Berenschot

Benchmark formatie en kosten

Gemeente Ooststellingwerf

| Lars Bos | Sarah Ponten |

Agenda

1. **Onderzoek en methodiek**
   Onderzoeksvraag, Resultaat, Hoe maak je het vergelijkbaar? Hoe meet je het?

2. **Uitkomsten benchmark**
   Totale kosten, primair proces, overhead en overige opvallendheden

3. **Samenvattend**
   Samenvattend, Waarde en beperkingen

Berenschot

1

Onderzoek en methodiek

- Onderzoeksvraag
- Resultaat
- Methodiek
- Wat meten we?
- Hoe maak je het vergelijkbaar?

Onderzoeksvraag

Hoe verhouden de kosten en formatie per taak (primaire proces en overhead) van uw organisatie zich tot die van andere, vergelijkbare gemeenten?

- Peildatum vastgestelde formatie: 01-01-21
- Peildatum kosten: Begroting 2021

Wat biedt de benchmark?

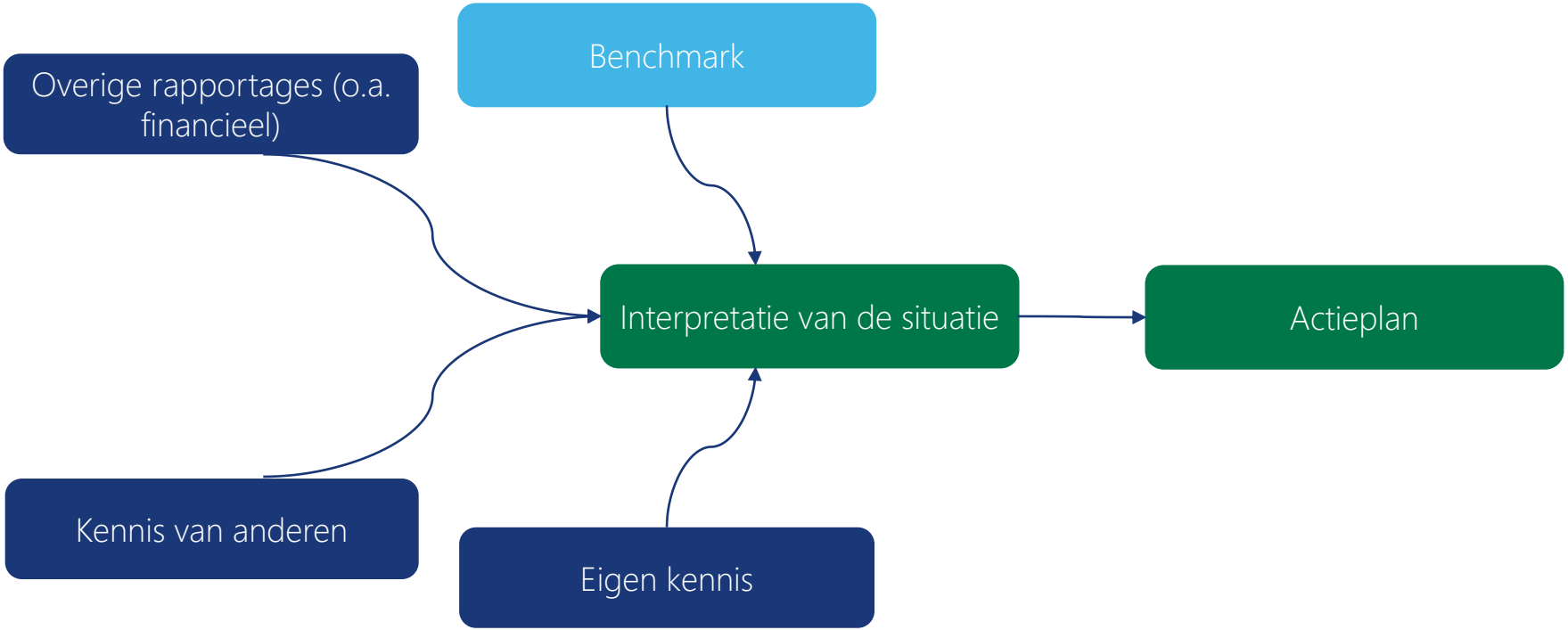
Doel:

- Inzicht bieden in de relatieve kosten en formatie van uw gemeente

Resultaat:

- Objectieve vergelijkingsformatie, eerste handvat voor objectieve discussie: niet het ‘’finale oordeel’’.
- Vormt/biedt basis voor normering, sturing en inrichting primair proces en overhead.
- Biedt focus voor vervolgonderzoek.

Van benchmark naar actieplan



Methodiek benchmark

- Beproefde methode: Berenschot brengt sinds 2002 de formatie van >330 gemeenten in kaart.

- In 2015 is gestart met een vernieuwde benchmark, waarin rekening is gehouden met (recente) ontwikkelingen bij gemeenten, onder andere:
  - Decentralisaties
  - Samenwerkingsverbanden, taken belegd bij derden

- In onze vernieuwde benchmark staan de apparaatskosten centraal. Onder apparaatskosten verstaan wij de volgende kosten:
  - Loonkosten
  - Inhuurkosten
  - Materiële kosten
  - Kosten van taken belegd bij derden
  - Gecorrigeerd voor opbrengsten uit diensten voor derden

- Daarnaast biedt de benchmark inzicht in uw formatie en werklastbepalende factoren.

- De benchmark sluit aan bij de BBV-indeling.

Wat meten we?

Primair proces

- Indeling in 24 clusters

Overhead

- Indeling in 11 categorieën

Overige kosten

- Materiële kosten van informatisering en automatisering
- Huisvestingskosten gemeentekantoren

Primair proces

- Het geheel aan diensten en voorzieningen dat door de gemeente geboden wordt aan de burgers.
- Deze gemeentelijke taken zijn uitgesplitst naar de volgende 24 clusters:

Cluster 1: Burgerzaken
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen
Cluster 4: Parkeren
Cluster 5: Water
Cluster 6: Economische zaken
Cluster 7: Educatie
Cluster 8: Kunst, cultuur en oudheidkunde
Cluster 9: Sport
Cluster 10: Groen
Cluster 11: Recreatie en ontspanning
Cluster 12: Werk, inkomen en schuldhulp
Cluster 13: Wmo
Cluster 14: Jeugd
Cluster 15: Maatschappelijke opvang en welzijn
Cluster 16: Volksgezondheid
Cluster 17: Afval
Cluster 18: Riolering
Cluster 19: Milieu en duurzaamheid
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en geo-informatie
Cluster 22: Wabo
Cluster 23: Belastingen en WOZ
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer

Overhead

- Geheel van functies dat gericht is op sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.
- Overheadfuncties staan niet rechtstreeks ten dienste van de burger, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie.
- Deze overheadtaken zijn uitgesplitst naar de volgende 11 categorieën:

1. Directie en management primair proces
2. Secretariaten primair proces
3. Bestuurszaken en bestuursondersteuning
4. Personeel en organisatie
5. Financiën en control
6. Informatisering en automatisering
7. Juridische zaken
8. Communicatie
9. Kwaliteitszorg
10. Facilitaire dienst
11. Inkoop

Hoe maak je het vergelijkbaar?

- Gemeenten zijn boeiende, maar ook complexe en diverse organisaties: elke gemeente is uniek.
- Uniforme indeling is leidend, niet de organisatiestructuur van een gemeente. Dit vergt een vertaling van uw formatie en kosten naar onze generieke indeling.
- Zorgvuldig validatieproces om appels met appels te vergelijken.
- Kosten staan centraal, hiermee houden we rekening met verschillen in uitbesteding.
- Referentiegroep op maat, waarin we rekening houden met verschillen in omvang, bevolkingsdichtheid, sociale structuur, centrum functie en % taken belegd bij derden.
- 102 zorgvuldig gekozen werklastindicatoren in het primaire proces en de overhead om de kosten te duiden en cijfers te voorzien van de juiste nuances.

Uw referentiegroep

Naam gemeente	Inwoners	Bevolkingsdichtheid (inwoners/km2)	Sociale structuur	% taken belegd bij derden primair proces	Centrumfunctie
Brummen	20.880	250	Redelijk	35%	Weinig
Haaksbergen	24.300	232	Redelijk	59%	Redelijk
Koggenland	22.864	284	Goed	48%	Zonder
Oldenzaal	31.840	1.477	Redelijk	38%	Redelijk
Olst-Wijhe	18.069	159	Goed	47%	Weinig
Oost Gelre	29.704	270	Redelijk	45%	Redelijk
Ooststellingwerf	25.470	114	Redelijk	42%	Redelijk
Opsterland	29.788	133	Redelijk	38%	Weinig
Renkum	31.418	684	Redelijk	43%	Weinig
Someren	19.364	242	Goed	60%	Weinig
Steenbergen	24.797	169	Redelijk	37%	Weinig
Stein	24.962	1.195	Redelijk	50%	Redelijk

Berenschot



2 Uitkomsten benchmark

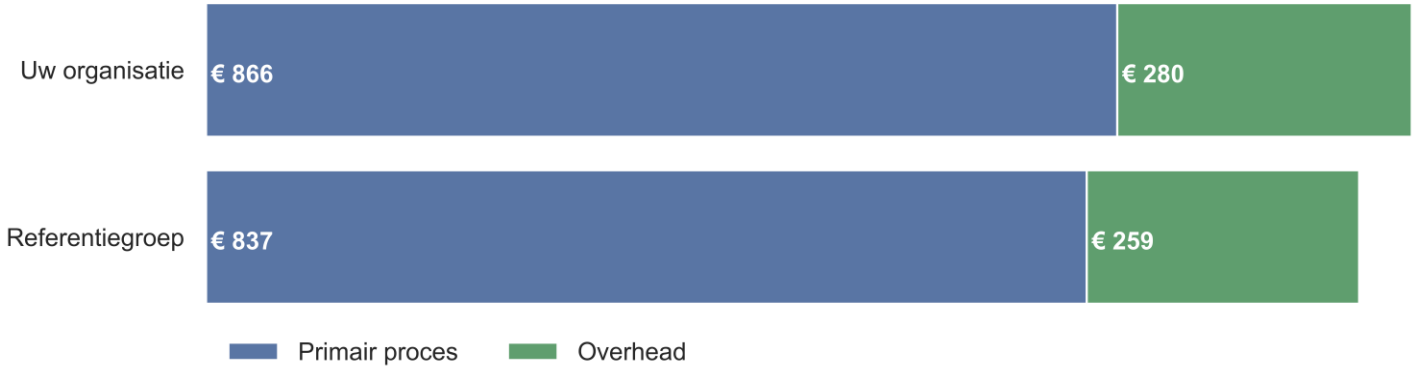
- Totale apparaatskosten
- Primair proces en overhead
- Overige kosten

Totale apparaatskosten per inwoner



De totale apparaatskosten (primair proces en overhead) per inwoner van uw gemeente zijn 5% hoger dan gemiddeld (+€ 1,3 miljoen).

Totale apparaatskosten (verdeling primair/overhead) per inwoner



Primair proces per inwoner:
- 3% hogere kosten (+€ 0,7 miljoen)
  - 25% meer formatie (+27,1 fte)
  - Minder taken belegd bij derden (41%) dan gemiddeld (45%).

Overhead per inwoner:
- 8% hogere kosten (+€ 0,5 miljoen)
  - 13% minder formatie (-6,5 fte)
  - Meer taken belegd bij derden (33%) dan gemiddeld (15%).

Overhead per fte:
- 21% lagere kosten (-€ 1,9 miljoen)
  - 37% minder formatie (-25 fte)

Vergelijking kosten clusters (1/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Totale apparaatskosten primair proces	+3%	+€ 731.824	€764		€978
Cluster 7: Educatie	+18%	+€ 276.569	€39		€81
Cluster 19: Milieu en duurzaamheid	+34%	+€ 198.096	€15		€40
Cluster 17: Afval	+8%	+€ 179.141	€77		€118
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	+24%	+€ 173.798	€16		€52
Cluster 16: Volksgezondheid	+11%	+€ 115.112	€31		€45
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen	+4%	+€ 71.483	€50		€89
Cluster 11: Recreatie en ontspanning	+27%	+€ 69.474	€4		€22
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en geo-informatie	+15%	+€ 57.101	€6		€22



Vergelijking kosten clusters (2/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 1: Burgerzaken	+10%	+€ 47.640	€14		€27
Cluster 5: Water	+104%	+€ 40.069	€0		€5
Cluster 14: Jeugd	+4%	+€ 35.115	€24		€45
Cluster 12: Werk, inkomen en schuldhulp	+1%	+€ 22.210	€51		€107
Cluster 10: Groen	+1%	+€ 11.995	€58		€92
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer	+0%	+€ 677	€4		€8
Cluster 9: Sport	-0%	-€ 3.794	€19		€85
Cluster 18: Riolering	-1%	-€ 9.485	€25		€50



Vergelijking kosten clusters (3/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 23: Belastingen en WOZ	-5%	-€ 21.394	€12		€23
Cluster 4: Parkeren	-52%	-€ 24.929	€0		€9
Cluster 6: Economische zaken	-17%	-€ 27.031	€2		€14
Cluster 13: Wmo	-5%	-€ 49.009	€17		€55
Cluster 22: Wabo	-7%	-€ 55.522	€23		€50
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid	-4%	-€ 99.562	€71		€112
Cluster 8: Kunst, cultuur en oudheidkunde	-50%	-€ 133.939	€3		€16
Cluster 15: Maatschappelijke opvang en welzijn	-26%	-€ 141.992	€9		€51



Cluster: Educatie

- De kosten zijn 18% hoger per inwoner (+€ 0,3 miljoen).

- Uw kosten lijken in verhouding te liggen met uw werklast:
  - Leerlingen basisonderwijs: +2%
  - Leerlingen voortgezet onderwijs: +33%
  - Aantal scholen basisonderwijs: +16%
  - Aantal scholen voortgezet onderwijs: +55%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten zijn € 0,3 miljoen hoger en uw kosten van taken belegd bij derden zijn gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft hogere loonkosten (+€ 0,1 miljoen) en gemiddelde inhuurkosten.
  - Uw materiële kosten (o.a. vastgoedkosten scholen) zijn hoger dan gemiddeld (+€ 0,2 miljoen).

- Er wordt 1,0 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +1,1 fte
  - Beleid: +0,0 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,1 fte

Cluster: Milieu en duurzaamheid

- De kosten zijn 34% hoger per inwoner (+€ 0,2 miljoen).

- Uw kosten liggen niet in verhouding met uw werklast:
  - Aantal verleende omgevingsvergunningen met activiteit milieu: -82%
  - Bedrijfsvestigingen: +0%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten (loonkosten) zijn € 0,1 miljoen hoger en uw kosten van taken belegd bij derden zijn € 0,1 miljoen hoger dan gemiddeld.

- Er wordt 1,4 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +1,1 fte
  - Beleid: +0,5 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,1 fte

Cluster: Afval

- De kosten zijn 8% hoger per inwoner (+€ 0,2 miljoen).

- Uw kosten liggen niet in verhouding met uw werklast:
  - Omgevingsadressendichtheid: -37%
  - Aantal woonruimten en bedrijfsvestigingen: +6%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten zijn € 0,1 miljoen lager en uw kosten van taken belegd bij derden +€ 0,3 miljoen hoger dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft gemiddelde loonkosten kosten voor inhuur.
  - Uw materiële kosten (o.a. wagens en vastgoed) zijn lager dan gemiddeld (-€ 0,1 miljoen).

- Er wordt 0,7 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -1 fte
  - Beleid: -0,1 fte
  - Regie/contractmanagement: +0,4 fte

Cluster: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

- De kosten zijn 24% hoger per inwoner (+€ 0,2 miljoen).

- Uw kosten liggen in verhouding met uw werklast:
  - Aantal bestemmingsplannen in ontwikkeling: +20%
  - Aantal in aanbouw genomen woningen: +156%
  - Aantal verzoeken om planschade: +41%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten zijn € 0,2 miljoen hoger en uw kosten van taken belegd bij derden zijn gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft hogere loonkosten (+€ 0,1 miljoen) en gemiddelde inhuurkosten.

- Er wordt 1,2 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +2,9 fte
  - Beleid: -1,6 fte
  - Regie/contractmanagement: 0,0 fte

Cluster: Volksgezondheid

- De kosten zijn 11% hoger per inwoner (+€ 0,1 miljoen).

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - In dit cluster nemen we de kosten van de GGD (zonder plustaken) en de jeugdgezondheidszorg mee.
  - Uw interne kosten zijn gemiddeld en uw kosten van taken belegd bij derden zijn € 0,1 miljoen hoger dan gemiddeld.

- Er wordt 0,6 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +0,6 fte
  - Beleid: -0,1 fte
  - Regie/contractmanagement: +0,1 fte

Cluster: Werk, inkomen en schuldhulp

- De kosten zijn 1% hoger per inwoner (+€ 0,0 miljoen).

- Uw kosten liggen niet in verhouding met uw werklast:
  - Aantal bijstandsontvangers: +49%
  - Aantal cliënten schuldhulpverlening: +17%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten zijn € 0,9 miljoen hoger en uw kosten van taken belegd bij derden -€ 0,8 miljoen lager dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft hogere loonkosten (+€ 1,1 miljoen) en hogere inhuurkosten (+€ 0,1 miljoen) dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft opbrengsten voor de taken met betrekking tot de backoffice sociaal domein die u voor de OWO-gemeenten uitvoert. Voor de werkzaamheden voor de andere gemeenten is 4,81 fte (€ 0,3 miljoen) gecorrigeerd.

- Er wordt 11,5 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +11,6 fte
  - Beleid: +0,2 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,2 fte

Cluster: Openbare orde en veiligheid

- De kosten zijn 4% lager per inwoner (-€ 0,1 miljoen).

- Uw kosten liggen in verhouding met uw werklast*:
  - Aantal aangevraagde drank- en horecavergunningen: -72%
  - Aantal aangevraagde APV-vergunningen: -87%
  - Aantal verwijzingen Halt: -28%
  - Aantal misdrijven: -11%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten zijn € 0,3 miljoen lager en uw kosten van taken belegd bij derden (o.a. kosten van de veiligheidsregio) zijn € 0,2 miljoen hoger dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft lagere loonkosten (-€ 0,2 miljoen) en gemiddelde inhuurkosten en materiële kosten (o.a. wagens en vastgoed).

- Er wordt 2,7 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -1,1 fte
  - Beleid: +0,4 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,1 fte
  - Vergunningverlening: -1,8 fte

** De kosten per verleende vergunning vallen op. Deze liggen aanzienlijk hoger dan gemiddeld in de referentiegroep (+189%)*

Cluster: Wmo

- De kosten zijn 5% lager per inwoner (-€ 0,0 miljoen).

- Uw kosten liggen niet in verhouding met uw werklast:
  - Aantal Wmo-cliënten: +14%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten zijn € 0,1 miljoen hoger en uw kosten van taken belegd bij derden zijn € 0,1 miljoen lager dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft hogere loonkosten (+€ 0,8 miljoen) en gemiddelde inhuurkosten.
  - Uw gemeente heeft ook hogere opbrengsten, o.a. voor de taken met betrekking tot de backoffice sociaal domein die u voor de OWO-gemeenten uitvoert. Ook worden door medewerkers van de gemeente aanvullende taken uitgevoerd, bijv. preventietaken, hulpverleningstaken (eigen trajecten), piketdienst, bureaudienst en achterwacht. In totaal is 12,26 fte van in totaal 24,75 fte gecorrigeerd (€ 0,8 miljoen).

- Er wordt 1,6 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -1,2 fte
  - Beleid: +1,8 fte
  - Regie/contractmanagement: +1,0 fte

Kosten

Overhead afgezet per inwoner:

- 8% hogere kosten (+€ 0,5 miljoen)
- 13% minder formatie (-6,5 fte)

Overhead afgezet tegen de werklast* (per fte):

- 21% lagere kosten (-€ 1,9 miljoen)
- 37% minder formatie (-25,1 fte)

** In onze optiek dient de overhead van een organisatie in verhouding te staan tot de omvang van de organisatie als geheel. De formatie bepaalt immers het aantal interne klanten en is daarmee de grootste werklastbepalende factor. Voor een goede vergelijkbaarheid kunnen we het beste daarom de overheadkosten en -formatie afzetten tegen de totale formatie.*

Vergelijking kosten

€ per fte

Categorie	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Totale apparaatskosten overhead	-21%	-€ 1.901.692	€31.374		€48.116
Categorie 1: Directie en management primair proces	+20%	+€ 214.699	€2.204		€6.160
Categorie 9: Kwaliteitszorg	+50%	+€ 40.890	€0		€1.084
Categorie 2: Secretariaten primair proces	+15%	+€ 12.905	€0		€791
Categorie 4: Personeel en Organisatie	-6%	-€ 37.051	€1.714		€3.674
Categorie 11: Inkoop	-51%	-€ 68.448	€132		€1.121
Categorie 7: Juridische Zaken	-23%	-€ 84.775	€649		€2.434
Categorie 8: Communicatie	-24%	-€ 107.264	€1.396		€2.804
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	-36%	-€ 149.365	€1.182		€2.357
Categorie 5: Financiën en Control	-21%	-€ 244.899	€3.960		€6.874
Categorie 10: Facilitaire dienst	-27%	-€ 261.941	€3.055		€5.481
Categorie 6: Informatisering en Automatisering	-33%	-€ 1.216.443	€10.960		€21.330

Vergelijking formatie

Fte als % van de totale formatie

Categorie	Ingevuld in vragenlijst	Uw gemeente	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totaal aantal fte overhead	43,23	19,1%	30,2%	-37%	-25,1
Categorie 1: Directie en management primair proces	10,78	4,8%	4,1%	+15%	+1,4
Categorie 9: Kwaliteitszorg	1,4	0,6%	0,4%	+60%	+0,5
Categorie 2: Secretariaten primair proces	1,78	0,8%	0,6%	+35%	+0,5
Categorie 7: Juridische Zaken	3,22	1,4%	1,7%	-16%	-0,6
Categorie 8: Communicatie	4,63	2%	2,4%	-14%	-0,7
Categorie 11: Inkoop	0	0%	0,4%	-100%	-0,8
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	2,69	1,2%	2,2%	-46%	-2,3
Categorie 4: Personeel en Organisatie	3,47	1,5%	2,6%	-41%	-2,4
Categorie 10: Facilitaire dienst	6,63	2,9%	4,1%	-28%	-2,6
Categorie 5: Financiën en Control	6,74	3%	5,5%	-46%	-5,8
Categorie 6: Informatisering en Automatisering	1,89	0,8%	6,3%	-87%	-12,3

Categorie 1: Directie en management primair proces

- De kosten per fte zijn 20% hoger dan gemiddeld per fte (+€ 0,2 miljoen)

- Uw gemeente zet 1,4 fte meer formatie in dan gemiddeld:
  - Gemeentesecretaris/Directie: -0,7 fte (u heeft in totaal 1,0 fte)
  - Lijnmanagement tweede laag: -1,5 fte (u heeft in totaal 2,7 fte)
  - Lijnmanagement derde laag: +4,0 fte (u heeft in totaal 7,1 fte)
  - Lijnmanagement overige lagen: -0,4 fte (u heeft in totaal 0 fte)

- Gemiddeld voor uw gehele organisatie heeft u 22,2 medewerkers per leidinggevende. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 21,9 medewerkers per leidinggevende.

Categorie 6: Informatisering en Automatisering

- De kosten (incl. materiële kosten) per fte zijn 33% lager dan gemiddeld (-€ 1,2 miljoen).
  - Lagere loonkosten (-€ 0,9 miljoen)
  - Gemiddelde inhuurkosten (-€ 0,0 miljoen)
  - Hogere kosten van taken belegd bij derden (+€ 0,3 miljoen)
  - Lagere materiële kosten dan gemiddeld (-€ 0,6 miljoen)

- Indien we uw totale uitvoeringskosten (loon, inhuur, uitbesteding, minus detachering) per taak vergelijken met de referentiegroep, vallen de volgende taken op (met tussen haakjes de vergelijking van alleen uw formatie):
  - Beleid/advies: -€ 0,1 miljoen (-1,4 fte)
  - Systeem- en netwerkbeheer: -€ 0,1 miljoen (-1,6 fte)
  - Helpdesk: -€ 0,1 miljoen (-0,9 fte)
  - Applicatiebeheer: -€ 0,2 miljoen (-1,2 fte)

- De volgende materiële kosten vallen op:
  - Inventaris en servers: -€ 0,3 miljoen
  - Licenties en contracten: -€ 0,1 miljoen
  - Projecten: -€ 0,1 miljoen

- Het aantal accounts per fte is 7% lager dan gemiddeld en het aantal ICT-meldingen per account is 30% lager dan gemiddeld.

Categorie: Facilitaire dienst (incl. materiële kosten)

- De kosten per fte zijn 27% lager dan gemiddeld (-€ 0,3 miljoen).
  - Lagere loonkosten (-€ 0,1 miljoen)
  - Lagere materiële kosten (-€ 0,1 miljoen)
  - Gemiddelde inhuurkosten en kosten van uitbesteding

- Indien we uw totale uitvoeringskosten (loon, inhuur, uitbesteding/materieel, minus detachering) per taak vergelijken met de referentiegroep, valt de volgende taak op (met tussen haakjes de vergelijking van alleen uw formatie):
  - Bodes / postverzorging, drukkerij en repro: -€ 0,1 miljoen (-1,5 fte)

Categorie 5: Financiën en Control

- De kosten per fte zijn 21% lager dan gemiddeld (-€ 0,2 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 5,8 fte lager dan gemiddeld:
  - Management: -0,3 fte (-€ 0,0 miljoen)
  - Controlling/beleid/advies/planning & control: -1,1 fte (-€ 0,15 miljoen)
  - Financiële administratie: -3,2 fte (-€ 0,0 miljoen)
  - AO/IC, interne accountantsdienst/EDP-audit: -0,6 fte (-€ 0,05 miljoen)
  - Overige F&C taken (treasury, verzekeringen, rechtmatigheidsonderzoek): -0,5 fte (-€ 0,0 miljoen)
  - Secretariaat: -0,1 fte (-€ 0,0 miljoen)

Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning

- De kosten per fte zijn 36% lager dan gemiddeld (-€ 0,1 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 2,3 fte lager dan gemiddeld:
  - Management: +0,1 fte
  - Adviseurs/medewerkers: -1,9 fte
  - Secretariaat bestuur en directie: -0,4 fte

Categorie 8: Communicatie

- De kosten per fte zijn 24% lager dan gemiddeld (-€ 0,1 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 0,7 fte lager dan gemiddeld:
  - Management: +0,0 fte
  - Beleid/advies: +0,2 fte
  - Uitvoering: -0,9 fte
  - Secretariaat: -0,0 fte

Overige opvallendheden

Huisvestingskosten gemeentekantoren

- Deze kosten zijn 31% lager per fte dan gemiddeld (gecorrigeerd voor opbrengsten). Dit is een bedrag van -€ 0,5 miljoen lager. Hierbij vallen met name de volgende kostenposten op:
  - Afschrijvingen gebouwen en inventaris: -€ 0,1 miljoen
  - Onderhoud gebouwen en inventaris (incl. apparaatskosten vanuit Facilitaire dienst): -€ 0,1 miljoen
  - Energie en water: -€ 0,1 miljoen
  - Drukkerij en repro (incl. apparaatskosten vanuit Facilitaire dienst): -€ 0,1 miljoen
  - Huur gebouwen en inventaris: +€ 0,1 miljoen

- Het aantal m2 per fte is 37% lager dan gemiddeld.
- Uw huisvestingskosten per m2 zijn 1% hoger dan gemiddeld.
- Uw organisatie heeft 3 locaties. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 1,8 locaties.

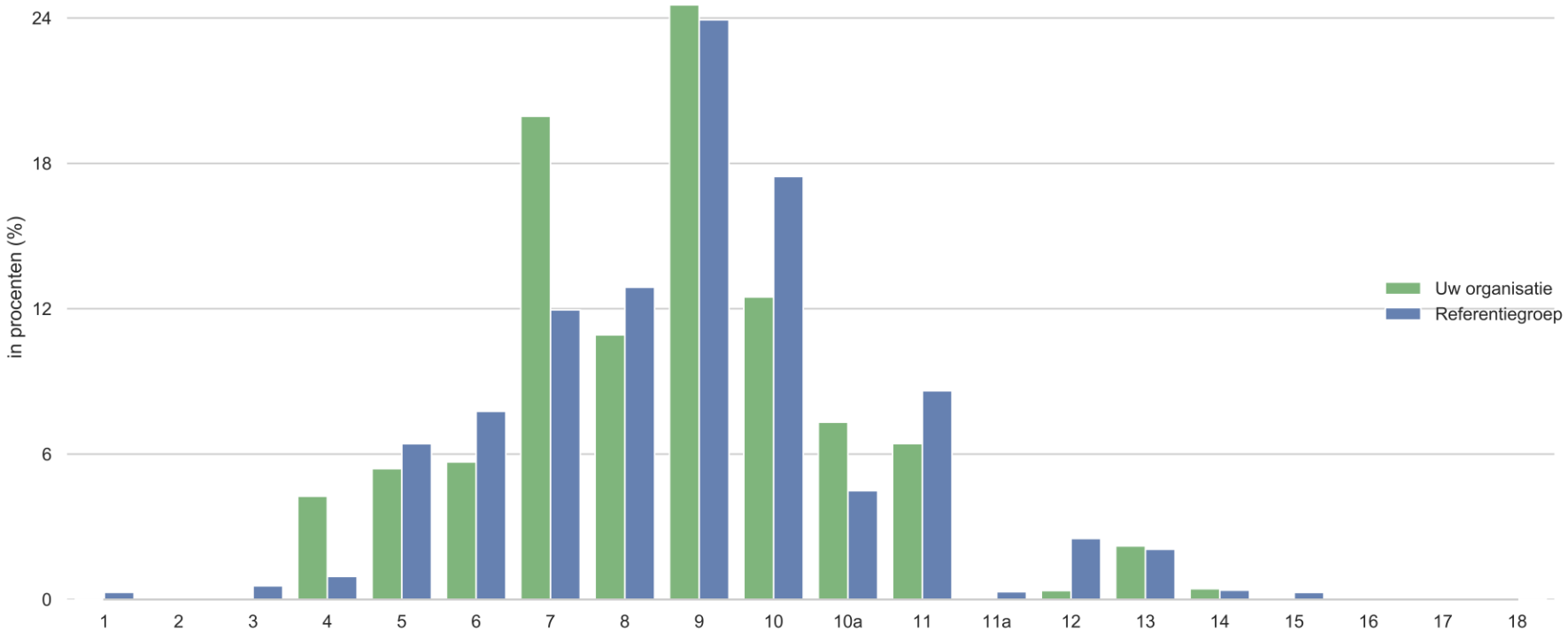
Ziekteverzuim

- Het ziekteverzuimpercentage is 25% lager dan gemiddeld.
- De meldingsfrequentie is 27% lager dan gemiddeld.

Overige kosten

- Het begrote opleidingsbudget per medewerker is 13% lager dan gemiddeld.
- De begrote reis- en verblijfskosten per medewerker zijn 38% lager dan gemiddeld.

Vergelijking loonschalen



Bovenstaande grafiek geeft de procentuele verdeling van de totale formatie van uw gemeente over de functionele loonschalen weer.

Berenschot



3

Samenvattend

- Hoofduitkomsten
- Waarde en beperkingen

Samenvattend (1/2)

Totale kosten per inwoner zijn +5% hoger dan gemiddeld.

Overhead

- Uw overheadkosten zijn 8% hoger per inwoner. Afgezet tegen het aantal fte dat zij moeten bedienen, zijn uw overheadkosten echter lager dan gemiddeld (-21%).

- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
  - Directie en management van het primair proces

- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
  - Informatisering en automatisering
  - Facilitaire dienst (incl. materiele kosten)
  - Financiën en control
  - Bestuurszaken en bestuursondersteuning
  - Communicatie

Samenvattend (2/2)

Primair proces

- De kosten per inwoner zijn 3% hoger dan gemiddeld.

- Uw hogere kosten zitten met name op:
  - Uitvoering (+€ 0,5 miljoen)
  - Beleid (+€ 0,2 miljoen)
  - Regie- en contractmanagement (+€ 0,2 miljoen)
  - Vergunningverlening (-€ 0,1 miljoen)

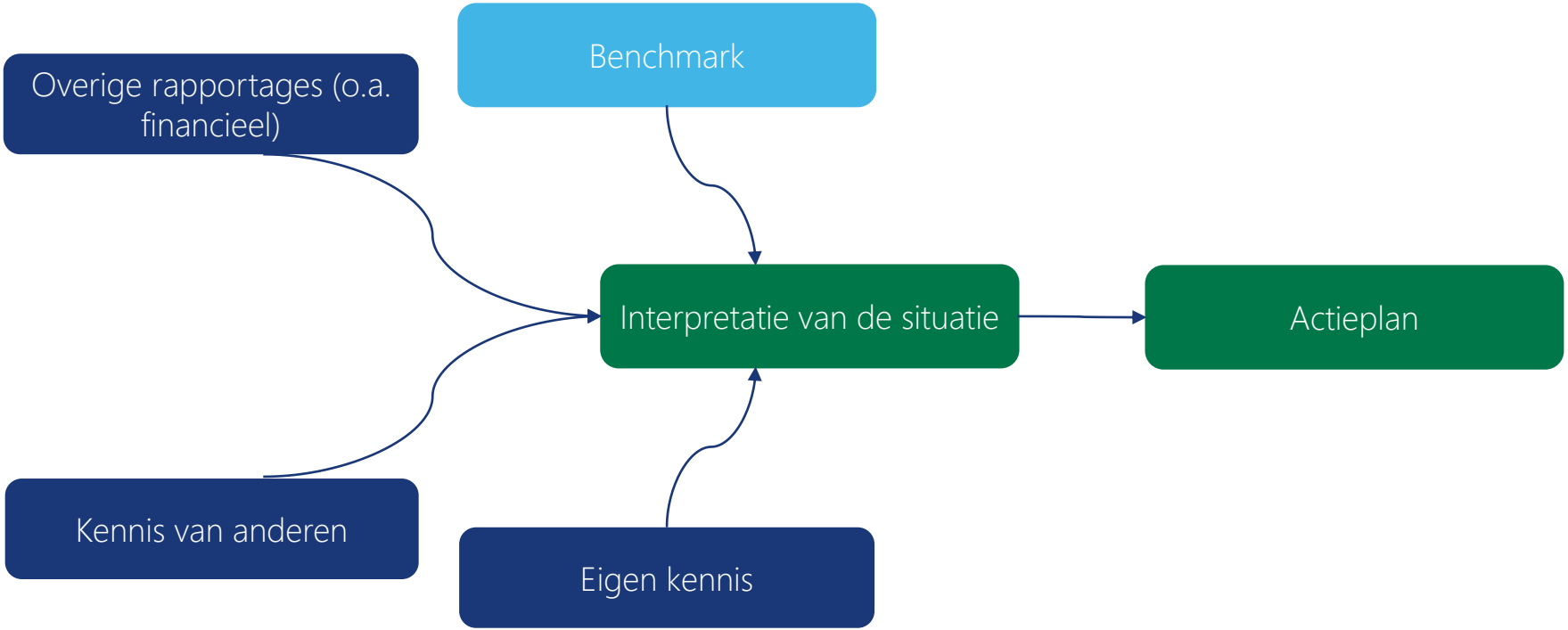
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
  - Milieu en duurzaamheid
  - Volksgezondheid

- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
  - Werk en inkomen & schuldhulp
  - Openbare orde en veiligheid (vergunningen)
  - Wmo

Waarde en beperkingen

- Benchmark geeft een eerste indruk
- Voor *verklaren* van verschillen en inventarisatie mogelijke bijstellingen is verdieping nodig
- Allerlei factoren van invloed:
  - Omgevingskenmerken
  - Ambitie
  - Kwaliteit/Dienstverleningsniveau
  - Organisatie/Sturingsmodel
  - Historie
  - Betaalbaarheid
  - Etc.

Van benchmark naar actieplan



De 3 vragen bij een goede interpretatie

Snappen we dit?

Willen we dit?

Zo niet, wat dan?

Graag doorpakken, maar hoe?

Eerste verkenning

- Informeren
- Vragen formuleren
- Uitzoeken
- Begrijpen?

Bevindingen delen

- Onveranderd voortzetten
- Bijstellen
- Verder uitdiepen

Eventuele vervolgstappen

- Interne benadering
- Externe benadering

Contactpersonen



Bahamin Khossravi
b.khossravi@berenschot.nl



Marly Beskers- te Selle
m.beskers@berenschot.nl



Lars Bos
l.bos@berenschot.nl



Vanja van Sprakelaar
v.vansprakelaar@berenschot.nl



Jorine Rabius
j.rabius@berenschot.nl



Sarah Ponten
s.ponten@berenschot.nl



Roy Valks
r.valks@berenschot.nl



Leon Priem
l.priem@berenschot.nl

benchmarking@berenschot.nl
030-2916847

Berenschot B.V.
Postbus 8039
3503 RA UTRECHT

Definitie apparaatskosten

In de benchmark rekenen wij tot de apparaatskosten de volgende componenten:

- Loonkosten personeel
- Materiële kosten
- Inhuurkosten
- Kosten taken belegd bij derden
- Personeel dat zich inzet voor derden
- Opbrengsten uit diensten voor derden door personeel

Achtereenvolgens lichten wij deze kostenposten verder toe:

Loonkosten personeel

- Wij gaan uit van het verwachte bruto jaarsalaris, inclusief alle toeslagen, zoals vakantiegeld, sociale lasten, pensioenpremies over het gehele jaar. **Niet:** de zogenaamde 'overige personele lasten', zoals opleidingsbudgetten, reis- en verblijfkosten en kosten voor werving en selectie.

Materiële kosten

- Hieronder verstaan we alle vastgoed gerelateerde kosten, zoals kapitaallasten, huur, beheer en onderhoud van gebouwen, machines en inventaris, toevoegingen aan onderhoudsvoorzieningen en overige huisvestingskosten. Vastgoed gerelateerde opbrengsten (bijvoorbeeld verhuur van een locatie) worden in mindering gebracht op de kosten. Naast de vastgoed gerelateerde kosten rekenen wij het ook het wagenpark van de groenvoorziening, afvalinzameling, straatreiniging, etc. (inclusief bijbehorende brandstofkosten) tot de materiële kosten

Definities apparaatskosten (vervolg)

Inhuurkosten

- Tot inhuurkosten rekenen wij alle kosten van inhuur bij het uitvoeren van extra taken/projecten. Hierbij geldt dat de formatie die wordt ingehuurd *hiërarchisch* wordt aangestuurd door de organisatie. Specifieke projectkennis of vaardigheden zijn niet of onvoldoende beschikbaar binnen de eigen organisatie en worden daarom ingehuurd.
- Tot inhuur rekenen wij **niet:** vervangingsinhuur (onder andere bij ziekte, zwangerschapsverlof, openstaande vacatures). Deze inhuur nemen wij niet mee om een dubbeltelling met de vastgestelde formatie te voorkomen.

Kosten taken belegd bij derden

- Dit betreft de kosten van taken die door uw organisatie *structureel* zijn uitbesteed aan een externe of private partij of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling (onder andere een Intergemeentelijke Sociale Dienst of Veiligheids-regio). Het gaat om taken die worden uitgevoerd door medewerkers die niet hiërarchisch worden aangestuurd binnen de gemeentelijke organisatie.
- Wij rekenen hiertoe de totale kosten van uitbesteding, dus zowel de personele als ook de materiële kosten. Alle taken met betrekking tot vastgoed gerelateerd beheer en onderhoud die zijn belegd bij derden rekenen wij tot de materiële kosten.

Opbrengsten uit diensten voor derden door eigen personeel

- Dit betreft alleen de opbrengsten van personele ‘uithuur’. **Niet:** de opbrengsten van verhuur van locaties, of verkoop van artikelen, et cetera.

Definities type taken

In het primaire proces maken we een uitsplitsing naar de volgende vier type taken:

- Uitvoering
- Beleid/strategie/advies/subsidie-verlening
- Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement
- Vergunningverlening

Achtereenvolgens lichten wij deze taken verder toe:

1. Uitvoering

Hiertoe rekenen wij de volgende taken en functies:

- Uitvoerende werkzaamheden die in de openbare ruimte worden verricht (onder andere onderhoud groen, straatreiniging, beheer en onderhoud van riolen, wegbeheer).
- Functionarissen die veelal buiten werkzaam zijn voor onderzoek (onder andere bodemonderzoek of veldwerk).
- Toezicht en handhaving (onder andere toezichthouders, handhavers, opzichters, boa's).
- Functies waarvan de hoofdtaak uit direct contact met de burgers bestaat (onder andere baliemedewerkers, klant-managers, consulenten, buurtregisseurs en wijkcoördinatoren).
- Eenvoudige informatieverstrekking en complete afhandeling van processen en productlevering door het KCC.
- Administratieve functies die een schakel verrichten in het primaire proces (onder andere de uitkeringsadministratie van de sociale dienst).

Definities type taken (vervolg)

- Beheer van locaties (onder andere beheer van sportlocaties of zwembaden).
- Instellingen waarvan de formatie op de loonlijst van de gemeente staat (onder andere kunst- en cultuurinstellingen, scholen, welzijnsinstellingen en musea).
- Planning van werkzaamheden.
- Bezwaar en beroep. Het betreft bezwaar en beroep dat aan een bepaald product (cluster) gekoppeld kan worden. Bezwaar en beroep rekent u toe aan het cluster waar het beroep en bezwaar betrekking op heeft en niet tot de overhead (categorie Juridische Zaken).
- Functioneel beheer. Het betreft functioneel beheer ten behoeve van specifieke producten die worden gebruikt in het primair proces (onder andere belastingen, sociale dienst, burgerzaken, omgevingsvergunningen). Het gaat hier om het helpen van de gebruikers bij het werken met de software. Technisch en algemeen applicatiebeheer rekenen wij tot de overhead.

De meeste van de hiervoor genoemde uitvoerende taken kunnen door gemeenten worden uitbesteed, verzelfstandigd of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling.

2. Beleid/strategie/advies/subsidieverlening

- Dit betreft formatie die zich bezighoudt met beleid/strategie/(beleids)advies (langetermijnvisie) van taken. Ook de formatie en kosten met betrekking tot subsidieverlening rekenen wij hiertoe.
- De kosten van subsidies zijn in deze benchmark buiten beschouwing gelaten.

Definities type taken (vervolg)

3. Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement

Dit betreft de formatie die zich bezighoudt met regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement onder andere van taken die zijn uitbesteed of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling of samenwerkingsverband. Onder contractmanagers verstaan wij de medewerkers die de afgesloten contracten van de gemeente beheren en onderhouden voor een bepaald vakgebied. Qua werkzaamheden kan gedacht worden aan het voeren van gesprekken met de contractpartners, het beheren en monitoren van de uitputting van het contract en het eventueel ingrijpen op het moment dat een contract dreigt te worden overschreden. De contractmanagers blijven betrokken bij de contracten en contractpartners, ook nadat de inkoop is afgerond.

4. Vergunningverlening

Dit betreft de formatie en uitvoeringskosten van vergunningverlening. Deze categorie treft u aan bij de volgende drie clusters:

Cluster 2: Openbare orde en veiligheid

Cluster 4: Parkeren

Cluster 22: Wabo



Berenschot

www.berenschot.nl
/berenschot