

Vergaderjaar 2007–2008 A

31 223

Instellen Domeinen als baten-lastendienst

Nr. 2

Ter griffie van de Eerste en van de Tweede Kamer der Staten-Generaal ontvangen op 22 november 2007.

Het oordeel dat de voorgenomen rechtshandeling een voorafgaande machtiging bij de wet behoeft kan door een van beide Kamers worden uitgesproken uiterlijk op 6 december 2007.

VERSLAG VAN EEN SCHRIFTELIJK OVERLEG

Vastgesteld 22 november 2007

De vaste commissie voor Financiën¹ heeft de behoefte om over de brief van de staatssecretaris van Financiën d.d. 1 oktober 2007 inzake zijn voornemen over te gaan tot het instellen van een baten-lastendienst, te weten Domeinen (Kamerstuk 31 223, nr. 1), enkele vragen en opmerkingen voor te leggen.

De vragen en opmerkingen zijn op 1 november 2007 aan de staatssecretaris voorgelegd. Bij brief van 22 november 2007 zijn ze door de staatssecretaris van Financiën beantwoord.

De voorzitter van de commissie,
Blok

De griffier van de commissie,
Berck

¹ Samenstelling:

Leden: Van der Vlies (SGP), Vendrik (GL), Blok (VVD), voorzitter, Ten Hoopen (CDA), ondervoorzitter, Weekers (VVD), Gerkens (SP), Van Haersma Buma (CDA), De Nerée tot Babberich (CDA), Dezentjé Hamming (VVD), Omtzigt (CDA), Koşer Kaya (D66), Irrgang (SP), Luijben (SP), Kalma (PvdA), Blanksma-van den Heuvel (CDA), Cramer (CU), J. Kortenhorst (CDA), Van der Burg (VVD), Van Dijck (PVV), Heerts (PvdA), Gesthuizen (SP), Ouwehand (PvdD), Tang (PvdA), Vos (PvdA) en Vacature (PvdA).

Plv. leden: Van der Staaij (SGP), Halsema (GL), Remkes (VVD), Jonker (CDA), Aptroot (VVD), Van Gerven (SP), De Vries (CDA), Van Hijum (CDA), De Krom (VVD), De Pater-van der Meer (CDA), Pechtold (D66), Kant (SP), Ulenbelt (SP), Van der Veen (PvdA), Vacature (CDA), Anker (CU), Mastwijk (CDA), Nicolai (VVD), De Roon (PVV), Smeets (PvdA), Karabulut (SP), Thieme (PvdD), Heijnen (PvdA), Spekman (PvdA) en Van Dam (PvdA).

I Vragen en opmerkingen vanuit de commissie

De dienst Domeinen Roerende Zaken wordt met ingang van 1 januari 2008 alsnog een agentschap. Vanaf deze datum functioneert dit onderdeel van Domeinen geheel los van de dienst Domeinen Onroerende Zaken. Verwarrend is dat in de voorliggende brief wordt gesproken over de «dienst Domeinen» en niet over de dienst Domeinen Onroerende Zaken. In de begroting 2008 wordt wel duidelijk gesproken over «Domeinen Roerende Zaken» én «Domeinen Onroerende Zaken» Beide zijn nu als afzonderlijk agentschap in de begroting (TK 31 200 IXB, nr. 2; p. 74–81) opgenomen.

- Kan de staatssecretaris verduidelijken waarom in de brief consequent gesproken wordt over Domeinen, terwijl in de begroting 2008 sprake is van twee afzonderlijke agentschappen, namelijk Domeinen Roerende Zaken en Domeinen Onroerende Zaken?
- Is het streven er op gericht om ooit te komen tot één geïntegreerd agentschap Domeinen? Zo nee, waarom niet? Zo ja, per wanneer?
- Waarom wordt in de brief niet ingegaan op de invloed die de omvorming van Domeinen Onroerende Zaken heeft op de relatie met de dienst Domeinen Roerende Zaken?
- Kan de staatssecretaris van Financiën alsnog ingaan op de verhouding tussen de dienst Domeinen Roerende en Onroerende Zaken, na de omvorming van de dienst Domeinen Onroerende Zaken tot agentschap?
- Wat zijn de overwegingen om Domeinen Onroerende Zaken als afzonderlijk en nieuw agentschap in te stellen in plaats van onder te brengen bij het al bestaande agentschap Domeinen Roerende Zaken of het bestaande agentschap DLG?
- Is onderzocht of er efficiencywinst door schaalvoordelen behaald kan worden door integratie met een bestaand agentschap?

Vanaf 1 januari 2007 draait de Dienst Domeinen Onroerende Zaken proef als baten-lastendienst. De brief laat geen concrete resultaten zien voor wat betreft de uitkomst van dit proefjaar.

- Kan de staatssecretaris alsnog inzicht geven in de resultaten van de proef de dienst Domeinen Onroerende Zaken als baten-lastendienst proef te laten draaien?
- Is uit het afgelopen jaar proefdraaien voldoende informatie naar boven gekomen om te concluderen dat de omvorming van de dienst Domeinen Onroerende Zaken naar een baten-lastendienst soepel kan verlopen?
- Zijn er ook knelpunten naar voren gekomen tijdens het proefdraaien? Zo ja, welke en hoe zijn deze opgelost?

Eén van de drie instellingsvoorwaarden voor een agentschap is dat de dienst als agentschap aantoonbaar doelmatiger gaat werken. In het geval van Domeinen Roerende Zaken zal dit onder meer moeten blijken uit de ontwikkelingen van het tarief, het aantal klachten en de klanttevredenheid. In de begroting 2008 zijn deze indicatoren ook al opgenomen, zij het zonder getallen.

- Wat is thans de kostprijs (het uurtarief) dat Domeinen Onroerende Zaken in rekening brengt?
- Waarom kent Domeinen Roerende zaken slechts één tarief?
- Kan de staatssecretaris aangeven hoe het tarief zich, uitgedrukt in euro's, naar verachting de komende vijf jaar zal ontwikkelen?
- Hoe verhoudt het tarief van Domeinen Onroerende Zaken zich tot de tarieven van vergelijkbare agentschappen (Domeinen Roerende Zaken, DLG, RGD)?
- Door wie wordt de klanttevredenheid gemeten? Hoe gebeurt dat?

- Werkt Domeinen Onroerende Zaken ook voor andere departementen en/of op de markt? Zo ja, in welke mate? Zo nee, waarom niet?

In het traject naar agentschapsvorming wordt meestal een risicoanalyse opgesteld. Of dat hier gebeurd is wordt niet duidelijk. Evenmin of de Rekenkamer betrokken geweest is bij de agentschapsvorming.

- Is in het kader van de agentschapsvorming ook een risicoanalyse opgesteld? Zo nee, waarom niet? Zo ja, kan de Kamer die alsnog ontvangen?

Bij de vorming van het agentschap Roerende Zaken had de Algemene Rekenkamer destijds opmerkingen.

- In hoeverre is de Algemene Rekenkamer betrokken geweest bij de vorming van dit agentschap?

II Reactie van de staatssecretaris

In uw verslag van een schriftelijk overleg d.d. 1 november 2007 heeft uw vaste commissie voor Financiën vragen en opmerkingen voorgelegd. Hierna worden de vragen van uw commissie beantwoord. In het verslag staan 17 vragen die gekenmerkt zijn door een streepje vooraf. Hierna heb ik de vragen genummerd van 1 tot en met 17 voor iedere vraag in het verslag.

1

Kan de staatssecretaris verduidelijken waarom in de brief consequent gesproken wordt over Domeinen, terwijl in de begroting 2008 sprake is van twee afzonderlijke agentschappen, namelijk Domeinen Roerende Zaken en Domeinen Onroerende Zaken?

Tot 2006 was er één dienst Domeinen bij het ministerie van Financiën waaronder zowel de roerende als onroerende zaken behoorden. In 2006 is deze dienst opgesplitst in twee organisaties, te weten een onderdeel dat zich bezig houdt met roerende zaken en een onderdeel dat zich bezig houdt met onroerende zaken. Het onderdeel dat zich bezig houdt met onroerende zaken gaat in de praktijk verder onder de naam Domeinen en het onderdeel dat zich bezig houdt met roerende zaken noemt zich expliciet Domeinen Roerende Zaken. Waar in de brief Domeinen staat kunt u dus lezen Domeinen Onroerende Zaken.

2

Is het streven er op gericht om ooit te komen tot één geïntegreerd agentschap Domeinen? Zo nee, waarom niet? Zo ja, per wanneer?

Nee, het streven is niet om één geïntegreerd agentschap Domeinen te formeren.

In de tijd dat het voornemen bestond om Domeinen Onroerende Zaken te fuseren met de Dienst Landelijk Gebied was het in voorbereiding op deze fusie logisch dat Domeinen Roerende Zaken haar eigen koers ging varen en werd afgesplitst. De producten en diensten van Domeinen Roerende Zaken met de daarbij behorende opdrachtgevers en klanten staan te ver weg van DLG en Domeinen Onroerende Zaken. Voor 2006 bestond binnen de Dienst Domeinen een duidelijk onderscheid in deze taken en hun organisatie, alleen was er één algemeen directeur.

3 en 4

Waarom wordt in de brief niet ingegaan op de invloed die de omvorming van Domeinen Onroerende Zaken heeft op de relatie met de dienst Domeinen Roerende Zaken?

Kan de staatssecretaris van Financiën alsnog ingaan op de verhouding tussen de dienst Domeinen Roerende en Onroerende Zaken, na de omvorming van de dienst Domeinen Onroerende Zaken tot agentschap?

Aangezien de organisaties in 2006 zijn gesplitst heeft de omvorming van Domeinen Onroerende Zaken geen invloed op de relatie met Domeinen Roerende Zaken. Op bepaalde gebieden (ICT en Personeelszaken) huurt Domeinen Roerende Zaken capaciteit in bij Domeinen Onroerende Zaken. Hiervoor zijn overeenkomsten gesloten met daarin afspraken over kosten-dekkende tegenprestaties.

5

Wat zijn de overwegingen om Domeinen Onroerende Zaken als afzonderlijk en nieuw agentschap in te stellen in plaats van onder te brengen bij het al bestaande agentschap Domeinen Roerende Zaken of het bestaande agentschap DLG?

De oorspronkelijke reden om Domeinen Roerende Zaken af te splitsen was dat de producten en diensten niet aansloten bij de voorgenomen fusieorganisatie Domeinen Onroerende Zaken/Dienst Landelijk Gebied. Afgelopen jaren is uitgebreid onderzocht of Domeinen Onroerende Zaken en Dienst Landelijk Gebied kunnen fuseren. In 2006 heeft een Interdepartementaal Beleidsonderzoek «Toekomst Vastgoed» plaatsgevonden waarin onder andere de voorgenomen fusie tussen Domeinen Onroerende Zaken en DLG onderwerp van onderzoek was. Het kabinet heeft naar aanleiding van het IBO besloten de fusie niet door te zetten omdat het belangrijkste voordeel van de fusie (het efficiënter ruilen van gronden tussen DLG/BBL en Domeinen) in de praktijk al gerealiseerd wordt door intensieve samenwerking. Daarnaast achtte het kabinet het wenselijk de komende jaren eerst ervaring op te doen met de uitvoering van de WILG en de daaruit voortvloeiende decentralisatie van het beleid voor het landelijk gebied.

Domeinen Onroerende Zaken heeft voldoende producten en diensten waar vraag naar is, en voldoende omvang om een zelfstandige baten-lastendienst te zijn.

6

Is onderzocht of er efficiencywinst door schaalvoordelen behaald kan worden door integratie met een bestaand agentschap?

In de periode dat DLG en Domeinen Onroerende Zaken voornemens waren om te fuseren is gekeken naar efficiencywinsten. Waar duidelijke voordelen werden gezien is ook na het afblazen van de fusie de samenwerking tussen Domeinen en DLG voortgezet, e.e.a. is vastgelegd in een samenwerkingsconvenant. Denk hierbij aan grondruilingen maar ook onderzoek naar gezamenlijk beheer van automatiseringssystemen. In samenhang met het kabinetsstandpunt t.a.v. het IBO is daarna geen onderzoek meer gedaan naar integratie met een bestaande baten-lastendienst.

7, 8, 9

Kan de staatssecretaris alsnog inzicht geven in de resultaten van de proef de dienst Domeinen Onroerende Zaken als baten-lastendienst proef te laten draaien?

Is uit het afgelopen jaar proefdraaien voldoende informatie naar boven gekomen om te concluderen dat de omvorming van de dienst Domeinen Onroerende Zaken naar een baten-lastendienst soepel kan verlopen? Zijn er ook knelpunten naar voren gekomen tijdens het proefdraaien? Zo ja, welke en hoe zijn deze opgelost?

Tijdens het proefdraaien zijn kleine kinderziektes naar boven gekomen die terug te voeren zijn op onduidelijkheden in tijdschrijfsysteem, informatie-lacunes en onwennigheid met nieuwe sturingsmodel. Dit leidt tot verdere optimalisatie die overigens ook na de proefperiode doorgaat.

Zichtbare resultaten van het proefdraaien tot op heden zijn:

- Het volledig en correct tijdschrijven onder de medewerkers is opgelopen tot meer dan 95%;
- Het sturingsmodel (met opdrachtgevers en eigenaar) went steeds beter en neemt steeds «natuurlijkere» vormen aan. Periodieke overleggen tussen partijen worden regulier en partijen komen steeds beter in hun rol. De toegevoegde waarde van deze rolverdeling wordt duidelijk in een betere sturing op efficiëntie;
- Het kostprijsmodel functioneert, een aantal aannames moet worden aangepast;
- Uit enquêtes onder medewerkers en managers blijkt dat er veel draagvlak is voor het worden van een baten-lastendienst; Medewerkers en managers weten daar ook de juiste argumenten bij te noemen;
- De geautomatiseerde systemen en de administratieve veranderingen zijn aangepast en functioneren naar behoren;
- Het instrumentarium staat, het menselijk handelen (sturen op output/product) moet zich verder ontwikkelen. Een goede start is gemaakt, maar Domeinen Onroerende Zaken kan zich verder ontwikkelen als doelmatige en professionele organisatie.

Al met al is de conclusie dat op basis van de resultaten in de proefperiode de omvorming naar een baten-lastendienst soepel kan verlopen en dat Domeinen Onroerende Zaken voldoet aan de eisen om te kunnen starten als baten-lastendienst.

10

Wat is thans de kostprijs (het uurtarief) dat Domeinen Onroerende Zaken in rekening brengt?

Domeinen Onroerende Zaken gaat per 1 januari 2008 een uurtarief van € 117 hanteren. Voor homogene producten (huurovereenkomsten, erfpachtovereenkomsten, medegebruikovereenkomsten, pachtovereenkomsten, onbeheerde nalatenschappen, bodemmateriaal en het behandelen van zakelijke lasten) zijn normuren bepaald waarvoor een integrale kostprijs per product is bepaald. Voor heterogene producten (verkoop, advies & ontwikkeling en taxaties) worden werkelijk bestede uren maal uurtarief in rekening gebracht.

11

Waarom kent Domeinen Roerende zaken slechts één tarief?

Ervan uitgaande dat hier Domeinen Onroerende Zaken wordt bedoeld is de keuze voor één tarief gemaakt uit overwegingen van eenvoud. Om als baten-lastendienst te starten is vaak eenvoud de beste manier om snel transparantie te krijgen. Daar de transparantie wordt het voor alle betrokkenen sneller duidelijk hoe het tarief werkt. Tevens wordt de administratieve last tot een minimum beperkt. Overigens zal een verder gedifferentieerd tarief in de praktijk weinig uitmaken omdat voor de meeste producten en diensten gebruik wordt gemaakt van verschillende functies van verschillende niveaus zodat het gemiddelde ongeveer gelijk zal zijn aan het ene tarief.

12

Kan de staatssecretaris aangeven hoe het tarief zich, uitgedrukt in euro's, naar verwachting de komende vijf jaar zal ontwikkelen?

Het ligt in de lijn der verwachting dat het uurtarief (reëel) zal dalen, echter of feitelijke tariefdaling zichtbaar wordt is mede afhankelijk van kwaliteitseisen die aan de producten van Domeinen worden gesteld.

Indien een hoge(re) kwaliteit wordt geëist kan dit invloed hebben op het tarief, in combinatie met toenemende doelmatigheid zou het tarief dan gelijk blijven en niet stijgen. Aangezien de complexiteit sterk toeneemt in het werk van Domeinen heeft dit ook invloed op de gewenste kwaliteit. De ontwikkeling van het tarief kan voortaan gevolgd worden in de jaarverantwoording van Domeinen Onroerende Zaken.

In de begroting 2008 is wel als doelmatigheidsindicator opgenomen de ontwikkeling van het aantal directe uren die een medewerker in het primaire proces maakt. Deze moet ieder jaar toenemen.

13

Hoe verhoudt het tarief van Domeinen Onroerende Zaken zich tot de tarieven van vergelijkbare agentschappen (Domeinen Roerende Zaken, DLG, RGD)?

De tarieven van de genoemde baten-lastendiensten zijn niet vergelijkbaar omdat de geleverde producten verschillend zijn. De RGD heeft haar apparaatskosten verrekend in de integrale huurprijzen. Domeinen Roerende Zaken kent een integrale kostprijs voor opslag per m³ en opgeld bij verkopen, deze eenheden zijn niet één op één vergelijkbaar. Als Domeinen Roerende Zaken kijkt naar het uurtarief voor verkoopactiviteiten komt deze neer op € 142 en voor bewaartaken op € 82. Voor zover het te vergelijken valt komt dit redelijk overeen met het uurtarief van Domeinen Onroerende Zaken.

Dienst Landelijk Gebied kent een kostprijs per uur (circa € 87 per uur) maar heeft geen producten genormeerd in het aantal uren en hanteert een andere grondslag dan Domeinen Onroerende Zaken die werkt met een integrale kostprijs. Hiermee is wel het uurtarief vergelijkbaar maar niet de integrale productprijs, Domeinen Onroerende Zaken heeft alle homogene producten in uren genormeerd en geeft zo een integrale productprijs. DLG kent een vorm van normeringen niet.

14

Door wie wordt de klanttevredenheid gemeten? Hoe gebeurt dat?

De klanttevredenheid wordt door middel van een klanttevredenheidsonderzoek gemeten (het bevragen van de klanten en andere belanghebbers) en Domeinen Onroerende Zaken voert dat – mede uit kostenoverweging – zelf uit.

15

Werkt Domeinen Onroerende Zaken ook voor andere departementen en/of op de markt? Zo ja, in welke mate? Zo nee, waarom niet?

De wettelijke taak van de minister van Financiën (Comptabiliteitswet) is het beheren en verkopen van onroerende zaken van de Staat. Vanuit deze wettelijke taak is de pSG en de directie Financieringen dan ook de opdrachtgever voor Domeinen Onroerende Zaken. Het uitoefenen van de wettelijke taak is voor departementen die daar dan baat bij hebben. Domeinen verkoopt onroerende zaken die door departementen overtollig zijn verklaard en geeft onroerende zaken in gebruik als departementen daar behoefte aan hebben.

Daarnaast heeft Domeinen Onroerende Zaken enkele facilitaire diensten die departementen kunnen inkopen. Deze diensten hangen zeer nauw samen met de specifieke vastgoedkennis die binnen Domeinen Onroer-

rende Zaken aanwezig is. Denk hierbij aan taxeren voor geïntegreerd middelenbeheer van aan het rijk gelieerde instellingen, specifieke taxaties voor bijvoorbeeld de Rijksgebouwendienst of Dienst Vastgoed Defensie en er worden diensten verleend aan Domeinen Roerende Zaken. Hiervoor is geraamd € 705 000 aan ontvangsten (circa 3% van de totale omzet). Domeinen werkt zeer beperkt voor marktpartijen en altijd binnen de aanwijzing inzake het verrichten van marktactiviteiten door organisaties binnen de rijksdienst.

16

Is in het kader van de agentschapsvorming ook een risicoanalyse opgesteld? Zo nee, waarom niet? Zo ja, kan de Kamer die alsnog ontvangen?

Ja, in het project «Domeinen baten-lastendienst» is een risicoanalyse gemaakt op het instellingstraject. De risicoanalyse is als bijlage bijgevoegd.

17

In hoeverre is de Algemene Rekenkamer betrokken geweest bij de vorming van dit agentschap?

Ten tijde van de oprichting van de baten-lastendienst Domeinen Roerende Zaken was de Algemene Rekenkamer betrokken als uitvloeisel van het Rechtmatigheidsonderzoek. De opmerkingen van de Algemene Rekenkamer moesten bij de inrichting van de baten-lastendienst constructief worden opgelost.

De instellingsprocedure van een baten-lastendienst is vastgelegd in de regeling baten-lastendiensten 2007 die de Algemene Rekenkamer recent (positief) heeft beoordeeld. Voorwaarde voor instelling is dat er geen onvolkomenheden zijn in het financieelbeheer van de kandidaatdienst. Bij Domeinen Onroerende Zaken bleek geen sprake te zijn van onvolkomenheden.

Nr	Risico	Kans (laag, midden, hoog)	Effect	Impact op project (laag, matig, hoog)	Tegenmaatregel
1	Capaciteit en kwaliteit van de programma-groep	Midden	Vertraging in project	Hoog, de voorbereidingen zijn dan niet in 2006 af en het proefdraaien komt dan in gevaar. Hiermee komt ook de beoogde instellingsdatum in gevaar.	Duidelijk commitment vooraf dmv belegde verantwoordelijkheden in dit plan van aanpak. Ook de procesaudit kan hier tijdig op wijzen. Een programmamanager met veel kennis aantrekken die toeziet dat de capaciteit beschikbaar is voor het programma
2	Relatie met project Business Warehouse	Hoog	Dat BW niet de informatievoorziening geeft die nodig is voor de sturing op de baten-lastendienst.	Hoog, omdat er dan geen goede stuurinformatie en doelmatigheidsindicatoren komen en dat is een instellings-eis voor baten-lastendiensten.	Vooraf bij plan van aanpak hier procedure afspraken over maken. Plus snelle vergelijking van gehanteerde uitgangspunten voor producten en diensten. Zit verwerkt in bijlage 1 en 2 van dit plan van aanpak. Een lid van de programmagroep is ook lid van het BW-team.
3	Onvoldoende participatie van directie Financieringen of te weinig kennis	Midden	Onmogelijk goed opdrachtgeverschap in te richten	Midden, zonder goed opdrachtgever geen doelmatigheidswinst in het sturingsmodel van de baten-lastendienst. Aangezien de pSG de belangrijkste opdrachtgever is in kwantiteit de impact beperkt (Financieringen komt vooral om de hoek kijken bij complexe projecten waar wel veel politiek afbreukrisico is).	Het meenemen van Financieringen in Domeinen en dit project faciliteert Financieringen op weg naar goed opdrachtgeverschap Duidelijke procedure voor go- no go proefdraaien per 1 januari waarbij afstemmomenten vooraf worden bepaald. In 2007 is een medewerker van Domeinen in dienst getreden bij Financieringen om kennis te borgen binnen Financieringen. Door regelmatig overleg tussen Financieringen en Domeinen wordt intensief gewerkt aan kennisoverdracht.
4	Draagvlak binnen Domeinen	Hoog	Er wordt niet gedaan wat wordt afgesproken, met name het resultaatgericht werken centraal stellen.	Hoog, met name het management zal de ideeën, instrumenten moeten dragen en toepassen. Zodra medewerkers nut en noodzaak zien neemt draagvlak toe. Als management en medewerkers het beide niet zien zitten wordt het spel niet gespeeld en wordt de baten-lastendienst uiteindelijk een papieren tijger.	Goed commitment in MT en regionale MT's behalen. Regionale MT's Grote bijdrage laten hebben in communicatie binnen regio's.
5	Cultuuraspect	hoog	De denk- en werkwijze van de medewerkers strookt niet altijd met de intenties van het baten-lastendienstmodel	Midden, cultuur is een ongrijpbaar iets wat niet in een week te veranderen is. Door het spel te spelen (al met proefdraaien) moet beoogd worden managers en medewerkers al doende de voordelen te laten inzien van het nieuwe sturingsmodel. Hoe meer het inbedt en draagvlak krijgt hoe makkelijker de houding zal veranderen.	Onderkennen dat dit gebeurt, tijdens proefdraaifase actief aandacht aan aanbesteden. Tijdens inrichtingsfase (dit project) onderkennen, met communicatie blijvend aandacht aan besteden. Voorlichtingsbijeenkomsten door collega-vastgoeddiensten die reeds baten-lastendienst zijn over onder meer cultuurverandering.

Nr	Risico	Kans (laag, midden, hoog)	Effect	Impact op project (laag, matig, hoog)	Tegenmaatregel
6	Uniform werken	Hoog	Indien er binnen Domeinen niet uniform wordt gewerkt gaat er verschil ontstaan tussen regio's of zelfs binnen regio's. Dit kan tot verstoring leiden in het sturingsmodel en voor de feitelijke kostprijzen. De eerste voorzichtige resultaten laten zien dat er verschillen zijn tussen de regio's.	Hoog, werken met normuren en onderlinge vergelijkbaarheid van regio's wordt dan lastig en dit zal tot onbegrip en onvrede bij de opdrachtgever leiden. Er wordt in 2006/2007 een apart traject uniform werken opgezet. Het traject is opgezet en wordt gestart. Er is goede afstemming tussen beide projecten.	Een goede AO is tevens noodzakelijk om uniform het primaire proces uit te kunnen voeren. De AO moet daarop worden aangepakt. Dit is vormgegeven in samenwerking tussen de afdelingen I&B en beleid. Aandachtspunt is vooral de uniforme vulling van SAP. De managementrapportage is gebaseerd op de AO/WPO en zal onjuiste/onvolledige registratie en eventueel benodigde schooningsactiviteiten zichtbaar maken.
7	Aanmeten van nieuwe rol. Met name bij FEZ en directie DMN	Hoog	Indien de rollen niet correct worden ingevuld treden de gewenste prikkels niet op en treedt het baten-lastendienst model niet in werking.	Het baten-lastendienstmodel bij DMN is een papieren tijger.	Binnen staf van DMN dit punt goed op de agenda zetten en staf-leden betrekken bij voortgang zodat bewustwording van de afdelingshoofden van hun rollen meer aandacht krijgt en doorwerking in de afdelingen.