

Vergaderjaar 2008–2009

**31 700 XIV**

**Vaststelling van de begrotingsstaten van het  
Ministerie van Landbouw, Natuur en  
Voedselkwaliteit (XIV) voor het jaar 2009**

**Nr. 18**

**BRIEF VAN DE MINISTERS VAN FINANCIËN EN VAN VOLKSHUIS-  
VESTING, RUIMTELIJKE ORDENING EN MILIEUBEHEER**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 14 november 2008

Hierbij sturen wij u, mede namens de minister van Economische Zaken, de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, de minister van Verkeer en Waterstaat, de Staatssecretaris van Defensie en de staatssecretaris van Financiën, een brief over de kabinetsvoornemens met betrekking tot een versterking van het instrumentarium en de organisatorische inbedding voor deelname aan gebiedsontwikkeling door het Rijk. Met deze brief geven wij nadere invulling aan de aankondiging van de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit in haar brief van 15 september 2008 (kamerstuk 31 200 XIV, nr. 238).

De minister van Financiën,  
W. J. Bos

De minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer,  
J. M. Cramer

## 1 Aanleiding

Met de oprichting van het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf (GOB) in 2006 heeft het toenmalige kabinet gestalte willen geven aan de eenheid van het Rijk bij de aanpak van gebiedsontwikkeling. Het ontwikkelingsbedrijf kan worden ingeschakeld bij gebiedsontwikkelingsprojecten waarbij verscheidene departementen betrokken zijn met belangen die niet als vanzelf parallel lopen maar door een innovatief en gemeenschappelijk handelen mogelijk wel kunnen worden verenigd. Het GOB zou, ook door bundeling van expertise binnen het Rijk en toepassing van bedrijfseconomische instrumenten, een meer slagvaardige en ondernemende aanpak van gebiedsontwikkeling mogelijk moeten maken<sup>1</sup>.

De organisatie is in 2006 van start gegaan als projectdirectie, gepositioneerd bij het Ministerie van VROM. In de brief waarin de oprichting van het GOB werd aangekondigd, is vermeld dat deze positionering na twee jaar zou worden bezien, in het licht van andere ontwikkelingen op vastgoedgebied binnen het Rijk. De toenmalige minister van VROM heeft de Tweede Kamer tevens toegezegd dat het functioneren van het GOB zelf na twee jaar geëvalueerd zou worden. Van belang is verder dat de Tweede Kamer op 1 november 2007 een motie heeft aangenomen waarin wordt gevraagd om een onderzoek naar de voor- en nadelen van een samenvoeging van de Dienst Landelijk Gebied, Domeinen Onroerende Zaken en het GOB tot één dienst voor grondzaken<sup>2</sup>. Met de voorliggende brief komt het kabinet deze toezeggingen na.

Het GOB werkt momenteel aan de business cases van acht projecten. De ervaringen die in de afgelopen jaren zijn opgedaan met de inzet van het GOB bij deze projecten zijn positief. Projecten waar soms sprake was van een patstelling, zijn vlotgetrokken. Het beoogde gebundelde optreden richting de andere overheden en (waar aan de orde) private partijen is in het algemeen goed tot stand gekomen. De partners van het GOB in de diverse projecten waarderen dan ook de inzet van het GOB omdat het Rijk daarmee daadwerkelijk bereidheid toont op een professionele manier mee te willen doen aan het planproces in het gebied. Dat de beleidsdepartementen zich hebben verenigd in een opdrachtgeversberaad waarin de departementele doelstellingen met elkaar besproken en afgevoerd worden, is daarbij ook van groot belang.

De beoogde slagvaardigheid van de nieuwe organisatie is echter nog niet voldoende verzekerd. Vooral door het ontbreken van een eigen instrumentarium is er sprake van een grote coördinatie- en controlelast, wat ten koste gaat van de efficiency en de snelheid van opereren.

Het kabinet is ervan overtuigd dat betrokkenheid van het Rijk bij een select aantal gebiedsontwikkelingsprojecten van groot belang is voor de ruimtelijke ontwikkeling van Nederland en voor het optimaliseren van de waarde van rijksgronden. Het wil dan ook dat het GOB zich verder kan ontwikkelen tot een daadwerkelijk (publiek) ontwikkelingsbedrijf. Door de introductie van een financieel instrumentarium voor het GOB kan de transparantie en de slagvaardigheid worden vergroot. Het GOB wordt beter aanspreekbaar op zijn functioneren omdat het zelf over de noodzakelijke middelen kan beschikken en dus niet meer afhankelijk is van andere partijen.

<sup>1</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2004–2005, 27 581, nr. 23.

<sup>2</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2007–2008, 31 200 XIV, nr. 111.

<sup>3</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2005–2006, 30 253, nr. 3.

In lijn met de kabinetsreactie op het interdepartementaal beleidsonderzoek «organisatie beheerfuncties vastgoed Rijk»<sup>3</sup> en mede gelet op de Nota Vernieuwing Rijksdienst en de motie-Atsma, acht het kabinet het echter niet gewenst dat er een zesde vastgoeddienst aan rijkszijde wordt gecreëerd. Het ziet daarentegen kansen om door een samenvoeging van

Domeinen en GOB, in combinatie met de toekenning van een bijzonder financieel instrumentarium, een sterke en efficiënte organisatie tot stand te brengen, gericht op modern en doelmatig vermogensbeheer en een sterker en beter georganiseerd optreden in gebiedsprojecten.

Een fusie met de Dienst Landelijk Gebied (DLG) en het Bureau Beheer Landbouwgronden (BBL) acht het kabinet op dit moment een stap te ver<sup>1</sup>. Op een later moment wordt bezien of een bredere fusie alsnog mogelijk is. Naast de fusiedienst Domeinen/GOB blijft DLG/BBL dus ongewijzigd<sup>2</sup> functioneren om, ook door (al dan niet risicodragende) gebiedsontwikkeling, «groene» doelen te realiseren, waaronder rijksdoelen als de totstandkoming van de Ecologische Hoofdstructuur en Recreatie om de Stad. De fusiedienst Domeinen/GOB richt zich op een select aantal complexe projecten waar meerdere rijksdoelen en -belangen aan de orde zijn en daarnaast op projecten waar overtollig gestelde rijksgrond tot (meer)waarde kan worden gebracht. Voor de enkele projecten die in het werkdomein van beide diensten (kunnen) vallen<sup>3</sup>, zal in het opdrachtgeversberaad per geval worden bepaald wie dit project oppakt.

Met deze brief lichten wij de verschillende elementen van de kabinetsvoornemens verder toe.

## 2 Gebiedsontwikkeling bij het Rijk

Onder gebiedsontwikkeling verstaan we in deze brief: *het toevoegen van waarde aan een gebied via een daadwerkelijke en integrale transformatie van de bestemming, om maatschappelijke en/of financiële redenen, door als Rijk actief (zowel inhoudelijk als financieel) deel te nemen aan de fase van planontwikkeling en, indien noodzakelijk, de uitvoering*<sup>4</sup>.

In de complexe, Nederlandse realiteit is gebiedsontwikkeling steeds vaker de beste manier om uiteenlopende ruimtelijke wensen en behoeften daadwerkelijk te kunnen realiseren. Het Rijk heeft onderkend dat het in moet spelen op de kansen en de eisen die gebiedsontwikkeling met zich mee brengt. Die kansen betreffen het (beter, sneller, goedkoper of überhaupt) kunnen realiseren van nationale ruimtelijke doelen en, waar dat aan de orde is, het vergroten van de waarde van de rijksgronden in een gebied. Gebiedsontwikkeling is daarmee een thema waar, naast het GOB, meerdere vastgoeddiensten, in het bijzonder Domeinen en de Dienst Landelijk Gebied, mee bezig (moeten) zijn. Met name DLG is sinds enige jaren actief om, met behulp van het instrumentarium van BBL, ook op risicodragende basis te participeren in gebiedsontwikkeling, in het kader van de realisatie van groene beleidsdoelen.

Gebiedsontwikkeling vraagt naar zijn aard om een integrale afweging van belangen en inzet in een gebied. Het gaat ook onvermijdelijk gepaard met onzekerheden en risico's. Dit vraagt om een organisatie aan Rijkskant waarin deze integrale afwegingen gemaakt kunnen worden en waarin op een verstandige manier met de risico's wordt omgegaan.

Het toenmalige kabinet schreef in een brief aan de Tweede Kamer uit september 2005, waarin de oprichting van het GOB werd aangekondigd, dat het via het GOB invulling wilde geven aan de volgende verbeterpunten<sup>5</sup>:

- ontwikkelingsgericht gaan werken aan de realisatie van de ruimtelijke doelen van het Rijk;
- meer met één mond spreken richting andere overheden en andere partners;
- expertise op het gebied van (ontwikkelen van) vastgoed beter organiseren;

<sup>1</sup> De Minister van LNV heeft uw Kamer hier per brief van 15 september 2008 reeds mededeling van gedaan. Zie: Tweede Kamer, vergaderjaar 2007–2008, 31 200 XIV, nr. 238.

<sup>2</sup> In haar brief van 21 januari 2008 heeft de Minister van LNV overigens wel aangekondigd dat BBL zo veel mogelijk in lijn zal worden gebracht met de Kaderwet ZBO. Zie: Tweede Kamer, vergaderjaar 2007–2008, 25 268, nr. 48.

<sup>3</sup> Denk hierbij aan (bestuurlijk) complexe projecten in de groene ruimte (zoals het project-Bloemendalerpolder) en projecten op overtollig gestelde rijksgronden waarop overwegend groene rijksdoelen gerealiseerd moeten worden (zoals het project ontwikkeling militaire terreinen, PROMT).

<sup>4</sup> Het gaat bij eventuele deelname door het Rijk aan de uitvoering in deze gevallen nadrukkelijk niet om de feitelijke realisatie van het vastgoed e.d. maar om betrokkenheid bij de gronduitgifte en/of de aansturing van het project. Dit hoeft niet op risicodragende basis te zijn maar kan ook een puur faciliterende rol betreffen (kennisoverdracht, 1-loketfunctie binnen het Rijk (blijven) waarborgen, etc.). Voor risicodragend participeren geldt dat het Rijk daar zeer terughoudend mee om wenst te gaan. Zie Nota Staatsdeelnamebeleid, Tweede Kamer, vergaderjaar 2007–2008, 28 165, nr. 69, p. 13.

<sup>5</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2004–2005, 27 851, nr. 23, blz. 3.

- bij het beheer van activa, en dan met name grond en gebouwen, heldere, bedrijfseconomische principes toepassen.

Het GOB is van start gegaan als projectdirectie binnen VROM. Inmiddels werkt het aan de business cases van acht projecten. Door actief, zowel inhoudelijk als financieel, deel te nemen in het planproces is gezorgd voor meer vaart in de diverse projecten. Projecten waar, door onduidelijkheid of onenigheid over de (mogelijkheden voor de) toekomstige bestemming, soms sprake was van een patstelling. In een aantal gevallen zijn daarbij ook bestuurlijke knelpunten opgelost. Nu het GOB ruim twee jaar bezig is, begint ook de opbouw van de expertise steeds meer vorm te krijgen. Het GOB maakt overigens zoveel mogelijk gebruik van de bestaande kennis binnen de diverse vastgoeddiensten, die dan ook nauw worden betrokken bij de onderhanden projecten.

Het beeld is echter niet op alle fronten rooskleurig. De onzekerheid die inherent is aan gebiedsontwikkeling is voor het Rijk een betrekkelijk nieuw fenomeen. Het is lastig gebleken daar goed mee om te gaan. Er is een spanning tussen de noodzaak om zaken vooraf helder en scherp te definiëren en de noodzaak om ruimte te laten om in de planontwikkeling nadere keuzes te maken.

Het GOB heeft tot dusverre niet de beschikking gekregen over eigen instrumenten om op bedrijfseconomische wijze te opereren. De middelen die noodzakelijk zijn voor de planvorming en (in sommige gevallen) het beheer, komen nu deels ten laste van de algemene middelen en deels van de afzonderlijke departementale begrotingen. De departementen moeten de middelen per project en per jaar vrijmaken hetgeen onder meer vertraging veroorzaakt. Het kabinet heeft verder enkele ad hoc afspraken gemaakt over hoe om te gaan met de risico's in de projecten.

Het voorgaande betekent in de praktijk dat het GOB namens anderen (i.c. departementen en soms ook vastgoeddiensten) optreedt, zonder dat er sprake is van een integrale verantwoordelijkheid. Daardoor is er sprake van veel noodzakelijke af- en instemming met en van alle betrokkenen (dus een grote coördinatie- en controlelast), en onvoldoende helderheid over ieders rol en verantwoordelijkheid. Deze constructie leidt tot een gebrek aan slagkracht en efficiency.

### **3 Naar een nieuwe aanpak**

Het voorgaande heeft het kabinet tot de overtuiging gebracht dat het van belang is om nu daadwerkelijk aan rijkszijde het instrumentarium te creëren dat nodig is om tot een helder en slagvaardig stelsel te komen. Met dit instrumentarium staat het kabinet voor ogen dat er een organisatie komt die integraal verantwoordelijk is om, binnen de beleidsmatige opdrachten die het krijgt van de betrokken departementen en de financiële kaders die moeten zorgen voor een zakelijke en beheerste aanpak, een project tot een succes te maken.

Het kabinet onderkent daarbij dat het werken aan gebiedsontwikkeling een investeringskarakter heeft. Dat wil zeggen dat de kosten die zijn gemoeid met de planontwikkeling (in brede zin) niet afgewogen moeten worden tegen andere lopende uitgaven maar tegen de vraag of de waarde van de onderhanden activa daardoor voldoende stijgt om deze kosten (tenminste) goed te maken. Dit vereist een baten-lastenadministratie en de mogelijkheid om te lenen bij het ministerie van Financiën<sup>1</sup>.

Gelet op de risico's die gepaard gaan met gebiedsontwikkeling en die door het voeren van een baten-lastenadministratie beter zichtbaar zullen

<sup>1</sup> Het beroep dat jaarlijks op de leenfaciliteit wordt gedaan door de diverse baten-lastendiensten moet wel ingepast worden in het geheel aan Rijksuitgaven vanwege de relevantie voor het uitgavenkader en de bepaling van het EMU-saldo.

worden, is het noodzakelijk om naast de leenfaciliteit ook eigen vermogen beschikbaar te stellen aan de organisatie. Aangezien dit eigen vermogen, dat door Financiën zal worden verstrekt, dient om de risico's van de verschillende projecten op te kunnen vangen, zal de omvang zijn gerelateerd aan het risicoprofiel en daarmee af (kunnen) wijken van het voor baten-lastendiensten gebruikelijke maximum van 5% van de omzet.

De nieuwe organisatie zal verworven gronden (afkomstig van andere rijkspartijen of van de markt) activeren en daarop de kosten bijschrijven die het gedurende het planproces moet maken<sup>1</sup>. Bij vervreemding van de activa vindt aflossing van de lening bij Financiën plaats en wordt het eindresultaat toegevoegd aan of afgeboekt van het eigen vermogen (de risicobuffer). Voor dit eigen vermogen zullen onder- en bovengrenzen worden vastgesteld.

Het kabinet is zich ervan bewust dat deze constructie binnen de rijksdienst een novum is. Het activeren van gronden<sup>2</sup> en het bijschrijven (en dus niet jaarlijks betalen) van rente is nog niet eerder toegepast. Het is echter een noodzakelijke stap om ook als Rijk succesvol, dat wil zeggen op een ondernemende wijze, mee te doen aan gebiedsontwikkeling bij een select aantal complexe projecten.

De sturing die bij andere baten-lastendiensten plaatsvindt via de bijdrage(n) van één of meerdere departementen voor de producten die de dienst levert, en daarmee via de Rijksbegroting, moet hier op een andere wijze worden ingevuld. Een helder financieel kader en een transparant systeem van risicobeheersing en verantwoording door de ontwikkelorganisatie, zijn daarbij kernelementen. De invloed die de Tweede Kamer thans via het begrotingsproces heeft op (subsidies voor) gebiedsontwikkelingsprojecten blijft in de nieuwe constructie overigens ongewijzigd.

De inhoudelijke sturing komt van het Ambtelijk en Ministerieel Oprachtgevers-beraad. De ontwikkelorganisatie voert immers alleen projecten uit waarvoor, via het AOB/MOB, opdracht is gegeven door de betrokken departementen. Voor de selectie van de projecten gelden de bestaande criteria<sup>3</sup>. Dat wil zeggen dat er sprake moet zijn van:

- (a) een substantiële danwel strategische vastgoedpositie van het Rijk of er moet vanwege beleidsdoelen een positie worden verworven;
- (b) meerdere rijksbeleidsbelangen en complexe beleidsdoelen;
- (c) maatschappelijke en financiële meerwaarde voor het Rijk;
- (d) urgentie;
- (e) gunstige randvoorwaarden.

Verder geeft de organisatie op verzoek adviezen aan departementen over de beste aanpak van projecten waarin zij zelf (nog) geen rol vervult.

De komende tijd zullen de financiële instrumenten en de governance verder moeten worden uitgewerkt. Hierbij wordt ook bekeken wat een en ander voor gevolgen heeft voor de betrokken departementen.

#### **4 In een nieuwe organisatie**

Het kabinet heeft overwogen, mede met het oog op de motie-Atsma en de Nota Vernieuwing Rijksdienst, welke mogelijkheden er zijn voor verdergaande samenwerking of fusie van de vastgoedorganisaties van het Rijk waarvoor (verwerven/ontwikkelen/inrichten/beheren/afstoten van) grond centraal staat. Bij dit onderzoek is de eerder beschreven keuze voor een financieel instrumentarium als een van de uitgangspunten meegenomen. Het kabinet is tot de conclusie gekomen dat thans gekozen zou moeten worden voor een samenvoeging van Domeinen en GOB; uitbreiding van deze nieuwe organisatie met de Dienst Landelijk Gebied is op dit moment

<sup>1</sup> Voor zover de marktwaarde van de gronden dat toelaat. Voor de verwerving van gronden die reeds in bezit van het Rijk zijn, dient een objectieve waardering plaats te vinden die rekening houdt met de onzekerheden over de eindbestemming van een project en over het tempo van realisatie.

<sup>2</sup> Alleen de Rijksgebouwendienst activeert de gronden die het in bezit heeft, als onderdeel van de investering in een gebouw. Deze activering geschiedt echter op basis van (historische) kostprijzen.

<sup>3</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2005–2006, 27 581, nr. 27.

een stap te ver en zal op een later moment opnieuw kunnen worden gezien. Voor deze conclusie gelden de volgende overwegingen.

Samenvoeging van GOB en Domeinen heeft diverse voordelen. In de eerste plaats zal er, beter en eenvoudiger dan nu, gebruik kunnen worden gemaakt van elkaars expertise. Er is geen sprake meer van onderlinge concurrentie over taakafbakening en dergelijke.

Door de samenvoeging zullen de relaties tussen het beheer en de ontwikkeling van gronden ook vergemakkelijkt en versterkt worden. Het gaat hier bijvoorbeeld om het (tijdelijk maar relatief langdurig) beheer van de terreinen die in afwachting zijn van de nieuwe bestemming maar ook om de marktkennis en signalen over ontwikkelingen in de diverse regio's die vanuit beheer en verkoop doorgesluisd kunnen worden naar de ontwikkelpoot (synergie).

Door de (in belang toenemende) ontwikkelactiviteiten van Domeinen en het GOB te bundelen ontstaat meer kritische massa, hetgeen gunstig is voor de efficiency en de kwaliteit van de uitvoering. Het aanwenden van Domeinen-gronden voor ontwikkeltransacties wordt eenvoudiger. Tot slot geldt dat het GOB (in de toekomst: de ontwikkelpoot van Domeinen) gebruik kan maken van de administratieve en organisatorische ondersteuning van Domeinen en dit dus niet zelf hoeft te gaan ontwikkelen (efficiency) en dat de samenvoeging van Domeinen en GOB relatief snel kan worden geïmplementeerd.

Er ontstaat hiermee een organisatie die op een eenduidige wijze het Rijk kan vertegenwoordigen bij diverse projecten in Nederland. De belangen van het Rijk aan de ene kant en de andere overheden waarmee in een project wordt samengewerkt aan de andere kant lopen immers, zeker aan het begin van een planproces, niet altijd parallel.

Op termijn kan worden gezien of ook de Dienst Landelijk Gebied deel uit kan gaan maken van de nieuwe organisatie. Het kabinet kiest er niet voor om nu reeds tot een fusie te besluiten omdat dit, ook door de andere aansturing van DLG (75% van de opdrachten is afkomstig van de verschillende provincies), een aanzienlijk ingewikkelder en langduriger fusieproces met zich mee zou brengen. Mochten de nieuwe fusiedienst en DLG/BBL op enig moment alsnog samengaan, dan zullen de financiële arrangementen die voor de diverse organisaties (gaan) gelden opnieuw moeten worden gezien.

Het is de bedoeling dat de nieuwe organisatie de status van baten-lastendienst krijgt. Domeinen is nu reeds een baten-lastendienst. De invoering van het nieuwe instrumentarium betekent dat Domeinen gedurende de overgangperiode de status van tijdelijke baten-lastendienst zal krijgen. Uw Kamer zal hierover te zijner tijd worden geïnformeerd conform de gebruikelijke procedure voor baten-lastendiensten.

## **5 Positionering en aansturing**

Het bijzondere instrumentarium waar de nieuwe organisatie over kan beschikken, leidt zoals hiervoor reeds uiteengezet tot de noodzaak om heldere financiële kaders te stellen en regelmatig verantwoording af te leggen aan de (uiteindelijke) risicodragers, het Ministerie van Financiën. Het ministerie vervult daarmee een rol die als eigenaar kan worden gekwalificeerd. Dit pleit ervoor om de organisatie daar ook onder te brengen. Voor de bestaande activiteiten van Domeinen geldt voorts dat het, gelet op verantwoordelijkheid van de Minister van Financiën voor het beheer van de activa van de Staat, niet goed voorstelbaar is dat deze bij een andere minister worden ondergebracht. Een en ander betekent dat de

Minister van Financiën de ministerieel verantwoordelijk minister voor de fusiedienst wordt.

Het kabinet is zich ervan bewust dat de samenvoeging van het GOB en Domeinen en de positionering bij het Ministerie van Financiën de indruk kunnen wekken dat het in de toekomst bij deelname aan gebiedsontwikkeling door het Rijk alleen nog zou gaan om het maximaliseren van de financiële resultaten. Dit is nadrukkelijk niet het geval. De organisatie richt zich, voor het onderdeel dat zich met (gebieds-)ontwikkeling bezig gaat houden, primair op het bereiken van de nationale, ruimtelijke beleidsdoelen die zij meekrijgt van haar opdrachtgevers. Ze toetst in eerste instantie zelf of deze doelen haalbaar zijn binnen de financiële kaders die het kabinet voor de organisatie zal vaststellen.

Opdrachtgever van de ontwikkelpoot blijft het Ministerieel Opdrachtgeversberaad, dat voor de meer operationele aansturing wordt vertegenwoordigd door het Ambtelijk Opdrachtgeversberaad. Dit waarborgt dat de nieuwe organisatie zich richt op het realiseren van de beleidsdoelen (en gebruik kan maken van de gezamenlijke inzet en middelen van de betrokken departementen). VROM blijft voorzitter van AOB en MOB. Financiën zal niet langer als mede-opdrachtgever deelnemen aan het AOB. Het velt dus ook geen oordeel over de beleidsdoelen die in het AOB worden geformuleerd.

Voor zover de ontwikkelpoot projecten voor het «oude» Domeinen gaat uitvoeren (waar dus primair het realiseren van een optimale opbrengst voor af te stoten vastgoed voorop staat) en daarbij gebruik maakt van de leenfaciliteit, zal zij dit melden aan het AOB en de eigenaar. Het AOB kan dan toetsen of er aanleiding is er alsnog een AOB-project van te maken omdat er nationale beleidsdoelen in het geding kunnen zijn.

De rol van Financiën vloeit voort uit zijn positie als eigenaar en toezichthouder en is beperkt tot financiële toetsing van de voorlopige (ex ante) business case (inclusief een gedegen risico-analyse) die door de ontwikkelorganisatie wordt opgesteld wanneer haar door het AOB wordt gevraagd om een project in portefeuille te gaan nemen. Deze toetsing is noodzakelijk omdat de ontwikkelpoot met de start van een project een beroep doet op de leenfaciliteit van Financiën en op het eigen vermogen (voor het afdekken van de risico's). Financiën toetst of de voorlopige business case voldoet aan het financiële kader. Door vooraf een helder en eenduidig financieel kader te maken, weten alle partijen waaraan een voorstel wordt getoetst en waar het dus minimaal aan moet voldoen.

De ontwikkelpoot zal regelmatig (bijvoorbeeld twee maal per jaar) aan het AOB, het MOB en de eigenaar rapporteren over de financiële en de inhoudelijke stand van zaken van het project. Gedurende de looptijd van het project kunnen zich wijzigingen voordoen in de scope en in de verwachte uitkomsten. Daarbij kunnen zich op enig moment conflicten voor gaan doen tussen de beleidsdoelen en de financiële randvoorwaarden. Voor de (naar verwachting uitzonderlijke) gevallen dat de ontwikkelpoot een dergelijk conflict niet zelf kan beslechten, zal worden voorzien in een intern mechanisme binnen het Rijk om dit op hoger (ambtelijk/politiek) niveau op te lossen.

Met bovenstaande maatregelen beoogt het kabinet een heldere scheiding aan te brengen tussen de rollen van opdrachtgever, eigenaar/toezichthouder en opdrachtnemer.

De verbrede taak die de nieuwe organisatie zal hebben ten opzichte van het huidige Domeinen, zal ook consequenties kunnen hebben voor de

naamgeving, de huisvesting, etc. Ook dit zijn elementen die meegenomen zullen worden bij de verdere uitwerking van het fusieproces.

Aan de hand van de ervaringen die in de komende periode, na de hierboven beschreven wijzigingen, worden opgedaan, zal worden gezien of het Rijk inderdaad een slagvaardige rol bij gebiedsontwikkeling kan spelen. Daarbij kan aan de orde komen of de gewenste afstand tussen het Ministerie van Financiën en de nieuwe organisatie noopt tot omvorming van baten-lastendienst naar een ZBO. Dit kan wellicht tegelijk worden bekeken met de vraag of toetreding van de Dienst Landelijk Gebied tot de nieuwe organisatie wenselijk en mogelijk is. De mede-aansturing van de organisatie door de provincies is dan immers een belangrijk thema.

Zodra de diverse elementen die in deze brief zijn genoemd verder zijn uitgewerkt, zullen wij u nader informeren.