

Vergaderjaar 2000–2001

26 143

Oprichting Twinning Holding BV

Nr. 4

VERSLAG VAN EEN ALGEMEEN OVERLEG

Vastgesteld 19 januari 2001

De vaste commissie voor Economische Zaken¹ heeft op 6 december 2000 overleg gevoerd met minister Jorritsma-Lebbink van Economische Zaken over:

- **de brief van 22 september 2000 inzake evaluatie twinning (26 143, nr. 2);**
- **de brief van 22 november 2000 inzake vervreemding twinning (26 143, nr. 3).**

Van dit overleg brengt de commissie bijgaand beknopt verslag uit.

Vragen en opmerkingen uit de commissie

De heer **Wijn** (CDA) concludeert dat de ontwikkeling van Twinning sinds 1998 positief is verlopen. In de interne audit van KPMG staat evenwel dat de dealflow van de betrokken bedrijven tegenvalt. Hoe beoordeelt de minister dit? Twinning is opgericht om IT-starters te helpen. Is er voldoende moeite gedaan om starters te vinden die tot die kerndoelgroep behoren? In de KPMG-audit staat ook dat Twinning niet voldoet aan een aantal minimumeisen van good governance. Gewezen wordt op het functioneren van de raad van commissarissen, de relatie tussen raad van commissarissen en de directie, incomplete dossiers van participaties met name op het gebied van financiën en achterblijvende kwaliteit van twinning-advisors. Welke verbeteringen zijn er op deze punten inmiddels gerealiseerd? Kritiek was er ook op participatie om redenen van publiciteit door Twinning in bedrijven die elders ook kapitaal hadden kunnen krijgen. Wat is de relatie tussen de overheid en een commercieel bedrijf als Twinning? Zijn er spanningen in de relatie met het ministerie van Economische Zaken? Heeft de minister tegengestelde belangen ervaren en zo ja, hoe is zij daarmee omgegaan?

Verkoop van Twinning acht de heer Wijn voorstelbaar. Immers, als een initiatief van de overheid geen toegevoegde waarde meer heeft, moet het gestopt worden of moet de overheid zich eruit terugtrekken. De vraag is echter of het daarna voor jonge IT-bedrijven mogelijk blijft om kapitaal te vergaren en tot een netwerk toe te treden. Wat als de economische conjunctuur tegenvalt of als de hightechbedrijven in een minder gunstige fase terechtkomen? Daarnaast zijn alternatieve incubators wellicht niet onafhankelijk genoeg. Wil een echte ondernemer zich wel laten finan-

¹ Samenstelling:

Leden: Blaauw (VVD), Biesheuvel (CDA), voorzitter, Witteveen-Hevinga (PvdA), Leers (CDA), Voûte-Droste (VVD), ondervoorzitter, Rabbae (GroenLinks), Hessing (VVD), Giskes (D66), Marijnissen (SP), Crone (PvdA), Van Dijke (RPF/GPV), M. B. Vos (GroenLinks), Van Walsem (D66), Hofstra (VVD), Wagenaar (PvdA), Stroeken (CDA), De Boer (PvdA), Van den Akker (CDA), Geluk (VVD), Ravestein (D66), Verburg (CDA), Blok (VVD), Hindriks (PvdA) en Dijsselbloem (PvdA).
Plv. leden: Snijder-Hazelhoff (VVD), Atsma (CDA), Kalsbeek (PvdA), Wijn (CDA), Klein Molekamp (VVD), Vendrik (GroenLinks), De Swart (VVD), Van den Berg (SGP), Poppe (SP), Kuijper (PvdA), Van Middelkoop (RPF/GPV), Van der Steenhoven (GroenLinks), Schimmel (D66), Van Baalen (VVD), Herrebrugh (PvdA), Van der Hoeven (CDA), Smits (PvdA), De Haan (CDA), Van Beek (VVD), Bakker (D66), Schreijer-Pierik (CDA), Udo (VVD), Hamer (PvdA), Koenders (PvdA) en Schoenmakers (PvdA).

cieren door of aansluiten bij een netwerk dat gelieerd is aan een ander groot bedrijf? Als Twinning verdere financiering behoeft, waarom wordt er dan niet gekozen voor verkoop van de aandelenparticipatie in bedrijven die het niveau van Twinning ontgroeid zijn, in plaats van verkoop van Twinning als geheel? De opbrengst van de participaties zou dan geïnvesteerd kunnen worden in nieuwe starters. Volgens het marketmoverscenario worden aandelen verkocht aan strategische investeerders, zodat Twinning zich kan richten op innovatieclusters en «corporate venturing». Dat is een echte stap voorwaarts, want effectieve innovatieclusters tussen starters, bedrijven en kennisinstellingen zijn een belangrijke voorwaarde voor succes. Waarom neemt de minister niet de tijd om dit concept nader uit te werken? Heeft zij actief gewerkt aan de invulling ervan? Heeft de minister al een partij voor eventuele verkoop van Twinning in gedachten? Welke prijs heeft zij in gedachten? Hoe redelijk is het in de kranten genoemde bedrag van 180 mln.? Bij verkoop van Twinning zou kunnen worden bedongen dat het zich bezig blijft houden met het investeren in jonge IT-bedrijven, ook als die klein en high-risk zijn en dat het netwerk van coaches en bedrijven verder moet worden uitgebreid. Is zij voornemens dergelijke randvoorwaarden aan de verkoop te verbinden? Overigens is bepaald dat de opbrengst van Twinning gebruikt moet worden om de staatsschuld af te lossen. Zal de minister daar inderdaad toe overgaan? Het gebrek aan innovatief ondernemerschap in de IT-sector en het gebrek aan innovatieclusters en goede coaches zijn nog steeds een zwak van de Nederlandse economie. Het aantal hoogtechnologische starters en snelgroeiende bedrijven loopt achter bij de VS en enkele andere Europese landen. Welke initiatieven zal de minister na de verkoop nemen om op dat punt een stimulerende rol te blijven spelen?

De heer **Van Walsem** (D66) vindt het bevredigend dat de oprichting van Twinning zo succesvol en voortvarend is verlopen. Het is een felicitatie waard dat het succes binnen twee jaar zo groot geworden dat overheidsbemoeienis kan worden stopgezet. Het aantal technostarters is behoorlijk gestegen en de bekendheid met het concept van Twinning is zo goed dat anderen de succesformule willen overnemen. Is het stopzetten van overheidsbemoeienis echter ook niet ingegeven door financiële overwegingen? Het budget is immers sneller opgegaan dan verwacht. Het marketmoverscenario, dat een oplossing biedt voor het gebrek aan initiatieven in innovatieve clusters, wordt niet nader bekeken en er wordt overgegaan tot de verkoop van Twinning. De innovatieve clusterstimulering wordt verder overgelaten aan de markt. Wat is de reden voor deze beslissing?

Negatieve berichten, zoals in de operational audit van KPMG, geven altijd rumoer, maar eigenlijk is het niets bijzonders, want juist in de beginfase moet de vinger op de zere plek worden gelegd. Door KPMG gedane aanbevelingen zijn overgenomen en met de nodige creativiteit en flexibiliteit is van het bedrijf een succes gemaakt. Bij dit alles moet worden bedacht dat bij de oprichting is gekozen voor een bedrijfsmatige aanpak en derhalve voor een afstandelijker rol van overheid en parlement. Zij dienen slechts te controleren of de bij de oprichting van het bedrijf geformuleerde doelen worden bereikt. Dat zou kunnen in de door KPMG aanbevolen jaarlijkse operational audit.

Met deze kanttekeningen gaat de heer Van Walsem akkoord met verkoop van Twinning. Heeft de minister al een opbrengst in gedachte en zo ja, wat is daarbij de marge? Welke randvoorwaarden worden er bij de verkoop gesteld?

Mevrouw **Wagenaar** (PvdA) vindt het bijzonder positief dat Twinning een succes is en dat overheidsdeelname sneller overbodig is dan gepland. De ICT-markt is veranderd, hetgeen mede te danken is aan Twinning en aan

het feit dat de overheid dit soort initiatieven neemt. Dit soort activiteiten blijft dan ook nodig in de toekomst.

De overheidsdeelname in Twinning kan worden gestopt en de keuze tot integrale verkoop is een goede. Natuurlijk moet er wel een aantrekkelijk en gezond aandeel in de markt worden gezet. Het moment van vervreemding van Twinning is belangrijk. Op dit moment is de markt wat minder rooskleurig, maar gezien de ontwikkelingen in de sector moet er ook niet te lang met de verkoop gewacht worden. Kan de minister een globale indicatie van het moment van verkoop geven?

De negatieve publiciteit van de afgelopen maanden heeft daar niet aan bijgedragen. Welke concrete maatregelen worden genomen naar aanleiding van het tweede KPMG-rapport inzake de raad van commissarissen en de interne bedrijfsvoering? In dit verband verdient ook de controle van de overheid op de eigen uitgaven aandacht. Net als in normale gevallen, waarin bedrijven door de aandeelhouders via de raad van commissarissen worden gecontroleerd, wordt ook nu door de overheid via deze raad gecontroleerd. Echter in dit geval is belastinggeld in het geding en daar gelden andere regels voor. Moet er niet gezocht worden naar een beter mechanisme om die geldstromen te controleren? In ieder geval zal dit punt in de beleidsevaluatie meegenomen moeten worden.

Om te bepalen welke lessen uit het gehele Twinningtraject getrokken kunnen worden, moet er achteraf een goede evaluatie plaatsvinden. Daarin kan aan de orde komen hoe de overheid omgaat met deze materie, ook op gebieden die onontgonnen zijn of lijken. Een ander punt in die evaluatie is de vraag of de overheid ook op een andere wijze kan stimuleren, bijvoorbeeld door actief innovatief aan te besteden bij startende bedrijven. Op dit moment is daarvan onvoldoende sprake. In het begin zijn banken te terughoudend geweest. Ze stellen zich nu enthousiaster op, maar nog steeds wordt hun beleid te veel bepaald door psychologie en te weinig door economische feiten en toekomstperspectief. Banken moeten in de toekomst, als de markt wellicht wat minder goed is, geen afwachtende houding aannemen en initiatieven van de overheid verwachten. Het zou goed zijn als de overheid op dit punt een signaal afgeeft.

In het regeerakkoord staat dat opbrengst van de verkoop van een deelneming moet worden gebruikt voor aflossing van de staatsschuld. De opbrengst van verkoop van Twinning zou echter ook gebruikt kunnen worden om in ICT en innovatieve ontwikkelingen op dat terrein te investeren. De overheidsfinanciën zijn immers goed op orde en het is nodig om juist in de kenniseconomie te investeren.

Mevrouw **Voûte-Droste** (VVD) vindt dat de gang van zaken rond Twinning aangeeft hoe belangrijk en stimulerend een aanjaagfunctie van de overheid kan zijn. Zij is verrast over het snelle succes en verheugd over de beslissing van de overheid dat de stimuleringsfunctie beëindigd kan worden, temeer omdat private partijen dit initiatief hebben overgenomen. Het is dan ook een goed besluit om Twinning te vervreemden.

Informatie die voortkomt uit de evaluatie van het Twinningproject kan van nut zijn voor volgende stimulerings- en aanjaagfuncties, zoals Dreamstart. Wordt met de lessen van Twinning nu al rekening gehouden? In welke andere sectoren zou de aanjaagfunctie overigens ingezet kunnen worden? Nederlandse ICT-startups voldoen kwalitatief nog niet aan de verwachtingen, omdat er een gebrek is aan effectieve innovatieclusters. Hoe ziet de minister dit? Is er een relatie met de wens tot meer ontwikkelingen op het gebied van software? Ook op dat terrein kampt Nederland met een achterstand. Wellicht kan dit meer gestimuleerd worden.

De dealflow bij start-ups is minder groot dan was aangenomen en door de snelheid van de markt bleek de eerste financieringsronde tekort te schieten. Dat is zorgelijk, want er moet op een zuivere, gedegen en zuinige manier met het verstrekte geld worden omgegaan. Is er wel goed toezicht op de besteding van het geld door starters? Wordt er niet te veel besteed

aan omgevingsfactoren, zoals reclame? Welke maatregelen zijn genomen om de raad van commissarissen van Twinning op orde te krijgen? Mevrouw Voûte-Droste onderschrijft dat de opbrengst van de verkoop van Twinning volgens het regeerakkoord moet worden gebruikt om de staats-schuld af te lossen. Vrijvallende rente wordt gestort in het FES. Zo komen gelden beschikbaar voor onder meer ICT. Het marketmoverscenario is in dit verband interessant, omdat Twinning zich daarin verder kan richten op de innovatieclusters waardoor er continuïteit in de aanjaagfunctie ontstaat. Werd met dit scenario beoogd de innovatie te vergroten? Dat is nodig, want het percentage innovatieve producten in Nederland is 25%, terwijl het in de rest van Europa 30% is. Is er een mogelijkheid om het marketmoverscenario verder te ontwikkelen?

Antwoord van de regering

De **minister** deelt het gevoel dat het goed gaat met Twinning. De ontwikkeling is sneller gegaan dan iedereen durfde te hopen. De aanpak, het oprichten van een bedrijf in plaats van het verstrekken van individuele subsidies, heeft daar zeker aan bijgedragen. Momenteel zijn er 56 twinningbedrijven opgericht, 781 bedrijfsplannen verwerkt, 13 ondernemingen naar de tweede ronde financiering doorgegroeid en 3 centra operationeel. Het is goed dat Twinning zelfs al wordt gezien als een bedreigend staats-bedrijf, want dat betekent dat dit soort activiteiten ook op andere plekken in de markt plaatsvinden.

Ten aanzien van Twinning voerde BoozAllen een beleidsevaluatie uit en KPMG een operationele audit. De zaken die in het onderzoek van BoozAllen naar voren zijn gekomen, kunnen gebruikt worden bij de aanpak van andere sectoren en projecten, zoals Dreamstart. Uit dat onderzoek blijkt dat Twinning inderdaad een succesvolle aanjaagfunctie vervult en dat er inmiddels een behoorlijk aantal private incubators zijn ontstaan. Twinning heeft aan deze ontwikkeling in belangrijke mate bijgedragen en een overheidsrol is niet meer noodzakelijk. Overheidsdeelname zou zelfs belemmerend kunnen werken, zeker in concurrentie met private partijen. Een bedrijf gaat als aandeelhouder immers anders om met een starter dan de overheid.

Uit de evaluatie van BoozAllen blijkt verder dat de doelstellingen niet op alle punten volledig gerealiseerd zijn. De markt is evenwel zo ver ontwikkeld dat deze ook in een private setting gerealiseerd kunnen worden. Er wordt geen terugval verwacht op het moment dat de overheid eruit stapt. De vraag of onafhankelijke incubators onafhankelijk genoeg zijn, kan positief worden beantwoord. Een aantal incubators is gelieerd aan een groot bedrijf, een aantal niet. Het is aan de starter om te kiezen en te bepalen waar hij de meeste kans heeft.

Uit de interne audit van KPMG blijkt dat de operationele doelstellingen voor een groot deel gehaald zijn. Er zijn evenwel ook een aantal tekortkomingen geconstateerd. Dit is niet ongebruikelijk voor een jonge onderneming, maar dat mag geen excuus zijn. De directie en de raad van commissarissen hebben de tekortkomingen onderkend en de maatregelen ter verbetering zijn in de brief van 22 november aan de Kamer gemeld. KPMG acht deze maatregelen voldoende effectief. De gewenste scheiding tussen management en deelnemingen is kort na de aanbeveling tot stand gebracht: het management mag geen deelnemingen meer hebben in Twinningbedrijven. Overigens achtte de raad van commissarissen dit voorheen wel acceptabel. Verder zijn inmiddels de beheersprocessen, het toezicht op de participatie, de dossiervorming, het management-informatiesysteem en het toezicht op de coaches en advisors verbeterd. Tevens is er een chief operating officer aangesteld die zich uitsluitend bezighoudt met interne beheersprocessen, management control en risico control. Inderdaad verdient het management extra bij goede resultaten. Dat is conform de normale gang van zaken in bedrijven. De aandeel-

houder (in dit geval het ministerie van Economische Zaken) heeft geen toezichthoudende rol in het bedrijf. Dat doet de raad van commissarissen en die dient daartoe volledig geïnformeerd te worden. De vergadering van aandeelhouders controleert de raad van commissarissen. De zwakke plekken op dit punt bij Twinning zijn inmiddels aangepakt. Overigens moet in dit verband bedacht worden dat is gekozen voor een markt-conforme opzet, waarin de verantwoordelijkheid voor het geld van de aandeelhouder bij de directie en de raad van commissarissen ligt. De belangrijkste opdracht van de aandeelhouder is het samenstellen van een goede raad van commissarissen. Via de jaarrapportage, de AVA en de accountants kan controle uitgeoefend worden op de besteding van gelden en het functioneren van de raad van commissarissen. In de gekozen opzet kan alleen via die wegen het beleid van het bedrijf Twinning gecontroleerd worden. De Kamer moet zich realiseren dat de overheid bij risicodragend investeren, net als iedere particuliere aandeelhouder, risico loopt. Hoewel de KPMG-audit aangeeft dat de kwaliteit van de starters niet voldoet aan de verwachtingen, vindt de minister dat zij de tijd moeten krijgen om zichzelf te bewijzen. Er zijn in Nederland te weinig technostarters en daarom moet stimulering in den brede doorgaan. Dreamstart is daarvan een voorbeeld. Corporate venturing is in Nederland nog onvoldoende ontwikkeld om clustering te laten plaatsvinden, maar er zijn nog andere methoden om zaken die nog niet goed lopen een vervolg te geven. Zo is er een actieprogramma op het gebied van de ontwikkeling van nieuwe software in Nederland. Bij de opzet van Twinning is er overigens vanuit gegaan dat 50% van de bedrijven van starters binnen een jaar zou wegvallen. In de praktijk zijn het er echter slechts een paar en dat is dus heel positief.

De evaluatie heeft lessen opgeleverd voor de aanpak van nieuwe sectoren, zoals biotechnologie en Dreamstart. Het «twinningmodel» wordt op grote schaal afgekeken en dat is goed. Het kan ook in andere sectoren worden toegepast, want met aansluiting op een netwerk, venture capital, management en infrastructuur kunnen veel meer starters dan alleen in de ICT geholpen worden. Bij Twinning is voor een heel specifieke vorm gekozen, gebaseerd op de aard van de problematiek van de markt. Er was gebrek aan risicokapitaal, huisvesting, coaching en een internationaal netwerk. Niet elke sector heeft diezelfde kenmerken. Veel knelpunten kunnen generiek worden aangepakt, maar andere vragen om een specifieke aanpak, zoals netwerkvorming. Starters hebben veelal geen of nauwelijks inkomen. Zij zijn meestal van nature zuinig omdat zij afhankelijk zijn van het geld dat zij krijgen. Daarnaast heeft Twinning er zelf belang bij om zuinig te zijn en toe te zien op een doelmatige besteding van de verstrekte gelden. Het beschikbare budget is sneller op dan gepland, omdat bedrijven sneller groeiden dan verwacht.

De minister zegt toe in de beleidsevaluatie «Geleerde lessen» de spanningsvelden aan te geven die zich voordoen als de overheid optreedt als grootaandeelhouder in een commercieel bedrijf. Zo'n spanningsveld is het verbod voor coaches en advisors om te participeren. De overheid kan dat niet toestaan, maar een private waarschijnlijk wel. Hierbij dient opgemerkt te worden dat Nederlandse venture capitalists inmiddels wel bereid zijn om te investeren, maar vervolgens achterover leunen en afwachten of het geld terugkomt. Zij bemoeien zich weinig met het management en de coaching van de bedrijven. Dat probleem verdient aandacht. Het is overigens niet alleen een Nederlands, maar een Europees probleem. In Amerika is het de gewoonte om na het doen van een investering zich daar verder mee te bemoeien, zeker als het start-ups betreft. Dat is ook heel belangrijk, want starters hebben vaak geen management- of marketing-ervaring. Met Twinning en andere incubators kan mogelijk een gesprek in gang worden gezet om een verandering in die cultuur tot stand te brengen. Dit wordt betrokken bij de beleidsevaluatie.

Bij het besluit tot vervreemding heeft geld geen rol gespeeld. Voor privati-

sering van Twinning zijn twee scenario's mogelijk: verkoop als state of the art incubator, of als market-mover. het laatste houdt in dat strategische investeerders Twinning overnemen en zich richten op corporateventure-clustervorming. Op dit moment is er onvoldoende draagvlak in de markt voor deze variant en daarom is gekozen voor verkoop als state of the art incubator. Dit moet echter niet beschouwd worden als een tweede keuze, want Twinning wordt in de huidige succesvolle vorm in de markt gezet. Wellicht ontwikkelt het zich na vervreemding tot market-mover, maar die keuze is niet aan de overheid, maar aan de markt. Aan het market-moverconcept is in eerste instantie wel aandacht besteed, omdat in het rapport van BoozAllen gesuggereerd werd dat het een middel kon zijn tot het ontwikkelen van de ontbrekende sterke ICT-clusters.

Nu er is besloten tot vervreemding, zal in samenwerking met deskundigen de timing en de wijze van verkoop zorgvuldig worden uitgewerkt. Het streven is erop gericht om voor het einde van 2001 te vervreemden. Mede omdat het financieel klimaat voorzichtiger is geworden, is timing van belang. Hiermee wordt rekening gehouden in de inrichting van het verkoopproces en er zal over worden overlegd met de financieel adviseur en het ministerie van Financiën. Over de hoogte van het verkoopbedrag wenst de minister zich niet uit te spreken, anders dan dat binnen de randvoorwaarden van een verantwoorde opbrengst Twinning zoveel mogelijk in stand wordt gehouden en zo goed mogelijk op de markt wordt gezet. Bij voorbaat worden geen kopers uitgesloten. Wijziging van het Twinning-concept na verkoop tot een reguliere participatiemaatschappij acht de minister onwaarschijnlijk. Core business van Twinning zijn immers de jonge high risk IT-starters. Over het algemeen worden bedrijven niet overgenomen om de core business af te breken.

De minister wil in de komende jaren meer geld investeren in ICT dan slechts de opbrengst van de verkoop van Twinning. Deze investering hoeft ook geen relatie te hebben met de opbrengst van de verkoop. Overigens is er geen mogelijkheid tot een directe investering van de opbrengst in de sector. Op termijn kan in dit soort initiatieven wel geld gestoken worden, maar dat moet per project bekeken worden.

Nadere gedachtewisseling

De heer **Van Walsem** (D66) trekt wat de verkoop van Twinning betreft een parallel met het regeerakkoord. Net zoals Twinning kan worden verkocht omdat de doelen sneller zijn bereikt, zou in het kader van het regeerakkoord ruimte kunnen worden geboden om opnieuw te bezien waarin in de komende jaren kan worden geïnvesteerd. Desalniettemin constateert hij dat ingevolge dit akkoord de opbrengst van de verkoop van Twinning zal worden gebruikt als aflossing van de staatsschuld. Het debat daarover valt buiten de orde van dit overleg. De directeur van Twinning geeft voorkeur aan een beursgang. Betekent de verkoop van Twinning dat het bedrijf naar de beurs gaat of worden onderhands aandeelhouders gezocht?

Mevrouw **Wagenaar** (PvdA) vindt dat bezien moet worden hoe de verkoop van overheidsbedrijven betrokken kan worden bij de ontwikkeling van de kenniseconomie. Daarbij is ook de beleidsevaluatie van belang. Kan die zo uitgebreid mogelijk worden uitgevoerd? Kunnen er al voor de beleidsevaluatie lessen getrokken worden? Zijn op dit moment alle problemen bij Twinning opgelost?

Mevrouw **Voûte-Droste** (VVD) vindt het goed dat ten aanzien van de opbrengst van de verkoop van Twinning de spelregels van het regeerakkoord gelden. Die regels bieden voldoende ruimte voor investeringen in behoeftige sectoren als zorg, veiligheid en onderwijs.

De **minister** stelt dat het aflossen van de staatsschuld een voorname plaats in het beleid heeft omdat zo ook op lange termijn gezorgd wordt voor voldoende middelen om in publieke doelen te investeren. In de voortgangsrapportage Digitale delta is een aantal terreinen aangegeven waarop stappen genomen moeten worden en waarvoor waarschijnlijk in de toekomst overheidsgeld nodig zal zijn. Op dat terrein worden verkenningen gedaan, ook naar de economische structuur. Volgend jaar zal bij de behandeling van de Voorjaarsnota en de kaderbrief worden bepaald welke middelen gespreid over een aantal jaren extra kunnen worden geïnvesteerd. Gezien de VBTB-methode zal een en ander goed moeten worden onderbouwd.

De problemen rond Twinning zijn opgelost, al wordt nog wel gewerkt aan versterking van de raad van commissarissen. De directeur van Twinning noemde beursgang slechts een optie. De financieel adviseur zal in dezen moeten adviseren. De beleidsevaluatie die na de verkoop wordt opgesteld, betreft niet alleen rechtstreekse ervaringen, maar ook omgevingsfactoren.

De voorzitter van de commissie,
Biesheuvel

De griffier van de commissie,
Tielens-Tripels