



## **Auditrapport 8236 Anders Betalen voor Mobiliteit**

Rapport bij Voortgangsrapportage 2  
peildatum 31 december 2008

Datum	16 april 2009
Status	definitief



**Auditrapport 8236  
Anders Betalen voor Mobiliteit BvM)**

Rapport bij Voortgangsrapportage 2  
peildatum 31 december 2008

Datum	16 april 2009
Status	definitief

## Colofon

Uitgegeven door	Departementale Auditdienst VenW
Informatie	Drs. J.J.H. Bisschops RO
Telefoon	070-3517816
Fax	070-3516640
Uitgevoerd door	Drs. J.J.H. Bisschops RO R. de Vries
Opmaak	
Datum	16 april 2009
Status	definitief
Versienummer	

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Audit-rapport</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Budgettaire situatie</b>	<b>12</b>
	De 5% norm	13
<b>3</b>	<b>Bevindingen ten aanzien van de toereikendheid van het projectbeheer</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Bevindingen ten aanzien van de kwaliteit en volledigheid van de informatie</b>	<b>19</b>
4.1	Kwaliteit en volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen financiële informatie	19
4.1.1	De raming van investerings- en exploitatiekosten	19
4.2	Kwaliteit en volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen niet-financiële informatie	20
4.2.1	Scope	20
4.2.2	Planning	21
4.2.3	Risico's	22
<b>Bijlage A</b>	<b>Voortgangsrapportage</b>	<b>24</b>

## 1 Audit-rapport

### Opdracht

Het project Anders Betalen voor Mobiliteit (hierna: ABvM) is door de Tweede Kamer der Staten-Generaal op 23 mei 2006 als groot project aangewezen. In het kader van de Regeling grote projecten dient bij voortgangsrapportages periodiek een accountantsrapport gevoegd te worden met een oordeel over:

- het projectbeheer, waaronder begrepen de toereikendheid van de projectorganisatie, de kwaliteit van de opzet van de bestuurlijke informatievoorziening, de kwaliteit van de opzet en werking van de administratieve organisatie en de kwaliteit van de opzet en werking van het systeem van interne controle;
- de kwaliteit en de volledigheid van in de voortgangsrapportage opgenomen financiële en niet-financiële informatie.

Het onderzoek is uitgevoerd op verzoek van de Minister van Verkeer en Waterstaat en in overeenstemming met de Regeling grote projecten.

### Beschrijving van het object van onderzoek

Wij hebben de voortgangsrapportage over de verslagperiode 1 juli 2008 tot en met 31 december 2008, die als bijlage bij dit rapport is gevoegd, onderzocht. Deze voortgangsrapportage is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van de Minister van Verkeer en Waterstaat. Het is onze verantwoordelijkheid onze bevindingen te formuleren over de hierboven genoemde punten.

### Normatief kader

Wij hebben het projectbeheer beoordeeld aan de hand van het Basismodel Beheersmodel voor Grote Projecten (BBGP) en in het bijzonder aan de hand van het specifiek voor dit project uitgewerkte Beheersmodel ABvM (VenW/DGP-2008/3253), dat hierop is gebaseerd.

De beoordeling van de kwaliteit en volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen financiële en niet-financiële informatie hebben wij beoordeeld aan de hand van de eisen die hieraan worden gesteld in de Regeling grote projecten.

### Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden

#### *Toereikendheid van het projectbeheer*

In dit hoofdstuk gaan wij in op de toereikendheid van het projectbeheer zoals dat in de rapportageperiode heeft gefunctioneerd. Ons onderzoek is gericht op de opzet, het bestaan en de werking van het projectbeheer. De toereikendheid hebben wij, uitgaande van de aspecten genoemd in de Regeling grote projecten, onderzocht aan de hand van het BBGP en meer specifiek het Beheersmodel ABvM (VenW/DGP-2008/3253) en aan de hand van de op basis hiervan vigerende kaders en procedures. Onze broninformatie is tot stand gekomen op basis van bestudering van de relevante documentatie ter zake, waaronder ook begrepen externe reviews, en op basis van gesprekken met betrokken medewerkers van de projectorganisatie. Tijdens onze beoordeling van de Basisrapportage en de 1<sup>e</sup> Voortgangsrapportage over de verslagperiode tot en met 30 juni 2008 is een aantal aandachtspunten naar voren gekomen. Het onderzoek heeft zich ook gericht op de mate waarin op deze punten ontwikkelingen waarneembaar zijn.



*De kwaliteit en de volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen financiële informatie*

Ter zake van de volledigheid van de in de tekst en tabellen opgenomen financiële informatie in paragraaf 4.5 "Financiën" van de voortgangsrapportage, zijn wij nagegaan of de volgens artikel 12 van de Regeling grote projecten op te nemen informatie is opgenomen in de voortgangsrapportage.

*De kwaliteit en de volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen niet-financiële informatie*

Ter zake van de volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen niet-financiële informatie, zijn wij nagegaan of de volgens artikel 12 van de Regeling grote projecten op te nemen informatie is opgenomen in de voortgangsrapportage. Voorts zijn wij nagegaan of de niet-financiële informatie is ontleend aan (interne) informatie en rapportages binnen het project.

Conclusies

*Toereikendheid van het projectbeheer*

In ons rapport bij VGR-1 concludeerden wij dat de opzet van het projectbeheer voor de fase waarin het project zich toen bevond als toereikend kon worden beschouwd en dat de werking nog tekort schoot. Het project is met de vaststelling van het Partieel Uitvoeringsbesluit overgegaan naar de uitvoeringsfase. Elke fase van het project brengt nieuwe eisen met zich mee. Daarbij spelen ook de karakteristieken van het project een belangrijke rol. ABvM is een groot en complex IT-project met een groot aantal interfaces. ABvM staat voor de start van de dialoog met marktpartijen. Daarmee worden voor de komende verslagperiode een adequate inrichting van het interfacemanagement en het configuratiemanagement actueel.

Op basis van onze bevindingen zijn wij van mening dat er in vergelijking met de vorige verslagperiode verbeteringen zichtbaar zijn in het projectbeheer. De werking was in de verslagperiode nog niet geheel toereikend met name op het gebied van de plannings- en voortgangsbewakingsproces, het risicomangement en het interface- en configuratiemanagement.

Algemeen kan worden vastgesteld dat het projectbeheer op onderdelen nog niet geheel aansluit op de eisen die deze fase, de uitvoeringsfase van het project, daaraan stelt en ook deels achterloopt op het primaire proces. De projectorganisatie doet er alles aan om het projectbeheer op orde te brengen en meer in de pas te laten lopen met het primaire proces. Gelet op de fase waarin het project zich bevindt en gelet op het grote aantal afhankelijkheden binnen het project achten wij dat van groot belang.

Voor de start van de dialoog moet het projectbeheer adequaat geregeld zijn. De projectorganisatie heeft aangegeven dat dit ook voor haar een essentiële voorwaarde is.

Hierna gaan we verder in op de onderscheiden aspecten.

Beheersmodel ABvM

Naar aanleiding van de in het kader van het partieel uitvoeringsbesluit uitgevoerde audits/reviews is het beheersmodel ABvM (bestaande uit het projectplan en de

kaders en procedures) op onderdelen aangepast ten behoeve van de uitvoeringsfase van het project. Deze wijzigingen in de opzet zijn tot stand gekomen in het eerste kwartaal van 2009. Een belangrijke wijziging betreft het in het kader scopemanagement opnemen van de verificatie en validatie bij scopewijzigingen. Omdat de bijgestelde kaders en procedures pas na de verslagperiode zijn vastgesteld hebben wij de wijzigingen niet integraal beoordeeld. We hebben alleen de procedures en kaders met betrekking tot scopemanagement, planning en issues beoordeeld.

Het projectplan fase voorbereiding realisatie is in januari 2009 vastgesteld. Op onderdelen is het projectplan naar onze mening nog niet voldoende cq eenduidig genoeg uitgewerkt. Dit betreft met name het besluitvormingsproces en bijbehorende beslismomenten en de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de stafafdeling Uitvoeringsbeleid. Deze afdeling vervult een belangrijke rol bij de integratie van beleid en uitvoering. Verder verdient de precieze inhoud en reikwijdte van het definitieve uitvoeringsbesluit, waarvan de voorbereiding in deze fase plaatsvindt, de aandacht. In een update van het projectplan zal volgens de projectorganisatie aan genoemde aspecten meer invulling worden gegeven. Daarbij zullen ook de aandachtspunten van het Audit Committee (hiervoor wordt verwezen naar het aspect beheersmodel in hoofdstuk 3 van dit rapport) worden meegenomen.

In ons rapport bij de basisrapportage (juni 2008) stelden we vast dat het beheersmodel voor de uitvoeringsfase nog doorvertaald moest worden naar deelplannen voor de verschillende onderdelen van het project en dat de projectorganisatie daarmee bezig was. Aan het eind van de verslagperiode van de voorliggende VGR zijn er drie deelplannen gereed gekomen. Zes andere zijn in de periode januari – april 2009 gereed gekomen. Eén is nog niet formeel vastgesteld. Gelet op de late totstandkoming van deze plannen is de sturende werking daarvan beperkt geweest voor de tweede helft van 2008 en het begin van 2009. Ten aanzien van de inhoud van de plannen hebben wij vastgesteld dat deze nog niet aan alle daaraan te stellen eisen voldoen. Met name de relatie tussen de in de deelplannen opgenomen activiteiten en de daarbij behorende planning in de tijd verdient nog aandacht. Ook een concretere beschrijving van de raakvlakken tussen de verschillende deelprojecten verdient de aandacht.

ADSE heeft in opdracht van de projectorganisatie een onderzoek gedaan naar de wijze waarop systems engineering binnen de projectorganisatie is ingericht. Op grond van dit onderzoek kan worden vastgesteld dat in de verslagperiode het interfacemanagement en het configuratiemanagement nog nader moest worden uitgewerkt. De projectorganisatie heeft dit (inmiddels) opgepakt, maar is nog niet geheel afgerond. Een door de projectorganisatie in gang gezet vervolgonderzoek van ADSE zal zekerheid verschaffen of de projectorganisatie op deze aspecten gereed is.

#### Interne organisatie

De interne organisatie is aangepast aan de nieuwe fase van het project op basis van een advies van een extern bureau. Daarmee is er een scheiding aangebracht tussen beleid en uitvoering.

Om invulling te geven aan de afstemming tussen beleid en uitvoering is er een wekelijkse afstemming in de stafafdeling Uitvoeringsbeleid. Omdat we hier te maken hebben met een complex IT- project is de projectorganisatie bezig met het aantrekken van een (zware) Chief Information Officer die leiding gaat geven aan de stafafdeling Uitvoeringsbeleid. Dit is van belang vanwege de zeer grote IT-component in het project.



Verder heeft de projectorganisatie invulling gegeven aan de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het publieke en private domein. Op enkele onderdelen vindt nog nadere uitwerking en verfijning plaats. Daartoe heeft de projectorganisatie een extern bureau ingeschakeld. Dit proces is nog niet afgerond.

#### Planning- en voortgangsbewakingsproces

Ten aanzien van de planning- en voortgangsbewaking hebben wij in ons rapport bij VGR-1 erop gewezen dat dit verbetering behoeft. In de verslagperiode is het plannings- en voortgangsbewakingsproces verbeterd. Dit vindt nu op een meer systematische en gestructureerde wijze plaats. Na de verslagperiode heeft zich dit doorgezet. Op onderdelen zijn er nog verbeteringen nodig.

We hebben geconstateerd dat vanaf oktober 2008 is gewerkt aan het opstellen en nader uitwerken van de planning van de deelprojecten. Aan het eind van de verslagperiode was dit nog niet geheel gereed.

Ten aanzien van de interne voortgangsrapportages merken wij op dat deze zijn verbeterd, mede door de versterking van de bezetting ten aanzien van de verslaglegging. Wel verdient de inhoud op onderdelen nog verbetering, met name een meer eenduidige relatie tussen de geplande activiteiten en de gerealiseerde activiteiten verdient nog de aandacht.

De monitoring van de acties en aanbevelingen naar aanleiding van de uitgevoerde audits en reviews is sinds begin 2009 een vast onderdeel van de maandrapportage.

#### Risicomanagement

De projectorganisatie heeft veel aandacht besteed aan het identificeren van risico's en het bepalen van de mogelijke gevolgen daarvan en het benoemen van beheersmaatregelen. Hierbij is het voor de interne beheersing en het operationele risicomanagement van essentieel belang, dat risico's en beheersmaatregelen eenduidig en concreet worden geformuleerd en uitgewerkt. In de huidige situatie is de beschrijving van risico's en beheersmaatregelen minder specifiek dan wenselijk is voor adequaat operationeel risicomanagement. Daarnaast is de informatievoorziening over risico's – en de uitvoering van de relevante geformuleerde beheersmaatregelen per risico – in de huidige situatie vooral gericht op (beleidsmatige) verantwoording. De informatievoorziening over de uitvoering van de beheersmaatregelen verdient nog de aandacht.

In deze fase van het project dient naar onze mening meer aandacht te worden besteed aan het bewaken van de goede en continue uitvoering van de beheersmaatregelen. Monitoringsinformatie met betrekking tot de uitvoering van beheersmaatregelen is beperkt aanwezig. Daardoor kan de projectorganisatie niet goed aantonen (en verantwoorden) dat de goede uitvoering van beheersmaatregelen adequaat (en systematisch) is gewaarborgd. Uit de gesprekken die wij met de projectleiding hebben gevoerd blijkt wel dat de projectleiding veel aandacht heeft voor de toprisico's en de beheersing daarvan.

Wij bevelen aan om daar waar de risico's in de organisatie zijn belegd de monitoringsinformatie van de feitelijke uitvoering van de beheersmaatregelen op een beheersbaar aggregatieniveau vast te leggen.

De verantwoording daarover zou eventueel in de vorm van een uitzonderingsrapportage in de reguliere interne voortgangsrapportages kunnen worden meegenomen.

Binnen de projectorganisatie worden twee risicodatabases gebruikt. Een centrale database waarin alle belangrijke risico's moeten worden vastgelegd en een database (FMECA) bij het deelproject Systeemarchitectuur waarin de technische risico's worden vastgelegd. De aantoonbaarheid van de periodieke afstemming tussen de twee database is voor verbetering vatbaar.

*De kwaliteit en de volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen historische financiële informatie*

De in de Regeling grote projecten voorgeschreven historische financiële informatie is opgenomen in paragraaf 4.5 "Financiën" van de voortgangsrapportage.

Ten aanzien van de 5% norm merken wij op dat de jaarlijkse exploitatiekosten voor zichtjaar 2020, inclusief jaarlijkse afschrijvingen ca 12% en exclusief jaarlijkse afschrijvingen 7,5% bedragen van de geschatte opbrengst van € 9 mld. In 2020. De projectorganisatie is nog bezig met het ontwikkelen van de definitie van de 5%-norm. Totdat deze definitie is uitontwikkeld en de instemming heeft van de Tweede Kamer volgen wij de lijn zoals wij die vanaf de Basisrapportage hebben gehanteerd.

Ten aanzien van de toereikendheid van de post onvoorzien merken wij het volgende op.

Wij schatten het risicoprofiel van een ICT project als ABvM met een hoog ambitieniveau en een krappe planning (zoals we in ons rapport bij VGR-1 hebben opgemerkt) als erg hoog in. In hoeverre de post onvoorzien toereikend is kunnen wij thans niet beoordelen. Daarvoor is de mate van kwantificering van de risico's nog te beperkt en is er meer zicht nodig op de inschatting van de onzekerheden van de belangrijkste kostenbepalende onderdelen van het KMP-systeem. Meer zicht op deze onzekerheden zal pas bij de aanbesteding ontstaan.

*De kwaliteit en de volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen niet-financiële informatie*

De in de Regeling grote projecten voorgeschreven niet- financiële informatie is opgenomen in de voortgangsrapportage.

Ten aanzien van de niet- financiële informatie hebben wij vastgesteld dat deze in overeenstemming is met (interne) informatie en rapportages van het project.

We vragen aandacht voor enkele punten die naar onze mening van belang zijn voor het wetslagen van het project:

In ons rapport bij VGR- 1 hebben wij opgemerkt dat er nog geen formeel vastgestelde scope aanwezig was. Inmiddels heeft de minister de scope van het project vastgesteld. In ons rapport bij VGR-1 hebben wij aanbevolen om de Tweede Kamer expliciet een akkoord te laten geven op de scope vóórdat feitelijk de dialoofase in het kader van de aanbesteding van start gaat. Zonder eenheid van opvattingen over de scope zal dit tot grote risico's zowel ten aanzien van tijd als geld leiden.

De projectorganisatie heeft aangegeven dat zij voornemens is om met de aanbidding van het wetsvoorstel aan de Tweede Kamer ook de scope van het project voor te leggen.



Zeer recent is een onderzoek door Procap in concept gereed gekomen om een werkwijze te ontwikkelen om te komen tot een meer realistische planning. De minister heeft in de brief bij de VGR aangegeven dat als alle aanbevelingen van Procap in de planning zijn doorgevoerd dit naar verwachting een planning oplevert, die een realistisch beeld geeft en voldoende stabiel is om zowel op te kunnen sturen als over te kunnen communiceren. De minister heeft ook aangegeven dat het zijn voornemen is om dit met ingang van de volgende VGR doorgevoerd te hebben. We vinden dit van groot belang mede gelet op de opmerkingen die we naar aanleiding van VGR-1 op dit punt hebben gemaakt. Tot nu toe wordt er gestuurd op de deterministische planning die naar onze mening en de mening van externe deskundigen niet realistisch is.

In de planning met standlijn 31 december 2008 is feitelijk alleen de vertraging van 8 maanden verwerkt, waarmee alle vervolgvactiteiten zijn opgeschoven. De herijking van de planning moet nog plaatsgevonden, zodat in de volgende voortgangsrapportage voor het eerst hierover gecommuniceerd kan worden. Het onderzoek van Procap moest op 31 december 2008 nog worden opgestart.

In de brief bij de VGR geeft de minister verder aan dat volgens de huidige inschatting de dialoog in de zomer van start zal gaan. Gelet op de grote risico's voert de projectorganisatie nadere onderzoeken uit naar contracteringsvormen, passend binnen de vastgestelde aanbestedingsstrategie, om de risico's te verkleinen. Daarmee geeft de projectorganisatie er blijk van bewust met risico's om te gaan en het aspect zorgvuldigheid te laten prevaleren boven het aspect tijdigheid. Aangezien de aanbesteding op het kritieke pad ligt zal dit invloed hebben op de start van de implementatie. Hoe groot die invloed is wordt op dit moment nog onderzocht.

#### Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 van dit rapport gaan wij in op de budgettaire situatie. In hoofdstuk 3 hebben wij onze bevindingen opgenomen met betrekking tot de toereikendheid van het projectbeheer. In hoofdstuk 4 gaan wij in op de kwaliteit en volledigheid van de informatie, enerzijds de kwaliteit en volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen financiële informatie en anderzijds de kwaliteit en volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen niet- financiële informatie. In de Bijlage hebben wij de voortgangsrapportage opgenomen.

## 2 Budgettaire situatie

In paragraaf 4.5.2 van de VGR is de financiering en inpassing van de projectkosten (t/m augustus 2017) opgenomen. Hierna is het betreffende overzicht weergegeven.

Inpassing van de projectkosten (t/m augustus 2017, prijspeil 2008, peildatum 31 december 2008):

Totaal financiering t/m aug 2017 (in € mln)	Basisrapportage		VGR-1		VGR-2	
	Invest.	Expl.	Invest.	Expl.	Invest.	Expl.
Kostenraming	3.350	2.450	3.590	2.090	3.630	2.110
Inpassing V&W-IF	2.350	0	2.350	0	2.350	0
Inpassing FES	100	0	100	0	100	0
Inpassing FES (OBE)	900	0	900	0	900	0
Dekking uit tarief (5%)	0	PM	0	PM	0	1.230
Totaal financiering t/m aug. 2017	3.350	PM	3.350	PM	3.350	1.230
Kostenraming minus totaal financiering	0	2.450	240	2.090	280	880

In de exploitatiekosten zijn de vervangingsinvesteringen voor de OBE's niet opgenomen. Deze worden geschat op € 400 mln. per jaar. Het uitgangspunt voor de kosten van vervanging is dat deze ten laste komen van de kentekenuhouder en/of de serviceproviders.

In paragraaf 4.5.4 van de VGR wordt ingegaan op de financiële stand van zaken.

Financiële stand van zaken:

Betalingen in	(x €1000)
2006	3.415
2007	7.468
2008	14.832
Totaal	25.715

De stand van de aangegane verplichtingen op 31 december 2008 bedraagt € 15,9mln.

Wij hebben vastgesteld dat deze informatie in overeenstemming is met de financiële administratie van het ministerie ultimo december 2008.

De 5% norm

Uitgangspunt is dat de exploitatiekosten zo laag mogelijk worden gehouden en maximaal 5% van de opbrengsten bedragen.

In paragraaf 4.5.3 van de VGR is een overzicht opgenomen van de exploitatiekosten voor het zichtjaar 2020.

Exploitatiekosten voor zichtjaar 2020 (in € mln op jaarbasis)	Basisrapportage	VGR-1	VGR-2
	Exploitatie excl. vervangingsinvest.	Exploitatie excl. vervangingsinvest.	Exploitatie excl. vervangingsinvest.
Raming	800	700	672
Dekking uit tarief (5%)	450	450	450
dekkingspercentage	8,9%	7,8%	7,5%

De exploitatiekosten voor het zichtjaar 2020 zijn geraamd op € 672 mln. exclusief de afschrijvingen. Inclusief de jaarlijkse afschrijvingen (ca 400 mln) bedragen de gemiddelde jaarlijkse exploitatiekosten € 1.072 mln.

Uitgaande van een geschatte opbrengst van € 9 mld in 2020 is dit ca 12 %.

Verder merken wij op dat er nog wordt gewerkt aan een definitie van de exploitatiekosten. In de brief bij de VGR heeft de minister aangegeven dat hij waarschijnlijk in het tweede kwartaal van 2009 met een definitie komt.



### 3 Bevindingen ten aanzien van de toereikendheid van het projectbeheer

#### *Algemeen*

In dit hoofdstuk hebben wij onze bevindingen weergegeven met betrekking tot de toereikendheid van de projectorganisatie/projectbeheer.

#### *Opvolging acties/aanbevelingen eerdere audits en reviews*

In ons rapport bij VGR-1 hebben wij mede op basis van de in opdracht van de projectorganisatie uitgevoerde externe audits/reviews een aantal opmerkingen gemaakt ten aanzien van de kwaliteit van het projectbeheer. Naar aanleiding daarvan en n.a.v. de extern uitgevoerde audits/reviews heeft de projectorganisatie acties uitgezet om invulling aan de aanbevelingen te geven. Aan het einde van de verslagperiode was dit voor een deel afgerond.

Ten aanzien van de monitoring van de opvolging van deze acties en aanbevelingen merken wij het volgende op.

Sinds oktober 2008 houdt de projectorganisatie een overzicht bij waarin alle aanbevelingen en verbeteracties bijeengebracht zijn en aan de hand waarvan de voortgang wordt bijgehouden. Alle aanbevelingen zijn toebedeeld aan een verantwoordelijk cluster en zijn ingepland. De stand van zaken van de acties en aanbevelingen naar aanleiding van de uitgevoerde audits en reviews is sinds begin 2009 een vast onderdeel van de maandrapportage. Wij hebben niet kunnen vaststellen of door de projectorganisatie wordt vastgesteld of een gereed gemelde actie of aanbeveling ook daadwerkelijk is doorgevoerd. Voor de acties of aanbevelingen die moeten leiden tot een concreet product is dit wel eenduidig vast te stellen.

De projectorganisatie is bezig met de voorbereiding van een externe audit naar de opvolging van de bevindingen uit audits en toetsen die zijn uitgevoerd voor het Partieel Uitvoeringsbesluit. Verder is de voorbereiding gestart van een audit om na te gaan of systems engineering en de ISO 15288 toereikend genoeg zijn uitgewerkt. Het voornemen is dat deze audits zijn afgerond voor de start van de dialoog. Daarmee heeft de projectorganisatie naar onze mening adequate maatregelen getroffen om te laten vaststellen of de opvolging van eerdere bevindingen toereikend is voor de start van de dialoog.

#### *Interne organisatie*

In verband met de overgang naar de uitvoering van het project naar de fase uitvoering en mede naar aanleiding van het advies van PWC ("hoofdstructuur projectorganisatie, definitief conceptrapport van 30 september 2008" nr 2008-2225/MB/pm/ns) is de projectorganisatie aangepast. De periode medio 2008 tot eind 2009 wordt gekenmerkt door de overgang van de uitwerkingsfase naar de uitvoeringsfase. In de aangepaste organisatiestructuur zijn beleidsontwikkeling en projectuitvoering organisatorisch gescheiden in een beleidsteam en een uitvoeringsteam en daartussen een stafafdeling uitvoeringsbeleid/stelsel integrator.

De vereiste afstemming tussen beleid en uitvoering vindt plaats door middel van een wekelijkse afstemming in de staf uitvoeringsbeleid. Omdat we hier te maken hebben met een complex IT- project is de projectorganisatie bezig met het aantrekken van een zware Chief Information Officer die leiding gaat geven aan de stafafdeling Uitvoeringsbeleid. Verder heeft de projectorganisatie invulling gegeven aan de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het publieke en private domein. Op enkele onderdelen vindt nog nadere uitwerking en verfijning plaats. Daartoe heeft de projectorganisatie een extern bureau ingeschakeld. Dit proces is nog niet afgerond.

#### *Beheersmodel ABvM*

Het projectplan als onderdeel van het beheersmodel ABvM is aangepast ten behoeve van de uitvoeringsfase en in januari 2009 vastgesteld.

Op onderdelen is het projectplan naar onze mening nog niet voldoende cq eenduidig genoeg uitgewerkt. Dit betreft met name het besluitvormingsproces en bijbehorende beslismomenten en de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de stafafdeling Uitvoeringsbeleid. Deze afdeling vervult een belangrijke rol bij de integratie van beleid en uitvoering. Verder verdient de precieze inhoud en reikwijdte van het definitieve uitvoeringsbesluit, waarvan de voorbereiding in deze fase plaatsvindt de aandacht. In een update van het projectplan zal het in het projectplan opgenomen overzicht met beslismomenten nog worden geactualiseerd/bijgesteld. Voor de concurrentiegerichte dialoog zullen er specifieke afspraken worden gemaakt met betrekking tot de besluitvormingsstructuur (dwz de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden). De organisatiestructuur zal op de onderdelen uitvoeringsteam, stafafdeling uitvoeringsbeleid en het projectbureau meer worden uitgewerkt. De precieze inhoud/reikwijdte van het definitief uitvoeringsbesluit zal ook nader worden uitgewerkt. Verder zullen in de update de aandachtspunten van het Audit Committee (scope behorend bij de reservering van € 167 mln, meer SMART gedefinieerde producten/resultaten, en een bijzonderlijk audit/toetsplan) worden meegenomen

In ons rapport bij de basisrapportage (juni 2008) stelden we vast dat het beheersmodel voor de uitvoeringsfase nog doorvertaald moest worden naar deelplannen voor de verschillende onderdelen van het project en dat de projectorganisatie inmiddels daarmee bezig was. Aan het eind van de verslagperiode waren drie deelplannen gereed. Zes andere zijn in de periode januari – april 2009 gereed gekomen. Eén is nog niet formeel vastgesteld. Gelet op de late totstandkoming van deze plannen is de sturende werking daarvan beperkt geweest voor de tweede helft van 2008 en het begin van 2009.

In de deelplannen worden in grote lijnen doel, scope en raakvlakken met andere deelprojecten weergegeven. In de meeste deelplannen worden ook activiteiten beschreven in de vorm van werkpakketten. In een groot aantal gevallen ontbreekt echter een goede vertaling van deze activiteiten naar een planning. In een beperkt aantal deelprojecten is de beoogde kwaliteit van de op te leveren producten vastgelegd.

De interne kaders en procedures als onderdeel van het beheersmodel ABvM zijn na de verslagperiode aangepast en in maart 2009 vastgesteld. Een belangrijke toevoeging ten aanzien van scopemanagement betreft het kader verificatie en validatie.



Omdat de bijgestelde kaders en procedures pas na de verslagperiode zijn vastgesteld hebben wij de wijzigingen niet integraal beoordeeld. We hebben alleen de procedures en kaders met betrekking tot scopemanagement, planning en issues beoordeeld.

#### *Plannings- en voortgangsbewakingsproces*

Ten aanzien van de planning- en voortgangsbewaking hebben wij in ons rapport bij VGR-1 erop gewezen dat dit nog verbetering behoeft.

Om de voortgangsbewaking te beoordelen hebben we onder meer gekeken naar de opzet en de inhoud van de interne rapportagestructuur. In de afgelopen verslagperiode zijn er voor elk van de deelprojecten met uitzondering van het deelproject Testen kwartaalrapportages opgesteld. De aansluiting tussen deelplan en kwartaalrapportage is nog beperkt. Dit is een logisch gevolg van het feit dat de kwartaalrapportages in de meeste gevallen eerder verschenen dan de deelplannen. De kwartaalrapportages hebben op dit moment nog overwegend het karakter van een verslag van werkzaamheden. Ze bevatten nog geen systematische confrontatie van planning en realisatie. Wel bevatten ze informatie over de risico's. In vergelijking met de vorige verslagperiode zijn er wel verbeteringen zichtbaar ten aanzien van de wijze waarop binnen het project wordt gerapporteerd, maar wij zijn van mening dat de rapportages voor deze fase van het project zowel ten aanzien van de opzet als de werking nog nadere verbetering behoeven.

Ten aanzien van de planning hebben wij geconstateerd dat vanaf oktober 2008 is gewerkt aan het opstellen en nader uitwerken van de planning van de deelprojecten. Aan het eind van de verslagperiode was dit proces nog niet afgerond. Verder is de relatie tussen de centrale planning van de deelprojecten en de planning zoals opgenomen in de deelplannen niet altijd eenduidig te leggen.

Op grond van het voorgaande zijn wij van mening dat ook voor deze verslagperiode het plannings- en voortgangsbewakingsproces nog verbetering behoeft. Voor een meer systematische en gestructureerde beheersing verdient het aanbeveling om in de verschillende plannen en rapportages ten aanzien van de planningen een standaardwerkwijze af te spreken om de integraliteit te bevorderen. De projectorganisatie heeft dit ook onderkend en is op dit moment bezig om daaraan invulling te geven.

#### *Issuemanagement*

In ons rapport bij VGR-1 hebben wij op basis van een door ons in het derde kwartaal van 2008 uitgevoerde audit gewezen op het belang om op korte termijn het issuemanagement verder te ontwikkelen. Ten behoeve van de audit op VGR2 hebben wij niet opnieuw de gehele werking van de procedure onderzocht. Op basis van interne maand- en kwartaalrapportages stellen we vast dat:

- Issues een vast onderdeel vormen de maand- en kwartaalrapportages;
- nu helder is wanneer issues als afgerond beschouwd moeten worden;
- er in de praktijk nieuwe issues worden aangemeld; ultimo 2008 waren er 26 issues aangemeld;
- de procedure voor aanmelden en afhandeling nog niet bij iedereen geïnternaliseerd is;

- o het bespreken van de voortgang van issues in het projectteam blijft nog een aandachtspunt;
- o er was een inhaalslag nodig om issues ook op de juiste manier aan te melden (via issueformulier);
- o er bij een cluster nog steeds met een aparte issuelijst wordt gewerkt;

Na de verslagperiode is de procedure aangepast (VenW/GDMO-2009/1580). Bij het aanpassen is rekening gehouden met de aanbevelingen van de audit issuemanagement, hierdoor is de voortgang van issues in opzet beter te volgen.

#### *Risicomanagement*

De projectorganisatie heeft veel aandacht besteed aan het identificeren van risico's en het bepalen van de mogelijke gevolgen daarvan en het benoemen van beheersmaatregelen. Hierbij is het voor de interne beheersing en het operationele risicomanagement van essentieel belang, dat risico's en beheersmaatregelen eenduidig en concreet worden geformuleerd en uitgewerkt. Zodoende kunnen deelprojectleiders in hun dagelijkse praktijk actief sturen en beheersen op basis van risico's. In de huidige situatie is de beschrijving van risico's en beheersmaatregelen minder specifiek dan wenselijk is voor adequaat operationeel risicomanagement. Daarnaast is de informatievoorziening over risico's – en de uitvoering van de relevante geformuleerde beheersmaatregelen per risico – in de huidige situatie vooral gericht op (beleidsmatige) verantwoording en minder op beheersing.

In deze fase van het project dient naar onze mening meer aandacht te worden besteed aan het bewaken van de goede en continue uitvoering van de beheersmaatregelen. Op dit moment is de tijdige en goede werking van beheersmaatregelen niet systematisch gewaarborgd, maar wordt de uitvoering veelal mondeling besproken. Monitoringsinformatie met betrekking tot de uitvoering van beheersmaatregelen is beperkt aanwezig. Daardoor kan de projectorganisatie niet goed aantonen (en verantwoorden) dat de goede uitvoering van beheersmaatregelen adequaat (en systematisch) is gewaarborgd. Uit de gesprekken die wij met de projectleiding hebben gevoerd blijkt wel dat de projectleiding veel aandacht heeft voor de toprisico's en de beheersing daarvan. Wij bevelen aan om daar waar de risico's in de organisatie zijn belegd de monitoringsinformatie van de feitelijke uitvoering van de beheersmaatregelen op een beheersbaar aggregatieniveau vast te leggen. De verantwoording daarover zou eventueel in de vorm van een uitzonderingsrapportage in de reguliere interne voortgangsrapportages kunnen worden meegenomen.

Binnen de projectorganisatie worden twee risicodatabases gebruikt. Een centrale database waarin alle belangrijke risico's moeten worden vastgelegd en een database (FMECA) bij het deelproject Systeemarchitectuur waarin de technische risico's worden vastgelegd. De aantoonbaarheid van de periodieke afstemming tussen de twee databases verdient nog verbetering.



### *Kwaliteitsborging*

In de verslagperiode zijn in opdracht van de projectorganisatie een second en third opinion op de scope, de risico-inventarisatie, de kostenraming en de planning afgerond door onafhankelijke externe bureaus. De belangrijkste bevindingen daarvan hebben wij in ons rapport bij VGR-1 opgenomen. Wij hebben in ons rapport bij VGR-1 ook gemeld dat er verbeteracties waren gestart om de geconstateerde tekortkomingen te herstellen. De ambitie was om deze acties door te voeren in het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2008. Voor een deel is dat ook gelukt.

De verbeteringen van de businessarchitectuur zijn door een extern bureau periodiek gevalideerd.

Verder is er door een extern bureau een follow up onderzoek gedaan naar de invoering van systems engineering in het project.

De geplande collegiale toets op de deelprojecten in het vierde kwartaal van 2008 is doorgeschoven naar het eerste kwartaal van 2009 omdat de deelproducten nog niet zover waren gevorderd dat er een zinvolle toets kon worden uitgevoerd.

Voor de borging van de kwaliteit van het aanbestedingsproces is door de gedelegeerd opdrachtgever van het project een onafhankelijke Tenderboard (TB) ingesteld bestaande uit drie externe deskundigen. De Tenderboard adviseert gevraagd en ongevraagd.

Naar aanleiding van een advies van de TB vindt de oorspronkelijk geplande parallelle uitvoering van de aanbesteding van de OBE en de certificering van de OBE nu volgtijdelijk plaats. Als gevolg daarvan is de hele planning 3 maanden opgeschoven in de tijd.

### Conclusie projectbeheer

Op basis van het bovenstaande zijn wij van mening dat er in vergelijking met de vorige verslagperiode verbeteringen zichtbaar zijn in het projectbeheer. De werking was in de verslagperiode nog niet geheel toereikend met name op het gebied van het plannings- en voortgangsbewakingsproces, het risicomangement en het interface- en configuratiemanagement.

Elke fase van het project brengt nieuwe eisen met zich mee waarbij ook de karakteristieken van het project een belangrijke rol spelen. ABvM is een groot en complex IT-project met een groot aantal interfaces. ABvM staat voor de start van de dialoog met marktpartijen. Daarmee worden voor de komende verslagperiode een adequate inrichting van het interfacemanagement en het configuratiemanagement actueel. ADSE heeft in opdracht van de projectorganisatie een onderzoek gedaan naar de wijze waarop systems engineering binnen de projectorganisatie is ingericht. Op grond van dit onderzoek kan worden vastgesteld dat in de verslagperiode het interfacemanagement en het configuratiemanagement nog nader moest worden uitgewerkt. De projectorganisatie heeft dit inmiddels opgepakt, maar dit is nog niet geheel afgerond. Een door de projectorganisatie in gang gezet vervolgonderzoek van ADSE zal zekerheid verschaffen of de projectorganisatie op deze aspecten gereed is.



## 4 Bevindingen ten aanzien van de kwaliteit en volledigheid van de informatie

### 4.1 Kwaliteit en volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen financiële informatie

#### 4.1.1 De raming van investerings- en exploitatiekosten

##### Normatief kader

- De kostenramingen zijn formeel vastgesteld
- De raming van de investerings- en exploitatiekosten in de VGR stemt overeen met de projectraming. En wijzigingen in de raming van de investerings- en exploitatiekosten in de VGR t.o.v de BR zijn adequaat toegelicht en feitelijk onderbouwd.
- De kostenramingen zijn opgezet volgens de PRI 2003 systematiek.
- De kosteninschattingen zijn transparant
- De kostenramingen zijn compleet en consistent
- De eenheidsprijzen, hoeveelheden en opslagen inclusief bandbreedten (normale onzekerheden) zijn voldoende realistisch ingeschat
- De kostenraming bevat een toereikende post onvoorzien, die goed is onderbouwd met een kwantitatieve risicoanalyse.

##### Algemeen

In ons rapport bij VGR-1 hebben wij opgemerkt dat er nog geen sprake was van formeel vastgestelde kostenramingen. Inmiddels heeft de minister in december 2008 de kostenramingen geldend bij het PUB (de Projectraming ABvM, Partieel Uitvoeringsbesluit Anders Betalen voor Mobiliteit, 24 september 2008, peildatum raming 19 juni 2008, peildatum scope: 20 mei 2008) als onderdeel van de baseline vastgesteld.

In paragraaf 4.5 van de VGR is een overzicht opgenomen van de geraamde investerings- en exploitatiekosten tot en met augustus 2017. Hierna is het betreffende overzicht opgenomen.

Kostenraming t/m aug. 2017 (in € mln)	Basis Rapp.	VGR1	VGR2	Vershil VGR1 - VGR2
Investering totaal	3.350	3.590	3.630	40
Exploitatiekosten totaal	2.450	2.090	2.110	20
<b>Totaal kostenraming</b>	<b>5.800</b>	<b>5.680</b>	<b>5.740</b>	<b>60</b>
<b>Waarvan onvoorzien</b>	<b>1.230</b>	<b>1.620</b>	<b>1.580</b>	<b>-40</b>
<b>Aandeel onvoorzien</b>	<b>21%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	

De in de VGR opgenomen investerings- en exploitatiekosten komen overeen met de door de projectorganisatie opgestelde projectramingen met peildatum 31 december 2008. De ramingen zijn gebaseerd op de scope behorend bij het PUB. Na het PUB hebben zich geen scopewijzigingen voorgedaan.

In paragraaf 4.5 van de VGR zijn eveneens de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de Basisrapportage toegelicht en onderbouwd. De toelichting en onderbouwing komen overeen met de in de Projectraming ABvM, vastgelegde verschillenanalyse op hoofdlijnen.

In ons rapport bij VGR-1 hebben wij opgemerkt dat de traceerbaarheid van de achtergronden ten aanzien van aannames, kosten en hoeveelheden nog steeds moeilijk was. De projectorganisatie werkt nu aan een grotere transparantie van de kostenramingen. Dit proces is nog niet afgerond.

De projectorganisatie is gestart met de voorbereiding van een externe audit op de basisreferenties waaronder de ramingen.

De post onvoorzien is gebaseerd op de berekening van de benoemde risicoposten (onvoorzien) en daarnaast wordt ca. 4% aangehouden voor 'onvoorzien onvoorzien' (ook wel 'echt onvoorzien' genoemd). Een belangrijk deel van de post onvoorzien wordt verklaard door de scheve verdeling van een aantal belangrijke costdrivers (de bouw en inbouwkosten van de OBE, het aantal calls per jaar per kenteken, en de verhouding papieren versus digitale facturen) van het KMP-systeem, dit wil zeggen dat de kans dat deze kosten hoger zullen uitvallen groter is dan de kans dat deze lager zullen uitvallen. Voor de toereikendheid van de post onvoorzien wordt verwezen naar 4.2.3 van dit rapport.

## **4.2 Kwaliteit en volledigheid van de in de voortgangsrapportage opgenomen niet-financiële informatie**

### **4.2.1 Scope**

#### *Normatief kader*

- *Er is sprake van een vastgestelde scope.*
- *Deze scope moet voldoen aan de volgende eisen:*
  - compleet*
  - eenduidig*
  - intern consistent en*
  - extern consistent met de politieke kaders*

Een adequate, vastgestelde scope is van groot belang zodat voor alle betrokken partijen duidelijk is wat wel en niet tot het projectresultaat behoort. De scope is de basis voor de kostenraming, de planning en de risico's. De scope is ook van belang in de communicatie naar de omgeving en in het bijzonder naar de TK. Zonder eenheid van opvattingen over de scope zal dit tot grote risico's zowel ten aanzien van tijd als geld leiden.

#### *Bevindingen*

In ons rapport bij VGR-1 hebben wij aangegeven dat de scope van het project nog niet formeel was vastgesteld. Inmiddels heeft de minister in december 2008 de scope als onderdeel van de baseline ABvM vastgesteld.

In ons rapport bij VGR-1 hebben wij aanbevolen om de Tweede Kamer expliciet een akkoord te laten geven op de scope vóórdat feitelijk de dialoofase in het kader van de aanbesteding van start gaat. Zonder eenheid van opvattingen over de scope zal dit tot grote risico's zowel ten aanzien van tijd als geld leiden.



De projectorganisatie heeft aangegeven dat zij voornemens is om met de aanbidding van het wetsvoorstel aan de Tweede Kamer ook de scope van het project voor te leggen.

In de verslagperiode hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de scope zodat de scope van het project behorend bij het PUB nog steeds actueel is.

In de verslagperiode zijn er twee audits uitgevoerd door onafhankelijke derden. In ons rapport bij VGR-1 zijn wij al ingegaan op de belangrijkste bevindingen/aanbevelingen met betrekking tot de scope uit deze audits.

De verbeteringen van de businessarchitectuur zijn door een extern bureau periodiek gevalideerd. Dit bureau constateert in het algemeen een kwaliteitsgroei in de achtereenvolgende versies van de business architectuur en heeft een verklaring opgesteld op basis van de 90% versie van de businessarchitectuur: "Als wij de wijze waarop in de onderhavige periode inhoudelijk voortgang is geboekt doortrekken naar een 100% versie, dan zien wij het product dat er daarmee ligt als voldoende voor de fase (de aankondiging van de aanbesteding, redactie) waarin het project zich nu bevindt. De uitwerking tot een 100% versie kan parallel plaatsvinden met de publicatiefase van de percelen. Na de publicatie van de percelen is dan nog wel een nadere detaillering van de business architectuur nodig.....". In de eerste maanden van 2009 is gebleken dat de uitwerking van de deelproducten nog onvoldoende was om de begin april 2009 geplande start van de dialoog te halen.

De projectorganisatie is gestart met de voorbereiding van een externe audit naar de juistheid, volledigheid en consistentie van de basisreferenties waaronder de scope van het project. Daarnaast is een technical review in voorbereiding naar de robuustheid van het programma van eisen door een onafhankelijke deskundige partij voor de start van de dialoog.

#### 4.2.2 *Planning*

##### *Normatief kader*

Wij hebben het volgende normenkader gehanteerd als basis voor onze bevindingen ten aanzien van de planning en de voortgangsbewaking:

- De informatie inzake de planning en de voortgang in de VGR stemt overeen met de projectplanning op de peildatum;
- De informatie inzake de planning is van voldoende kwaliteit en volledig;
- De werkelijke voortgang komt overeen met de informatie in de VGR;
- Belangrijke ontwikkelingen na de peildatum zijn gemeld in de brief bij de VGR;
- Wijzigingen in de planning in de VGR t.o.v de BR zijn adequaat toegelicht en feitelijk onderbouwd.

##### *Bevindingen*

In ons rapport bij VGR-1 hebben wij mede op basis van externe reviews aangegeven dat de deterministische planning niet realistisch is en als sturingsmiddel een groot risico vormt voor een adequate beheersing van het project.

Zeer recent is een onderzoek door Procap in concept gereed gekomen om een werkwijze te ontwikkelen om te komen tot een meer realistische planning. De minister heeft in de brief bij de VGR aangegeven dat als alle aanbevelingen van Procap in de planning zijn doorgevoerd dit naar verwachting een planning oplevert, die een realistisch beeld geeft en voldoende stabiel is om zowel op te kunnen sturen

als over te kunnen communiceren. De minister heeft ook aangegeven dat het zijn voornemen is om dit met ingang van de volgende VGR doorgevoerd te hebben. We vinden dit van groot belang mede gelet op de opmerkingen die we naar aanleiding van VGR-1 op dit punt hebben gemaakt. Tot nu toe wordt er gestuurd op de deterministische planning. In de planning met standlijn 31 december 2008 is feitelijk alleen de vertraging van 8 maanden verwerkt, waarmee alle vervolgvactiteiten zijn opgeschoven. De herijking van de planning moet nog plaatsgevonden, zodat in de volgende voortgangsrapportage voor het eerst hierover gecommuniceerd kan worden. Het onderzoek van Procap moest op 31 december 2008 nog worden opgestart.

In de brief bij de VGR geeft de minister verder aan dat volgens de huidige inschatting de dialoog in de zomer van start zal gaan. Gelet op de grote risico's voert de projectorganisatie nadere onderzoeken uit naar contracteringsvormen, passend binnen de vastgestelde aanbestedingsstrategie, om de risico's te verkleinen. Daarmee geeft de projectorganisatie er blijk van bewust met risico's om te gaan en het aspect zorgvuldigheid te laten prevaleren boven het aspect tijdigheid. Aangezien de aanbesteding op het kritieke pad ligt zal dit invloed hebben op de start van de implementatie. Hoe groot die invloed is wordt op dit moment nog onderzocht.

#### 4.2.3 *Risico's*

##### *Normatief kader*

- De belangrijkste risico's moeten worden beschreven in de voortgangsrapportage.
- Het betreft de risico's voor het gehele project.
- De consequenties van de risico's voor kosten en de planning moeten worden beschreven (kwantificering).
- Naar aanleiding van het vorenstaande moet een conclusie worden getrokken of de post onvoorzien toereikend is.

##### *Bevindingen*

In paragraaf 4.6 van de VGR is een overzicht van de risico's opgenomen. Dit overzicht is voorzien van een toelichting.

Wij hebben vastgesteld dat de risico's ontleend zijn aan de centrale risicodatabase en dat de genoemde onzekerheden, met mogelijk grote financiële gevolgen, ontleend zijn aan het projectramingsproces.

De Tenderboard is van mening dat het risico van het parallel schakelen van de aanbesteding en het wetgevingstraject wordt onderschat. Dit risico is ook in de risicodatabase opgenomen.

In paragraaf 4.5.1 van de VGR is aangegeven dat de post onvoorzien € 1.520 mln bedraagt. Deze post bestaat uit de volgende onderdelen:

- gekwantificeerde risico's (kans X gevolg) € 232 mln.
- spreidingen rond prijzen en hoeveelheden € 630 mln.
- echt onvoorzien (onvoorzien onvoorzien) € 717 mln.

Hierbij merken wij op dat de exogene risico's niet meegenomen zijn. Dit is overigens in overeenstemming met de PRI-raming systematiek.

Wij schatten het risicoprofiel van een ICT project als ABvM met een hoog ambitieniveau en een krappe planning als erg hoog in. In hoeverre de post onvoorzien toereikend is kunnen wij thans niet beoordelen.

Daarvoor is de mate van kwantificering van de risico's nog te beperkt en is er meer zicht nodig op de inschatting van de onzekerheden van de belangrijkste kostenbepalende onderdelen van het KMP-systeem. Meer zicht op deze onzekerheden zal pas bij de aanbesteding ontstaan.

Wij zijn gaarne bereid het één en ander nader toe te lichten.

Den Haag, 16 april 2009

DEPARTEMENTALE AUDITDIENST  
VERKEER EN WATERSTAAT



P. Scholte RA



Bijlage A      Voortgangsrapportage

