



Rekenkamer
ROTTERDAM

casestudy exploitatievergunning horecaonderneming

1 inleiding en leeswijzer

1-1 inleiding

De Rekenkamer Rotterdam heeft de gemeentelijke dienstverlening en de personele krimp onderzocht. De kwaliteit van de dienstverlening via de dienstverleningskanalen telefonie, website, balies en brieven/e-mail is geanalyseerd. Tevens zijn casestudy's uitgevoerd naar de dienstverlening voor een aantal specifieke gemeentelijke producten. Voor een uitgebreide toelichting op het onderzoek wordt verwezen naar de onderzoeksopzet.¹

Deze casestudy betreft de aanvraag voor een exploitatievergunning horecaonderneming.

1-2 leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt een beknopte beschrijving gegeven van de relevante processen, de productspecifieke servicenormen en de wijze waarop de gemeente de kwaliteit van dienstverlening de verstrekking van een exploitatievergunning horecaonderneming monitort. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening in de periode 2008-2015. In hoofdstuk 4 worden potentiële oorzaken benoemd en vervolgens op plausibiliteit beoordeeld. De gebruikte bronnen zijn vermeld in de bijlage.

¹ <http://rekenkamer.rotterdam.nl/onderzoeken/onderzoeksopzet-dienstverlening-en-personele-krimp/>

2 beschrijving proces en product

2-1 exploitatievergunning horecaonderneming

Voor ondernemingen waar horeca de primaire bedrijfsfunctie is, in de meeste gevallen een exploitatievergunning vereist. De exploitatievergunning horecaonderneming heeft een looptijd van vijf jaar. Een exploitatievergunning horecaonderneming kan worden verleend aan personen vanaf 18 jaar. Indien de ondernemer zwak- en/of sterk alcoholische drank wil schenken, is tevens een Drank- en Horecawetvergunning vereist (deze vergunning valt buiten de scope van deze casestudy).

Sinds 2012 geldt er een modulair vergunningstelsel, waarbij een onderneming afhankelijk van de ondernemingsactiviteiten in een vergunning-categorie (A, B, C, D of D+) valt. Bij A-vergunningen gaat het om ondernemingen die geen alcohol schenken en voor 23:00 sluiten. B-vergunningen betreffen ondernemingen die geen maaltijden serveren, maar wel alcohol schenken. Een categorie C-vergunning is voor ondernemingen die maaltijden serveren, al dan niet in combinatie met alcohol en/of ondernemingen die vrije openingstijden hanteren. Als er ook entertainment wordt aangeboden valt een onderneming in de D-categorie. Voor ondernemingen die grootschalige activiteiten aanbieden is er de D+ categorie (o.a. Ahoy, Maassilo).²

De kosten in 2016 voor het aanvragen van een exploitatievergunning voor nieuwe vestigingen en voor het overnemen van een inrichting via Mijn Loket zijn € 906 voor categorie A, B en C en € 1.392 voor categorie D en D+. Het vernieuwen van een vergunning of voor wijzigingen in de exploitatie door de bestaande exploitant via Mijn Loket kost in 2016 voor categorie A, B en C € 555 en voor categorie D en D+ € 1.042. De kosten in 2016 voor het bijschrijven van één of meerdere beheerder(s) zijn € 93 voor het bijschrijven van één beheerder en € 46 per beheerder, voor iedere extra beheerder.³

Het gaat hierbij om de leges voor een digitale aanvraag of wijziging. De leges voor niet-digitale aanvragen zijn circa 10% hoger.⁴ Vanaf 2014 wordt een 'korting' toegepast op leges voor digitale aanvragen.

2-2 proces aanvraag exploitatievergunning

Via 'mijn loket' kan een ondernemer een exploitatievergunning digitaal aanvragen of een wijziging doorvoeren. Alleen op uitdrukkelijk verzoek van een ondernemer wordt een hardcopy aanvraagformulier ter beschikking gesteld. Voor de behandeling van een hardcopy aanvraag geldt een hoger leges.

² Gemeente Rotterdam, 'Horecanota 2012-2016', vastgesteld op 3 juli 2012.

³ Gemeente Rotterdam, infoblad exploitatievergunning en website <http://www.rotterdam.nl/product:exploitatievergunning>.

⁴ Gemeenteraad Rotterdam, 'Algemene Legesverordening 2016', gemeentebled 2015.

De aanvrager dient met de aanvraag alle benodigde stukken aan te leveren. Als deze stukken niet compleet zijn, of als informatie ontbreekt, wordt de aanvrager verzocht om de aanvraag aan te vullen. Vervolgens wordt de aanvraag met alle stukken voor advies voorgelegd aan verschillende gemeentelijke diensten, de politie, DCMR en de brandweer.

Sinds 1 juni 2003 geldt de Wet Bevordering Integriteitsbeoordelingen door het Openbaar Bestuur (wet Bibob) die gemeenten de mogelijkheid geeft om een vergunning te weigeren of in te trekken als er een vermoeden bestaat dat de vergunning gebruikt gaat worden voor het plegen van strafbare feiten. Op grond van deze wet kunnen extra vragen worden gesteld bij het behandelen van een vergunningaanvraag. In sommige gevallen wordt een adviesaanvraag gedaan bij het Landelijk bureau Bibob van het Ministerie van Justitie. Dan wordt de reguliere behandeltermijn van acht weken, conform de Wet Bibob, verlengd met maximaal twaalf weken, bovenop de behandeltermijn die de algemene plaatselijke verordening⁵ stelt.

Na ontvangst van de adviezen wordt de aanvraag getoetst en wordt vervolgens een besluit opgemaakt en getekend. Bij een weigering van de vergunning wordt altijd vooraf een zienswijze gevraagd van de aanvrager op de conceptbeschikking.⁶

2-3 veranderingen in het proces

Het proces voor de aanvraag van een exploitatievergunning horecaonderneming is in de onderzoeksperiode op verschillende aspecten gewijzigd. Tevens zijn er beleidsmatige wijzigingen die ook doorwerking hebben in het proces.

procesmatige wijzigingen

- Er wordt sinds 2013 gewerkt met 'Mijn Loket'. Aanvragen worden in principe alleen nog digitaal in behandeling genomen. Bij hoge uitzondering en op uitdrukkelijk verzoek wordt nog een hardcopy aanvraag in behandeling genomen.
- Tegelijkertijd met de invoering van de digitale aanvraag is het vaste intakegesprek verdwenen en de loketfunctie opgeheven. Wel bestaat sinds 1 juni 2015 het Horecaloket, waar ondernemers vragen kunnen stellen over regelgeving, vergunningen, geschikte panden etc. Dit is echter geen fysiek loket, maar alleen telefonisch of per e-mail bereikbaar.
- De gemeente vraagt sinds 2009 het uittreksel van de Kamer van Koophandel (KvK) rechtstreeks op bij de KvK. Sinds 1 januari 2013 is de APV gewijzigd en is de voorwaarde om ingeschreven te staan bij de KvK komen te vervallen.
- Het aanwijzen van een vaste behandelaar per dossier. Dit creëert een duidelijk aanspreekpunt en verantwoordelijk persoon.
- Voor telefonische vragen over vergunningen was er in de periode voor april 2015 een frontoffice/balie bij team Horeca Vergunningen, die altijd bemand was.

⁵ Gemeente Rotterdam, Algemene Plaatselijke Verordening (APV) Rotterdam 2012, Gemeenteblad 2012 nr. 99.

⁶ De inhoud van deze paragraaf is gebaseerd op het processchema Nieuwe exploitatie A, B en C, ontvangen op 22 april 2016, het infoblad exploitatievergunning, de website <http://www.rotterdam.nl/product:exploitatievergunning> en een interview op 25 februari 2016.

beleidsmatige wijzigingen met doorwerking in het proces

- Met de nieuwe Horecanota 2012-2016 is het modulair vergunningsstelsel geïntroduceerd. Voorheen werd een aanvraag gedaan voor een bepaald type bedrijf (disco, restaurant etc.). Het nieuwe systeem legt de focus op de typen activiteiten die worden uitgevoerd op de plek van de vergunning. Voor met name cafés kan dit betekenen dat de eisen die aan de exploitatie worden gesteld, zwaarder uitpakken dan voorheen het geval was. Zo moet nu standaard bekeken worden hoeveel geluid de onderneming kan en mag produceren. Dit kan er toe leiden dat een akoestisch onderzoek moet plaatsvinden (al hoeft dit niet in alle gevallen).
- De wijziging van de tijdelijke ontheffingen voor de geluidsnormen en openingstijden in 2007/2008. Deze tijdelijke ontheffingen bestonden voorheen al, maar zijn sinds de nieuwe Horecanota los van elkaar aan te vragen. Per jaar heeft men recht op 15 'verlaatjes' (voorheen 10) en 10 'geluidjes'. In Rotterdam kan een verlaasje of geluidje heel eenvoudig worden aangevraagd met een kraskaart.
- De verlenging van de duur van de vergunning van drie naar vijf jaar in 2009. Hierdoor daalt het aantal aanvragen voor verlenging van de vergunning.
- Het terrassenbeleid dat is geïntroduceerd in 2009, waarbij de eisen aan terrassen zijn aangescherpt. Het terrassenbeleid was niet goed afgestemd met de afdeling Horeca Vergunningen en er was daardoor veel onduidelijkheid over de inhoud en werkwijze rondom het beleid in de praktijk. De adviescommissie openbare ruimte, een ambtelijke adviescommissie van de gemeente, werd regelmatig ingeschakeld in complexe situaties. Vooral ondernemers die al in het bezit waren van een terrasvergunning en nu hun terras moesten opheffen of verkleinen waren namen veelvuldig contact op met de gemeente.
- Ongeveer in dezelfde periode werd door een rechter besloten dat de terrassen die in de exploitatievergunningen zijn vergund in strijd zijn met het geldende bestemmingsplan. Hierdoor moet sindsdien bij alle aanvragen gecontroleerd worden bij Stadsontwikkeling of de bestemming van het terras wel past binnen de bestemming.⁷ Wanneer de exploitatie van het terras in strijd was met de bestemming, werd er geen besluit genomen, maar tijdelijk gedoogd. Het besluit op het terras wordt genomen zodra de strijdigheid is opgeheven.

2-4 organisatie

De Bestuursdienst, directie Veiligheid, afdeling Stadszaken, team Horeca Vergunningen is verantwoordelijk voor het proces van de aanvraag van exploitatievergunningen. Tot juli 2010 werd het aanvraagproces afgehandeld door het team Horeca en Evenementen, dat was ondergebracht bij de voormalige dienst Stedebouw en Volkshuisvesting. In 2010 kwam dit onderdeel over naar de Bestuursdienst, waarbij twee aparte teams zijn geformeerd (Horeca en Evenementen).

Bij de beoordeling van de aanvraag zijn verschillende ketenpartners betrokken (zie paragraaf 2-2).

Voor de administratie van vergunningen wordt het Vergunningen Informatie Systeem gebruikt (VIS).

⁷ De inhoud van deze paragraaf is gebaseerd op ambtelijke interviews gehouden op 25 februari 2016 en 30 mei 2016.



Als kanalen voor interactie met burgers wordt gebruik gemaakt van de website en Mijn Loket. Het team Horeca Vergunningen heeft een apart e-mailadres en telefoonnummer, dat is vermeld op de website van de gemeente. Tot april 2015 was er een fysiek loket voor vragen over exploitatievergunning horecaondernemingen. Sinds 2015 is er het Horeca Loket, waar horeca ondernemers telefonisch of per e-mail vragen kunnen stellen, onder andere over vergunningen. Het Horecaloket is de ingang voor vragen over mogelijkheden het vestigen van horeca in de stad en geldt als frontoffice voor de horecagebiedsadviseurs; men kan het horecaloket bellen met algemene vragen, vragen over concrete aanvragen komen bij het team vergunningen terecht. Overigens wordt het telefoonnummer van het horecaloket bemand door het team Horecavergunningen.⁸

E-mails, telefoontjes en brieven voor team Horeca Vergunningen worden toegewezen aan de behandeld ambtenaar wanneer deze betrekking hebben op een lopende aanvraag. Volgens medewerkers van het team beantwoordt deze de berichten nog dezelfde dag,⁹ of wanneer hij of zij afwezig is, zo gauw hij of zij weer aanwezig is. Bij langdurige afwezigheid neemt één van de collega's contact op. Komen er mails of telefoontjes (belnotities) binnen die niet bij een specifieke zaak horen, dan kijkt de beoordelaar of er een collega aanwezig is die de vraag zo snel mogelijk (lieft nog dezelfde dag), kan beantwoorden. Of de beoordelaar handelt zelf de vraag af. Telefoontjes komen rechtstreeks binnen op het algemene nummer en worden ofwel door de medewerker afgehandeld die het gesprek aanneemt of doorverbonden naar de collega die kan antwoorden. Net als e-mail komt een belnotitie binnen in de algemene mailbox. De algemene mailbox wordt dagelijks meerdere malen gelicht.¹⁰

2-5 servicenormen

Op de website van de gemeente is vermeld dat de aanvragen binnen acht weken worden behandeld. Deze termijn kan eenmalig met acht weken worden verlengd. Het proces kan ook worden opgeschort als niet alle benodigde stukken binnen zijn. De aanvrager krijgt dan in de regel twee weken om zijn bescheiden volledig aan te leveren. Soms wordt de aanvraag aangehouden in afwachting van bijvoorbeeld een beslissing over bestemming (onthefing gebruik om horeca mogelijk te maken). Is sprake van een adviesaanvraag bij het Landelijk bureau Bibob van het Ministerie van Justitie dan wordt de behandeltermijn, conform de Wet Bibob, verlengd met maximaal twaalf weken.¹¹

2-6 monitoring kwaliteit van dienstverlening

De kwaliteit van de dienstverlening wordt niet expliciet gemonitord. Er worden geen rapportages opgesteld met betrekking tot de doorlooptijd van vergunningen. Met het VIS kunnen wel rapportages over de doorlooptijd worden opgesteld. Deze cijfers zijn echter niet betrouwbaar. Het systeem registreert namelijk niet het formele moment van inbehandelingneming (dat wil zeggen wanneer alle stukken zijn ontvangen), tussentijdse opschorting omdat nog niet alle bescheiden zijn ontvangen, aanhouding

⁸ Interview, 25 februari 2016.

⁹ E-mail, 10 juni 2016.

¹⁰ E-mail, 10 juni 2016.

¹¹ Interview, 25 februari 2016.



van behandeling op verzoek van de aanvrager (bijvoorbeeld omdat de bestemming nog moet worden gewijzigd of een verbouwing plaatsvindt) en verlenging van termijnen door adviesaanvraag bij het landelijk bureau Bibob. Bovendien klopt ook de afsluitdatum (datum besluit) niet altijd door technische onvolkomenheden. Hierdoor is de werkelijke doorlooptijd lager dan hetgeen VIS rapporteert.

De gemeente voert zelf niet periodiek klanttevredenheidsonderzoeken uit m.b.t. dienstverlening bij de afgifte van horecaverunningen. Op dit moment loopt er een aanbestedingsopdracht om voor de dienstverlening binnen de gehele gemeente een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren. Bekeken wordt nog of hier voor horecaverunningen bij kan worden aangesloten.¹²

De servicenormen voor publieksreacties over het aanvraagproces (waaronder klachten) worden niet gemonitord.

¹² Interview, 25 februari 2016.

3 ontwikkeling kwaliteit dienstverlening

3-1 inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening voor de exploitatievergunning horecaonderneming. In de onderzoeksopzet is uiteengezet hoe de rekenkamer de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening in kaart zal brengen. Relevante indicatoren zijn:

- productspecifieke servicenormen;
- peilingen van de waardering van de dienstverlening door burgers en bedrijven die gebruik maken van de geselecteerde producten;
- klachten en bezwaarschriften.

De vakafdelingen vervullen ook een belangrijke rol bij de afhandeling van publieksreacties (vragen, klachten en complimenten). Publieksreacties per email worden rechtstreeks doorgestuurd naar de vakafdelingen. Burgers die telefonisch een vraag of klacht indienen die niet door het call center kunnen worden afgehandeld, worden vervolgens doorverbonden naar de vakafdelingen. Naast de genoemde indicatoren zijn daarom, voor zover beschikbaar, ook de realisatiecijfers van de algemene servicenormen ten aanzien van de telefonische bereikbaarheid van de backoffice en de snelheid van de afhandeling van publieksreacties opgenomen.

3-2 doorlooptijd aanvragen

In tabel 3-1 is de doorlooptijd van aanvragen van een exploitatievergunning horecaonderneming vermeld. Zoals eerder is opgemerkt in paragraaf 2-6 is de door VIS weergegeven doorlooptijd structureel te hoog. Bij een willekeurige selectie van twintig dossiers in 2012 en twintig 20 dossiers in 2015 blijkt dat de werkelijke doorlooptijd voor deze dossiers respectievelijk 17% en 31% lager ligt dan VIS rapporteert.¹³

tabel 3-1: gemiddelde doorlooptijd exploitatievergunning horecaonderneming VIS systeem

jaar	doorlooptijd volgens VIS (dagen)	aantal	% in 1e termijn	% in 2e termijn	% > 2e termijn
2008	84,1	537	42%	41%	17%
2009	67,3	1.061	55%	33%	12%
2010	80,2	448	47%	37%	16%
2011	79,8	509	49%	32%	19%
2012	60,5	699	66%	23%	12%
2013	49,8	744	77%	17%	6%
2014	50,2	769	75%	19%	6%
2015	59,2	558	62%	28%	10%

¹³ E-mail ambtenaar, 15 juni 2016.

bron: team Horeca Vergunningen

In het kader van dit onderzoek is vooral de ontwikkeling van de gemiddelde doorlooptijd van belang en niet de exacte hoogte. De gemiddelde doorlooptijd van een vergunningsaanvraag, zoals aangegeven door VIS, vertoont een dalende trend. Ook het percentage vergunningen dat na twee termijnen pas wordt afgegeven, is gedaald. De dalende trend van doorlooptijden van vergunningen wordt ook herkend door medewerkers.¹⁴

In tabel 3-2 is voor een veelvoorkomende wijziging van een vergunning, het wijzigen van de beheerdersbijlage,¹⁵ de doorlooptijd weergegeven.

tabel 3-2: doorlooptijd wijziging beheerdersbijlage vergunning

jaar	doorlooptijd	aantal	% 1e termijn	% 2e termijn	% > 2e termijn
2008	56,4	87	59%	36%	6%
2009	46,4	262	74%	23%	3%
2010	44,4	319	84%	14%	2%
2011	46,3	335	77%	20%	3%
2012	35,5	334	90%	9%	1%
2013	28,6	457	96%	4%	0%
2014	31,1	504	91%	9%	1%
2015	30,6	621	86%	13%	1%

bron: team Horeca Vergunningen

Ook wijzigingen van de beheerdersbijlage blijken in de periode 2008-2015 steeds sneller te worden afgehandeld.

De gemeente kan bij sommige aanvragen nader onderzoek doen in het kader van de wet Bibob. Dit kan soms leiden tot een langere doorlooptijd (er worden immers extra acties gedaan gedurende de behandeling van de aanvraag). Leidt dit nadere onderzoek tot een adviesaanvraag bij het landelijke bureau Bibob, dan wordt de termijn voor de behandeling van de aanvraag verlengd. In tabel 3-3 is weergegeven hoeveel vergunningsaanvragen worden onderzocht.

tabel 3-3: onderzoeken wet Bibob 2008-2015

jaar	nader onderzoek Wet Bibob	advies gevraagd bij Landelijk Bureau Bibob
2008	-	-
2009	-	16
2010	-	21
2011	106	14

¹⁴ Interview, 24 mei 2016.

¹⁵ Het gaat hierbij om een bijlage bij de exploitatievergunning, waarin de namen van de beheerders van de horecaonderneming zijn vermeld.

2012	142	11
2013	64	14
2014	242	15
2015	139	29

bron: team Horeca Vergunningen

De rekenkamer constateert dat gedurende de onderzoeksperiode het aantal aanvragen waarbij een advies wordt gevraagd vrij constant is, met uitzondering van 2015. Het aantal nadere onderzoeken fluctueert sterk per jaar.

3-3 bezwaarschriften

Het aantal (gegronde) bezwaarschriften tegen beschikkingen inzake exploitatievergunning horecaondernemingen is een indicatie van de juridische deugdelijkheid en begrijpelijkheid van de beschikkingen. Het aantal bezwaarschriften en het percentage gegronde bezwaarschriften tegen besluiten zijn weergegeven in tabel 3-4. Het gaat hierbij overigens om alle exploitatievergunningen (incl. coffeeshops en prostitutiebedrijven). Het overgrote deel betreft echter horecaondernemingen. In dit cijfer zijn ook bestuurlijke maatregelen (zoals tijdelijke beperking of intrekking) met betrekking tot exploitatievergunningen meegerekend. Deze vallen buiten de scope van dit onderzoek. Precieze cijfers zijn niet te geven, maar naar schatting van het team Horeca Vergunningen is de helft van de bezwaren van omwonenden, de andere helft is van aanvragers/exploitanten.¹⁶

tabel 3-4: bezwaren tegen beschikkingen exploitatievergunning horecaondernemingen

jaar	bezwaarschriften	aantal gegrond
2008	65	6
2009	63	10
2010	55	6
2011	46	3
2012	53	9
2013	40	1
2014	44	2
2015	71	23

bron: jaarverslagen Algemene Bezwaarschriftencommissie

In verhouding tot het aantal afgegeven vergunningen is het aantal gegronde bezwaarschriften in de hele periode (m.u.v. 2015) laag. Er is geen duidelijke trend te ontdekken in de ontwikkeling van het aantal gegronde bezwaarschriften. In 2015 werden verhoudingsgewijs veel bezwaarschriften gegrond verklaard. Door het team Horeca Vergunningen wordt dit echter niet herkend. Volgens het team is mogelijk sprake van meerdere gegronde bezwaren die betrekking hebben op 1 vergunning. Het

¹⁶ E-mail, 10 juni 2016.

is inderdaad mogelijk dat het hierbij gaat om een incidentele situatie; het jaarverslag van de algemene bezwaarschriften commissie gaat hier niet nader op in.

Wanneer de gemeente niet tijdig een besluit neemt, kan een dwangsom worden aangevraagd. Een compleet overzicht ontbreekt, maar voor zover het team Horeca Vergunningen heeft kunnen nagaan zijn in ieder geval in twee gevallen dwangsommen verbeurd: in 2010 aan elf bezwaarmakers, samen € 1.260, in 2012 aan een gemachtigde namens negen bezwaarmakers € 60.¹⁷

3-4 klachten en resultaten klanttevredenheidsmetingen

3-4-1 klachten

Gegronde klachten en bezwaren zijn een indicatie dat de kwaliteit van dienstverlening onvoldoende is geweest. Een analyse van de klachten draagt daarom bij aan het verbeteren van klantprocessen. Een klachtenprocedure is bovendien een belangrijke eis in het kader van de internationaal erkende norm voor kwaliteitsmanagement ISO 9001. Doel van de procedure is het verkrijgen van feedback, zodat de kwaliteit van de dienstverlening kan worden verbeterd.

Er wordt geen registratie bijgehouden van (de doorlooptijd van) klachten over het aanvraagproces exploitatievergunning horecaondernemingen. Het aantal klachten over het functioneren van de medewerkers van de teams Horeca en Horeca Vergunningen is volgens medewerkers van team Horeca Vergunningen zeer klein. In 2015 was volgens de medewerkers slechts sprake van enkele klachten.¹⁸ Dat het aantal klachten van horeca ondernemers beperkt is, wordt bevestigd door een vertegenwoordiger van Horeca Nederland, afdeling Rotterdam (KHN).¹⁹ Volgens deze vertegenwoordiger wordt na 2012 überhaupt nog maar weinig gepraat over het vergunningsproces door ondernemers aangesloten bij KHN. Voor 2012 ontving KHN nog wel regelmatig klachten van ondernemers over de gemeente. Deze gingen toen overigens met name over de handhaving van regelgeving, de hoogte van leges en de bejegening van ondernemers door ambtenaren.

Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Rotterdam over houding en bejegening²⁰

De afdeling Rotterdam en omgeving van Koninklijke Horeca Nederland (KHN) bestaat uit ongeveer 700 leden. De samenstelling van de leden loopt uiteen van snackbareigenaren tot hoteleigenaren. Para-commercie (o.a. sportverenigingen) valt niet in de doelgroep, behalve wanneer bijvoorbeeld een sportkantine gerund wordt door een commercieel bedrijf.

De houding en bejegening van horecaondernemers door de gemeente is veranderd in de periode 2008-2015. Ondernemers hadden voorheen het gevoel dat ze doorgelicht werden, dat er niet met hen werd meege gedacht en dat ze voornamelijk werden tegengewerkt. Dit gevoel werd ook veroorzaakt door de wijze waarop controles plaatsvonden. Dit gebeurde met veel controleurs tegelijk waarbij de hele onderneming werd platgelegd. Dit sijnpelde door in de beeldvorming over andere (dienstverlenende)

¹⁷ E-mail, 10 juni 2016.

¹⁸ Interview, 25 februari 2016.

¹⁹ Interview, 24 mei 2016.

²⁰ De inhoud van dit kader is gebaseerd op een interview met een vertegenwoordiger van KHN, gehouden op 24 mei 2016.

processen binnen de gemeente. De houding van ambtenaren wordt anno 2016 positiever ervaren, hiervan worden de enkele voorbeelden gegeven door de vertegenwoordiger.

"Kort geleden was het niet druk wat betreft de aanvragen van vergunningen. De medewerker vergunningen wees een ondernemer erop dat het handiger was om niet de voorlopige vergunning aan te vragen, maar om twee dagen extra te wachten. In die tijd zou de definitieve vergunning rond zijn. Dit bespaarde de ondernemer de kosten voor de voorlopige vergunning á € 241. In principe staat er een wachttijd van acht weken voor een reguliere vergunning. Het verlengen van de termijn van acht weken gebeurt zelden in Rotterdam."

"Het meedenken met ondernemers wordt ook zichtbaar in adviezen om een onderdeel van de vergunningsaanvraag (bijvoorbeeld de terrasinrichting) aan te passen zodat de aanvraag niet hoeft te worden afgekeurd. Bij de afkeuring van een aanvraag moeten immers wel leges betaald worden. Als de aanvraag weinig kans maakt om te worden gehonoreerd, belt de afdeling ook naar de ondernemer zodat deze de aanvraag kan intrekken."

3-4-2 resultaten klanttevredenheidsmetingen

De gemeente beschouwt de tevredenheid van burgers en ondernemers met de dienstverlening als een indicator van de kwaliteit van de dienstverlening.²¹ Klanttevredenheidsmetingen zijn eveneens een belangrijke eis in het kader van de internationaal erkende norm voor kwaliteitsmanagement ISO 9001.

Er worden door team Horeca Vergunningen geen periodieke klanttevredenheidsmetingen uitgevoerd ten aanzien van het proces van het aanvragen van een exploitatievergunning. In 2003 en 2009 zijn wel klanttevredenheidsmetingen uitgevoerd.²² Zowel in 2003 als in 2009 is driekwart van de ondernemers tevreden of zeer tevreden over de dienstverlening.

Ondernemers geven in het klanttevredenheidsonderzoek in 2009 in meerderheid (77%) aan dat men het een goed idee vindt dat men in de toekomst de aanvraag voor een exploitatievergunning via internet kan doen. In 2003 was dit nog 58%. Uit het onderzoek blijkt verder dat in 2009 negen op de tien ondernemers hetzij thuis, hetzij op het werk gebruik kunnen maken van een computer.

3-5 telefonische bereikbaarheid en afhandeling vragen per post of email

3-5-1 telefonische bereikbaarheid

De algemene servicenorm voor het terugbellen naar aanleiding van een zogeheten 'terugbelnotitie' is één werkdag. Die norm wordt in 2013-2015 voor alle terugbelnotities gerealiseerd.²³

²¹ In het stedelijk kader dienstverlening is o.a. vermeld: "De mate van tevredenheid van onze klanten over de digitale en telefonische service en de service via gemeentelijke publieksbalies geeft een globaal beeld over de dienstverlening. De gemiddelde score op de klanttevredenheid over deze dienstverlening is een 7. De komende 4 jaar borgen we ten minste deze klanttevredenheid en hebben we de ambitie om de kwaliteit van de dienstverlening nog verder te verbeteren. Over twee jaar wordt bezien of we de ambitie richting een 7,5 kunnen brengen." (p. 3). In het masterplan Dienstverlening werd een klanttevredenheid van 7,5 nagestreefd.

²² Gemeente Rotterdam, Centrum voor Onderzoek en Statistiek, 'Klanttevredenheid Team Horeca & Evenementen', januari 2010.

²³ Cijfers ontvangen van Publiekszaken.

In een onderzoek in 2007 werd nog geconstateerd dat van de 46 terugbelafspraken, na een week slechts 22 waren teruggebeld (waarvan vier niet conform afspraak).²⁴ Het tijdig terugbellen lijkt sindsdien dus te zijn verbeterd.

Er zijn geen andere cijfers over de telefonische bereikbaarheid in de onderzoeksperiode. Dat het tijdig terugbellen is verbeterd, wordt overigens niet herkend door medewerkers. De indruk bestaat dat de telefonische bereikbaarheid altijd goed is geweest. Hier was veel aandacht voor binnen de afdeling.²⁵

3-5-2 afhandeling overige vragen email

Er is geen registratie van de doorlooptijd van publieksreacties per e-mail met betrekking tot de exploitatievergunning horecaonderneming.²⁶

3-6 conclusie

Op basis van de beschikbare gegevens (doorlooptijd, percentage buiten wettelijke termijn en tijdig terugbellen) constateert de rekenkamer een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, hoewel het aantal gegronde bezwaarschriften in 2015 een grote stijging zien. Het beeld van de kwaliteit van de dienstverlening wordt echter beperkt, doordat er in de onderzoeksperiode geen klachtenregistratie is bijgehouden en geen periodieke klanttevredenheidsonderzoeken zijn uitgevoerd.

²⁴ Gemeente Rotterdam, Centrum voor Onderzoek en Statistiek, 'Telefonische bereikbaarheid team vergunningen', juni 2007.

²⁵ Interview, 30 mei 2016.

²⁶ Interview, 25 februari 2016.

4 oorzaken ontwikkeling dienstverlening

4-1 inleiding

Medewerkers betrokken bij het proces van de aanvraag van een exploitatievergunning horecaonderneming verklaren de verbeterde kwaliteit van de dienstverlening door het volgende:

- de aard van het werkaanbod. Er zouden in de latere jaren van de onderzoeksperiode minder overnames van horecaondernemingen zijn. Een vernieuwing van de vergunning, zonder wijziging van gegevens, kan sneller afgehandeld worden.
- een aantal beleidsmatige wijzigingen die de doorlooptijden in de eerste helft van de onderzoeksperiode negatief beïnvloed hebben. Nadat deze wijzigingen waren doorgevoerd, daalde de doorlooptijd.²⁷

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de plausibiliteit van deze potentiële oorzaken. Daarnaast worden de plausibiliteit van enige andere potentiële oorzaken besproken, waarvan op grond van het gemeentelijke dienstverleningsbeleid en de organisatieontwikkeling verwacht kan worden dat ze een rol spelen bij de ontwikkeling van de kwaliteit van dienstverlening. Het gaat hierbij om digitalisering van werkprocessen, personele krimp, de kwaliteit van de interne dienstverlening, het personeelsbeleid en de organisatiecultuur.

4-2 werkaanbod

Bij verschillende casestudy's van gemeentelijke producten is sprake van een verband tussen het werkaanbod en de kwaliteit van de dienstverlening.

In tabel 3-1 is het aantal aanvragen voor exploitatievergunningen voor horecaondernemingen vermeld. Het aantal aanvragen voor exploitatievergunningen voor horecaondernemingen fluctueert per jaar. Er is geen correlatie tussen het jaarlijkse aantal aanvragen en de gemiddelde doorlooptijd (zoals weergegeven in VIS).

Door medewerkers wordt wel een verband gelegd tussen de aard van aanvragen en de doorlooptijd van aanvragen. Dit verband kon men echter niet onderbouwen met cijfers uit het VIS-systeem.²⁸ In de midterm review van de horecanota 2012-2016²⁹ zijn wel enige cijfers opgenomen over het type vergunningsaanvraag. Hieruit blijkt dat het aantal overnames stabiel is in de jaren 2012-2014 (+/- 250 per jaar). Er is geen sprake van grote verschuivingen in het type aanvragen in deze periode. In een latere reactie van een leidinggevende wordt ook bevestigd dat er geen substantiële verschuivingen zijn in het type aanvragen.³⁰

²⁷ Interview, 30 mei 2016.

²⁸ E-mail, 15 juni 2016.

²⁹ Panteia (in opdracht van de gemeente Rotterdam), 'Méér en beter ondernemen in de Rotterdamse horeca. Midterm review Horecanota Rotterdam 2012-2016', augustus 2015.

³⁰ E-mail, 28 juni 2016.

In tabel 3-2 is het aantal wijzigingen van beheerdersbijlagen weergegeven. Het aantal wijzigingen neemt toe in de onderzoeksperiode. De stijging hangt volgens medewerkers samen met drie factoren. Ten eerste wordt er meer gecontroleerd door toezichthoudende partijen of de beheerders die zijn vermeld in de bijlage aanwezig zijn in de horeca-inrichting op het moment dat deze geopend is voor publiek. Ten tweede is het door de digitalisering van aanvragen via Mijnloket eenvoudiger om wijzigingen door te voeren. Na aanmelding mogen de beheerders gelijk aan het werk. Ten derde is doordat men nu een tarief hanteert per enkele gewijzigde beheerder, het goedkoper om wijzigingen door te voeren. In de horecasector is sprake van een hoog verlooppercentage van beheerders. De geïnterviewde medewerkers hebben de indruk dat ondernemers nu meer geneigd zijn om de beheerdersbijlage aan te passen als er een nieuwe beheerder is.³¹

Er is een negatieve correlatie tussen het aantal aanvragen en wijzigingen van beheerdersbijlagen en de doorlooptijd (in een jaar met veel aanvragen is de doorlooptijd korter).³² Ondanks een toegenomen werkaanbod is de doorlooptijd van een aanvraag en een wijziging van de beheerdersbijlage dus gedaald. Een mogelijke verklaring is dat medewerkers aanvragen sneller verwerken als het werkaanbod hoog is, maar dit verband wordt niet herkend door medewerkers.³³

De rekenkamer constateert dat een hoger werkaanbod in ieder geval geen aantoonbaar negatief effect heeft op de doorlooptijd van aanvragen.

4-3 beleidsmatige wijzigingen

Het verband tussen de beschreven beleidsmatige wijzigingen en de kwaliteit van de dienstverlening is in theorie mogelijk. Ook bij twee andere casestudy's (bijstandsuitkering en omgevingsvergunning) doen zich in de onderzoeksperiode beleidsmatige wijzigingen voor. Deze wijzigingen hebben echter geen grote impact gehad op de kwaliteit van de dienstverlening voor deze producten.

Beleidsmatige wijzigingen bij exploitatievergunning horecaonderneming doen zich namelijk vooral voor in 2009 (terrassenbeleid) en 2012 (horecanota). Met name de nieuwe horecanota leidde volgens medewerkers tot extra werk, omdat aanvragen van bestaande ondernemers moesten worden beoordeeld langs de maatstaven van het nieuwe beleid, wat meer werk kost dan een verlenging van de vergunning met ongewijzigde regelgeving. Ook moest een deel van de ondernemers in het nieuwe stelsel een zwaardere vergunning aanvragen.³⁴ De gemiddelde doorlooptijd van vergunningsaanvragen neemt echter al in 2012 af, terwijl in dat jaar het modulair vergunningstelsel werd ingevoerd.

De invoering van het nieuwe terrassenbeleid zou volgens medewerkers ook hebben geleid tot extra werk, onder andere doordat ondernemers meer contact opnamen met

³¹ Interview, 30 mei 2016.

³² De relatie tussen het aantal wijzigingen van beheerdersbijlagen en de doorlooptijd van beheerdersbijlagen is zeer sterk (0,9) en significant ($p=0,002$).

De relatie tussen het aantal vergunningsaanvragen en de doorlooptijd is minder sterk (0,5) en niet significant.

³³ Interview, 30 mei 2016.

³⁴ Interview, 30 mei 2016.

de gemeente in verband met afgewezen vergunningsaanvragen. De impact van deze beleidswijziging op de kwaliteit van de dienstverlening is echter niet in de doorlooptijden terug te zien.

Al met al is volgens de rekenkamer enige samenhang tussen beleidswijzigingen (zoals een nieuw terrassenbeleid) en de kwaliteit van de dienstverlening te beredeneren, maar een causale relatie kan niet worden vastgesteld.

4-4 digitalisering

De digitalisering van de werkprocessen is reeds beschreven in paragraaf 2-3.

Volgens medewerkers van het team Horeca Vergunningen heeft digitalisering geleid tot een verbeterde dienstverlening geleid voor met name jonge, digitaal-vaardige ondernemers. Wanneer een digitale aanvraag volledig (dus met alle gevraagde documenten) wordt ingediend, kan deze volgens de betrokken medewerkers immers sneller worden behandeld dan een schriftelijke aanvraag na een intakegesprek. Er hoeft dan geen gesprek te worden gepland. De aanvrager kan ook op elk gewenst moment zijn aanvraag invoeren.³⁵

Minder digitaal vaardige ondernemers hebben meer inhoudelijk advies nodig bij het doen van een aanvraag. Dit geldt ook voor ondernemers voor wie het horecabedrijf een secundaire onderneming is, bijvoorbeeld bij verenigingen en stichtingen. Zij hebben nogal eens hulp nodig bij het doorgronden van wet en regelgeving.

In de praktijk blijkt ook dat digitale aanvragen vaak niet goed of volledig worden ingevuld. Zo blijken er vaak benodigde bescheiden voor de behandeling van een aanvraag te missen. Dit hangt deels af van de omvang van de aanvraag en de ervaring van de aanvragers met de procedure. Voor de invoering van het digitale aanvraagproces werd een standaard intakegesprek gepland, waarbij de vergunningsaanvraag besproken kon worden en direct ontbrekende informatie kon worden aangevuld. Overigens wordt door het team Horeca Vergunningen overwogen om in voorkomende gevallen, in aanvulling op de mogelijkheid voor een digitale aanvraag, het intakegesprek alsnog te houden, met als doel om de aanvraag soepeler te laten verlopen.³⁶

Opvallend is dat het perspectief op de digitalisering van het team Horeca Vergunningen afwijkt van dat van Koninklijke Horeca Nederland (zie kader).

Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Rotterdam over het aanvraagproces exploitatievergunning horecaonderneming

De snelheid, het gemak en de kosten van het aanvraagproces van een exploitatievergunning horecaonderneming zijn volgens KHN belangrijke thema's voor ondernemers. In 2008 zijn er vanuit KHN activiteiten ondernomen om bij het Ministerie van Economische Zaken het belang van vermindering van regeldruk onder de aandacht te brengen. Deze inzet heeft o.a. in Rotterdam geleid

³⁵ Ambtelijk interviews, 25 februari en 30 mei 2016.

³⁶ E-mail, 24 juni 2016.

tot vele veranderingen in het proces. Digitalisering en het vereenvoudigen (het samenvoegen van enkele vergunningen) hebben volgens KHN de dienstverlening aan ondernemers verbeterd. Hier worden de volgende voorbeelden van gegeven:

"Het intakegesprek, waar alle documenten voor de aanvraag hardcopy meegenomen moesten worden is vervangen door een digitaal aanvraagproces. Dit scheelt ondernemers veel tijd en gedoe. De digitale aanvraag is overzichtelijk, diverse gegevens zijn al ingevuld. Tekeningen bij de aanvraag kunnen ingevuld worden op een raster met legenda. De tekening wordt gescand en toegevoegd aan het digitale dossier van een ondernemer. Voorheen moest ondernemers zelf tekeningen opstellen en fysiek meenemen naar het intake gesprek."

"Er komen bij KHN geen signalen binnen van ondernemers over het missen van het 'start' gesprek dat vroeger plaatsvond. Wel valt het ondernemers op dat het fysieke loket is verdwenen. Ondernemers klagen hier echter niet over."

"Het samenvoegen van vergunningen bespaart ondernemers leges. In de oude situatie was het uitbreiden van een vergunning (bijvoorbeeld een terrasvergunning) wel voordeliger. Medewerkers wijzen ondernemers proactief op het goed overdenken van de keuze voor een bepaald type onderneming."

"De introductie van de voorlopige exploitatievergunning is een verbetering, hierdoor hoeven zaken niet meer dicht als onverwachts de vergunning niet op orde is."

De rekenkamer constateert dat in het in 2009 uitgevoerde klanttevredenheidsonderzoek (zie paragraaf 3-4-2) ondernemers in meerderheid (77%) aangaven het een goed idee te vinden dat men in de toekomst de aanvraag voor een exploitatievergunning via internet kan doen. Bovendien had negen van de tien ondernemers de beschikking over een computer. Er mag dus verwacht worden dat een substantieel deel van de horecaondernemers inderdaad de digitale aanvraag als een verbetering beschouwt.

onderzoek Deloitte naar administratieve lasten aanvraag exploitatievergunning horecaonderneming

Deloitte heeft, in opdracht van de gemeente, een meting³⁷ uitgevoerd naar de realisatie van de reductie van de administratieve lasten voor het bedrijfsleven over de periode 2011 tot en met 1 januari 2014. Hiervoor zijn zeventien producten van de gemeente onderzocht, waaronder de exploitatievergunning horecaonderneming. De administratieve lasten (in euro's) zijn berekend met een kostenmodel dat door de rijksoverheid is ontwikkeld.

Deloitte concludeert dat de lasten voor ondernemers in Rotterdam met 3,5% zijn gedaald. In eerste instantie zijn de lasten gestegen door het feit dat Horecazaken categorie D vanaf 1 juli 2012 een geluidsrapportage moeten overleggen. Deze rapportage moet worden opgesteld door een extern bureau, waardoor de out-of-pocket kosten hoog zijn.

Over de gehele periode zijn de lasten echter gedaald, doordat in het laatste half jaar van 2013 de front office vergaand is gedigitaliseerd. Allerlei gegevens worden automatisch ingevuld en een

³⁷ Deloitte, 'Administratieve lasten voor bedrijven', eindmeting gemeente Rotterdam, 27 januari 2014.

wijziging in beheer kan digitaal worden gemeld. Ondernemers die een nieuwe aanvraag indienen hoeven ook niet altijd meer op bezoek te komen. Het voorkeurskanaal is digitaal.

Ook bij andere casestudy's (parkeervergunningen, belastingaanslag, bezwaar en kwijtschelding, meldingen buitenruimte) is de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd door digitalisering van de interactie met burgers: de doorlooptijden zijn verminderd en de het doen van een aanvraag of melding kost de burger of ondernemer minder moeite. Alles afwegende acht de rekenkamer het plausibel dat door de digitalisering van het aanvraagproces de kwaliteit van de dienstverlening voor de meerderheid van de horecaondernemers is verbeterd.

4-5 personele krimp

Volgens betrokken medewerkers is de personele inzet voor het proces aanvraag exploitatievergunning horecaonderneming gedurende de onderzoeksperiode stabiel geweest (circa 12 fte).³⁸

Uit overzichten verkregen via personeelszaken blijkt dat de gemiddelde jaarlijkse personeelsbezetting van het team Horeca Vergunningen enigszins wisselde per jaar (zie tabel 4-1), maar inderdaad grosso modo stabiel was. In 2012 is de bezetting toegenomen. In 2014 is er een daling van de bezetting. In 2015 is de bezetting weer uitgebreid, maar in dat jaar is het ziekteverzuim ook hoog (zie paragraaf 4-6), wat de extra personele inzet tenietdoet.

tabel 4-1: bezetting team Horecavergunningen (fte)

jaar	bezetting
2008	(16,4) ³⁹
2009	(16,5)
2010	(17,21)
2011	9,84
2012	11,41
2013	11,38
2014	10,79
2015	12,25

bron: personeelszaken

In de periode 2011-2015 is ook sprake van de inzet van extern personeel (over de periode voor 2011 is geen informatie beschikbaar over externe inhuur). Van 2011 t/m 2015 is er één persoon ingezet op grond van de Wsw (Wet sociale werkvoorziening). Dit is formeel als inhuur aan te merken, maar deze medewerkers voeren ondersteunende werkzaamheden uit zoals archivering van oude dossiers en zijn niet als volwaardig vergunning-medewerker ingezet. Verder zijn vanaf medio 2015 twee

³⁸ Interview, 25 februari 2016.

³⁹ De bezetting in 2008-2010 betreft het team Horeca en Evenementen.

externe inhuurkrachten aangetrokken, van wie één nog altijd op inhuurbasis werkt en de andere tot het 1e kwartaal van 2016. Er is in de periode 2008-2015 niet structureel overgewerkt.

4-6 kwaliteit interne dienstverlening, personeelsbeleid en organisatiecultuur

Er zijn geen indicaties dat de interne dienstverlening op het gebied van de PIOFACH⁴⁰ taken de kwaliteit van de dienstverlening bij het proces aanvraag exploitatievergunning horecaonderneming heeft beïnvloed. Het VIS-systeem wordt als gebruiksonvriendelijk bestempeld. Dit probleem bestond echter gedurende de hele onderzoeksperiode.

Ten aanzien van het personeelsbeleid en de organisatiecultuur wordt opgemerkt dat de cultuur op de afdeling is verzakelijk en wisseling van leidinggevenden een negatieve stempel heeft gedrukt op de teamcultuur.

Voor het team Horeca Vergunningen (en voorlopers) zijn alleen voor de jaren 2011-2015 ziekteverzuimpercentages beschikbaar. Er zijn geen meerjarige MTO-cijfers beschikbaar.⁴¹

tabel 4-2: ziekteverzuim team horeca vergunningen

jaar	percentage verzuim	toelichting
2008	--	
2009	--	
2010	--	
2011	2,93	
2012	2,64	
2013	2,95	
2014	3,01	
2015	13,38	waarvan 10,19 langdurig

bron: personeelzaken

Het verzuim bij de afdeling is stabiel in de periode 2011-2014. In 2015 is er een opvallende stijging, die volledig wordt veroorzaakt door langdurig verzuim. Door de leidinggevende van het team wordt bevestigd dat in 2015 enkele langdurig zieken waren waardoor de feitelijke bezetting niet op orde was. De rekenkamer constateert echter dat het extra verzuim ongeveer gelijk is aan de extra personele capaciteit in 2015 (+/- 1 fte).

Door de leidinggevende van het team wordt verder aangegeven dat in de jaren 2008 en 2009 personele strubbelingen waren (hoog ziekteverzuim en wisseling van teamleider). Dit zou een (deel van de) verklaring kunnen zijn waarom de

⁴⁰ Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie, Huisvesting.

⁴¹ Alleen voor de jaren 2011 (voor team vergunningen Horeca en Evenementen) en 2015 zijn MTO cijfers beschikbaar.

doorlooptijden toen hoger uitvielen.⁴² Doordat de ziekteverzuimcijfers in deze jaren ontbreken, kan de rekenkamer dit echter niet verifiëren.

4-7 conclusie

Het is plausibel dat de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening wordt veroorzaakt door de mogelijkheid om via internet een vergunningsaanvraag te doen en het verdwijnen van het verplichte intakegesprek. Hierdoor werd de aanvraag goedkoper en minder arbeidsintensief voor ondernemers. Voor een kleine minderheid van niet-digitaal vaardige horecaondernemers betekent de digitalisering van het aanvraagproces en het sluiten van de fysieke balie echter mogelijk een verslechtering van de kwaliteit van de dienstverlening. Verder is door verschillende beleidsmatige wijzigingen het werkaanbod voor de afdeling in de periode 2008-2012 hoger, waardoor in deze periode de kwaliteit van de dienstverlening mogelijk lager was.

Er zijn geen sterke aanwijzingen dat andere factoren, waaronder de ontwikkeling van de personele bezetting, van invloed zijn geweest op de kwaliteit van de dienstverlening.

⁴² Email, 26 mei 2016.

bijlage 1 overzicht geraadpleegde bronnen

Deloitte, Administratieve lasten voor bedrijven, eindmeting Gemeente Rotterdam, 27 januari 2014.

Gemeente Rotterdam, infoblad exploitatievergunning en website
<http://www.rotterdam.nl/product:exploitatievergunning>.

Gemeente Rotterdam, Centrum voor Onderzoek en Statistiek, telefonische bereikbaarheid team vergunningen, juni 2007.

Gemeente Rotterdam, Centrum voor Onderzoek en Statistiek, Klanttevredenheid Team Horeca & Evenementen, januari 2010.

Gemeente Rotterdam, Algemene Bezwaarschriften Commissie, Jaarverslagen 2008-2015.

Gemeenteraad Rotterdam, Algemene Legesverordening 2016, gemeenteblad 2015.

Rekenkamer Rotterdam, onderzoeksopzet dienstverlening en personele krimp, november 2015.

Panteia in opdracht van de gemeente Rotterdam, Méér en beter ondernemen in de Rotterdamse horeca, Midterm review Horecanota Rotterdam 2012-2016, augustus 2015.