



Mogelijkheden voor
versterking realisatiekracht
in het ruimtelijk domein

Deloitte Real Estate

25 november 2021

Belangrijke opmerkingen

Dit rapport is vervaardigd binnen de beperkingen zoals beschreven in de offerte met datum 23 juli 2021 en kenmerk 311519103 ('Offerte') en de aanbiedingsbrief. Wij accepteren geen aansprakelijkheid ten opzichte van derden die dit rapport inzien.

Dit Rapport is vervaardigd op basis van (1) openbare informatie en informatie uit afgenomen interviews en (2) de besprekingen zoals beschreven in de Offerte. Bij de informatievergaring heeft Deloitte vertrouwd op de juistheid en volledigheid van alle informatie die ons door of namens het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties ter beschikking is gesteld, de informatie die wij verkregen hebben tijdens de interviews en de informatie die openbaar verkrijgbaar is. Deloitte accepteert geen verantwoordelijkheid met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de aangeleverde en uit de interviews en openbare bronnen verkregen informatie.

Ons onderzoek bevat geen analyse van de risico's of de potentiële gevolgen van de COVID 19 pandemie op de realisatiekracht in het ruimtelijk domein. De risico's en de effecten van de COVID 19 pandemie kunnen niet nauwkeurig worden ingeschat of gekwantificeerd. Dientengevolge moeten gebruikers van ons Rapport hun eigen analyse maken van de potentiële (positieve of negatieve) gevolgen van COVID 19 op de opgaven in het ruimtelijk domein en de gevolgen daarvan voor hun eigen doeleinden.

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Methodiek	6
Framework	9
Voorgestelde maatregelen	11
Conclusie	23
Bijlagen	25

01 Inleiding

01 | Inleiding

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wil ten behoeve van de drie samenhangende opgaven zoals gedefinieerd in het Interdepartementaal Beleidsonderzoek Ruimtelijke Ordening weten hoe de realisatiekracht in het ruimtelijk domein kan worden versterkt

Achtergrond

- Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ziet (zoals beschreven in de Nationale Omgevingsvisie die is opgesteld in nauwe samenwerking met overheden en maatschappelijke partijen) voor de komende jaren grote opgaven op het gebied van woningbouw, landbouw en energie.
- De opgaven zijn in het Interdepartementaal Beleidsonderzoek Ruimtelijke Ordening d.d. 6 april 2021 (hierna 'IBO-RO') als volgt gecategoriseerd:
 - Duurzame verstedelijking;
 - Toekomstbestendig landelijk gebied;
 - Energietransitie.Het IBO-RO is getiteld: *'van governance naar daden - over de governance van de ruimtelijke ordening.'*
- De nationale opgaven worden gekenmerkt door een hoge complexiteit doordat de druk op ruimte groot is, vaak publieke investeringen benodigd zijn en veel belangen dienen te worden afgewogen. De bouw van één miljoen woningen, stikstofproblematiek en onder meer het duurzaam opwekken van energie vragen veel geografische en financiële ruimte.

Aanleiding

- Royal Haskoning DVH (hierna 'Royal Haskoning') heeft op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de huidige uitvoeringsstructuur geïnterpreteerd.
- Royal Haskoning heeft het begrip 'uitvoeringsstructuur' opgevat als het geheel van rijk-regio's programma's, uitvoeringstrajecten en de belangrijkste onderdelen van de kennis- en innovatiestructuur, uitvoeringsorganisaties en investeringsregelingen die deze ondersteunen.
- Deloitte is door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties gevraagd maatregelen te identificeren in de huidige uitvoeringsstructuur die de realisatiekracht in het ruimtelijk domein ten behoeve van de drie samenhangende opgaven zoals gedefinieerd in het IBO-RO kunnen versterken.
- De maatregelen dienen snel implementeerbaar te zijn waardoor tijdverlies door bijvoorbeeld tijdrovende wijzigingen in de huidige uitvoeringsstructuur kunnen worden voorkomen.

Vraagstelling

- Deloitte heeft de opdracht als volgt geformuleerd:
 - *Inventariseer hoe de realisatiekracht voor de grote ruimtelijke opgaven kan worden verbeterd, welke aanpassingen mogelijk zijn in de bestaande uitvoeringsstructuur van de Rijksoverheid, uitvoeringsorganisaties en medeoverheden en welke maatregelen denkbaar zijn om de koppeling tussen politiek, sturing, beleid en uitvoering te versterken.*

Leeswijzer

- In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de gehanteerde methodiek. Hoofdstuk 3 beschrijft het gebruikte framework. Hoofdstuk 4 gaat in op de tien voorgedragen maatregelen en de uitkomsten van de werksessies. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies en een aantal aanbevelingen.

02 Methodiek

02 | Methodiek

Deloitte heeft op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties interviews met vertegenwoordigers van zes ministeries, vier uitvoeringsorganisaties, drie zelfstandige bestuursorganen, één provincie, twee gemeenten en twee marktpartijen uitgevoerd

Interviews

- Deloitte heeft in totaal achttien vertegenwoordigers van zes ministeries, vier uitvoeringsorganisaties, drie zelfstandige bestuursorganen, één provincie, twee gemeenten en twee ontwikkelaars geïnterviewd.
- De interviews zijn uitgevoerd in de periode van 15 september 2021 tot en met 19 oktober 2021.
- Deloitte heeft in samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een gespreksleidraad opgesteld waar de achtergrond van de opdracht is geschetst en een aantal voorbeeldvragen zijn uitgewerkt. Deze is vooraf met de betrokken deelnemers van de interviews gedeeld. Van de interviews zijn geen verslagen gemaakt.
- De aangedragen maatregelen zijn gebaseerd op de uitkomsten van de interviews, gebruik makend van de inzichten uit de eigen adviespraktijk.
- Afhankelijk van de geïnterviewde is meer focus gelegd op één van de drie opgaven. De geïnterviewden zijn weergegeven in bijlage 1.

- Deloitte heeft in de interviews onder meer het volgende type vragen gesteld:
 - Welke rol ziet u voor de Rijksoverheid voor het verbeteren van de realisatiekracht? Welke rol ziet u voor uitvoeringsorganisaties, bedrijven en overige stakeholders voor het verbeteren van de realisatiekracht?
 - Heeft u concrete voorbeelden waar de realisatiekracht goed en optimaal was?
 - Hoe worden keuzes gemaakt bij conflicterende ruimtelijke claims?
 - Zijn er voldoende escalatiemogelijkheden binnen de Rijksoverheid?
 - Is er vanuit de Rijksoverheid voldoende prioritering (tussen bijvoorbeeld de drie grote opgaven die in IBO zijn gedefinieerd)?
 - Is uw organisatie toegerust om een rol te spelen in het versterken van de realisatiekracht?
- Het merendeel van de geïnterviewden wijst op het belang van leiderschap en samenwerking. De geïnterviewden stellen dat leiderschap en samenwerking primair goed dient te zijn ingevuld, willen harde aspecten als beleid, regelgeving, capaciteit en financiën effectief werken. De bevindingen op hoofdlijnen zijn weergegeven in bijlage 2.

Deelnemende organisaties



Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Rijksvastgoedbedrijf



Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



Rijkswaterstaat



Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



Ministerie van Economische Zaken en Klimaat



Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap



Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed



Rijksdienst voor Ondernemend Nederland



SYNCHROON

02 | Methodiek

Deloitte heeft op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een werksessie verzorgd voor het Interdepartementaal Overleg Leefomgeving en een DG-werksessie voor de Stuurgroep Leefomgeving

Werk sessies

- Deloitte heeft in samenwerking met Royal Haskoning een tweetal werksessies georganiseerd met:
 - Interdepartementaal Overleg Leefomgeving (hierna 'IO Leefomgeving');
 - Stuurgroep Leefomgeving.
- De resultaten en aanbevelingen van beide werksessies zijn verwerkt in de rapportages van Royal Haskoning en Deloitte.
- De eerste werksessie met het IO Leefomgeving vond plaats op 14 oktober 2021.
- In deze werksessie heeft Royal Haskoning hun concept rapportage over de uitvoeringsstructuur toegelicht aan het IO Leefomgeving. Vervolgens zijn in een open groepsdiscussie vragen gesteld over de constatering en opmerkingen geplaatst ter aanvulling en verrijking van de rapportage van Royal Haskoning.
- Deloitte heeft op hoofdlijnen de eerste bevindingen gepresenteerd en het IO Leefomgeving meegenomen in de opzet van de werksessie voor de Stuurgroep Leefomgeving met de verschillende Directeuren Generaal (hierna 'DG-werksessie').

- De DG-werksessie voor de Stuurgroep Leefomgeving heeft plaatsgevonden op 27 oktober 2021. In deze werksessie heeft Royal Haskoning hun concept rapportage over de uitvoeringsstructuur toegelicht aan de Stuurgroep Leefomgeving.
- Deloitte heeft in de Stuurgroep leefomgeving bevindingen van de interviews op hoofdlijnen gepresenteerd. Na een toelichting op deze bevindingen hebben de deelnemers de mogelijkheid gekregen om de tien voorstellen van mogelijke maatregelen op een interactieve manier te beoordelen.
- Deelnemers van de DG-werksessie hebben de mogelijkheid gehad om de tien maatregelen te beoordelen op:
 - Concreetheid (1: niet concreet, 10: zeer concreet);
 - Haalbaarheid (1: niet haalbaar, 10: zeer haalbaar).
- Vervolgens hebben de deelnemers de beoordelingen kunnen toelichten en andere aanvullingen kunnen geven in een groepsdiscussie.

DG-werksessie Stuurgroep Leefomgeving



Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



Ministerie van Defensie



Ministerie van Algemene Zaken



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

03 Framework

03 | Framework

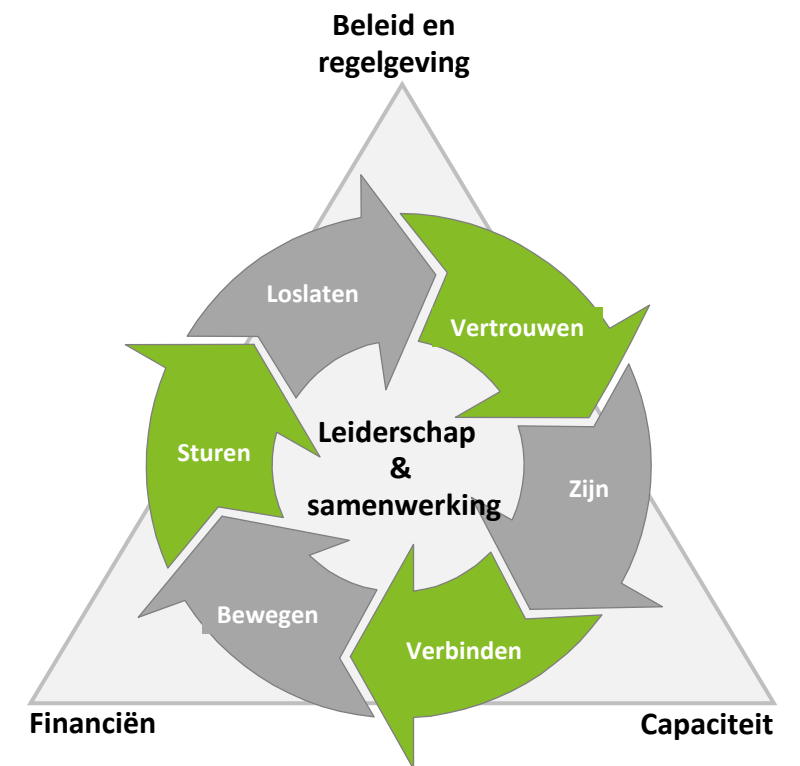
Uit de interviews komt naar voren dat maatregelen nodig zijn op het gebied van beleid en regelgeving, capaciteit, financiën (harde aspecten) en op het gebied van leiderschap en samenwerking (van woorden naar daden)

Toelichting

- Deloitte heeft in overleg met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de tien maatregelen in de volgende categorieën verdeeld:
 - **Beleid en regelgeving**
Het geheel van regels en inzichten over de uitvoering van wettelijke taken van bestuursorganen.
 - **Capaciteit**
Het beschikbaar hebben van mensen.
 - **Financiën**
Het beschikbaar stellen van financiële middelen.
 - **Leiderschap en samenwerking**
Het onmisbare element om ware verandering te realiseren.

- Deloitte heeft voor de categorie 'Leiderschap en samenwerking' het cyclisch leiderschapsmodel van Forzes¹. Het leiderschapsmodel is naast de gebruikelijke maatregelen op het gebied van beleid, capaciteit en financiën geschikt om maatregelen te formuleren en structureren ten behoeve van de realisatie van de complexe nationale opgaven. Het cyclisch leiderschapsmodel gaat in op de leiderschapsthema's:
 - **Vertrouwen**
Het geloof dat een organisatie doet wat die belooft.
 - **Zijn**
Het erkennen van een organisatie zijn aanwezigheid.
 - **Verbinden**
Het in samenhang brengen.
 - **Bewegen**
Het veranderen van plaats, stand of houding.
 - **Sturen**
Het in een bepaalde richting laten gaan.
 - **Loslaten**
Het niet langer vasthouden of blijven vastzitten.

Framework



04 Maatregelen

04 | Voorgestelde maatregelen

Overzicht van voorgestelde maatregelen en de scores die deelnemers aan de DG-werksessie geven op het gebied van concreetheid en haalbaarheid

Legenda

Score	Concreetheid
	1 : niet concreet
	10: zeer concreet
Score	Haalbaarheid
	1 : niet concreet
	10: zeer concreet



04 | Voorgestelde maatregelen

Maak combinaties van doelstellingen door minimaal twee doelstellingen te verbinden die niet primair bij één ministerie zijn belegd

1. VERBIND DOELSTELLINGEN

Maatregel

Beleid en regelgeving

Maak combinaties van doelstellingen door minimaal twee doelstellingen te verbinden die niet primair bij één ministerie zijn belegd.

Doelstelling

- Het bevorderen van samenwerking én besluitvorming bij ruimtelijke claims.

Achtergrond

- Royal Haskoning heeft in haar onderzoek geconstateerd dat in de huidige uitvoeringsstructuur sectorale uitvoeringstrajecten domineren. Ministeries zijn voor meerdere doelstellingen van de nationale opgaven verantwoordelijk. Dit resulteert in overlap van doelstellingen. Het verstrekken van een opdracht gebeurt veelal sectoraal. Weinig programma's zijn gericht op gebiedsgerichte integratie van belangen.

Nadere toelichting

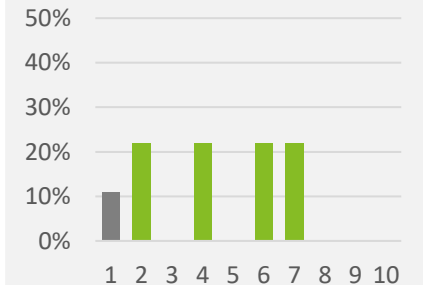
- Gebiedsgerichte integratie van belangen betekent dat ministeries op het gebied van beleid en regelgeving, capaciteit en financiën bijdragen aan elkaars doelstellingen. Hiervoor moet echter (financiële) ruimte zijn.
- De concreetheid van de maatregel krijgt een 4,3. Mogelijk kan dit worden verbeterd door de maatregel te koppelen aan concrete project- en/of gebiedsontwikkelingen. Dit resulteert in een lijst met projecten en/of gebieden waar duidelijkheid wordt verkregen welke doelstellingen leidend zijn.

Voorbeelden

- Ruimte voor de Rivier: De toenmalig minister van Infrastructuur en Waterstaat durfde het aan om het primaire beleid (waterveiligheid) te koppelen aan een onderwerp waar het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat niet primair voor verantwoordelijk was (verbeteren leefomgeving).
- Nieuwe sleutelprojecten: Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening (VROM), NS en ProRail realiseerden door doelstellingen te verbinden belangrijke stations, van nationale betekenis, met internationale grandeur, verankerd in lokale ambities voor vitale stedelijke centra.

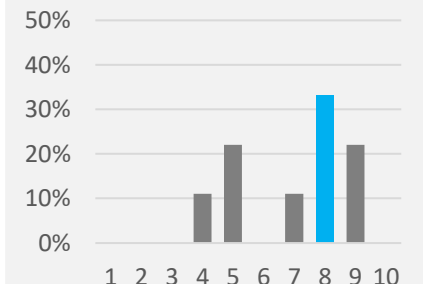
Score DG-werksessie op concreetheid

Score: 4,3



Score DG-werksessie op haalbaarheid

Score: 7,0



04 | Voorgestelde maatregelen

Maak gebruik van het Huis van Thorbecke; vooral provincie/regio is onderbenut. Vertrouw medeoverheden door aan hen te vragen wat zij nodig hebben om de door het Rijk gedefinieerde opgave te realiseren. Hoe de opgave wordt ingevuld, is uiteindelijk aan uitvoeringsorganisaties en medeoverheden

2. VERTROUW EN WERK ECHT SAMEN MET DECENTRALE OVERHEDEN (GEBRUIK HET HUIS VAN THORBECKE)

Maatregel

Leiderschap en samenwerken

Maak gebruik van het Huis van Thorbecke; vooral provincie/regio is onderbenut. Vertrouw medeoverheden door aan hen te vragen wat zij nodig hebben om de door het Rijk gedefinieerde opgave te realiseren. Hoe de opgave wordt ingevuld, is uiteindelijk aan uitvoeringsorganisaties en medeoverheden.

Doelstelling

- Het sturen op het realiseren van nationale opgaven door ministeries, uitvoeringsorganisaties, provincies, gemeenten en marktpartijen in hun rol te zetten.

Achtergrond

- De Rijksoverheid moet zorgen dat het Huis van Thorbecke beter gaat werken: actieve systeemverantwoordelijkheid. Uitvoeringsorganisaties kunnen gevraagd worden op regionaal niveau de realisatiekracht te versterken door provincies te ondersteunen bij hun regierol richting gemeenten en marktpartijen.

Nadere toelichting

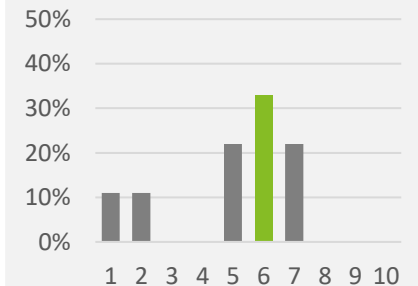
- De concreetheid van de maatregel krijgt een 5,0. Mogelijk kan dit worden verbeterd door de maatregel te testen op een aantal gebieden die als voorbeeld kunnen dienen. Het beter benutten van capaciteit, in plaats van het aantrekken van extra capaciteit ten behoeve van de beleidsdepartementen, wordt als wenselijk gezien.

Voorbeelden

- Provincie: Deelnemers van de interviews wijzen veelal op de belangrijke rol van de provincie/regio. Meerdere voorbeelden worden aangedragen waar een sterke regisserende provincie het verlengstuk van de beleidsdepartementen en uitvoeringsorganisaties richting de regio kan zijn.
- Plancapaciteit: Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft aangegeven dat er voldoende plancapaciteit is om de woningbouwopgave tot 2030 te realiseren. Het is nu tijd om de plancapaciteit om te zetten naar prestatieafspraken (inclusief investerings- en uitvoeringsparagraaf) op regionaal niveau. Verstedelijkingstrategieën kunnen hier een rol in spelen. Regio's willen prestatieafspraken maken op lokaal niveau.

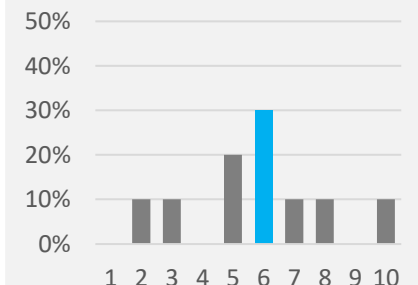
Score DG-werksessie op concreetheid

Score: 5,0



Score DG-werksessie op haalbaarheid

Score: 5,8



04 | Voorgestelde maatregelen

Maak als Rijksoverheid de keuze waar welke opgave moet landen inzichtelijk. De Rijksoverheid dient gebieden aan te wijzen waar wat moet gebeuren, verzorgt de infrastructuur en stelt kwaliteitseisen (bij woningbouw) op onder andere het gebied van biodiversiteit, natuur, mobiliteit en energie

3. BEWEEG OP NATIONALE OPGAVEN

Maatregel

Beleid en regelgeving

Maak als Rijksoverheid de keuze waar welke opgave moet landen inzichtelijk. Rijksoverheid dient gebieden aan te wijzen waar wat moet gebeuren, verzorgt de infrastructuur en stelt kwaliteitseisen (bij woningbouw) op onder andere het gebied van biodiversiteit, natuur, mobiliteit en energie.

Doelstelling

- Het verkrijgen van duidelijkheid, zekerheid en het voorkomen van ruimtelijke conflicterende claims.

Achtergrond

- Nederland staat voor grote ruimtelijke opgaven. Ministeries hebben inzicht van uitvoeringsorganisaties nodig om op hun eigen departementen keuzes te maken op ruimtelijke conflicterende claims. Dit zijn keuzes op zaken die gebied, regio en provincie overstijgend zijn.
- Het inzicht dient van onderop te worden opgebouwd: startende bij inzicht van gemeenten en hun uitvoeringspartners in het publieke, semipublieke en private domein. Uitvoeringsorganisaties hebben op deze manier in principe voldoende feitelijke informatie voorhanden om op korte termijn duidelijkheid te geven waar niet en waar wel ruimtelijk conflicterende claims ontstaan.

Nadere toelichting

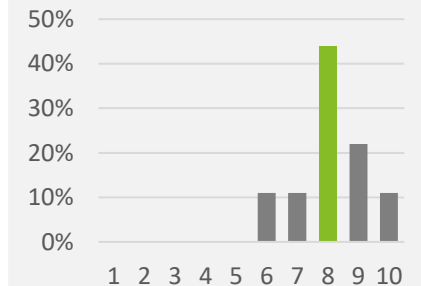
- Ministeries kunnen uitvoeringsorganisaties de opdracht geven om feitelijke informatie over gebieden bij elkaar te brengen. Dit gebeurt op het moment nog niet.

Voorbeelden

- Gebiedsbiografie: Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed noemt de gebiedsbiografie (ook wel de landschapsbiografie) als basis voor ontwikkeling in de fysieke leefomgeving. Feitelijke informatie wordt gebruikt om een gebied te definiëren.
- Fysieke kenmerken: Rijkswaterstaat en de geïnterviewde provincie benoemen bepaalde fysieke kenmerken waardoor bepaalde opgaven op voorhand op een specifieke locatie onmogelijk zijn (bijvoorbeeld vanwege bodemdaling).

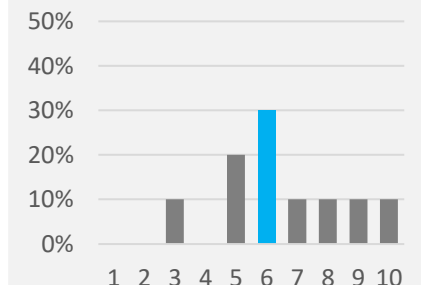
Score DG-werksessie op concreetheid

Score: 8,1



Score DG-werksessie op haalbaarheid

Score: 6,5



04 | Voorgestelde maatregelen

Maak de Nationale Omgevingsvisie meer bindend zodat deze meer richting en zekerheid biedt (zoals bijvoorbeeld de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening)

4. STUUR OP RESULTATEN

Maatregel

Beleid en regelgeving

Maak de Nationale Omgevingsvisie meer bindend zodat deze meer richting en zekerheid biedt (zoals bijvoorbeeld de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening).

Doelstelling

- Het sturen op resultaten (bijvoorbeeld in de vorm van prestatieafspraken) om de nationale opgaven binnen een door de Rijksoverheid gedefinieerde termijn te realiseren.

Achtergrond

- Uitvoeringsorganisaties, medeoverheden (waaronder energiebedrijven en woningcorporaties) en marktpartijen (waaronder ontwikkelaars, beleggers en bouwers) zijn verantwoordelijk voor de realisatie van nationale opgaven. Doelstellingen, randvoorwaarden (zoals infrastructuur) en beschikbare financiële middelen dienen op voorhand duidelijk te zijn zodat op basis hiervan partijen plannen kunnen maken en uitvoeren.

Nadere toelichting

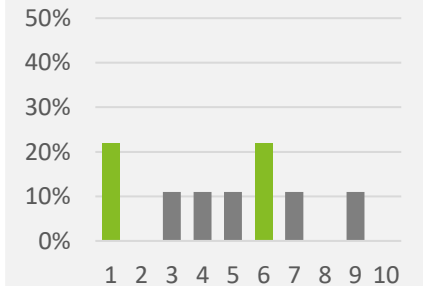
- De concreetheid van de maatregel krijgt een 4,7. Mogelijk kan dit worden verbeterd door gebruik te maken van de kracht van lagere overheden (zie maatregel 6). De organisatie om prestatieafspraken te maken staat al. De haalbaarheid van de maatregel krijgt een 5,1. Mogelijk kan dit worden verbeterd door als Stuurgroep Leefomgeving openlijk uit te spreken dat de periode van 'visievormen' dient te worden afgerond. Het is niet wenselijk om opnieuw een gehele kabinetsperiode te werken aan het verder verfijnen van de Nationale Omgevingsvisie.

Voorbeelden

- Overheidsorganisaties:** Deelnemers van de interviews achten het nodig om groter te denken op het gebied van infrastructuur en energie. Duidelijkheid over de toekomst mobiliseert de kracht van de samenleving.
- Marktpartijen:** Partijen wensen duidelijkheid over waar welke nationale opgaven gaan landen en met welke kwaliteitseisen zij op korte en middellange termijn rekening moeten houden. De markt lijkt net als de overheidsorganisaties te pleiten voor een sterk sturende overheid op grootschalige ontwikkelingen.

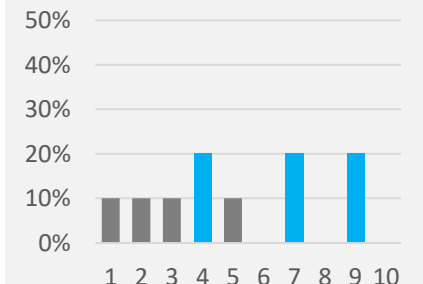
Score DG-werksessie op concreetheid

Score: 4,7



Score DG-werksessie op haalbaarheid

Score: 5,1



04 | Voorgestelde maatregelen

Maak de inzet van flexteams vanuit de Rijksoverheid toegankelijker. Dit is een manier om vanuit de Rijksoverheid kennis over de regio te vergroten en vanuit de regio gezien zeer wenselijk

5. VRAAG WAT DE REGIO NODIG HEEFT, CHECK GEZAMENLIJK DE FEITEN EN BEDIEN DE REGIO

Maatregel Capaciteit

Maak de inzet van flexteams vanuit de Rijksoverheid toegankelijker. Dit is een manier om vanuit de Rijksoverheid kennis over de regio te vergroten en vanuit de regio gezien zeer wenselijk.

Doelstelling

- Het versterken van de samenwerking tussen de regio en de Rijksoverheid.

Achtergrond

- De Rijksoverheid geeft in interviews aan dat zij meer inzicht wenst in regionale problematiek. De regio heeft echter behoefte aan capaciteit (bijvoorbeeld flexteams/vliegteams rondom de grote opgaven). In deze periode van hoogconjunctuur en een krappe arbeidsmarkt is één van de grote problemen mensen en middelen.

Nadere toelichting

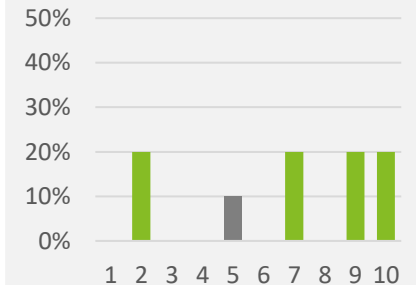
- Gemeenten en provincies geven aan dat een groot gedeelte van de regionale capaciteit wordt gebruikt voor het opstellen, aanpassen en uitvoeren van beleid. Dit ziet enerzijds op het beleid dat landelijk wordt opgesteld en anderzijds op het beleid dat lokaal nodig wordt geacht. Dit werkt door in de capaciteit die overblijft voor realisatie. Het vereenvoudigen van beleidsdoelstellingen vanuit de verschillende ministeries zou in theorie capaciteit vrij maken op regionaal niveau. Deze capaciteit kan worden ingezet om samen te werken op lokale, regionale en landelijke projecten uitvoeringsgericht samen te werken.

Voorbeeld

- Extra capaciteit: Gemeenten geven aan dat de flexteams/vliegteams als zeer positief worden ervaren. Bij voorkeur zou bij één van de gemeenten morgen twintig extra realisatiemedewerkers op de stoep staan die kunnen worden ingezet als projectleider, planeconoom, planjurist, adviseur en specialist.
- Krapte op de arbeidsmarkt: Gemeenten, provincies, medeoverheden, uitvoeringsorganisaties, ministeries en marktpartijen vissen allemaal in dezelfde vijver. Dit probleem lijkt niet op korte termijn oplosbaar. Opleiden werkt op de lange termijn. Voor nu lijkt het vereenvoudigen van beleid en het publiek-privaat samenwerken op projecten als meest voor de hand liggende oplossing. Marktpartijen doen in interviews een open uitnodiging.

Score DG-werksessie op concreetheid

Score: 6,9



Score DG-werksessie op haalbaarheid

Score: 6,8



04 | Voorgestelde maatregelen

Maak verbinding in geldstromen. Voorkom versnipperd beleid gezien dit ook kan leiden tot versnippering in geldstromen (inclusief administratieve lasten)

6. VERBIND GELDSTROMEN

Maatregel

Financiën

Maak verbinding in geldstromen. Voorkom versnipperd beleid gezien dit ook kan leiden tot versnippering in geldstromen (inclusief administratieve lasten).

Doelstelling

- Het voorkomen van versnipperd beleid en/of versnipperde geldstromen

Achtergrond

- Rijksoverheid heeft veel programma's (sectoraal, gebiedsgericht en integraal). Dit zorgt voor behoorlijke administratieve lasten bij voornamelijk medeoverheden (provincies en gemeenten). Deze extra druk op de capaciteit is niet gewenst en kan door het maken van verbindingen in geldstromen worden beperkt.

Nadere toelichting

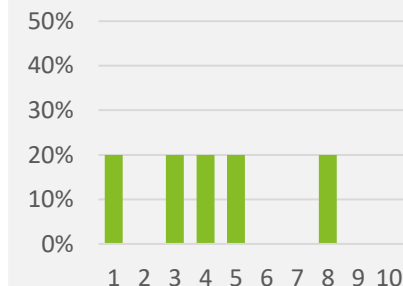
- Het is wenselijk wanneer bij opdrachtverstrekking minder voorwaarden worden gesteld te monitoren op vooraf gedefinieerde resultaten. Hoe en op welk detailniveau wordt gestuurd, bepaalt het succes van deze maatregel. De concreetheid van de maatregel krijgt een 4,2. De haalbaarheid van de maatregel krijgt een 4,3. Een oplossing om de maatregel te concretiseren kan zijn om uitvoeringsorganisaties (zoals Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) te vragen de bundeling van financiële middelen ter hand te nemen en te koppelen aan gebiedsgerichte aanvragen. Uit de interviews blijkt dat er een vraag is naar een dergelijke maatregel terwijl in de DG-werksessie deze maatregel niet concreet en haalbaar genoeg wordt geacht.

Voorbeelden

- Woningbouwimpuls: Deelnemers van de interviews zijn tevreden over de extra financiële middelen die de Woningbouwimpuls biedt. Het wordt echter ook gezien als een administratieve last die op enkel een deel van de gehele verstedelijkingsstrategieën ziet.
- Brede doeluitkeringen: Een oplossing die wordt genoemd is het herintroduceren van meer brede uitkeringen zoals Brede Doeluitkering (hierna 'BDU') en Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (hierna 'ISW'). Dit helpt bij het bundelen van een aantal specifieke uitkeringen op vooraf gedefinieerde gebieden.

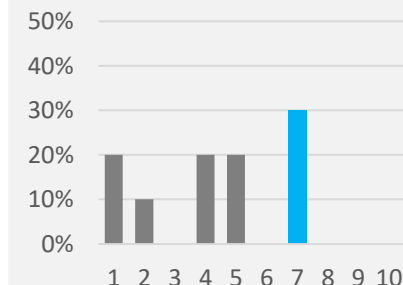
Score DG-werksessie op concreetheid

Score: 4,2



Score DG-werksessie op haalbaarheid

Score: 4,3



04 | Voorgestelde maatregelen

Maak onderscheid in benodigde/gevraagde Rijksinterventies: (1) Geen interventie (2) Beperkte interventie (bijvoorbeeld bij belemmerende regelgeving) (3) Interventie als samenwerkingspartner (bijvoorbeeld bijdragen in geld) (4) Actieve interventie vanwege grootschaligheid (bijvoorbeeld nieuwe (sleutel)projecten op wonen, landbouw en energie)

7. WEES DE JUISTE PARTNER

<p>Maatregel <i>Leiderschap en samenwerken</i></p> <p>Maak onderscheid in benodigde/gevraagde Rijksinterventies:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Geen interventie2. Beperkte interventie (bijvoorbeeld bij belemmerende regelgeving)3. Interventie als samenwerkingspartner (bijvoorbeeld bijdragen in geld)4. Actieve interventie vanwege grootschaligheid (bijvoorbeeld nieuwe (sleutel)projecten op wonen, landbouw en energie)	<p>Doelstelling</p> <ul style="list-style-type: none">• Organiseren van effectieve samenwerking. <p>Achtergrond</p> <ul style="list-style-type: none">• Rijksoverheid dient in samenwerking met medeoverheden en marktpartijen haar rolkeuze te bepalen. De rolkeuze is afhankelijk van de situatie en welk type interventie vanuit medeoverheden en/of marktpartijen gevraagd, gewenst en benodigd is. De vraag naar wat nodig is formuleren op basis van feiten lijkt meer gewenst dan sturen op basis van draagvlak. <p>Nadere toelichting</p> <ul style="list-style-type: none">• De geïnterviewden zijn niet éénsgezind over wat onder ‘actieve interventie vanwege grootschaligheid’ valt. Grootschalige bouwlocaties zoals omschreven in de Nationale Omgevingsvisie, grootschalige veroorzakers van de stikstofproblematiek, grootschalige opweklocaties van duurzame energie en locaties waar grote infrastructurele aanpassingen benodigd zijn worden onder meer genoemd. <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none">• Nabijheid: Een gemeente geeft aan dat de Rijksoverheid als samenwerkingspartner gewenst is. Voorbeeld hoe het niet moet: Rijksoverheid koopt zonder afstemming met gemeente twee boerenbedrijven uit die zich vervolgens melden bij de gemeente voor het vervolg.• Rolbepaling: Deelnemers van de interviews stellen dat de Rijksoverheid haar rol dient te bepalen. Dit dient zij vanuit een dwingend kader te doen: wat is er nu, wat wordt er gevraagd en wat is er nodig? Tegelijkertijd wordt er vanuit medeoverheden gevraagd terughoudend te zijn. In de Nationale Omgevingsvisie zijn al veertien grootschalige bouwlocaties benoemd. Focusgebieden voor energie en landbouw verschillen weer van de gebieden in de Nationale Omgevingsvisie.	<p>Score DG-werksessie op concreetheid</p> <p>Score: 7,1</p> <table border="1"><thead><tr><th>Score</th><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>12%</td></tr><tr><td>6</td><td>12%</td></tr><tr><td>7</td><td>25%</td></tr><tr><td>8</td><td>12%</td></tr><tr><td>9</td><td>25%</td></tr><tr><td>10</td><td>12%</td></tr></tbody></table> <p>Score DG-werksessie op haalbaarheid</p> <p>Score: 7,6</p> <table border="1"><thead><tr><th>Score</th><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>3</td><td>10%</td></tr><tr><td>4</td><td>10%</td></tr><tr><td>5</td><td>10%</td></tr><tr><td>7</td><td>10%</td></tr><tr><td>8</td><td>32%</td></tr><tr><td>9</td><td>10%</td></tr><tr><td>10</td><td>20%</td></tr></tbody></table>	Score	Percentage	1	12%	6	12%	7	25%	8	12%	9	25%	10	12%	Score	Percentage	3	10%	4	10%	5	10%	7	10%	8	32%	9	10%	10	20%
Score	Percentage																															
1	12%																															
6	12%																															
7	25%																															
8	12%																															
9	25%																															
10	12%																															
Score	Percentage																															
3	10%																															
4	10%																															
5	10%																															
7	10%																															
8	32%																															
9	10%																															
10	20%																															

04 | Voorgestelde maatregelen

Maak kennisuitwisseling mogelijk door uitvoeringsorganisaties, planbureaus en kennisinstellingen per gebied/onderwerp te laten samenwerken

8. VERBIND KENNIS EN KUNDE

Maatregel

Leiderschap en samenwerken

Maak kennisuitwisseling mogelijk door uitvoeringsorganisaties, planbureaus en kennisinstellingen per gebied/onderwerp te laten samenwerken.

Doelstelling

- Het bevorderen van kennisuitwisseling.

Achtergrond

- Rijksoverheid dient haar eigen uitvoeringsorganisaties en medeoverheden te beschouwen als adviseurs. Uitvoeringsorganisaties, planbureaus en kennisinstellingen hebben veel feitelijke kennis voorhanden. Daarnaast zijn er te veel verschillende kennisinstellingen die los van elkaar werken en te weinig afstemming zoeken.

Nadere toelichting

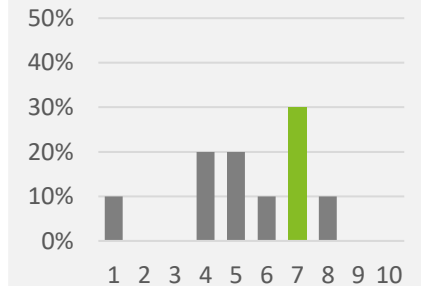
- Ministeries dienen uitvoeringsorganisaties ook in haar werkzaamheden en takenpakket ruimte te geven om gebiedsgericht en adviserend te werken. Het format 'uurtje factuurtje' is niet voor iedere functie wenselijk. De concreetheid van de maatregel krijgt een 5,4. De haalbaarheid van de maatregel krijgt een 5,4. Mogelijk kunnen de voorbeelden inspireren tot het verder concretiseren en haalbaar maken van de maatregel.

Voorbeelden

- Integrale vraagstukken: Staatsbosbeheer heeft binnen de huidige uitvoeringsstructuur de ruimte gevonden om ook de meer integrale vraagstukken op te pakken zoals bijvoorbeeld De Groene Metropool. Deze vrijheid kan zij benutten en wordt als constructief ervaren door gemeenten, provincies en marktpartijen.
- Visie als gemeenschappelijke deler: Gemeentelijke Gezondheidsdienst heeft een visie: de gezonde leefomgeving. Ministeries, uitvoeringsorganisaties en medeoverheden zouden onder dit soort thema's kunnen verbinden op kennis.
- Gezamenlijke studies en adviezen: Kennisinstellingen en planbureaus komen vaak met eigen rapporten. Samenwerken en het bundelen van informatie wordt door de geïnterviewden als wenselijk geacht.

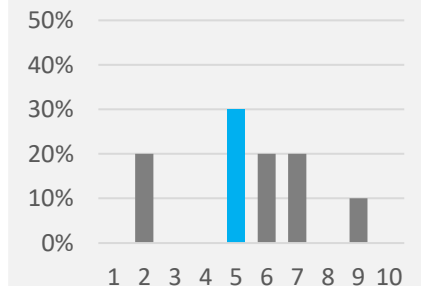
Score DG-werksessie op concreetheid

Score: 5,4



Score DG-werksessie op haalbaarheid

Score: 5,4



04 | Voorgestelde maatregelen

Maak actieve samenwerking tussen overheden mogelijk. Het is wenselijk om jaarlijks (online) een dag van de overheid te organiseren waar ministeries, uitvoeringsorganisaties, medeoverheden, provincies, gemeenten en marktpartijen uiteenzetten wat ze zelf doen en hoe ze willen bijdragen aan elkaars doelstellingen

9. VERBIND MINISTERIES, UITVOERINGSORGANISATIES, MEDEOVERHEDEN, PROVINCIES, GEMEENTEN EN MARKTPARTIJEN

Maatregel

Leiderschap en samenwerken

Maak actieve samenwerking tussen overheden mogelijk. Het is wenselijk om jaarlijks (online) een dag van de overheid te organiseren waar ministeries, uitvoeringsorganisaties, medeoverheden, provincies, gemeenten en marktpartijen uiteenzetten wat ze zelf doen en hoe ze willen bijdragen aan elkaars doelstellingen.

Doelstelling

- Samenwerking opzoeken.

Achtergrond

- Ministeries, uitvoeringsorganisaties, medeoverheden en marktpartijen hebben elk verschillende doelstellingen en kijken anders tegen de nationale opgaven aan. Het is wenselijk om jaarlijks stil te staan bij eenieders doelstellingen met betrekking tot de opgaven en hoe je activiteiten en doelstellingen met elkaar verbindt.

Nadere toelichting

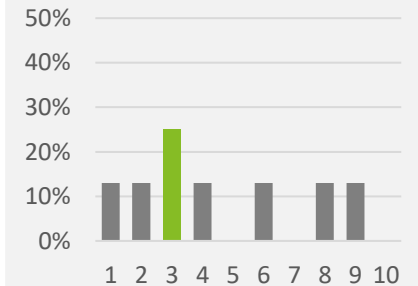
- De jaarlijkse dag is een manier om samenwerking te zoeken. Het is minder van belang hoe de samenwerking wordt gezocht (op welke schaal, door wie, individueel versus groep) zolang het maar wordt gezocht.
- De concreetheid van de maatregel krijgt een 5,4. Het is onduidelijk wat dit veroorzaakt. Vaste kaders en doelstellingen van een dergelijke bijeenkomst kunnen helpen bij het verder concretiseren van deze maatregel.

Voorbeelden

- Onduidelijkheid: Deelnemers van de interviews vragen zich openlijk af waarom zoveel onderzoeken worden uitgevoerd en hoe afstemming wordt gezocht met vergelijkbare trajecten. Deelnemers van de interviews geven aan dat zij zich in eerste instanties niet volledig voelde meegenomen in bijvoorbeeld dit onderzoek en bewegen op onderdelen bijna langs elkaar heen. Dit is een gemiste kans.
- Afstemmingsmomenten: Deelnemers van de interviews gaven aan dat het wenselijk is (in welke vorm dan ook) afstemmingsmomenten te organiseren. Dit kan één-op-één maar ook in groter verband. Het uitspreken van bepaalde doelstellingen en deze delen met collega's binnen de Rijksoverheid kan helpen bij het verder verbeteren en het opzoeken van de samenwerking.

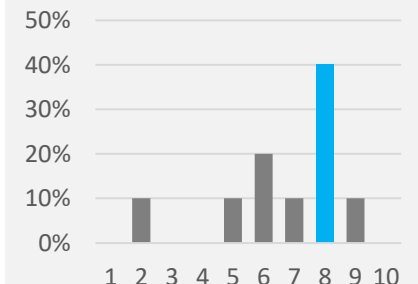
Score DG-werksessie op concreetheid

Score: 4,5



Score DG-werksessie op haalbaarheid

Score: 6,7



04 | Voorgestelde maatregelen

Maak één ambtelijk topgremium (bijvoorbeeld Stuurgroep Leefomgeving) verantwoordelijk voor snelle besluitvorming, escalatie en keuzes bij ruimtelijke conflicterende claims

10. STUUR MET ÉÉN AMBTELIJK (TOP)GREMIUM

Maatregel

Leiderschap en samenwerken

Maak één ambtelijk topgremium (bijvoorbeeld Stuurgroep Leefomgeving) verantwoordelijk voor snelle besluitvorming, escalatie en keuzes bij ruimtelijke conflicterende claims.

Doelstelling

- Snellere besluitvorming en stroomlijnen escalatiemogelijkheden.

Achtergrond

- Gecompliceerde en meer technische complexe onderwerpen worden veelal besproken in één ambtelijk topgremium. Dit zorgt voor één besluitvormingslijn die escaleert en verantwoordelijk is voor het kiezen bij ruimtelijke claims. Leiderschap, zeggenschap en gedeeld eigenaarschap zijn hierbij randvoorwaardelijk.

Nadere toelichting

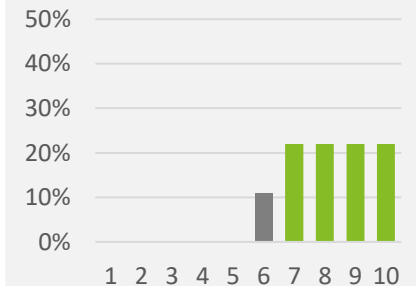
- Het ambtelijk topgremium kan nog effectiever opereren indien het nieuwe kabinet een onderraad met betrokken ministers inricht. Gecompliceerde en meer technische onderwerpen kunnen worden besproken in een onderraad door de ministers die er direct bij betrokken zijn. De onderraad is in principe voor de duur van de kabinetsperiode en heeft de voorkeur boven een ministeriële commissie. Ministeriële commissies worden gevormd voor een bepaald thema of onderwerp. De vraagstukken zijn immers van dien aard dat ze zeker een decennium zullen spelen waardoor een onderraad wenselijk is.

Voorbeelden

- Escalatiemogelijkheid: Een gemeente geeft aan dat zij vanaf 2016 haar grondposities aan het afbouwen is. De gemeente heeft besloten beperkt aan te kopen en de plancapaciteit volledig uit te nutten. De prognoses voor de komende jaren zijn daarom gunstig. De gemeente en provincie hebben op dit moment onvoldoende mogelijkheden om te escaleren.
- Grondfaciliteit: Deloitte heeft eerder geadviseerd over de mogelijkheid van een grondfaciliteit². Geïnterviewden geven aan dat dit nog in onderzoek is. Het wel of niet kiezen voor een mogelijke grondfaciliteit zou met een verantwoordelijk ambtelijk topgremium mogelijk sneller kunnen.

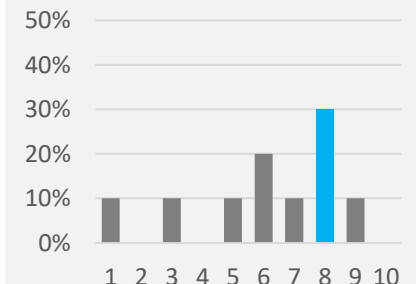
Score DG-werksessie op concreetheid

Score: 8,2



Score DG-werksessie op haalbaarheid

Score: 6,1



05 Conclusie

05 | Conclusie

Uit de interviews komt naar voren dat maatregelen nodig zijn op het gebied van beleid en regelgeving, capaciteit, financiën (harde aspecten) en op het gebied van leiderschap en samenwerking (van woorden naar daden)

Conclusie

- Uit de interviews komt naar voren dat maatregelen nodig zijn op het gebied van beleid en regelgeving, capaciteit, financiën (harde aspecten) en op het gebied van leiderschap en samenwerking (van woorden naar daden)
- Het belang van leiderschap en samenwerking komt erg nadrukkelijk uit de interviews naar voren. Leiderschap en samenwerking dienen primair goed ingevuld te zijn willen harde aspecten als beleid, regelgeving, capaciteit en financiën effectief werken. Leiderschap is in dit geval het doen, het acteren op genomen besluiten, het samen met de stakeholders uitwerken van richtingen, monitoren van hetgeen reeds in gang is gezet en realiseren van (gezamenlijke) doelstellingen.

Voorgestelde maatregelen

- **Beleid**
 - Verbind doelstellingen
 - Beweeg op nationale opgaven
 - Stuur op resultaten

- **Capaciteit**
 - Vraag wat de regio nodig heeft, check gezamenlijk de feiten en bedien de regio
- **Financiën**
 - Verbind geldstromen en voorkom sectoraal beleid
- **Leiderschap en samenwerken**
 - Vertrouw en werk echt samen met decentrale overheden (gebruik het huis van Thorbecke)
 - Wees de juiste partner
 - Verbind kennis en kunde
 - Verbind ministeries, uitvoeringsorganisaties, medeoverheden, provincies, gemeenten en marktpartijen
 - Stuur met één ambtelijk topgremium

Aanbevelingen

- **Definieer op korte termijn een 'actieagenda'**
Start met de taken waarover besloten is (bv. gebieden uit de NOVI), verdeel de rollen (o.m. in de Stuurgroep Leefomgeving), creëer de randvoorwaarden om die rollen uit te voeren, en maak afspraken hoe je elkaar aanspreekt dan wel helpt.

- **Factsheets gebiedsontwikkelingen**
Start met een aantal gebieden en/of projecten (bv. De 14 grootschalige ontwikkellocaties uit de NOVI), vraag de verantwoordelijke partijen en beslissers wat nodig is deze te realiseren, 'fact check' dit gezamenlijk en bepaal welke categorie van hulp vanuit het Rijk nodig is. Doe dit op tempo.
- **Werk in een pressurecooker deze programmatische aanpak uit.**
Kies een aantal van de meest haalbare geachte maatregelen, concretiseer deze en ga er bovenal mee aan de slag. De exacte uitwerking en invulling wordt in dat proces duidelijk. Het is van belang om zo snel mogelijk van analyseren over te gaan naar acteren. Betrek uitvoeringsorganisaties, medeoverheden en marktpartijen in het verder concretiseren van de maatregelen. Stel een planning op voor de gewenste invoering van de maatregelen inclusief actiehouders en escalatie- en evaluatiemomenten.
- Kies en handel daarnaar, werk samen en gebruik de mogelijkheden om de realisatiekracht in het ruimtelijk domein te versterken.

Bijlagen

06 | Bijlage 1

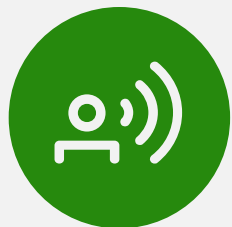
Deelnemers interviews

#	Organisatie	Naam
1	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Erik-Jan van Kempen
	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Marja Appelman
2	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	Jan-Bert Dijkstra
3	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	Sander Band
4	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat	Niels Kastelein
5	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Ciska Scheidel
	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Michiel Hoorweg
6	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	Bianca van den Berg
7	Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed	Hans-Lars Boetes
8	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	Barto Piersma
	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	Judith Arends
10	Rijksvastgoedbedrijf	Anneloes van Boxtel

#	Organisatie	Naam
11	Rijkswaterstaat	Michèle Blom
	Rijkswaterstaat	Peter Struik
12	Staatsbosbeheer	Harry Boeschoten
13	Alliander	Pallas Agterberg
14	Gemeentelijke Gezondheidsdienst	Bert van de Velden
	Gemeentelijke Gezondheidsdienst	Ronald van der Graaf
15	Provincie Noord-Brabant	Jeroen Smarius
	Provincie Noord-Brabant	Rick van den Berg
16	Gemeente Rotterdam	Jos Melchers
17	Gemeente Ede	Maartje Schlebusch
18	Synchroon	Hans Bootsma
19	AM	Ronald Huikeshoven

06 | Bijlage 2

Bevindingen op hoofdlijnen



Bevinding:

Onduidelijkheid wanneer bij conflicterende ruimtelijke claims welke keuze door wie wordt gemaakt.

Voorbeeld:

Rijk koopt twee boerenbedrijven uit. Gemeente wordt slechts geïnformeerd.



Bevinding:

Nabijheid van de Rijksoverheid is in sommige situaties wenselijk. Rijksoverheid dient aan uitvoeringsorganisaties, medeoverheden en de markt te vragen wat zij nodig hebben.

Voorbeeld:

Rijksoverheid geeft aan dat er voldoende plancapaciteit is. Onduidelijk hoe wordt gestuurd op realisatie.



Bevinding:

Bijdragen aan elkaars doelstellingen (zonder directe incentive voor eigen organisatie) dient te worden georganiseerd.

Voorbeeld:

Druk op (ambtelijke) capaciteit door sectoraal en versnipperd subsidies aanvragen.

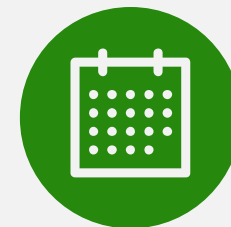


Bevinding:

Kennisbasis is aanwezig maar versplinterd over meerdere overheidslagen.

Voorbeeld:

Geld is welkom maar liever niet in opgeknipte arbeidsintensieve delen



Bevinding:

Urgentie om te acteren is aanwezig. Hoe dit integraal en snel op te pakken ontbreekt.

Voorbeeld:

Het ontbreken van een heldere aanpak zorgt voor daling van vertrouwen in politiek en lokaal bestuur.

06 | Bijlage 3

Voorbeelden uit de praktijk

Ruimte voor de Rivier

- Het kabinet heeft naar aanleiding van de hoge waterstanden in de Nederlandse Rivieren in 2005 een planologische kernbeslissing vastgesteld.
- Het kabinet heeft met de planologische kernbeslissing besloten om bescherming tegen overstromingen vanuit de takken van de Rijn uiterlijk in 2015 op het wettelijke vereiste niveau te brengen en de ruimtelijke kwaliteit in het riviereengebied te verbeteren.
- Uitgangspunt bij de aanwijzing van die overheidsinstanties in de planologische kernbeslissing was dat wat decentraal kan worden geregeld ook bij het decentrale bestuur wordt neergelegd. Daarbij zijn schaal en aard van het project mede van belang geweest. Ook is er een programmadirectie bij Rijkswaterstaat ingericht die als taken had:
 - De beheersing van de planning en financiën;
 - De communicatie op programmaniveau;
 - Andere integrale, maatregel overstijgende werkzaamheden te coördineren;
 - De trekkers bij te staan met expertise.

Mainport Rotterdam

- Het kabinet heeft naar aanleiding van de zwakker wordende concurrentiepositie van de haven in Rotterdam in 2006 een planologische kernbeslissing vastgesteld.
- Tegen het einde van de vorige eeuw was in het bestaande haven- en industriegebied voor nieuwe bedrijven én bestaande klanten die wilden uitbreiden vrijwel geen ruimte meer beschikbaar. Voor de ontwikkeling en concurrentiepositie van Rotterdam was extra ruimte noodzakelijk.
- Het kabinet nam daarom het besluit de mainport Rotterdam te versterken. Maar wel met respect voor natuur en milieu en de kwaliteit van de leefomgeving in Rijnmond. Daartoe werd het Project Mainportontwikkeling Rotterdam opgericht.

Nieuwe Sleutelprojecten

- De Nieuwe Sleutelprojecten zijn in de eerste plaats gemeentelijke projecten. Het grote nationale belang verantwoordt een actieve inzet van de Rijksoverheid.
- De projecten versterken de internationale concurrentiepositie van Nederland als geheel en ondersteunen de vorming van stedelijke netwerken. De Rijksoverheid heeft de Nieuwe Sleutelprojecten ondersteund met advies en begeleiding, door
 - Investerings vanuit de Rijksoverheid op de voortgang van de projecten af te stemmen; en
 - Een budget van anderhalf miljard euro beschikbaar te stellen voor investeringen in stations en stedelijke kwaliteit.
- Om de Tweede Kamer en diverse andere belanghebbenden op de hoogte te houden van de vorderingen van deze projecten heeft het voormalig ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu in samenwerking met de betrokken gemeenten nauw samengewerkt.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.