelt (standaardisatie van) geo-informatie ook een sleutelrol in grote maatschappelijke opgaven als de energietransitie en de mobiliteit. Het krachtenveld waarin Geonovum opereert wordt daarmee nog groter en ingewikkelder dan het altijd al is geweest, ook internationaal. Veel overheidsbestuurders en -managers zijn zich van deze ontwikkeling voornog slechts beperkt bewust. Het belang van standaarden en de complexiteit van standaardisering en daarmee de mede door hen in te vullen randvoorwaarden om succesvol te kunnen opereren in dat spel, onttrekken zich goeddeels aan hun aandacht. Geonovum ontwikkelt zich bij dit alles tot nu toe op een organische wijze. De diverse maatregelen die directie en bestuur hebben genomen en nemen, bouwen voort op de initiële vertrekpunten en

besluiten uit 2007 in termen van bemensing, interne organisatie, externe governance en financiering. Vooralsnog levert dat geen acute knelpunten of problemen op. Desondanks hebben directie en bestuur, evenals overigens de belangrijkste opdrachtgever en eigenaar, behoefte aan een frisse blik van buiten op de toekomstvastheid en de robuustheid van de stichting.

## **Dankwoord**

Het reviewteam dankt Geonovum voor haar ondersteuning en openheid. Dat heeft veel bijgedragen aan overzicht, inzicht en begrip bij het reviewteam en aan het resultaat van de Health Check.

## **Aanleiding en doeleinden van de Gateway™ Health Check**

Aan de Gateway Review ligt de volgende vraagstelling ten grondslag:

In hoeverre is de overheidsstichting Geonovum voorbereid op de toekomst, waarbij de volgende kernvragen dienen te worden beantwoord:

- In hoeverre is er bij de stakeholders een gedeeld beeld over de toekomstige functie
- Sluit de bedrijfsstrategie (governance, financiering, organisatie, kwaliteit en kwantiteit en verhouding vaste en flexibele medewerkers) goed aan op de (ontwikkeling in) opdrachten en de achterliggende maatschappelijke opgaven?
- Sturen eigenaar, opdrachtgever(s), Raad van Toezicht, bestuur en directie op de juiste manier op de juiste punten?
- Zijn de stakeholders op het juiste niveau betrokken en zitten die op de juiste manier in de wedstrijd?
- Zijn er blinde vlekken?

Hierbij kunnen de volgende onderwerpen aan bod komen:

- de balans dienstenportfolio – impact
- de balans capaciteit – kwaliteit
- de balans interne - externe medewerkers
- de balans structurele basisfinanciering - incidentele projectfinanciering

## **Uitvoering van de Gateway™ Health Check**

Bij de uitvoering van de Gateway Health Check ligt de focus op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert. De balans tussen effectiviteit en doelmatigheid wordt uitgedrukt in de zogenaamde optimalisation confidence.

Deze Gateway Health Check Geonovum is uitgevoerd van 23-09-19 t/m 27-09-19 te Amersfoort. De leden van het reviewteam zijn vermeld op de titelpagina.

Appendix A bevat de intentie van de Gateway Health Check.

Appendix B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Health Check zijn bestudeerd.

## Gateway Health Check Confidence uitspraak

---

ORANJE

**ORANJE** De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.

Het reviewteam heeft een gemotiveerde en professionele organisatie gezien. De professionaliteit en de wijze waarop de standaarden tot stand komen worden alom geroemd. De organisatie wordt aangeduid als behorend tot de top twee of top drie van de wereld.

Geonovum is de natuurlijke autoriteit op het geo-terrein die de geaccepteerde standaarden tot stand brengt waarbij de onafhankelijkheid hoog in het vaandel staat. De onafhankelijkheid, deskundigheid en co-creatie leiden tot een hoge gunfactor: gezag zonder macht. De organisatievorm als stichting benadrukt de onafhankelijkheid goed waarmee deze acceptatie wordt ondersteund.

Het reviewteam trof een organisatie en omgeving aan die elkaar professioneel kennen en elkaar willen helpen. De relationele en professionele kant gaan hand in hand en worden als een belangrijke succesfactor gezien.

Het reviewteam heeft tijdens de interviews ook kwetsbaarheden en verbeterpunten vernomen. Belangrijkste kwetsbaarheid zit in een onduidelijke governance, niet in de positionering als stichting. De strategische verankering zal versterkt moeten worden. Er is een hogere meerjarige financiering nodig, passend bij de structurele taken en bezetting. Ook zal er gekeken moeten worden naar de balans tussen vast, ingehuurd en gedetacheerd personeel. De detachering en inhuur wordt voor de kennisopbouw en kennisuitwisseling als essentieel gezien. Over de interne organisatie van Geonovum worden verbeteringen voorgesteld.

Al met al staat Geonovum als 'brand' (ook internationaal) zeer sterk op de kaart in de geo-wereld. Met onderstaande aanbevelingen kan zij volgens het reviewteam met vertrouwen de toekomst tegemoet zien. Geonovum kan dan een belangrijke bijdrage blijven leveren aan het tot stand brengen van geo-standaarden en bijdragen aan standaarden op aanpalende terreinen.

Bij de bepaling van de Status van de Gateway Review Optimisation Confidence uitspraak dienen de volgende definities gebruikt te worden.

---

Kleur	Toelichting status
	<b>GROEN</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen.
	<b>ORANJEGROEN</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	<b>ORANJE</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	<b>ORANJEROOD</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.
	<b>ROOD</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.

---

Kleur aanbeveling	Toelichting
<b>Kritiek</b> <b>Doe onmiddellijk</b>	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen.
<b>Essentieel</b> <b>Doe binnenkort</b>	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen.
<b>Aanbevolen</b>	De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid.

---

## Bevindingen en aanbevelingen Health Check Reviewteam

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

Aanbeveling	Urgentie
<p><b>1. Verduidelijk de Governance en versterk de strategische inbedding en rollen</b></p> <p>De governance van Geonovum betreft een stichting met een stichtingsbestuur, een raad van toezicht en een programmaraad. De opdrachten van deze stichting zijn voor meer dan 90 procent afkomstig van de rijksoverheid. BZK speelt de rol van coördinerend opdrachtgever. Over wie de eigenaar is van de stichting bestaan verschillende beelden. Ook bestaat er een majeur verschil van inzicht bij de geïnterviewden die bij de governance zijn betrokken. Dit gaat over de wijze van de aanpak hoe te komen tot standaarden, de doorlooptijd en de waardering daarvan. Overigens is het overgrote deel van de geïnterviewden zeer lovend over Geonovum. Op de vraag om Geonovum op te heffen komt stevast het antwoord dat het direct weer opgericht zou moeten worden. De expertise, onafhankelijkheid, benaderbaarheid en open space benadering worden zeer gewaardeerd. Geadviseerd wordt om op korte termijn een strategische board in te richten voor de strategische aansturing en inbedding van Geonovum. Doel van deze board is om te komen tot heldere afspraken over de governance. En zeker ook over het maken van heldere afspraken op strategisch niveau over waar Geonovum van is, inclusief prioritering (ook in relatie tot de markt). Hiervoor is een gedeeld beeld over de rol en toegevoegde waarde van Geonovum nu en in de toekomst nodig. De strategische board helpt bij de verankering van Geonovum op strategisch niveau bij alle betrokken partijen. Ook de opdrachtgevers en opdrachtnemer moeten in hun rollen verder professionaliseren. Bij deze strategische board wordt geadviseerd aanwezig te zijn de RVT, het stichtingsbestuur, de directie, de beleidsbepalers en de financiers van de 'structurele' opdrachten.</p>	<b>Kritiek</b>
<p><b>2. Breng bemensing in balans</b></p> <p>In de gesprekken is het woord kwetsbaar vaak genoemd. Ook ten aanzien van de continuïteit van de bemensing, van de directeur alsmede de specialisten. Er werken nu circa 50 fte medewerkers voor Geonovum. Hiervan zijn er circa 14 fte in vaste dienst waarvan relatief veel ondersteunende medewerkers. Voor Geonovum blijft het wenselijk een aanzienlijk deel van het personeelsbestand in tijdelijk en flexibele vormen in te zetten gezien de hoeveelheid projecten en opdrachten, continu noodzakelijke innovatie en doorontwikkeling, en succesvol gebleken detacheringen en personele samenwerking. De huidige verhouding van circa 28% in vaste dienst en circa 72% in tijdelijke dienstverbanden zal in een betere balans gebracht moeten worden om de continuïteit in (het gezag op basis van) de geo-expertise en het beheer van belangrijke standaarden te borgen. Versterk de top van de organisatie en verbreed het strategisch vermogen zodat meerdere mensen hierop in de buitenwereld acteren.</p>	<b>Essentieel</b>

### 3. **Breng financiering in balans**

Essentieel

Het basisprogramma levert via een subsidie een basisbekostiging op voor Geonovum van 695 K euro. Een variëteit aan opdrachten leidt tot een groot bedrag aan incidentele financiering. In 2018 betreft het in totaal 5.309 K euro aan aanvullende financiering. De hoeveelheid projecten en opdrachten is de afgelopen jaren in aantal en in omvang toegenomen. Voor de komende jaren volgen er belangrijke beheertaken en noodzakelijke doorontwikkeling van opgeleverde geo-standaarden. Bij deze structurele taak hoort ook een passende structurele financiering. Verder zullen er naar verwachting de nodige projecten en opdrachten blijven volgen. Daar blijft onveranderd incidentele financiering voor bestaan. Afhankelijk van de mate aan gewenste continuïteit aan deskundigheid en financiële zekerheid kunnen opdrachtgevers desgewenst ook een basisdeel aan projecten financieren en binnen deze middelen naar eigen inzicht te prioriteren. Borg een passende structurele financiering, in een goede balans met incidentele financiering van opdrachten. Het ligt voor de hand dat de belangrijke opdrachtgevers en financiers hiervoor zorg dragen zonder onnodige administratieve lasten. NB. Als je dit in de begrotingen van 2021 wilt regelen moeten hiervoor uiterlijk in het 1ste kwartaal van 2020 hiervoor de afspraken zijn gemaakt.

### 4. **Bewaak een heldere scope van Geonovum**

Aanbevolen

Tijdens de gesprekken is meerdere malen gesproken over de vele ontwikkelingen in de omgeving van Geonovum en de rol en meerwaarde die Geonovum daarbij in Nederland en internationaal kan betekenen. Daarbij was meestal het devies “blijf dichtbij waar je erg goed in bent”. En tegelijkertijd bleek dat er geen eenduidig scope van Geonovum was of een afwegingskader die de gesprekken hierover met de vele stakeholders richting geeft of duidelijkheid verschaft. Het advies is om in lijn met het meerjarenplan ook het profiel van Geonovum voor de komende jaren te evalueren en waar nodig aan te scherpen. En vanuit de strategische visie prioriteiten te bepalen (zie ook aanbeveling 1).

### 5. **Professionaliseer de interne organisatie**

Essentieel

De organisatie kenmerkt zich door een cultuur van samenwerking, openheid, transparantie en innovatie. De cultuur, die past bij een innovatieve voorloper in een hoogdynamisch domein als geoinformatie, is aantrekkelijk voor (nieuwe) collega's en voor collega's van andere organisaties uit het netwerk, die daardoor graag bij Geonovum werken op tijdelijke basis. De wereld van de geo-informatie verandert snel. Hierbij zien wij steeds meer politieke en bestuurlijke beïnvloeding, meer integratie met andere domeinen en werkprocessen en meer gegevensstandaarden vanuit de markt.

Dit vraagt van de organisatie en mensen aanpassingen in werkwijze en competenties (strategisch vermogen, omgevingsmanagement, andere domeinen). Dit betekent voor de werkwijze tevens het inspelen op de verzakelijking waaronder de uitbreiding van het repertoire om tot afstemming en besluitvorming over standaarden te komen. En dit vraagt ook afspraken over de continue borging van kennisoverdracht bij binnenkomst en vertrek van collega's. De experts van



Health Check titel: [Geonovum](#)  
Gatewaynummer: [2019-RO-32](#)  
Versienummer: [\[1.0\]](#)  
Privacy-rubricering: [Organisatievertrouwelijk](#)

---

Geonovum kunnen ook professionaliseren door zich te verdiepen bij de inwinning van data en/of gebruik van standaarden bij de (eind)gebruikers.

Verdere professionalisering is ook nodig voor de borging van de kwaliteit van de organisatie. Die wordt zeer hoog geacht. Maar het is nodig om regelmatig een check op die kwaliteit, zowel ten aanzien van de gevoerde processen als voor de opgeleverde producten uit te voeren. Aanbevolen wordt dit via een externe (wetenschappelijke) visitatie of audit te organiseren. Deze borging zal de positie van Geonovum in het netwerk en bij de opdrachtgevers verder versterken.

---

De volgende Gateway<sup>TM</sup> Health Check is wenselijk c.q. te verwachten in: NVT

## Bijlage A

### Intentie van Gateway Health Check

Tijdens de Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Gateway Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een Gateway Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?

## BIJLAGE B

### Geraadpleegde documenten

Onderstaande lijst geeft weer welke documenten bij de voorbereiding of in de loop van de Gateway Health Check zijn geraadpleegd.

Nr.	Titel document
1	2006 brief VROM oprichting
2	Statuten Geonovum 20181206
3	Bestuurlijke aandachtspunten evaluatie
4	Advies inzake RvT Geonovum
5	Memo VROM inbestedende dienst - statutenwijziging
6	Rathenau cijfers & feiten 2017
7	20181224 Positionering Geonovum
8	Tijdelijke subsidieregeling Geonovum 2017-2021
9	Convenant BZK-Geonovum
10	20161206 Meerjarenvisie 2020
11	20190513 Geonovum jaarrapport 2018
12	Geonovum uitvoeringsplan 2019
13	Geonovum Silicon Valley studiereis rapportage
14	Ontwikkeling Geosector 2014-2024
15	Geonovum Uitgelicht maart 2019
16	Geonovum Uitgelicht juni 2019
17	Geonovum begroting 2019
18	2019206 Risicoanalyse
19	20171511 Toets continuïteitsreserve
20	Leeswijzer documenten