

Vergaderjaar 2016–2017

34 225

Toekomst van de Nederlandse onderzeedienst

Nr. 15

BRIEF VAN DE ALGEMENE REKENKAMER

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 5 oktober 2016

De Minister van Defensie heeft op 17 juni 2016 de zogenoemde A-brief *Vervanging onderzeebootcapaciteit* naar de Tweede Kamer gestuurd (Kamerstuk 34 225, nr. 13). De A-brief is de eerste van een reeks brieven van de Minister van Defensie aan de Tweede Kamer in het kader van het Defensie Materieel Proces (DMP) in het geval van een investering in nieuw materieel. Het DMP is een procedure van het Ministerie van Defensie, en daardoor anders dan de Regeling grote projecten, die door de Tweede Kamer is opgesteld.

De DMP-procedure is halverwege de jaren 80 van de vorige eeuw opgesteld naar aanleiding van de ontwikkeling van de (huidige) Walrus-klasse onderzeeboten. Het DMP regelt ten eerste het besluitvormingsproces over investeringen binnen het ministerie en ten tweede de manier waarop de Minister de Tweede Kamer hierover informeert. In de aanbiedingsbrief bij het eindrapport van de door Defensie in 2015–2016 uitgevoerde evaluatie *DMP bij de tijd*¹ gaf de Minister aan dat zij de inrichting van het DMP naar aanleiding van die evaluatie heeft aangepast. Een van de aanpassingen is dat de A-brief zich voortaan beperkt tot de functioneel gespecificeerde eisen van de materieelbehoefte, en niet (langer) vooruitloopt op hoe die behoefte moet worden ingevuld. Zo is volgens de Minister een duidelijker scheiding aangebracht tussen de fasen van het DMP. Het project *Vervanging onderzeebootcapaciteit* is het eerste grote project waarin een A-brief volgens deze nieuwe aanpak is opgesteld en aan de Tweede Kamer is gestuurd.

In voorliggende brief geven wij onze opmerkingen bij deze A-brief van de Minister. We doen dat op basis van onderzoek bij de betrokken Ministeries: Defensie, Financiën, Buitenlandse Zaken en Economische Zaken. We hebben ook de onderliggende documenten bestudeerd, zoals het (Defensie-interne) A-document. We maken gebruik van onze kennis van

¹ Defensie (2015). Aanbiedingsbrief Evaluatierapport *DMP bij de tijd*, 15-12-2015. Kamerstuk 27 830, nr. 166. Den Haag (SDU).

verschillende grote investeringsprojecten bij het Ministerie van Defensie, van ons onderzoek in 1985 naar de besluitvorming en ontwikkeling van de huidige Walrusklasse onderzeeboten² tot en met de op dit moment lopende verwerving van de F-35 (JSF), en onze ervaring met investeringsprojecten bij andere ministeries, zoals Infrastructuur en Milieu (IenM).

In ons onderzoek hebben we bekeken hoe de Minister, gebruik makend van ervaringen van voorgaande projecten en de evaluatie van het DMP, het project Vervanging onderzeebootcapaciteit heeft ingericht en hoe het is uitgevoerd. We zijn nagegaan of en in hoeverre de Minister met de A-brief de Tweede Kamer toereikende informatie biedt om die haar standpunt te laten bepalen over de behoeftestelling voor de vervanging van de onderzeebootcapaciteit en of de inhoud van deze brief een gedegen basis vormt om het project na de A-fase beheerst te laten verlopen. We zijn er daarbij vanuit gegaan dat de A-brief is bedoeld als belangrijk richt- en ijkpunt voor de uitvoering van het project en voor het uiteindelijke resultaat. Onze conclusies en aanbevelingen leest u in het hierna volgende.

1 Governance verbeterd; door tijdsdruk in eindtraject echter onvoldoende profijt

De governance is in het project Vervanging onderzeebootcapaciteit in opzet beter geregeld dan in eerdere grote investeringsprojecten van Defensie, zoals de vervanging van de F-16/verwerving van de F-35. Een voorbeeld van een verbetering in de governance is de inzet van de Audit Dienst Rijk (ADR) voor onderzoek naar het totstandkomingsproces van de behoeftestelling, naar de governancestructuur en naar de beoogde inrichting van de volgende fase van het project. Een ander voorbeeld is de instelling van een externe klankbordgroep ter beoordeling van de onderbouwing van de behoefte van de Nederlandse krijgsmacht aan vervangende onderzeebootcapaciteit.

Een aantal «good practices» uit het project Vervanging F-16/Verwerving F-35 is in het project Vervanging onderzeebootcapaciteit gehandhaafd, zoals het instellen van een beraad uit verschillende organisatieonderdelen uit het Ministerie van Defensie. Dit zogeheten «Vervanging Onderzeebootberaad» is als stuurgroep belast met de strategische aansturing van het project. Verder zorgt de «Interdepartementale Coördinatiegroep Vervanging onderzeeboot» (ICG), met leden van de Ministeries van Defensie, Economische Zaken, Financiën, Algemene Zaken en Buitenlandse Zaken voor de interdepartementale afstemming van de DMP-rapportages die naar de ministerraad en vervolgens naar de Tweede Kamer worden gezonden.

De tijdsdruk die ontstond als gevolg van het besluit om de A-brief nog vóór de zomer van 2016 naar de Tweede Kamer te zenden, maakte dat deze goede governance echter nauwelijks profijt opleverde. Dat blijkt uit de volgende feiten:

- De onderzoeksopdracht aan de ADR is op 16 april 2016 verleend. De Minister heeft niet gewacht op de tussenrapportage van de ADR (17 juli) voor het verzenden van de A-brief aan de Tweede Kamer op 17 juni 2016. De ADR mag volgens de onderzoeksopdracht haar (interne) eindrapportage «uiterlijk een maand na verzending van de A-brief naar de Tweede Kamer» aan de Minister opleveren.
- De adviesaanvraag aan de externe klankbordgroep werd gedaan op 17 maart 2016. De klankbordgroep stuurde haar advies op 30 mei naar

² Algemene Rekenkamer (1985). Rapport Algemene Rekenkamer. Kamerstuk 19 221, nrs. 1–2. Den Haag (SDU).

de Minister. Volgens de klankbordgroep was «de analyse over de toegevoegde waarde van een Nederlandse onderzeebootcapaciteit in de toekomst (...) te mager».

- Naar aanleiding van de kritiek van de klankbordgroep en de besluitvorming in de ICG is de A-brief na het concept dat de klankbordgroep had gezien, aangepast. Voor aanpassing van het achterliggende interne A-document, de formele vastlegging van Defensie van het onderzoek om te komen tot een behoeftestelling, was echter geen tijd meer voor publicatie van de brief.

Desondanks besloot de Minister om de A-brief op 17 juni 2016 te publiceren.

Door deze planning kon het ADR-onderzoek niet meer gebruikt worden voor de A-fase. Gevolg is tevens dat het nog onvoltooide interne A-document nu niet de onderbouwing levert voor de externe A-brief, zoals de bedoeling is van het DMP.

2 Behoeftestelling in A-brief goede aanpak; uitwerking onvolledig

Volgens de nieuwe systematiek van het DMP bevat de A-brief de functioneel gespecificeerde behoefte aan materieel. Deze geformuleerde functionele behoefte vormt gedurende het vervolg van het project zowel binnen het Ministerie van Defensie als voor de Tweede Kamer het richt- en ijkpunt voor de uitvoering van het project, voor de vergelijking van uitvoeringsalternatieven en voor de beoordeling van het uiteindelijke resultaat.

Deze nieuwe systematiek van het DMP sluit aan bij de manier waarop de besluitvorming over investeringsprojecten elders binnen de overheid plaatsvindt. Een voorbeeld is de sinds eind vorige eeuw gehanteerde «corridorbenadering» van het Ministerie van IenM. In het Tweede Structuurschema Verkeer en Vervoer uit 1990 staat dat in een zogeheten corridorbenadering eerst de vervoersbehoefte op een gegeven as bepaald wordt en dat op basis daarvan de mogelijke oplossingen verkend worden om in die vervoersbehoefte te voorzien (Kamerstuk 20 922, nr. 2). De memorie van toelichting bij het wetsvoorstel voor de Tracéwet gaat van dezelfde systematiek uit (Kamerstuk 22 500, nr. 3). Bij de besluitvorming over de Betuweroute was dit bijvoorbeeld de vervoersbehoefte in tonnen goederen en in frequentie op de as Rotterdam-Ruhrgebied-Genua.

De Minister heeft zich in de A-brief inderdaad, zoals bepaald in de aangepaste DMP-procedure, beperkt tot de behoeftestelling en is niet vooruitgelopen op de manier waarop deze behoefte moet worden ingevuld. Alleen is de behoeftestelling in de A-brief abstract en niet als functionele eisen geformuleerd. In de A-brief staat dat de volgende vier militaire functionaliteiten «van belang zijn» bij de vervanging van onderzeebootcapaciteit:

- Strategische beïnvloeding;
- Grote en precieze maritieme slagkracht;
- Wereldwijd verzamelen, analyseren en delen van inlichtingen;
- Special operations.

Deze functionaliteiten zijn in de A-brief niet uitgewerkt in functionele specificaties, zoals door de Minister bij de aanbieding van *DMP bij de tijd* aan de Tweede Kamer was toegezegd. De Minister had bij de herziening van het DMP juist aangegeven dat de functioneel gespecificeerde eisen van de materieelbehoefte voortaan de kern van de A-brief zouden vormen. Het uitgangspunt van de nieuwe DMP-procedure zou volgens de Minister zijn dat de A-brief de «functionele eisen en voorwaarden» bevat

«die richting geven aan de alternatieven-inventarisatie en alternatieven-vergelijking in de vervolgfases».³

In een interne regeling van het Ministerie is uitgewerkt wat verstaan wordt onder functioneel gespecificeerde eisen in de behoeftstelling van investeringsprojecten.

Interne regeling van Defensie stelt eisen aan behoeftstelling

Het Ministerie van Defensie heeft een voorschrift voor de functionele specificatie van de behoeftstelling.⁴ Het Voorschrift Specificeren eist onder andere:

«In de functionele eisen wordt vastgelegd:

- wat het object dient te doen, c.q. wat de functies zijn die het object moet vervullen;
- wat de prestaties van de betreffende functies moeten zijn; door antwoord te geven op vragen als: wie, wat, waar, wanneer, hoeveel, welke, etc.»

Het voorschrift vereist verder een specificatie van de (militair) operationele eisen, zoals antwoord op de vraag of de benodigde capaciteit in verschillende regio's in de wereld moet kunnen worden ingezet en in welke dreigingsscenario's.

In de A-brief ontbreken de specificaties die het Voorschrift Specificeren van de behoeftstelling verlangt. Met name op vragen als de frequentie, duur en intensiteit van de behoefte aan vervanging van de onderzeebootcapaciteit, de regio's in de wereld en onder welke dreigingsscenario's aan die capaciteit behoefte is, geeft de A-brief geen antwoord. De vier genoemde militaire functionaliteiten in de A-brief blijven daarmee algemeen en abstract.

Dat blijkt ook uit het advies van de externe klankbordgroep die op verzoek van de Minister concepten van het A-document en de A-brief beoordeelde. Deze klankbordgroep was van oordeel dat cruciale vragen voor de behoeftstelling nog niet overtuigend door het Ministerie van Defensie waren beantwoord. Dit betrof bijvoorbeeld de vraag waaruit de behoefte blijkt om ook op langere termijn te beschikken over onderwatercapaciteit en hoe deze behoefte zich verhoudt tot de expeditionaire capaciteit waarover Nederland nu als één van de weinige landen binnen de NAVO beschikt. De klankbordgroep achtte de behoeftstelling ook teveel gebaseerd op de huidige situatie en niet op een inschatting van de situatie in de komende 15–30 jaar. Uit het advies van de klankbordgroep blijkt dat nog aanvullend onderzoek nodig is om te komen tot een goede behoeftstelling.

De Minister plant dit aanvullend onderzoek volgens de A-brief in de B-fase. Zij wil dat in de B-fase van het project nog een aantal varianten onderzocht wordt. Daartoe horen volgens de A-brief in ieder geval een expeditionaire variant, een homeland security variant, een variant van (combinaties met) onbemande onderzeeboten en een nul-variant (geen onderzeebootcapaciteit).

We merken op dat deze varianten zich vooral van elkaar onderscheiden op de vraag of alle of slechts een deel van de capaciteiten ingezet moeten kunnen worden, de duur en intensiteit ervan, in welke regio's in de wereld

³ Defensie (2015). Evaluatierapport *DMP bij de tijd*, 15-12-2015. Kamerstuk 27 830, nr. 166. Den Haag (SDU); volgens de begeleidende aanbestedingsbrief heeft de Minister de aanbevelingen overgenomen.

⁴ Defensie, *Voorschrift Specificeren*, par. 3.2.

en onder welke dreigingsscenario's, kortom, op essentiële aspecten van behoefte aan militaire functionaliteit. Zij betreffen daarom varianten van behoefte, en geen alternatieven waarmee de gegeven functionele behoefte kan worden ingevuld.

Omdat deze varianten volgens de A-brief nog moeten worden onderzocht, is de behoeftestelling (zoals geformuleerd in de A-brief) kennelijk nog niet afgerond.

3 Geen inzicht in financiële randvoorwaarden

De A-brief bevat volgens de herziene inrichting van het DMP niet langer een raming van de kosten, wat voorheen wel steeds gebeurde. Volgens de Minister zou dat te ver vooruitlopen op de invulling van het «hoe», voordat het «waarom en het wat» vaststaan. Volgens de Minister wordt in de nieuwe systematiek van het DMP een kostenraming pas gegeven in de B-fase van het project.

Dat de Minister besloten heeft om in de A-brief geen kostenraming meer op te nemen, is niet onlogisch. Uit onderzoek van Policy Research in 2015⁵ is gebleken dat de onvoldoende kwaliteit van kostenramingen in de A-fase en het strategisch gedrag daarbij (te hoog of juist te laag ramen om een project door de A-fase te krijgen) een van de oorzaken was dat de Minister van Defensie de afgelopen jaren stelselmatig minder investeerde dan zij zich in de begroting had voorgenomen. Uit ons eigen onderzoek naar investeringen als onderdeel van ons verantwoordingsonderzoek over 2015 is gebleken dat kostenramingen in de A-fase van projecten in de vervolgfases van het project soms een eigen leven gingen leiden. Nieuwe kostenramingen in vervolgfases, vaak op basis van betere informatie, hebben regelmatig geleid tot herijking en vertraging van de uitvoering van het desbetreffende project.

Toch is voor de standpuntbepaling van de Tweede Kamer over de door de Minister geformuleerde behoefte wel inzicht nodig in de financiële randvoorwaarden die Defensie stelt aan de vervanging. Wij herinneren aan de langdurige onzekerheid over de financiering van de vervanging van de F-16 die wij signaleerden in onze brief aan de Tweede Kamer van 22 mei 2013: «*Informatiepositie Tweede Kamer Vervanging F-16 (reconstructie)*»⁶. In die brief constateerden wij dat over het onderwerp opvolging F-16 gedurende ruim zestien jaar vooral procedurele – en dus inhoudelijk beperkte – informatie de relatie kabinet–parlement had gedomineerd. Die onzekerheid duurde voort tot in 2013 de Minister van Defensie de financiële reservering aanmerkte als de «financiële randvoorwaarde» van dat project. Als men in het project Vervanging onderzeebootcapaciteit diezelfde onzekerheid wil vermijden, heeft de Tweede Kamer bij de afweging van de behoefte inzicht nodig in de financiële randvoorwaarden die de Minister van Defensie stelt aan de vervanging.

De A-brief bevat hierover geen informatie. De A-brief meldt wel dat het project voor de vervanging van de onderzeebootcapaciteit «in de A-fase valt in de bandbreedte van € 2,5 miljard of meer». Deze aanduiding is volgens Defensie geen kostenraming, maar een indeling van het project in de nieuwe «bandbreedtecategorieën» van het DMP. Tot voor kort kende het DMP de volgende bandbreedtes: € 50–100 miljoen, € 100–150 miljoen, € 150–200 miljoen en € 200–250 miljoen. In het Algemeen Overleg met de Tweede Kamer van 21 maart 2016 over het evaluatierapport *DMP bij de*

⁵ Policy Research (2015). *Eindrapport «Onderrealisatie investeringen; Onderzoek voorzien-in»*. Rotterdam (PRC); Kamerstuk 34 300 X, nr. 39 (bijlage). Den Haag (SDU).

⁶ Algemene Rekenkamer (2013). *Informatiepositie Tweede Kamer Vervanging F-16 (reconstructie)*. Kamerstuk 26 488, nr. 323. Den Haag (SDU).

tijd gaf de Minister aan dat de bandbreedtecategorieën in het DMP aangevuld worden met de categorieën € 250 miljoen–€ 1 miljard, € 1 miljard–€ 2,5 miljard en boven € 2,5 miljard.⁷ In de A-brief staat niet op grond waarvan dit project is ingedeeld in de categorie boven € 2,5 miljard.

In het Overzicht wapensystemen in de begroting van het Ministerie van Defensie zijn jaarlijkse bedragen vermeld voor het wapensysteem onderzeeboten voor de jaren waarin de Minister de vervanging voorziet.⁸ Wij wezen in ons rapport *Validering nota «In het belang van Nederland»*⁹ er al op dat het onduidelijk is wat de status is van de bedragenreeksen in dit overzicht: is het een kostenraming of een randvoorwaardelijk budget?

Inzicht in de financiële randvoorwaarden van het project is verder bepalend voor een goed verloop van de op de A-fase volgende B-fase: de projectorganisatie moet immers weten binnen welk financieel kader de te onderzoeken oplossingsrichtingen moeten passen.

4 Conclusies en aanbevelingen

De Minister van Defensie laat in het project Vervanging onderzeebootcapaciteit zien dat is geleerd van eerdere grote investeringsprojecten en dat de evaluatie van het DMP ter harte is genomen. Dat blijkt uit de governance rond dit project en de aangepaste inrichting van het DMP.

Het is volgens ons dan wel zaak dat dit goed wordt uitgevoerd. We zien echter dat in het project Vervanging onderzeebootcapaciteit de Minister zich nauwelijks gelegenheid heeft gegeven om in de A-fase profijt te trekken uit het onderzoek van de ADR en het advies van de externe klankbordgroep. Het gevolg hiervan is dat de Tweede Kamer een behoeftestelling heeft ontvangen die feitelijk nog niet is afgerond. Hierdoor maakt de A-brief voor de Tweede Kamer niet helder wat zij van dit project aan functionaliteit kan verwachten en waar zij de Minister in de verdere uitvoering van het project op kan aanspreken. Nu de A-brief, volgens de nieuwe systematiek van het DMP, evenmin inzicht geeft in de financiële randvoorwaarden waaraan de vervanging van de onderzeebootcapaciteit moet voldoen, biedt de A-brief weinig houvast voor de Tweede Kamer en vormt ze als afsluiting van de A-fase geen gedegen basis om het project na de A-fase beheerst te laten verlopen. Het voornemen van de Minister om de ontbrekende elementen van de behoeftestelling en het inzicht in de financiële randvoorwaarden in de B-fase te geven, verhelpt dit niet. Uitgaande van het DMP is de B-brief de eerstvolgende schriftelijke informatievoorziening van het Ministerie van Defensie over het project Vervanging onderzeebootcapaciteit. Volgens de huidige planning van het Ministerie van Defensie wordt de B-brief niet voor eind 2018 verwacht.

Om alsnog zoveel mogelijk uitvoering te geven aan het principe van het vernieuwde DMP dat de Tweede Kamer bij de start van een investeringsproject de gelegenheid krijgt om haar standpunt over de behoeftestelling te bepalen, bevelen wij aan dat de Minister tussentijds aan de Tweede Kamer rapporteert over de uitkomst van het nog te voltooien onderzoek naar de behoeftestelling zodra dit is afgerond, en niet wacht tot aan de

⁷ Verslag AO 21-03-2016. Tweede Kamer, vergaderjaar 2015–2016, 27 830, nr. 170. Den Haag (SDU).

⁸ Defensie (2015). Memorie van toelichting bij begroting 2016 (Kamerstuk 34 300 X, nr. 2), bijlage 2.4, tabel 1 «Overzicht Wapensystemen en overige kostensoorten».

⁹ Algemene Rekenkamer (2013). *Validering nota «In het belang van Nederland»*. Kamerstuk 33 763, nr. 1–2. Den Haag (SDU).

B-brief. Dan weet de Tweede Kamer wat zij kan verwachten en kan zij indien nodig de Minister daarop aanspreken. Informatie over de financiële randvoorwaarden van het project kan de Minister gelijktijdig – eventueel vertrouwelijk – aan de Tweede Kamer melden.

Voor volgende defensie-investeringsprojecten bevelen we aan dat de Minister van Defensie de A-brief naar de Tweede Kamer stuurt als het onderzoek voor de behoeftestelling geheel is afgerond, en tegelijk met die A-brief de Tweede Kamer informeert over de financiële randvoorwaarden van het project.

5 Reactie Minister

De Minister neemt kennis van onze constatering dat de governance beter is geregeld. Zij erkent dat de A-brief is verzonden terwijl nog aanpassingen moesten worden verwerkt in het interne A-document. De Minister geeft aan dat de op- en aanmerkingen van de klankbordgroep op het interne A-document eerst gebruikt zijn voor de voltooiing van de A-brief. Vervolgens zijn de op- en aanmerkingen ook in het A-document zelf verwerkt. Het interne A-document levert nu dus wel de onderbouwing voor de externe A-brief. De Minister zegt toe in het vervolg scherper toe te zullen zien op de juiste volgordelijkheid.

Dat het ADR-rapport pas na de brief gereed is, stemt volgens de Minister overeen met de planning en de opdracht aan de ADR. In de onderzoeksopdracht is voorzien dat het eindrapport gereed zou zijn na verzending van de A-brief. De verzending is dus op voorhand niet afhankelijk gemaakt van het rapport. De Minister verwacht binnenkort het eindrapport van de ADR. Als de bevindingen van de ADR daartoe aanleiding geven, zullen er aanpassingen worden gedaan in de projectuitvoering.

De Minister wijt onze conclusie in de brief dat uitwerking van de behoeftestelling in de A-brief onvolledig is, aan verwarring over wat wordt verstaan onder het stellen van «functionele specificaties». Volgens de Minister kan dat in de A-fase niet vergaand zijn, omdat dan vooruit gelopen zou worden op de keuze voor een variant. De Minister wil in deze fase de opties open houden. De Minister geeft aan dat de A-brief de Tweede Kamer informeert over het «wat» en «waarom» van de behoefte. In de B-fase zal worden onderzocht of en in hoeverre aan die eisen kan worden voldaan, gegeven de technische en financiële mogelijkheden. Hiertoe worden de in de A-brief geschetste varianten uitgewerkt en zal Defensie met een kosten-batenanalyse inzichtelijk maken hoe die zich tot elkaar verhouden en in

staat zijn te voldoen aan de functionele eisen. Bij de nadere uitwerking in de B-fase zullen bijvoorbeeld vragen over frequentie, duur en inzetregio's onderdeel uitmaken van de uitwerking van de verschillende varianten.

Over de financiële voorwaarden stelt de Minister dat de A-brief, zoals beschreven in de DMP-procedure, informatie bevat over de financiële bandbreedte van het project. Dit is een schatting die berust op de huidige kennis, die logischerwijs nog beperkt is. Het inzicht in de kosten zal stapsgewijs toenemen gedurende de verschillende fasen. De B-fase is gericht op het inzichtelijk maken van de kosten en baten van de verschillende varianten. De Minister geeft aan dat de B-brief vergezeld zal gaan van een commercieel-vertrouwelijke bijlage met nadere financiële informatie.

Tot slot wijst de Minister op de brief *Visie op de toekomst van de onderzeedienst* die zij op 11 juni 2015 naar de Tweede Kamer stuurde. Zij geeft aan dat de A-brief samen met deze Visiebrief het startsein vormt voor de uitvoering van dit investeringsproject.

6 Nawoord Algemene Rekenkamer

Dat een aantal punten die wij opmerken bewuste keuzes van de Minister zijn, neemt niet weg dat de A-brief in deze vorm onduidelijkheid laat bestaan over wat de behoefte is. Deze onduidelijkheid wordt mede veroorzaakt door de brief *Visie op de toekomst van de onderzeedienst* van 11 juni 2015 (Kamerstuk 34 225, nr. 1). In die brief gaat de Minister immers uit van «de wens om te blijven beschikken over een expeditionair inzetbare onderzeeboot», terwijl in de A-brief de Minister de vraag of het om een expeditionaire onderzeeboot moet gaan open laat. Het lijkt ons verstandig dat Tweede Kamer en Minister deze onduidelijkheid bespreken, ten behoeve van verdere en volgende procedures.

Algemene Rekenkamer

drs. A.P. (Arno) Visser,
president

dr. E.M.A. (Ellen) van Schoten,
secretaris