

onderzoeksopzet grondexploitatie

1 inleiding

Een grondexploitatie, of grex, is de gemeentelijke boekhouding van een gebiedsontwikkeling. Voorbeelden van dergelijke gebiedsontwikkelingen zijn het Laurenskwartier, de Kop van Zuid en Nesseland. In een grondexploitatie staan de verwachte en gerealiseerde kosten en opbrengsten voor de duur van de gebiedsontwikkeling. Grondexploitaties kennen verschillende onderdelen zoals wegen, parken en stukken grond die bestemd zijn om bebouwd te worden met woningen, kantoren of winkels. De gemeente koopt hiervoor grond aan, voert publieke werken uit, als de aanleg van wegen en verkoopt de grond vervolgens aan de partij die de huizen of kantoren gaat bouwen. Het voeren van grondexploitaties is een taak van het Cluster Stadsontwikkeling.

Het ontwikkelen van een gebied en het voeren van een grondexploitatie kent voor- en nadelen voor de gemeente. Het belangrijkste voordeel is dat er ruimtelijke ontwikkelingen gerealiseerd worden; er komt een nieuwe woonwijk, een gebied wordt opgeknapt of er komen meer bedrijfsgebouwen. Soms verdient de gemeente aan een grondexploitatie. Een nadeel is dat de gemeente soms geld bij moet leggen om een gebiedsontwikkeling mogelijk te maken, bijvoorbeeld in de vorm van subsidies. Een ander nadeel is dat een grondexploitatie altijd risico's met zich meebrengt. Zo kan het zijn dat er geen projectontwikkelaar is die de bouwgrond wil kopen van de gemeente. Als de gemeente dan wel al publieke werken heeft uitgevoerd, kan de gemeente veel kosten niet terugverdienen.

Eind 2010 en begin 2011 is duidelijk geworden dat de financiële situatie rond de Rotterdamse grondexploitaties sterk tegenvalt. Op 15 maart 2011 schreef het college van B en W (hierna: het college) in een brief aan de raad dat de grondexploitaties een financiële tegenvaller van € 235,5 miljoen kenden. Dit heeft de financiële positie van de gemeente aangetast. Daarnaast laat accountant Ernst & Young zich zeer kritisch uit over de kwaliteit van de projectcontrole, het risicomanagement en de managementinformatie.¹ Het totaal van de nog te maken kosten en te realiseren opbrengsten van de Rotterdamse grondexploitatieportefeuille eind 2010 is 2 miljard euro.² In deze context is het van groot belang dat de raad op het terrein van de grondexploitaties voldoende invulling kan geven aan zijn kaderstellende en controlerende rol. Bovendien moet de raad op de hoogte zijn van de onzekerheden die de huidige grondexploitaties kennen en van de manier waarop het college daarmee omgaat.

1-1 informatie- en risicomanagement

Om goede besluiten te nemen over ruimtelijke projecten is informatie- en risicomanagement essentieel. Goed informatiemanagement dient ertoe te leiden dat beslissers beschikken over voldoende, inzichtelijke en betrouwbare informatie om hun beslissingen te kunnen nemen. Risicomanagement ziet deels op het ter beschikking

¹ Memo Ernst & Young aan OBR directie op 9 maart 2011.

² Volgens de "Uitkomsten controle Jaarrekening 2010 Rotterdam, verslag van bevindingen voor de gemeenteraad" p. 41, bedraagt het verdienvermogen circa € 38 miljoen of wel circa 1,9% van de som van de nog te maken kosten en te realiseren opbrengsten van de grondexploitatieportefeuille. De waarde van de som van de nog te maken kosten en te realiseren opbrengsten van de grondexploitatieportefeuille is in totaal € 38 miljoen / 1,9 % x 100 % = € 2.000 miljoen.

stellen van informatie over risico's. Daarnaast ziet risicomanagement op het beheersen van risico's.

Risicomanagement kan bestaan onder andere uit het volgende:³

- het goed in beeld brengen van het project en de onzekerheden in het bijzonder;
- de projectrisico's en het totale risicoprofiel meenemen in de *go/no go* beslissing over een project;
- het beheersen van de genomen risico's:
 - voordat het risico zich voordoet:
 1. het verzekeren van het risico;
 2. contractueel vastleggen dat een andere partij het risico loopt;
 3. maatregelen nemen om het risico te verkleinen;
 4. geld opzij zetten voor als het risico zich voordoet (post onvoorzien of voorziening treffen).
 - als het risico zich voordoet:
 1. minder winst op het project accepteren;
 2. "optimaliseren" van het project (het beperken van de uitgaven door bijvoorbeeld goedkopere bruggen te bouwen of een parkje niet aan te leggen of het vergroten van de inkomsten door meer woningen te bouwen);
 3. het boeken van de extra uitgaven op de post onvoorzien;
 4. het aanspreken van een specifieke voorziening in de grondexploitatie voor dit risico;
 5. het aanspreken van een algemene voorziening;
 6. geld vrijmaken uit de reserves of op een andere manier om het verlies af te boeken.
- het heroverwegen van bestaande projecten aan de hand van nieuwe inzichten over risico's en het totale risicoprofiel en het meenemen van deze inzichten bij beslissingen over nieuwe projecten.

Als de gemeenteraad of het college ervoor kiest om risico's te nemen, en dat doen ze per definitie bij een grondexploitatie, dan is het van belang dat zij weten hoe omgegaan wordt met deze risico's; welke voorzorgsmaatregelen zijn er genomen, en wat zijn de gevolgen als het risico zich daadwerkelijk voordoet? Voor de gemeenteraad is het van groot belang dat hij weet welke onzekerheden de grondexploitaties kennen en hoe het college het risicomanagement heeft ingericht. De raad heeft immers een kaderstellende rol. Hij bepaalt wat nu uitgegeven mag worden maar hij moet ook bepalen welke risico's acceptabel zijn. Bij dat type besluiten zullen de (maatschappelijke) opbrengsten van een project en de mate waarin de financiële positie van de gemeente het toelaat om tegenvallers op te vangen een grote rol spelen.

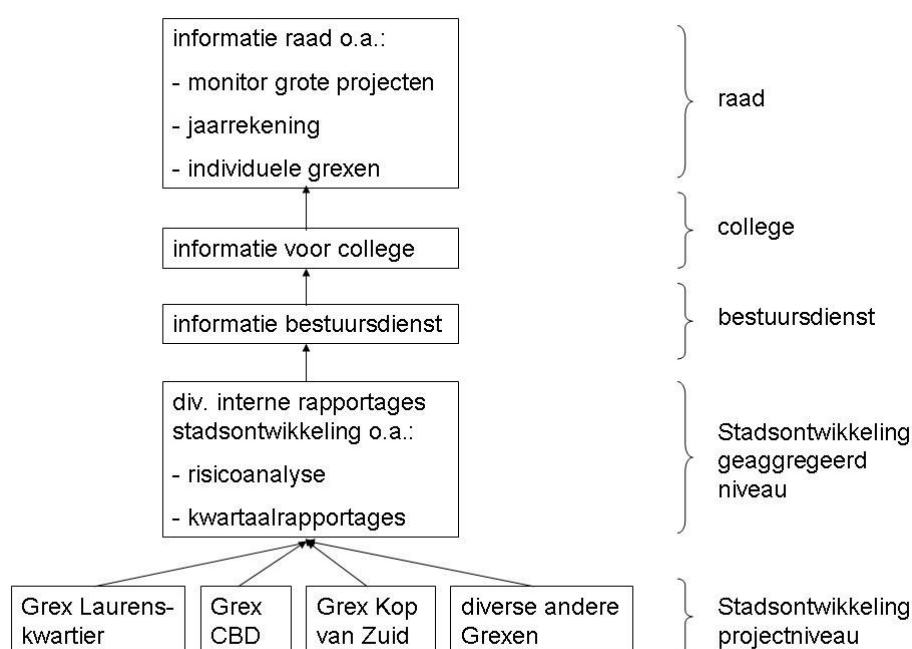
Om een goed besluit te nemen over nieuwe en bestaande projecten, moet de raad voldoende informatie hebben om dergelijke besluiten te kunnen nemen. De raad moet weten wat de projectrisico's zijn, wat het totale risicoprofiel is en hoe de risico's beheerst worden. Hierbij gaat het niet alleen om zogenaamde risicogebeurtenissen als "bodemverontreiniging wordt ontdekt", maar ook om aannames die worden gedaan binnen een grondexploitatie. Van welke grondprijs, prijs voor engineeringkosten,

³ Zie voor een uitgebreide uitleg: Well-Stam van D., F. Lindelaar, S. van Kinderen, B.P. van den Bunt, 2003, Risicomanagement voor projecten, De RISMAN-methode toegepast, Het spectrum, Utrecht.

rente percentage is uitgegaan en waarom? Als de prijs waarvoor de grond verkocht zal worden, heel voorzichtig geraamd is, is het risico dat de grond niet voor deze prijs verkocht zal worden klein. Als het financiële plaatje bij een project er op gebaseerd is dat de vraag naar grond binnen een half jaar aan zal trekken, dan is dit belangrijke informatie voor de raad. Als de raad dit niet waarschijnlijk acht, is dat belangrijk voor het besluit om wel of niet met het project te gaan beginnen.

Om goede besluiten te kunnen nemen is het van belang dat de raad kan vertrouwen op de hele keten van informatievoorziening en risicomanagement. Figuur 1.1 laat deze keten zien.

figuur 1-1: keten informatie- en risicomanagement



Bovenstaande figuur laat de belangrijkste stappen zien in de keten van informatievoorziening en risicomanagement. Informatie over de individuele grondexploitaties wordt binnen het Cluster Stadsontwikkeling verzameld. Hieruit wordt algemene informatie op een geaggregeerd niveau opgesteld. Hierbij kan men denken aan risicoanalyses en interne kwartaalrapportages. Deze geaggregeerde informatie en belangrijke informatie over specifieke projecten wordt via de bestuursdienst aan het college aangeboden. Het college maakt hieruit vervolgens een selectie die het aan de raad aanbiedt. De belangrijkste periodiek terugkerende stukken voor de raad zijn de "Monitor Grote Projecten" en de jaarrekening. Daarnaast krijgen raad en college incidenteel stukken over specifieke projecten.

Voor de informatievoorziening aan de raad is de kwaliteit van de hele keten van informatievoorziening en risicomanagement van belang. Op projectniveau moeten de verwachte inkomsten, uitgaven, aannames en de risico's die hierbij spelen goed in beeld zijn gebracht. Deze dienen betrouwbaar te zijn en op een juiste manier gecommuniceerd te worden met het strategische niveau binnen de ambtelijke

organisatie. Vervolgens dient daar een selectie plaats te vinden, zodat via de bestuursdienst en het college de raad wordt voorzien van voldoende betrouwbare en bruikbare informatie.

1-2 problemen met de Rotterdamse grondexploitaties

In het verleden waren de grondexploitaties een betrouwbare bron van inkomsten voor de gemeente. Als risico's zich voordeden betekende dat hooguit dat er iets minder winst overbleef. De laatste jaren is dit drastisch veranderd. De grondexploitaties zijn geen inkomstenbron meer voor de gemeente. Sterker, de gemeente moest vorig jaar miljoenen uit de algemene middelen halen om tekorten uit de grondexploitaties op te vangen.

In zijn brief van 15 maart 2011 stelt het college dat de waardevermindering van € 235,5 miljoen, het gevolg is van de economische crisis. De crisis heeft veel veranderd op het vlak van de gebiedsontwikkelingen. Tot vrij recent kon de gemeente aanbodgericht werken; elke woning of werklocatie werd afgezet. Tegenwoordig is er maar een beperkte vraag en is er geen markt voor alle gronden die in ontwikkeling genomen zijn. Uit onderzoek van Deloitte blijkt dat Nederlandse gemeenten in totaal een tegenvaller hebben van € 2,4 à € 3 miljard, doordat zij te veel aanbodgericht hebben gewerkt.⁴

Er zijn diverse onderzoeken geweest naar de grondexploitaties van de gemeente Rotterdam die aanleiding geven tot zorg over de manier waarop de gemeente verwachte inkomsten, uitgaven en risico's in kaart heeft en omgaat met de risico's. De accountant heeft zich bij de herijking van 9 maart 2011 zorgelijk uitgelaten over de beheersorganisatie van het voormalige OBR. Met deze herijkingen worden de herzieningen van de grondexploitatieportefeuille van eind 2010 en begin 2011 bedoeld. De zorgen hadden met name betrekking op het projectportfoliomanagement, risicoanalyses en risicomanagement en de managementinformatie.⁵ Het Cluster Stadsontwikkeling heeft inmiddels aangekondigd dat het maatregelen gaat nemen om beter om te gaan met grondexploitaties. Op dit moment is echter nog onduidelijk wat deze maatregelen inhouden en of die voldoende zullen zijn om de problematiek rond de grondexploitaties het hoofd te bieden.

1-3 leeswijzer

Het volgende hoofdstuk gaat in op de doel- en vraagstelling van dit onderzoek naar grondexploitaties. Vervolgens wordt beschreven hoe het onderzoek is opgezet en hoe het wordt georganiseerd.

2 doel- en vraagstelling

2-1 inleiding

Na de herijking leeft de vraag: "is het huidige beeld dat de gemeente van de grondexploitaties heeft, juist?" Voordat deze vraag omgezet kan worden in een onderzoeksvraag is het van belang om te weten hoe deze vraag opgevat dient te worden.

⁴ Deloitte, 2010, financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven, onderzoek i.o.v. VNG en ministerie van Infrastructuur en Milieu

⁵ Ernst & Young, Resultaten OBR Grex beoordeling 9 maart 2011.

In eerste instantie zou men deze vraag kunnen vertalen in: “zijn de geraamde kosten en opbrengsten in de grondexploitaties zodanig dat de uitgaven en inkomsten die gerealiseerd zullen worden gelijk zijn aan de geraamde bedragen?” Omdat de toekomst per definitie onzeker is, is de kans uiterst klein dat de uiteindelijk gerealiseerde opbrengsten en uitgaven gelijk zullen zijn aan de geraamde bedragen. Een belangrijke vraag is dan of het college aan de gemeenteraad een goed beeld van de kosten, opbrengsten en risico's heeft gegeven. Hoe groot is de kans dat een negatief scenario zich voordoet en wat zijn dan de gevolgen? Zijn de belangrijkste kostenposten en risico's in beeld? Werkt men bij het opstellen van de grondexploitatie met reële aannames?

Bij het beantwoorden van deze vragen is het ook van belang wanneer men vindt dat de kosten goed in beeld zijn gebracht. Hierbij kan het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (hierna: BBV) houvast bieden. Het BBV is echter niet voldoende specifiek om als enige maatstaf te dienen. Het BBV laat ruimte over om op diverse manieren de raad van informatie te voorzien en bepaalt bijvoorbeeld niets over de manier waarop risico's in de monitor grote projecten moeten worden beschreven. De kernvraag is daarom niet of de informatievoorziening conform BBV is, maar of de raad voldoende informatie heeft om keuzes ten aanzien van de grondexploitatie en de bijbehorende risico's te maken. Het BBV en andere standaarden kunnen daarbij een handvat zijn. Daarnaast is bijvoorbeeld ook van belang of de kennis van tegenvallers gebruikt is om nieuwe tegenvaller te voorkomen. Ook is het hierbij van belang om aan raadsleden te vragen of zij, naar hun mening, voldoende inzicht in de grondexploitaties krijgen om keuzes te maken ten aanzien van deze grondexploitaties. Hebben zij voldoende zicht op de voordelen van gebiedsontwikkelingen, de kosten, de risico's en de mate waarin de gemeente die risico's kan opvangen?

2-2 doelstelling

Met dit onderzoek beoogt de rekenkamer:

- a Inzicht te geven in en een oordeel te vellen over de manier waarop de diensten en het college het proces van informatievoorziening en risicomanagement hebben ingericht en over de mate waarin degene die beslissingen neemt, beschikt over kwalitatief en kwantitatief voldoende informatie.
- b Inzicht te geven in en een oordeel te vellen over de mate waarin de raad, gezien zijn huidige betrokkenheid bij grondexploitaties, de mogelijkheid heeft om invulling te geven aan zijn kaderstellende en controlerende rol.

Bij de betrokkenheid van de raad wordt nader aandacht besteed aan de volgende type beslissingen:

- beslissingen over het starten van nieuwe grondexploitaties;
- beslissingen over het aanpassen of stoppen van bestaande grondexploitaties als risico's zich voordoen of als de kans daarop sterk is toegenomen;
- formuleren van uitgangspunten die bij grondexploitaties gehanteerd worden.

Ten aanzien van de informatie die de raad krijgt over de grondexploitaties zal in het bijzonder aandacht worden besteed aan de manier waarop de raad geïnformeerd wordt over onzekerheden. Welke uitgangspunten ten aanzien van die onzekerheden zijn gehanteerd binnen de grondexploitaties? Gaat het hierbij om reële aannames en heeft de raad voldoende inzicht in de mate waarop de gehanteerde aannames onzeker zijn?

2-3 onderzoeksvragen

De centrale vragen in het onderzoek luiden:

- a Waarborgt de manier waarop de diensten en het college het proces van informatievoorziening en risicomanagement hebben ingericht en de manier waarop dit functioneert, dat de informatie aan de hand waarvan beslissingen over grondexploitaties worden genomen, kwalitatief en kwantitatief voldoende is?
- b Biedt de manier waarop de raad formeel en in de praktijk betrokken is bij grondexploitaties voldoende mogelijkheid om invulling te geven aan zijn kaderstellende en controlerende rol?

De centrale vraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

Vraag a:

- 1 Is het risicomanagement van grondexploitaties adequaat?
- 2 Is de bestuurlijke informatievoorziening zo dat degenen die beslissen over grondexploitaties, tijdig over voldoende kwantitatieve en kwalitatieve informatie beschikken om een afgewogen beslissing te kunnen nemen?
- 3 Op basis van welke informatie neemt de raad beslissingen ten aanzien van grondexploitaties?
- 4 Is de informatie die de raad krijgt, kwalitatief en kwantitatief voldoende om invulling te geven aan zijn kaderstellende en controlerende rol?

Vraag b:

- 5 Op welke momenten is de raad betrokken bij grondexploitaties?
- 6 Welke bevoegdheden heeft de raad ten aanzien van grondexploitaties?
- 7 Welke betrokkenheid is nodig om voldoende invulling te geven aan de kaderstellende en controlerende rol en is de raad nu voldoende betrokken?

Op dit moment verandert er veel binnen het Cluster Stadsontwikkeling. Bij het beantwoorden van de bovenstaande vragen zal de rekenkamer ook steeds onderzoeken of de eventuele aanpassingen die het Cluster Stadsontwikkeling op dat terrein wil doorvoeren in opzet adequaat zijn.

2-4 normen

In het onderzoek zal de rekenkamer normen hanteren ter beoordeling van de informatievoorziening en het risicobeheersingsproces rondom de grondexploitaties. De rekenkamer baseert zich onder andere op het BBV en de Rotterdamse Standaard voor projectmatig werken (RSPW), andere normen zoals die onder andere zijn vastgelegd in landelijke en lokale wet- en regelgeving en de ratio achter deze normen. Voor het invullen van bovenstaande normen zal ook naar de informatievoorziening en het risicomanagement in enkele andere steden gekeken worden. Aanvullend zullen wij normen toepassen die voortvloeien uit professionele opvattingen en relevante normen die de rekenkamer in eerdere onderzoeken heeft gehanteerd. Bij de nadere uitwerking van het normenkader zal de rekenkamer gebruik maken van een expertpanel. Dit expertpanel zal bestaan uit Rotterdamse raadsleden, ambtenaren en anderen deskundigen.

De deelvragen 3, 5 en 6 zijn puur beschrijvend. Hierbij wordt niet getoetst aan een norm. Hieronder volgen enkele normen die bij de overige vragen gehanteerd worden.

1 Het risicomanagement van grondexploitaties is adequaat. Aan deze norm wordt invulling geven door aan te sluiten bij normen die voortvloeien uit veel gehanteerde risicomanagement modellen zoals het 'Enterprise Risk Management – Integrated Framework' (ERMF)⁶, ISO 31.000 en de RISMAN-methode⁷. Onder andere:

- Het college geeft, bijvoorbeeld met behulp van scenario's, aan hoe zeker de gehanteerde aannames zijn en wat de gevolgen voor het project zijn als bepaalde scenario's zich voordoen.
- De gemeente monitort actief de risico's (die zich voor hebben gedaan) en heeft deze kennis ten aanzien van onzekerheden in de boekhouding, managementinformatie en informatie voor de gemeenteraad verwerkt.
- De risico's zijn eenduidig in kaart gebracht.
- De risico's worden afzonderlijk en in hun totaliteit eenduidig in beeld gebracht.
- De relatie tussen risico en de manier waarop er met dit risico omgegaan wordt is logisch.
- In het geval dat risico's met een grote omvang zich openbaren, wordt de raad tijdig op de hoogte gebracht en worden, indien nodig, tijdig maatregelen genomen om (verdere)overschrijdingen te voorkomen.

2 De bestuurlijke informatievoorziening is zo dat degenen die beslissen over grondexploitaties, tijdig over voldoende kwantitatieve en kwalitatieve informatie beschikken om een afgewogen beslissing te kunnen nemen. Voor de invulling van deze norm maakt de rekenkamer gebruik van normen die voortvloeien uit algemene standaarden ten aanzien van taken, bevoegdheden en administratieve organisaties.

Onder andere:

- De gehanteerde aannames zijn realistisch.
- De financiële boekhouding is conform BBV.
- Het college heeft toegelicht hoe het tot aannames is gekomen. Deze toelichting is aannemelijk en sluit aan bij de manier waarop andere gemeenten tot vergelijkbare aannames zijn gekomen.
- De aannames zijn up to date.
- Het college stelt de verwachting ten aanzien van kosten en inkomsten periodiek bij op basis van recente gegevens.
- De informatie is voldoende volledig.

4 De informatie die de raad krijgt, is kwalitatief en kwantitatief voldoende om invulling te geven aan zijn kaderstellende en controlerende rol. Voor het concretiseren van deze norm worden onder andere antwoorden van raadsleden op de vraag of zij voldoende in staat zijn om keuzes te maken ten aanzien van grondexploitaties gebruikt.

7 De manier waarop de raad betrokken is bij grondexploitaties is zo dat hij voldoende invulling kan geven aan zijn kaderstellende en controlerende rol.

Bij het invullen van deze norm baseert de rekenkamer zich op de wettelijke normen over de rol van de raad en de uitleg die hieraan in literatuur en parlementaire stukken wordt gegeven. Daarnaast zal de rekenkamer verschillende raadsleden vragen hoe zij vinden dat er invulling gegeven zou moeten worden aan hun rol als

⁶ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, Enterprise Risk Management – Integrated Framework

⁷ Zie: Well-Stam van D., F. Lindelaar, S. van Kinderen, B.P. van den Bunt, 2003, Risicomanagement voor projecten, De RISMAN-methode toegepast, Het spectrum, Utrecht.

volksvertegenwoordiger. Dit zal ook vergeleken worden met de situatie in andere gemeenten.

3 onderzoeksaanpak

Om de diverse deelvragen te kunnen beantwoorden, zal de rekenkamer verschillende onderzoeksmethoden hanteren. Dit onderzoek bestaat uit casusonderzoek naar verschillende grondexploitaties en een generiek deel naar risicomanagement en bestuurlijke informatievoorziening in het algemeen. Per vraag wordt aangegeven aan de hand van welke onderzoeksmethoden deze beantwoord zal worden.

Voor vraag a wordt de kwaliteit van de informatievoorziening en het risicomanagement bestudeerd. Hiervoor vindt zowel een studie plaats op portefeuille niveau als op projectniveau. De bestudering op projectniveau behelst een onderzoek naar enkele grondexploitaties. Op portefeuilleniveau worden de rapportages (inclusief risicorapportages) over alle grondexploitaties bestudeerd. De bestudering van de individuele grondexploitaties, de casussen is hieraan gelinkt. Daarbij gaat het om de vraag hoe de aannames over de individuele grondexploitaties worden gemaakt, hoe deze informatie wordt vastgelegd op projectniveau en hoe deze informatie vervolgens wordt geaggregeerd op portefeuilleniveau.

Om een goed beeld te krijgen van de risico's die zich voor kunnen doen binnen grondexploitaties, worden zo divers mogelijke casussen geselecteerd. De selectiecriteria die de rekenkamer hierbij hanteert zijn:

- binnenstedelijke locaties en een uitleglocatie (weiland dat bebouwd wordt);
- locaties waarbij de nadruk ligt op verschillende functies;
- projecten aan de noordelijke als de zuidelijke kant van de Maas;
- langlopende en meer recente projecten;
- projecten die in meer en mindere mate in de bestuurlijk belangstelling staan.

Naast de analyse van de casussen zal ook gebruik gemaakt worden van:

- literatuurstudie;
- vergelijking met andere gemeenten;
- bevindingen en achterliggende documenten van de interne accountant, de Audit Services Rotterdam (ASR) en de externe accountant;
- interviews met
 - raadsleden;
 - ambtenaren die zich bezighouden met grondexploitaties (o.a. planeconoom en projectmanager), risicomanagement en informatie management (ambtenaren betrokken bij o.a. planning & controlecyclus en monitor grote projecten);
 - accountant;
 - verantwoordelijk wethouder;
 - externe deskundigen;
- documentanalyse van gemeentelijke documenten;
- voorgaande onderzoeken naar de Rotterdamse grondexploitaties;

Voor vraag b, de deelvragen 5, 6 en 7 zal de volgende methode gehanteerd worden.

Vraag 5: Op welke momenten is de raad betrokken bij grondexploitaties?

- bestudering van raadsvergaderingen;
- bestudering van documenten voor de raad en besluiten;
- interviews met raadsleden en betrokken ambtenaren.

Vraag 6: Welke bevoegdheden heeft de raad ten aanzien van grondexploitaties?

- analyse landelijke en Rotterdamse wet- en regelgeving;
- literatuurstudie.

Vraag 7: Welke betrokkenheid is nodig om voldoende invulling te geven aan de kaderstellende en controlerende rol en is de raad nu voldoende betrokken?

- literatuurstudie over de rol van de gemeenteraad;
- analyse landelijke en Rotterdamse wet- en regelgeving;
- expertpaneldiscussie;
- vergelijking met andere gemeenten;
- het onderzoek dat voor het beantwoorden van vraag 5 en 6 is gedaan.

4 organisatie, planning en procedure van het onderzoek

4-1 organisatie

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door ingehuurde deskundigen en de volgende medewerkers van de Rekenkamer Rotterdam:

- mevrouw Evelien van Rij;
- mevrouw Yiman Fung;
- mevrouw Nicole Kuijpers;
- de heer Cozijnsen (stagiair);
- de heer Ed Elferink (projectleider).

4-2 planning en procedure

De uitvoering van het onderzoek start najaar 2011. De bevindingen en conclusies zullen in een conceptonderzoeksrapport worden vastgelegd. De rekenkamer stelt de betrokken diensten in de gelegenheid hierop te reageren. Hiertoe zal de conceptnota van bevindingen voor ambtelijk wederhoor worden aangeboden aan deze diensten.

Na verwerking van de reacties stelt de rekenkamer een bestuurlijke nota op. Daarin presenteert de rekenkamer de voornaamste conclusies van het onderzoek. Ook kan zij daarin aanbevelingen opnemen. De bestuurlijke nota zal, met de nota van bevindingen als bijlage, voor wederhoor aan het college worden voorgelegd. De reacties worden, samen met het nawoord van de rekenkamer, in de definitieve bestuurlijke nota opgenomen. De bestuurlijke nota en de nota van bevindingen vormen samen het gehele onderzoeksrapport. Dit zal in het voorjaar van 2012 aan de raad worden aangeboden.