

Onderzoeksplan

Beoordeling werkgelegenheidseffecten van projecten

Mei 2017

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Context.....	3
3. Vraagstelling en onderzoeksaanpak.....	6
3.1 Doelstelling.....	6
3.2 Centrale vraag en deelvragen	6
3.3 Afbakening en werkwijze	7
4. Planning.....	9

1. Inleiding

In het *Onderzoeksprogramma 2016-2017* is vermeld dat de Noordelijke Rekenkamer een onderzoek zal uitvoeren naar de raming en totstandkoming van ‘werkgelegenheidseffecten’. Bij de voorbereiding van het onderzoeksprogramma bleek dat dit een onderwerp was dat bij Statenleden in alle drie deelnemende provincies prioriteit genoot. In dit onderzoeksplan wordt beschreven hoe de Noordelijke Rekenkamer dit onderzoek zal aanpakken.

2. Context

In de drie Noordelijke provincies ligt de werkloosheid boven het landelijk gemiddelde. In 2015 had de provincie Groningen met 8,5% het hoogste percentage werkloosheid van Nederland (gemiddeld 6,9%). In de provincie Fryslân was het werkloosheidspercentage in 2015 7,3% en in Drenthe 7%.¹ Ook de participatiegraad ligt in het Noorden lager dan het landelijk gemiddelde.

Het afgelopen decennium is het aantal betaalde banen in het Noorden ongeveer gelijk gebleven.² Het relatief constante aantal banen wil echter niet zeggen dat er onder de oppervlakte geen grote verschuivingen hebben plaatsgevonden. De directe agrarische werkgelegenheid is voortdurend gedaald (ondanks de schaalvergroting van deze bedrijven en de hogere toegevoegde waarde per werkende). Ook de industriële werkgelegenheid is schoksgewijs gedaald. Er waren in de afgelopen tien jaar enkele belangrijke bedrijfssluitingen. Het aantal banen in de sector zorg is daarentegen fors toegenomen. Instellingen als Promens Care, De Zijlen, Zorgkompas en De Ommelander Ziekenhuis Groep behoren inmiddels tot de grootste werkgevers in hun respectieve arbeidsmarktdistrict. In de commerciële dienstverlening zijn veel banen in de traditionele detailhandel vervallen maar er zijn ook banen bijgekomen bij webshops en andere vormen van e-commerce. In de zakelijke dienstverlening zijn veel banen bij banken en verzekeringsmaatschappijen verloren gegaan, maar zijn er in deze categorie ook veel start-ups van zzp-ers waar te nemen. Deze landelijke trends zijn ook in het Noorden waarneembaar. De sector bouw is in arbeidsomvang gekrompen terwijl ook hier steeds meer zzp-ers werkzaam zijn. Sectoren als de overheid, het onderwijs en de recreatie/horeca zijn relatief constant gebleven hoewel zich ook hier grote verschuivingen hebben voorgedaan en de flexibele schil binnen deze overheidsinstellingen in omvang is toegenomen. Per saldo is er – volgens de SER Noord Nederland in de Macro Economische Verkenning 2013 - in het private deel van de Noordelijke economie sprake geweest van schaalverkleining: gemiddeld minder werknemers per Noordelijk bedrijf. Dit is niet alleen het gevolg van de groei van het aantal zzp-ers maar is ook een gevolg van afslankingen in vele, zowel grotere als kleinere bedrijven in het Noorden. Binnen de collectieve sector heeft zich de schaalvergroting (meer werknemers per organisatie) echter onverminderd voortgezet. Dit is voornamelijk een gevolg van fusies bij ziekenhuizen, gemeenten, onderwijsinstellingen etc., maar ook van autonome groei samenhangend met vergrijzing waarmee de zorgsector in de meeste Noordelijke arbeidsmarktdistricten de grootste aanbieder van betaald werk is geworden.

Voorgeschiedenis

Al geruime tijd wordt in het Noorden regionaal economisch beleid gevoerd door de drie Noordelijke provincies. De achtergrond daarvan was aan het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw de constatering dat het Noorden in ruimtelijk-economisch opzicht een achterstand had ten opzichte van het gemiddelde van Nederland. De drie Noordelijke provincies hebben het afgelopen decennium gezamenlijk (via het SNN en ook de NOM) en afzonderlijk vele maatregelen genomen om de

¹ Bron: CBS.

² Deze gegevens zijn ontleend aan de Macro-Economische Verkenning Noord Nederland, die is opgesteld door de SER Noord Nederland, Groningen 2014.

economische structuur te versterken. Bij deze structuurversterkende maatregelen kan worden gedacht aan het verbeteren van de infrastructuur, waardoor locaties in het Noorden beter bereikbaar zijn gemaakt. Ook zijn er in de provinciale ruimtelijke plannen locaties aangewezen (waaronder bedrijventerreinen, economische zones, zee- en binnenhavens) die geschikt zijn voor heel diverse vormen van productie en overslag. Verder zijn er allerlei maatregelen genomen die tot doel hadden om de toeristische en landschappelijke kwaliteiten van het Noorden te verhogen en onder de aandacht van het publiek te brengen, waardoor wellicht het toerisme en de recreatie een impuls hebben gekregen.

In 2004 verscheen de kabinetsnota *Pieken in de Delta*. Hierin werd aangekondigd dat het beleid gericht op het wegwerken van het faseverschil met ingang van 2007 zou worden beëindigd. Bij het regionale beleid werd sindsdien gekozen voor het versterken van activiteiten waar de regio al goed in is. Voor de periode 2007-2013 heeft SNN vervolgens een *Strategische Agenda* opgesteld, voortbouwend op bestaand beleid en waarin aansluiting wordt gezocht bij de Europese Lissabonagenda, met een sterke nadruk op de ontwikkeling van kennis en innovatie. Het programma had als titel 'Koers Noord, op weg naar pieken'. Het economische beleid in het Noorden richtte zich daarbij op vijf sterke clusters die men van grote waarde achtte voor de noordelijke economie: energie, sensortechnologie, watertechnologie, agribusiness en Healthy Ageing.

In dit kader zijn er het afgelopen decennium allerlei samenwerkingsverbanden aangegaan met de kennisinstellingen en ondernemingen in het Noorden om zo innovatie, hoogwaardig onderzoek en onderwijs te bevorderen. Deze structuurversterkende maatregelen hadden primair als doel: mogelijkheden scheppen, aantrekkelijkheden vergroten en innovatie stimuleren. Maar een achterliggend (neven)doel was ook om banen te behouden en te scheppen.

Het bevorderen van de werkgelegenheid kan op verschillende, meer indirecte en ook meer directe manieren.

Indirecte manieren om de werkgelegenheid te bevorderen zijn:

- Maken van ruimtelijke plannen (locatiekeuzen, onder meer ten aanzien van bedrijventerrein, industriezones, recreatiegebieden en agrarische gebieden);
- Investeren in de aanleg en het onderhoud van infrastructuur (bereikbaarheid), waardoor een 'aantrekkelijk vestigingsklimaat' kan ontstaan;
- Investeren in kennis en innovatie door samenwerkingsverbanden tussen onderwijsinstellingen, onderzoeksinstituten, ondernemers en overheden te bevorderen;
- Lobbyen bij de Rijksoverheid om vestigingen van Rijksdiensten in het Noorden uit te breiden dan wel te behouden (gevangenissen, kazernes, vliegveld, aanmeldcentrum, etc.).

Meer directe manieren om de werkgelegenheid te bevorderen zijn:

- Participeren in de Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij die risicodragend deelneemt in Noordelijke bedrijven die investeringen plegen
- Subsidie voor (innovatieve) investeringen van in het Noorden gevestigde bedrijven
- Verstrekken van kredieten, leningen, garantiestellingen aan initiatieven van derden die mede de werkgelegenheid stellen te zullen bevorderen.

In dit onderzoek zullen de indirecte manieren om banen te creëren buiten beschouwing blijven. Het onderzoek zal zich richten op de meer directe manieren, met name het subsidiëren van projecten die (onder meer) tot doel hebben werkgelegenheid te genereren.

In veel gevallen wordt aan Provinciale Staten instemming gevraagd voor de betreffende ruimtelijke keuzen (omgevingsvergunning, omgevingsvisie) of voor de betreffende kredieten (programmabegroting, cofinanciering, beleidsplan SNN, garantiestelling, etc.). In het debat met de Staten is daarbij een zwaarwegend argument dat de ruimtelijke reservering of de financiële verplichting/toezegging banen zal behouden respectievelijk nieuwe banen zal scheppen. Maar van te voren – ex ante – is het vaak lastig vast te stellen of de verwachtingen en onderbouwingen wel realistisch zijn. De voorstellen berusten soms ook wel op wensdenken. Sommige ambitieuze en veelbelovende projecten zijn – na het verstrijken van de subsidieperiode – in een faillissement geraakt. Ook kan het voorkomen dat de economische conjunctuur zich heel anders ontwikkelt dan indertijd in alle redelijkheid mocht worden verwacht. Bovendien is het voorspellen van effecten per definitie omgeven met allerlei onzekerheden en rijst de vraag dan ook of deze onzekerheden (aannames en alternatieve scenario's) duidelijk worden weergegeven.

Ex ante ramingen

Bij het bekostigen van structuurversterkende maatregelen en projecten hebben de drie Noordelijke provincies met regelmaat een beroep kunnen doen op de Europese structuurfondsen en op middelen die werden verkregen van het Rijk (EZ en I&M en hun rechtsvoorgangers). Deze externe subsidieverstrekkingen vroegen aan de provincies (respectievelijk aan hun samenwerkingsorganen zoals het SNN) om van te voren te onderbouwen hoeveel banen er direct dan wel indirect, en op de korte en de lange termijn, zouden worden gecreëerd door het tot uitvoering brengen van de voorgestelde structuurversterkende maatregelen.

Ook de Provinciale Staten die kredieten en reserves ter beschikking stelden, wilden van te voren een inzage hebben in de te verwachten effecten (zoals bereikbaarheid, innovatie, aantrekkelijkheid) waaronder ook werkgelegenheidseffecten. Dit heeft geleid tot een groot aantal ex-ante evaluaties (met onderbouwingen, vaak door externe bureaus, van de verwachte effecten van structuurversterkende maatregelen). Deze ex ante evaluaties zijn gebaseerd op bepaalde methoden, modellen en aannames. Dit leidt tot vragen zoals: wat was de kwaliteit van deze studies? Hebben deze studies de Statenleden bruikbare informatie verschaft? Hebben deze studies de Statenleden in staat gesteld hun controlerende taak uit te oefenen? Hoe zag de opdrachtverstrekking eruit? Wie verleende de opdracht? Hoe werd het opgeleverde rapport gepresenteerd en getoetst?

Een goed doordachte ex ante raming van de werkgelegenheidseffecten van projecten is om verschillende redenen van belang:

- Men wordt gedwongen na te denken over de haalbaarheid en het realiteitsgehalte van het beoogde doel;
- Het uiteindelijk bewerkstelligde effect kan getoetst worden aan het vooraf ingeschatte effect;
- Het toetsen van het uiteindelijk bereikte effect aan het vooraf ingeschatte effect kan beleidsmakers inzicht geven en hun leervermogen vergroten;
- Zowel het nemen van (politieke) besluiten (bijvoorbeeld tot subsidiering) als het afleggen van verantwoording (over bestede middelen) kunnen beter worden onderbouwd;
- Het proces tussen de ex ante raming en de ex post vaststelling kan beter worden beheerst; ook tussentijds kunnen behaalde resultaten getoetst worden aan de voor dat moment reeds verwachte resultaten.

Een ex ante raming kan een instrument zijn waarmee eindverantwoordelijken inzicht krijgen in en invloed kunnen uitoefenen op de uitvoering van het project. Daarnaast vormt de ex ante raming de basis en het toetsingskader voor de ex post evaluatie van de effecten en voor het afleggen van verantwoording.³

Ex post toerekeningen

Inmiddels zijn veel van deze structuurversterkende maatregelen afgerond en werden er eindafrekeningen (eindrapportages) opgesteld. Bij het definitief vaststellen van de subsidiebedragen wordt er ook becijferd in hoeverre de activiteiten conform de beschikking werden uitgevoerd en welke effecten de maatregelen hebben gesorteerd (waaronder tijdelijke en meer structurele werkgelegenheid). Er verschijnen in dat kader ook Mid-term-reviews en eindevaluaties. Ook daarbij worden bepaalde methoden, gegevensbronnen en veronderstellingen gehanteerd om uitspraken te kunnen doen over de toerekening van banen die de maatregelen hebben opgeleverd. Ook daarbij rijzen vragen: Wat is de kwaliteit van deze studies? Wordt rekening gehouden met externe (verstoring) factoren? Verschaffen deze studies aan de Statenleden een goed beeld van de effecten van de maatregelen? Wordt het controlerende vermogen en het inzicht van de Statenleden door deze rapporten vergroot? Is controleerbaar hoe deze toerekeningen hebben plaatsgevonden? Zijn de toerekeningen herhaalbaar?

Projectmanagement

Het bereiken van de vooraf gestelde doelen is ook afhankelijk van de beheersing van het proces van de uitvoering van de maatregelen of projecten. Daarom moet worden nagegaan op welke manieren een consequente en consistente uitvoering van de structuurversterkende maatregelen is bewaakt, of en hoe tussentijds is nagegaan of de uitvoering conform het plan verliep en of en hoe werd bijgestuurd. Statenleden zien een deel van de voorkant van het project (krediet ter beschikking stellen) maar zouden ook eisen kunnen stellen aan de projectbeheersing en de informatie daarover (projectbeheersing). De structuurversterkende projecten worden vaak uitgevoerd in samenwerking met andere overheden. Bij de aanbesteding en bewaking van de uitvoering doen zich onzekerheden voor. Bij sommige projecten (aanleg wegen, kanalen) heeft de provincie meer greep op de feitelijke uitvoering dan op andere projecten (zoals kennisprojecten met Noordelijke kennisinstellingen).

3. Vraagstelling en onderzoeksaanpak

3.1 Doelstelling

De Rekenkamer beoogt met dit onderzoek Statenleden inzicht te geven in de manieren waarop werkgelegenheidseffecten van gesubsidieerde projecten van *tevoren worden ingeschat* en *achteraf worden vastgesteld*.

3.2 Centrale vraag en deelvragen

De centrale vraag van dit onderzoek is:

³ Ontleend aan D. Hanemaayer, *Ex ante evaluatie in Nederland; De stand van zaken*, Den Haag 2012.

Welke methoden heeft de provincie in de periode 2005-2015 gebruikt om werkgelegenheidseffecten van gesubsidieerde projecten vooraf in te schatten en achteraf vast te stellen?

Deze centrale vraag is uitgesplitst in de volgende deelvragen:

1. Welke methoden gebruikt de provincie voor het vooraf (ex ante) inschatten van de werkgelegenheidseffecten van een (mede) door haar te bekostigen project? Worden de betrouwbaarheidsmarges aangegeven? Wordt hierbij een onderscheid gemaakt naar:
 - a. directe werkgelegenheid: aantal mensen werkzaam binnen een project of sector;
 - b. indirecte achterwaartse werkgelegenheid: werkgelegenheid bij de toeleverende industrie aan een project of sector die verband houdt met het betreffende project of de betreffende sector;
 - c. indirecte voorwaartse werkgelegenheid: werkgelegenheid die kan ontstaan als gevolg van spin-off effecten die veroorzaakt worden door een project.⁴
 - d. structurele en tijdelijke banen en fulltime en parttime banen.⁵
2. Controleert de provincie het realiteitsgehalte van ramingen van werkgelegenheidseffecten die subsidieaanvragers hebben opgesteld? Zo ja, hoe ziet deze check (contra-expertise) eruit?
3. Beoordeelt de provincie achteraf (ex post) welke werkgelegenheidseffecten daadwerkelijk opgetreden zijn? Welke methoden en indelingen gebruikt zij hiervoor?
4. Welke vormen van project/programmanagement worden gehanteerd om de uitvoering van structuurversterkende maatregelen te beheersen?
5. Worden de vooraf verwachte en achteraf geconstateerde werkgelegenheidseffecten met elkaar vergeleken en worden hieraan in evaluatieve zin gevolgen verbonden door de provincie?
6. Hoe worden Provinciale Staten vooraf en achteraf geïnformeerd over de (geaggregeerde) werkgelegenheidseffecten op het niveau van projecten of op het niveau van programma's?

3.3 Afbakening en werkwijze

Op basis van de studie van documenten en interviews met contactpersonen van de provincie zal worden verkend welke structuurversterkende maatregelen of projecten exemplarisch zijn geweest voor het realiseren van het beleidsdoel om werkgelegenheid te creëren. Er zullen in overleg met de ambtelijke contactpersonen drie projecten per provincie geselecteerd worden. Criteria om projecten te selecteren waarmee de onderzoeksvragen beantwoord kunnen worden, zijn:

- ✓ De provincie heeft een financiële bijdrage geleverd aan de bekostiging van het project;
- ✓ De provincie heeft zich ingespannen om EU- of Rijksmiddelen waarover zij een zekere zeggenschap heeft aan te wenden voor dit project;
- ✓ Het project heeft (naast eventuele andere doelen) direct tot doel gehad om werkgelegenheid te creëren;

⁴ Bijvoorbeeld toegenomen consumptieve uitgaven en overnachtingen door toeristen na een investering in de toeristische infrastructuur.

⁵ Uit een eerste oriëntatie op het onderzoeksonderwerp is gebleken dat de definitie van een fulltime of parttime baan geen vanzelfsprekendheid is. Het CBS definieerde tot 2015 een fulltime baan als een baan met een omvang van 35 uur of meer per week en een parttime baan als een baan met een omvang van 12-35 uur. Mensen die minder dan 12 uur per week werken, rekende het CBS tot 2015 niet tot de werkzame beroepsbevolking. Met ingang van 2015 gebruikt het CBS de internationale definitie van de International Labour Organization. Deze organisatie definieert een fulltime baan als een baan met een omvang van 12 uur of meer en een parttime baan als een baan met een omvang van 1-12 uur. Het CBS heeft deze definitie overgenomen om internationale vergelijkbaarheid mogelijk te maken en verwarring te voorkomen.

- ✓ In de projectomschrijving en de doelen van het project is concreet aangegeven hoeveel fte gecreëerd zullen worden bij conforme uitvoering van het project;
- ✓ Het project is grotendeels afgerond zodat kan worden vastgesteld of het verwachte aantal fte's ook daadwerkelijk werd gecreëerd.

Voor deze projecten wordt in kaart gebracht of er voorafgaand aan de toekenning van subsidie een raming is gemaakt van de verwachte werkgelegenheidseffecten. Onderzocht wordt welke methoden daarvoor gehanteerd zijn, op welke veronderstellingen deze berusten en of de door de subsidieaanvragers opgestelde ramingen gecheckt zijn (second opinion).

Daarna wordt nagegaan of er ex post toerekeningen zijn gemaakt, welke methoden daarbij gebruikt zijn, hoe de invloed van de conjunctuur werd verdisconteerd en of de gerealiseerde en verwachte werkgelegenheidseffecten met elkaar zijn vergeleken. Daarbij kunnen ook ex post programma-evaluaties bestudeerd worden, waarin een verantwoording wordt gegeven van het totale project.

Om dit in kaart te kunnen brengen zal de Rekenkamer projectdossiers opvragen en bestuderen en interviews houden met personen die betrokken zijn geweest bij het opstellen en beoordelen van ex ante ramingen en ex post toerekeningen.

Belangrijk is echter ook wat er gebeurt in de tussenliggende periode. Statenleden worden immers vaak geïnformeerd via zogeheten monitorrapporten en Midterm-reviews. Het is niet de bedoeling om deze rapporten op hun kwaliteit te beoordelen. Wel kunnen interviews worden gehouden met de toenmalige projectleiders/programmamanagers om in kaart te brengen op welke wijze(n) de uitvoering van de structuurversterkende maatregel of project is begeleid (projectmanagement).

Tenslotte wordt nagegaan hoe Provinciale Staten hierover geïnformeerd zijn.

Concreet betekent dit dat voor de geselecteerde projecten wordt nagegaan:

- Is er bij aanvang van het project een raming of prognose gemaakt van het aantal banen dat door het project gegenereerd zou moeten worden?
- Door wie en in opdracht van wie werd deze raming opgesteld?
- Hoe deugdelijk/realistisch/onderbouwd⁶ is de raming? Op welke veronderstellingen berust deze? Is er een second opinion gevraagd?
- Is er een (tussentijdse evaluatie) van het project geweest waarbij is onderzocht hoeveel banen er inmiddels door het project gegenereerd zijn en hoe dit aantal zich verhoudt tot het voor dat tijdstip geprognosticeerde aantal?
- Hoeveel banen zijn er daadwerkelijk gecreëerd door het project (blijkens de subsidievaststellingsbeschikking en/of eindrapportage) en hoe verhoudt dit aantal zich tot het geprognosticeerde aantal banen en het aantal banen die in (tussentijdse) evaluaties vermeld worden?
- Hoe zijn eventuele verschillen tussen de prognose en het uiteindelijke resultaat te verklaren?
- Hoeveel hebben de gecreëerde banen per project en per jaar gekost?

⁶ In principe is het onderzoek beschrijvend van aard. Voor de beantwoording van deze vraag zal worden getoetst aan enkele gangbare methodische eisen. Een van deze eisen is de mate waarin de raming controleerbaar is. Een andere eis is de mate waarin de mate van onzekerheid van de voorspelling kan worden aangegeven. Een derde eis is dat de onderliggende veronderstellingen (aannamen) worden verhelderd.

Om een juiste focus te verkrijgen voor het onderzoek, zal een werkconferentie belegd worden met de provinciale contactpersonen, met projectleiders van enkele werkgelegenheidsprojecten en met bureaus en experts op het gebied van het in kaart brengen (ex ante en ex post) van werkgelegenheidseffecten.⁷

Dit onderzoek beperkt zich tot het beantwoorden van bovenbeschreven onderzoeksvragen. Het is mogelijk dat uit het onderzoek blijkt dat bepaalde prognosetechnieken realistisch en controleerbaar zijn en dat bepaalde toerekeningmethoden betrouwbaar zijn. Indien de uitkomsten van het onderzoek daartoe aanleiding geven kan in een vervolgonderzoek in kaart gebracht worden welke succesfactoren er te onderscheiden zijn bij projecten die (per geïnvesteerde euro) succesvoller dan gemiddeld zijn in termen van gecreëerde, duurzame werkgelegenheid.

4. Planning

Het onderzoek is gepland als een *middelgroot* onderzoek en zal worden uitgevoerd door drie onderzoekers (2,2 fte) van de Noordelijke Rekenkamer. Als tijdens de uitvoering van het onderzoek op onderdelen externe inhuur gewenst is, zal op dat moment bekeken worden op welke wijze hierin valt te voorzien. Te denken valt aan de consultatie van experts op het gebied van het ramen ex ante of toerekenen ex post van werkgelegenheidseffecten.

Het onderzoek dat de Rekenkamer uitvoert kent een aantal vaste stappen. De planning van deze stappen is weergegeven in tabel 1. Nadat het onderzoeksvoorstel is goedgekeurd door het College van de Noordelijke Rekenkamer zal dit besproken worden met de provincies. Daarna gaat de uitvoering van het onderzoek officieel van start. Naar verwachting duurt de uitvoeringsfase tot na de zomer. De feitelijke bevindingen van het onderzoek zullen worden vastgelegd in een concept Nota van Bevindingen die vervolgens voor ambtelijk commentaar aan de provincies zal worden voorgelegd. Dit zal in het najaar van 2017 kunnen plaatsvinden. Vervolgens zal op basis van de feitelijke bevindingen een bestuurlijk rapport per provincie worden opgesteld. De planning is dat begin 2018 de bestuurlijke rapportages gereed zijn. Deze zullen voor een bestuurlijke reactie naar de provincies worden verstuurd. Als alles volgens planning verloopt kan publicatie van het rapport en de presentatie van de conclusies en aanbevelingen aan PS begin 2018 plaatsvinden.

⁷ Op 18 april 2017 heeft de Rekenkamer aan de leden van de Raad van Advies een eerste presentatie gegeven over de aanpak van dit onderzoek. Op 18 oktober 2017 zal de Rekenkamer opnieuw aan de Raad van Advies rapporteren over de voortgang van dit onderzoek.

Tabel 1 Planning van het onderzoek op hoofdlijnen

Onderzoeksfase	Periode
Opstellen onderzoeksvoorstel	april 2017
Vaststellen onderzoeksvoorstel	mei 2017
Uitvoering onderzoek, per provincie: <ul style="list-style-type: none">• Beleidsinventarisatie/desk study• Interviews• Dataverzameling• Data-analyse• Schrijven Nota's van Bevindingen	juni-okt 2017 juni juni-juli-aug juni-juli-aug aug-sept sept-nov.
Vaststellen concept Nota's van Bevindingen	nov 2017
Ambtelijk Hoor & Wederhoor	dec 2017
Opstellen bestuurlijke rapporten	jan 2018
Bestuurlijk Hoor & Wederhoor	febr. 2018
Vaststellen nawoord	Mrt. 2018
Publicatie rapporten	April 2018