

Bestuursdienst
Telefoon (050) 367 81 11/ J. Haringsma
Onderwerp Financiële situatie OV-bureau



Bezoekadres
Waagstraat 1

Postadres
Postbus 20001
9700 PB Groningen

De leden van de raad van de gemeente
Groningen
te
GRONINGEN

In uw antwoord
graag datum en
kenmerk vermelden

Wij zijn met het
openbaar vervoer
bereikbaar,
buslijnen
1, 2, 3, 5, 6, 11, 13, 16

Datum - 6 DEC 2011

Bijlage(n) 2

Ons kenmerk RO11.2854728

Uw brief van

Uw kenmerk

Informatie over
vertrektijden krijgt u
via telefoon 0900-92 92

Geachte heer, mevrouw,

Inleiding

Met onze brief van 8 november 2011 met kenmerknummer RO11.2847236 en als onderwerp "Financiële situatie bij het OV-bureau 2011" hebben wij u geïnformeerd over het ontstane tekort bij het OV-bureau Groningen Drenthe over het jaar 2011. In deze brief hebben wij aangegeven dat het tekort bij het OV-bureau over het jaar 2011 naar verwachting € 4 miljoen (oftewel 4% van de jaaromzet) bedraagt ten opzichte van de begroting 2011. In onze brief van 30 november 2011 met kenmerknummer RO11.2847236 hebben wij aangegeven dat het tekort verder oploopt en dat wij nader onderzoek verrichten naar de ontstane situatie.

Uit de meest recente cijfers van het OV-bureau blijkt dat het tekort inmiddels ongeveer € 8 miljoen zal bedragen. Na het bekend worden van het grotere tekort over 2011 heeft het DB OV-bureau onmiddellijk opdracht gegeven om nader onderzoek te doen. Met name om na te gaan of de oplopende tekorten voorkomen hadden kunnen worden en of deze voorzienbaar waren. We hebben daartoe een extern accountantsbureau opdracht gegeven. Tevens hebben we een aantal acties in gang gezet om, voor zover dat mogelijk is, nog verder oplopende tekorten te voorkomen.

Leeswijzer

Hieronder zetten wij eerst uiteen welke oorzaken ten grondslag liggen aan het tekort, welke acties wij reeds in gang hebben gezet, de bevindingen en conclusies van de accountant, onze reactie daarop en wanneer wij verwachten met oplossingsrichtingen te kunnen komen voor de ontstane situatie.

Conclusie

Ernst & Young Accountants komt tot dezelfde conclusie als het OV-bureau, namelijk dat het tekort over 2011 naar verwachting € 8 miljoen bedraagt, met een bandbreedte van € 6 tot € 10 miljoen. Daarnaast delen wij de conclusie dat het tekort niet

voorzienbaar was en trekken wij de conclusie dat het OV-bureau gegeven de situatie in control was.

Oorzaken van het tekort

In onze brief van 8 november 2011 gaven wij aan dat het te verwachten tekort over 2011 € 4 miljoen zou bedragen. Dit werd veroorzaakt door:

- Negatieve nacalculaties reizigersinkomsten 2010 (plm. € 0,7 miljoen).
- Toenemende reizigersaantallen 2011, extra bussen op bepaalde bundels (plm. € 0,7 miljoen).
- Tegenvallende reizigersinkomsten 2011 (plm. € 0,8 miljoen).
- Toenemend beroep op kleinschalig en vraagafhankelijk OV (plm. € 0,8 miljoen).
- Gestegen brandstofprijzen in relatie tot toe te passen OV-index 2011 (plm. € 1,0 miljoen).

Eind november heeft het OV-bureau de resultaten over oktober 2011 ontvangen van de vervoerders. Op basis van deze cijfers bleek dat het tekort bij het OV-bureau verder oploopt tot ongeveer € 8 miljoen. Hier liggen de volgende oorzaken aan ten grondslag (tussen haakjes is aangegeven om welke bedragen het extra gaat ten opzichte van het eerder gemelde tekort van € 4 miljoen):

- De opbrengsten over de maand oktober (chipcard, eurokaartjes, abonnementen) blijven verder achter bij de verwachtingen van mei 2011. Hiervoor is nog geen duidelijk aanwijsbare oorzaak, aangezien er wel sprake is van een reizigersgroei van 13% over de maand oktober 2011 ten opzichte van oktober 2010. Ook is het onduidelijk in hoeverre deze trend zich zal doorzetten naar de maanden november en december 2011 en of deze tekorten daarmee structureel dan wel incidenteel zijn. (plm. € 2,2 miljoen).
- De dieselprijs heeft in de maanden september en oktober (tegen de economische verwachtingen in) een zodanige stijging doorgemaakt dat het (samen met de relatief hoog blijvende inflatie) op dit moment reëel lijkt dat de OV-index 2011 naar boven bijgesteld dient te worden (plm. € 1,0 miljoen)..
- De reizigersgroei heeft zoals hierboven aangegeven zich in de maanden september en oktober doorgezet. Dit heeft ook geleid tot een groter beroep op Lijnbelbus/CVV (Collectief Vraagafhankelijk Vervoer), hetgeen vereist de uitgaven voor het Kleinschalig Openbaar Vervoer (KOV) naar boven bij te stellen (plm. € 0,8 miljoen)..

Acties in gang gezet:

Op basis van de oktobercijfers/prognoses zijn binnen het OV-bureau de volgende acties in gang gezet:

- Per ommekeer een verplichtingenstop voor het OV-bureau (tenzij verplichtingen hetzij onontkoombaar zijn hetzij aantoonbaar op zeer korte termijn lasten verlagen of opbrengsten genereren).
- Het beperken van de versterkingsritten binnen aanvaardbare grenzen.
- Een nadere analyse uit te voeren naar de oorzaken van de achterblijvende opbrengsten in relatie tot de stijgende reizigersaantallen.
- Nagaan welke mogelijkheden er zijn om tot een uitgebreider dekkingpakket te komen, dan genoemd in onze brief van 8 november 2011.

Daarnaast heeft het DB OV-bureau op basis van de resultaten van oktober 2011 en de prognose voor de rest van het jaar 2011 besloten een externe accountant in te schakelen. Deze accountant heeft een rapport van feitelijke bevindingen opgesteld naar de ontstane financiële situatie bij het OV-bureau. Daarnaast heeft de accountant een brief opgesteld, waarin zij met bevindingen en aanbevelingen komt. De brief met bevindingen en aanbevelingen is als bijlage bij deze brief gevoegd. De achtergrondrapportage met feitelijke bevindingen ligt ter inzage in de visietrommel.

Rapportage Accountant

In opdracht van het DB OV-bureau heeft Ernst & Young Accountants (E&Y) onderzoek verricht naar de financiële ontwikkelingen bij het OV-bureau. Wij hebben de accountant 4 vragen meegegeven:

1. Was de organisatie van het OV-bureau in control ten tijde van het ontstaan van het tekort?
2. Wat is de omvang van het te verwachten tekort en was het voorzienbaar?
3. Wat is de doorwerking van het tekort in komende jaren?
4. Wat is het weerstandsvermogen per 31 december 2010 en hoe verhoudt het voorziene tekort zich daartoe?

Tenslotte komt E&Y met een drietal aanbevelingen.

Hieronder geven wij een samenvatting van de bevindingen van de accountant. Voor de details verwijzen wij u naar de rapportages van Ernst & Young Accountants.

1. OV-bureau in control?

De accountant concludeert in haar brief dat het OV-bureau naar haar mening niet out of control is, Dat neemt aldus de accountant niet weg dat de control die wel plaats kan vinden, verder kan worden aangescherpt. Hiervoor doet E&Y suggesties voor een aantal maatregelen bij de aanbevelingen.

2. Omvang verwachte tekort

In haar rapportage komt E&Y tot onderstaande prognose van de ontwikkeling van het tekort over heel 2011.

Minimaal Maximaal Huidig

	€	€	€
A: Incidentele bate uit GGD-concessie	68.000	68.000	68.000
B: Afrekening concessie GD-concessie 2010	- 1.291.000	- 1.291.000	- 1.291.000
C: Verschil dienstregeling 2011	-595.000	-595.000	-595.000
D: Meerwerk versterkingen	-387.000	-1.079.000	-733.000
E: Bate afkoop niet houden aan voorwaarden.	225.000	225.000	225.000
F: OV-index	- 2.064.000	- 2.064.000	- 2.064.000
	1.064.000		1.564.000
Subtotaal concessiemanagement	- 4.736.000	- 4.736.000	- 4.736.000
	3.044.000		3.890.000
G: Concessiemanagement KOV	- 1.919.000	- 1.919.000	- 1.919.000
	1.289.000		1.604.000
H: Reizigersopbrengsten	- 3.647.000	- 3.647.000	- 3.647.000
	2.394.000		3.194.000
I: Vrijval stelpost voor maatregelen, MEP	270.000	270.000	270.000
J Vrijval onvoorzien	200.000	200.000	200.000
Overig cumulatief	251.000	251.000	251.000
K: terugkoop strippenkaarten wederverkopers	0	-600.000	0
L: Afrekeningen concessiemanagement 2010	0	-7.000	0
M: Afrekeningen concessiemanagement 2011	0	-65.000	0
Totaal	-	-	-
	6.006.000	10.253.000	7.967.000

In haar rapportage geeft E&Y aan dat het tekort vrijwel geheel niet voorzienbaar was.

3. Doorwerking tekort

De accountant geeft aan, dat van het verwachte tekort van nagenoeg € 8 miljoen circa € 7 miljoen een structureel karakter heeft. Hij geeft hierbij wel aan dat het van belang is op te merken dat de prognose van de reizigersopbrengsten op dit moment niet vast te stellen is, of het tekort structureel of incidenteel van aard is, deels omdat hierin ook het negatieve effect van de OV-chipkaart is verwerkt. Van het tekort in reizigersopbrengsten van € 3,2 miljoen zegt de accountant dat het derhalve voorzichtigheidshalve aan te bevelen is deze als structureel te beschouwen.

4. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bedroeg per 31 december 2010 € 4,5 miljoen. Indien het verwachte tekort van € 8 miljoen bewaarheid wordt, zal het volledige

weerstandsvermogen hiermee uitgeput zijn. Voor het resterende tekort van € 3,5 miljoen dient aanvullende dekking gevonden te worden.

5. Aanbevelingen

E&Y constateert dat het OV-bureau te maken heeft met een groot scala van niet of in mindere mate te beïnvloeden factoren, zoals reizigersaantallen, de hiermee samenhangende versterkingsritten, OV-index en de invoering van de OV-chipkaart. Gevolg hiervan is dat de financiële consequenties van deze factoren minder goed te voorspellen zijn. Dit laatste hangt volgens de accountant samen met het gekozen bedrijfsmodel. Verder adviseert zij om nogmaals goed naar het huidige systeem van tussentijdse financiële rapportages te kijken en naar het systeem van risicomanagement te kijken.

Reactie op bevindingen en aanbevelingen en vervolg

De analyse van de accountant komt grotendeels overeen met die van het OV-bureau. Verder delen wij de aanbevelingen van de accountant. Als eerste hebben we het OV-bureau opdracht gegeven om op korte termijn nader onderzoek te doen naar de discrepantie tussen de toenemende reizigersaantallen en de dalende reizigersopbrengsten. Het bedrijfsmodel is een bewust gekozen model waarbij overheden zelf verantwoordelijk zijn voor de opbrengsten. Dit omdat extra opbrengsten weer ingezet kunnen worden voor het openbaar vervoer. In het verleden was dit ook het geval. Nu echter de toename van reizigers niet leidt tot hogere opbrengsten worden we geconfronteerd met verliezen. Des te belangrijker om hierover op korte termijn duidelijkheid te krijgen. De OV-chipkaart-dip zal hierin als één van de te onderzoeken elementen worden meegenomen.

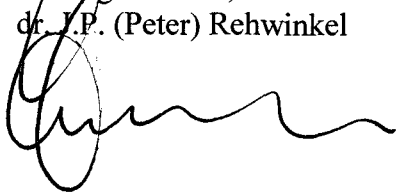
Wat betreft de andere twee aanbevelingen van de accountant ten aanzien van de financiële rapportages en het risicomanagement, kunnen we u melden dat al diverse besluiten door het DB OV-bureau waren genomen over de versterking van de rapportages, zoals invoering maandrapportages en versterking van het risicomanagement. Verder is aan het OV-bureau gevraagd met voorstellen te komen over de ontstane situatie, alsmede over de doorwerking naar de toekomst en de oplossingen daarvoor.

Wij gaan er vanuit u hierover in het voorjaar 2012 nader te informeren.

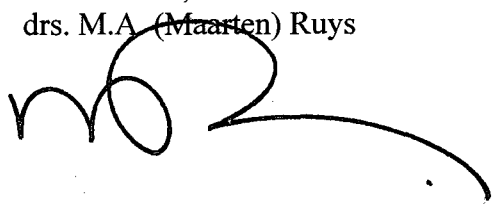
Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel



de secretaris,
drs. M.A. (Maarten) Ruys



Bijlagen:

Nr.	Titel	Bijgevoegd	Ter inzage in de visietrommel
1	Brief Accountant Ernst & Young Bevindingen en aanbevelingen inzake financiële situatie OV-bureau Groningen-Drenthe	ja	nee
2	Rapport Accountant Ernst & Young van feitelijke bevindingen inzake financiële ontwikkelingen bij het OV-bureau Groningen-Drenthe	nee	ja

VERTROUWELIJK

Het Dagelijks Bestuur van het
OV-Bureau Groningen-Drenthe
Postbus 189
9400 AD ASSEN

Groningen, 5 december 2011

BWL/RTW/71428

Betreft: Bevindingen en aanbevelingen inzake financiële situatie OV-Bureau Groningen-Drenthe

Geacht Bestuur,

Graag brengen wij op uw verzoek het onderstaande advies uit naar aanleiding van ons, in uw opdracht¹ uitgevoerde onderzoek naar de financiële situatie ten aanzien van het OV-Bureau Groningen-Drenthe (hierna OVB).

Onlangs werd duidelijk dat het mogelijk tekort over 2011 van het OVB van circa € 4 miljoen op zou kunnen lopen naar circa € 8 miljoen. Dit was voor de provincies Drenthe en Groningen, alsmede voor de gemeente Groningen aanleiding een feitenonderzoek te laten uitvoeren bij het OVB waarvan de bevindingen zijn vastgelegd in een rapport van feitelijke bevindingen.

Graag informeren wij u over onze visie ten aanzien van de bevindingen op de aspecten van de analyse van het tekort, het weerstandsvermogen, interne beheersing en het bedrijfsmodel van het OVB.

Het tekort

In de begroting en de begrotingswijzigingen 2011 is een beslag op BDU middelen afgeraad van per saldo € 2,3 miljoen. In aanvulling daarop is ten opzichte van de actuele geaccordeerde begroting (dus na 2^e wijziging) een verwacht tekort aanwezig van circa € 8 miljoen.

Uit het rapport blijkt voorts dat de vier grootste componenten van het tekort zijn:

- Het afloopverschil uit 2010 ad € 1.291.000
- De OV-index ad € 1.564.000
- Het concessie management KOV ad € 1.604.000
- De reizigersopbrengsten 2011 ad € 3.194.000

De vier componenten tellen op tot € 7.653.000. Wij zijn van mening dat het tekort vrijwel geheel niet voorzienbaar was. Ter toelichting hierop het volgende:

¹ De feitelijke opdracht is aan ons verstrekt door de provincie Drenthe, vanuit haar rol als penvoerder.

- Het afloopverschil 2010 kon naar onze mening niet eerder worden voorzien dan na ontvangst van de eerste afrekeningen over 2010 medio 2011.
- De sterker dan geraamde ontwikkeling in de OV-index is niet te voorzien geweest op grond van het feit dat de stijging in de brandstofprijzen na de zomer dat ook niet was. Overigens geldt hier dat een dergelijke index wel conservatief begroot mag worden. Met 3% geeft het OVB daar voorshands een redelijke invulling aan.
- Het concessie management KOV achten wij minder goed voorzienbaar. In dit tekort zitten aspecten zoals versterkingen die niet of minder goed te beïnvloeden zijn. Daarentegen is het opvallend dat in maart 2011 hierop nog een kostenreductie werd voorzien die achteraf niet gerealiseerd kon worden.
- Het tekort in de reizigersopbrengsten 2011 was naar onze mening niet voorzienbaar omdat de ontwikkeling in de reizigersaantallen nog steeds positief is, maar de opbrengsten niet evenredig stijgen, mogelijk omdat deze negatief worden beïnvloed door onder meer de invoering van de OV-chipkaart.

Bovenstaande feiten zijn door het bestuur, voorzover op dat moment bekend was, in de brief van 8 november 2011 aan de Colleges en vervolgens aan de Staten van Groningen en Drenthe, als ook aan de Raad van Groningen gemeld, waarbij het verwacht tekort, overigens om dezelfde redenen, van € 4,5 miljoen inmiddels is toegenomen tot naar verwachting € 8 miljoen.

Zonder dat maatregelen worden getroffen blijkt dat van het verwachte tekort van nagenoeg € 8 miljoen circa € 7,0 miljoen een structureel karakter lijkt te hebben. Daarbij is het van belang op te merken dat ten aanzien van de reizigersopbrengsten op dit moment niet vast te stellen is of het tekort structureel of incidenteel van aard is, deels omdat hierin ook het negatief effect van de OV-chipkaart is verwerkt. Van het tekort in reizigersopbrengsten van 3,2 miljoen is het derhalve voorzichtigheidshalve aan te bevelen deze als structureel te zien. Ten behoeve van de te nemen maatregelen bij het OVB adviseren wij u het effect van de OV-chipkaart op korte termijn nader te laten onderzoeken, mede gezien de mogelijke impact er van op toekomstige begrotingen.

Het moge duidelijk zijn dat voor de tekorten met een structureel karakter ook een structurele oplossing gevonden moet worden. Wij adviseren u op korte termijn te laten onderzoeken op welke wijze aan deze structurele oplossing invulling kan worden gegeven.

In het rapport wordt voorts een inschatting gemaakt van de bandbreedte waarbinnen het tekort zich uiteindelijk zal gaan bewegen. De uitkomst daarvan is een bandbreedte van afgerond tussen de € 6 miljoen en € 10,3 miljoen. Daarbij is rekening gehouden met additionele potentiële risico's aangaande versterkingen en de OV-index, als ook met het terugkooprisico van wederverkopers inzake strippenkaarten.

Weerstandsvermogen

Indien het verwachte tekort van nagenoeg € 8 miljoen bewaarheid wordt zal het volledige weerstandsvermogen (€ 4,5 miljoen) verdampen. Er zal aanvullende dekking gevonden dienen te worden voor het alsdan resterend tekort van € 3,5 miljoen.

Interne beheersing

Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat het OVB niet out of control is. Dat neemt echter niet weg dat de control die wel plaats kan vinden beperkt is, gegeven het gekozen bedrijfsmodel,

maar ook door niet of in mindere mate te beïnvloeden factoren. De control die wel kan plaatsvinden zou naar onze mening verder zou kunnen worden aangescherpt, onder meer door de onderstaande maatregelen. Daarnaast betekent dit dat door deze niet of in mindere mate te beïnvloeden factoren, onzekerheden zullen blijven bestaan die tot fluctuaties zullen leiden in de exploitatie van het OVB. Deze fluctuaties dienen opgevangen te kunnen worden, bijvoorbeeld door een egalisatiereserve (binnen de BDU financiering) of door gebruik te maken van het weerstandsvermogen. Aangaande het weerstandsvermogen dient overwogen te worden in hoeverre een bedrag van € 4,5 miljoen gegeven het bedrijfsmodel en de huidige marktomstandigheden toereikend is.

Ten aanzien van de interne beheersing is het voorts van belang nog het volgende onder uw aandacht te brengen:

- **Tussentijdse rapportages** - Thans wordt gewerkt met een tweetal tussentijdse rapportages, te weten de 4 maands- en de 8 maandsrapportage. In deze rapportages worden de gerealiseerde resultaten weergegeven, als ook een prognose voor het jaarresultaat. Gebleken is dat de gerealiseerde resultaten feitelijk een saldo zijn van inkomende en uitgaande voorschotten. Er wordt door het OVB geen daadwerkelijke financiële afsluiting gedaan na 4 en 8 maanden. Wel bekijkt het OVB op deze momenten het verwachte jaarresultaat en plaatst deze in de prognosekolom. Het uitvoeren van daadwerkelijke tussentijdse financiële afsluitingen zou naar onze mening de zuiverheid van de verwachte jaarresultaten ten goede kunnen komen. Daarbij dient een goede afweging gemaakt te worden tussen kosten en nut. Overigens had het bestuur, naar aanleiding van eerdere tegenvallers, al om maandrapportages gevraagd, waardoor thans redelijk snel inzicht bestaat in de resultaatontwikkelingen.
- **Risicomanagement** - Aangaande risicomanagement is gebleken dat de laatste nota weerstandsvermogen dateert uit 2005, en dat een hernieuwde nota thans aanwezig is maar nog niet formeel is vastgesteld, omdat deze in het DB verder dient te worden besproken, ook in het licht van de actualiteit. Tussentijds is in de begroting en jaarrekening aandacht besteed aan risicomanagement. Onze indruk is dat het risicomanagement binnen het OVB met name reactief van aard is, en dat de inschatting van de omvang van de benoemde risico's in een aantal gevallen en met de wetenschap van nu te laag is geweest. Wij bevelen u derhalve aan het proces van risicomanagement nader te intensiveren, waarbij keuzes ten aanzien van de inschatting van de kans van optreden en de omvang van het risico van groot belang zijn en duidelijk op de agenda moeten staan. Overigens acht de huisaccountant van het OVB het de risico's adequaat weergegeven in de paragraaf weerstandsvermogen bij de jaarrekening 2010, zoals blijkt uit het accountantsverslag bij de jaarrekening.
- **Niet of in mindere mate te beïnvloeden factoren** - Voorts is gebleken dat het OVB te maken heeft met een groot scala van niet of in mindere mate te beïnvloeden factoren. Onder andere gaat het hierbij bijvoorbeeld om de ontwikkeling in reizigersaantallen, de ontwikkeling in versterkingen en de OV-index en niet in de laatste plaats de opbrengstenverschuiving als gevolg van de invoering van de OV-chipkaart. Gevolg van niet of in mindere mate te beïnvloeden factoren is dat de financiële gevolgen daarvan voor het OVB minder goed te voorspellen zijn en er dus noodgedwongen sprake is van beperkte control. Dit laatste hangt overigens ook samen met het gekozen bedrijfsmodel.

Bedrijfsmodel OVB

Wij adviseren u het bedrijfsmodel van het OVB te versterken, waarbij zorg gedragen zou moeten worden voor een optimale (periodieke bewaking van de) balans tussen risico's en de beheersing daarvan. Ook zou onderzocht moeten worden hoe de grip op de concessiehouders kan worden verbeterd, om zodoende genoemde risico's beter af te dekken. Bovengenoemde aanbeveling vindt zijn oorsprong in de volgende analyse op hoofdlijnen:

- Het OVB is in december 2004 opgericht met als doelstelling te komen tot verbetering in het openbaar vervoer in de regio Groningen Drenthe, waarbij de visie: 'Groei financiert groei' centraal staat. Deze doelstelling brengt met zich mee dat overtollige middelen direct weer geïnvesteerd worden ter verbetering van het OV in het werkgebied. Bij 8 van de 9 concessies geldt derhalve dat eventuele exploitatieresultaten (zowel positief als negatief) bij het OVB, en dus in de Gemeenschappelijke regeling, vallen. Dit laatste betekent in goede tijden overschotten en in slechte tijden tekorten, en dus risico.
- Vanuit het oogpunt van de te bereiken doelstellingen en het principe 'Groei financiert groei' is exploitatieverantwoordelijkheid voor het OVB een valide beleidskeuze.
- Tegenover risico dient echter wel beheersing van die risico's te staan. Randvoorwaardelijk mag derhalve gegeven het gewenste bedrijfsmodel verwacht worden een prudent begrotingsbeleid en een goede grip op de prestaties van de concessiehouders. Deze verantwoordelijkheid is ondergebracht bij directie en bestuur van het OVB.

Uit voornoemd feitenonderzoek blijkt naar onze mening dat in 2011 een minder goede invulling kon worden gegeven aan de beide randvoorwaarden. Aangaande het begrotingsbeleid is de afgelopen jaren op grond van bestuursbesluiten een minder conservatief beleid gevoerd (n.b. bestuursbesluiten die op dat moment in de tijd overigens valide kunnen zijn geweest), en met betrekking tot de grip op de prestaties van concessiehouders geldt dat deze gegeven het huidige bedrijfsmodel maar beperkt kon worden vormgegeven. Zo bestaat, ook al wordt daar veel aandacht aan besteed, onvoldoende grip op toekomstgerichte informatie zoals trendanalyses en prognoses, welke bepalend zijn voor de sturing van het OVB. Ook is verantwoordingsinformatie vaak heel laat beschikbaar, waardoor bepaalde relevante ontwikkelingen in het cijfermateriaal relatief laat kunnen worden verwerkt.

DB heeft sinds het voorjaar hier, binnen de geschetste (on-)mogelijkheden, nadrukkelijk op gestuurd, onder meer door het intensiveren van het vergaderschema, tussentijdse rapportages en informatievoorziening.

Tot het verstrekken van nadere toelichting zijn wij gaarne bereid.

Hoogachtend,
Ernst & Young Accountants LLP

Drs. R.T.H. Wortelboer RA

drs. B.W. Littel RA