Berenschot

Benchmark formatie en kosten

Gemeente Zoetermeer

| Bahamin Khossravi | Marly Beskers-te Selle | Jorine Rabius | 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?

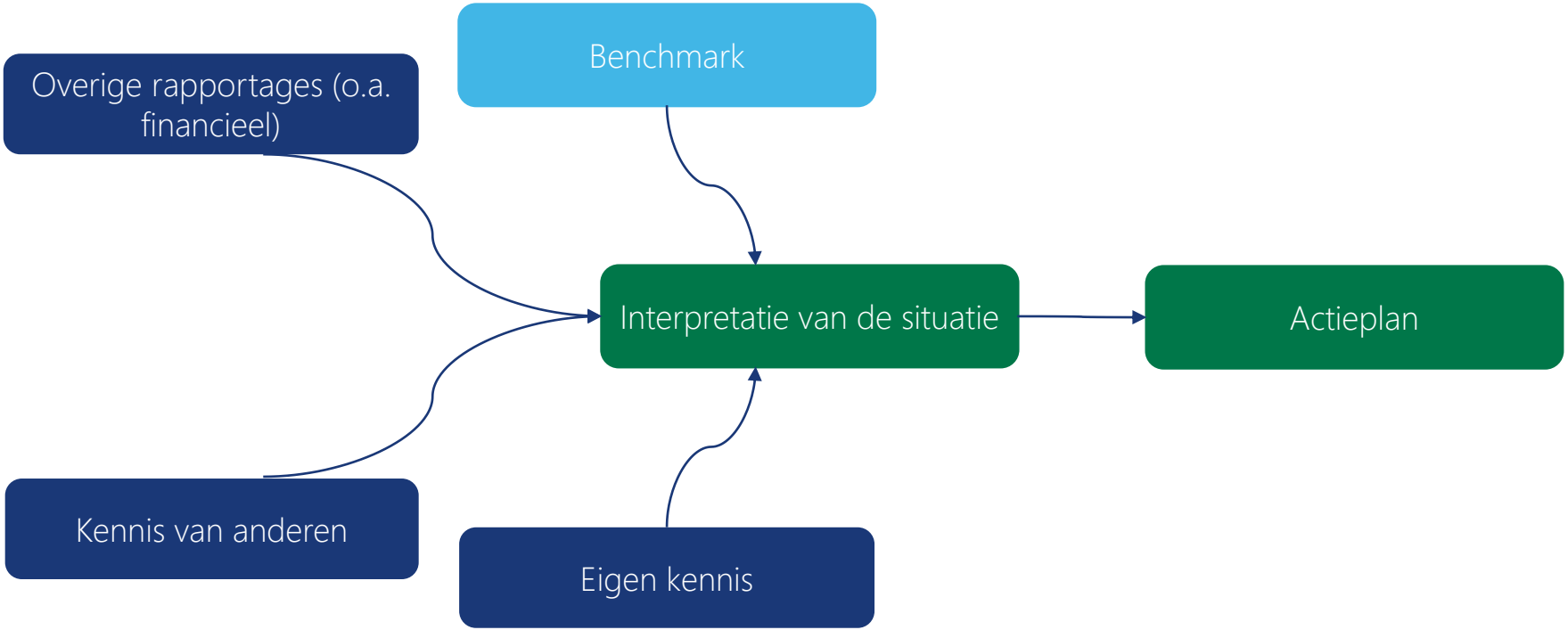
Doel:

- 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 elf 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
Almere	211.840	1.642	Matig	37%	Sterk
Alphen aan den Rijn	112.580	891	Goed	42%	Redelijk
Amersfoort	155.200	2.482	Matig	45%	Sterk
Arnhem	158.700	1.624	Zwak	52%	Sterk
Deventer	100.000	766	Matig	51%	Sterk
Ede	114.660	360	Redelijk	42%	Sterk
Haarlemmermeer	147.282	826	Goed	49%	Redelijk
Helmond	91.595	1.724	Matig	42%	Sterk
Hilversum	90.198	1.978	Matig	45%	Sterk
Leeuwarden	123.088	517	Zwak	36%	Sterk
Lelystad	79.832	343	Matig	49%	Sterk
Maastricht	121.666	2.187	Zwak	31%	Sterk
Nijmegen	173.205	3.288	Zwak	51%	Sterk
Nissewaard	85.413	1.164	Matig	38%	Redelijk
Oss	91.437	564	Redelijk	35%	Sterk
Venlo	101.578	818	Matig	40%	Sterk
Zoetermeer	125.274	3.680	Matig	42%	Sterk

Berenschot



2

Uitkomsten benchmark

- Totale apparaatskosten
- Primair proces en overhead
- Overige kosten

Total apparaatskosten

- Uw totale apparaatskosten (primair proces + overhead) zijn 5% lager per inwoner dan gemiddeld. Dit is uitgedrukt in euro's een bedrag van € 9,7 miljoen lager.

- Uw kosten van het primaire proces zijn 9% lager per inwoner dan gemiddeld (-€ 13,5 miljoen).
  - We zien dat gemeente Zoetermeer meer taken zelf uitvoert en minder belegd heeft bij derden.
  - Hierdoor heeft gemeente Zoetermeer meer formatie dan gemiddeld in de referentiegroep.

- Uw kosten van de overhead zijn 11% hoger per inwoner dan gemiddeld (+€ 3,8 miljoen)
  - Let op, de werklast voor de overhead is hoger dan andere gemeenten, doordat de formatie in het primair proces meer is dan gemiddeld.

- Is de overhead in verhouding met het primaire proces? → Ja, de overhead is gemiddeld (1% hogere kosten, +€ 0,3 miljoen)

Vergelijking kosten clusters (1/3)

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totale apparaatskosten primair proces	**-9%**	**-€ 13.525.009**
Cluster 14: Jeugd	+48%	+€ 1.637.163
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid	+8%	+€ 976.573
Cluster 10: Groen (inclusief groot onderhoud)	+5%	+€ 509.769
Cluster 16: Volksgezondheid	+8%	+€ 357.735
Cluster 11: Recreatie en ontspanning	+26%	+€ 259.986
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen (inclusief groot onderhoud)	+1%	+€ 193.416
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	+5%	+€ 171.360
Cluster 6: Economische zaken	+10%	+€ 146.998

De weergegeven kosten wijken af van de onlineomgeving ivm meegenomen kosten van groot onderhoud en subsidies voor een betere vergelijkbaarheid.

Vergelijking kosten clusters (2/3)

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer	+10%	+€ 68.975
Cluster 22: Wabo	+1%	+€ 28.307
Cluster 19: Milieu en duurzaamheid	-2%	-€ 54.774
Cluster 1: Burgerzaken	-3%	-€ 80.792
Cluster 7: Educatie	-3%	-€ 285.599
Cluster 5: Water	-79%	-€ 470.213
Cluster 23: Belastingen en WOZ	-31%	-€ 577.625
Cluster 4: Parkeren	-29%	-€ 673.733
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en geo-informatie	-34%	-€ 690.731

De weergegeven kosten wijken af van de onlineomgeving ivm meegenomen kosten van groot onderhoud en subsidies voor een betere vergelijkbaarheid.

Vergelijking kosten clusters (3/3)

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut
Cluster 13: Wmo	-16%	-€ 766.267
Cluster 8: Kunst, cultuur en oudheidkunde (incl. subsidies)	-10%	-€ 1.234.822
Cluster 12: Werk, inkomen en schuldhulp	-11%	-€ 1.389.743
Cluster 17: Afval	-13%	-€ 1.436.031
Cluster 18: Riolering (inclusief groot onderhoud)	-32%	-€ 2.370.803
Cluster 15: Maatschappelijke opvang en welzijn (incl. subsidies)	-14%	-€ 2.673.827
Cluster 9: Sport (incl. subsidies)	-58%	-€ 5.170.331

De weergegeven kosten wijken af van de onlineomgeving ivm meegenomen kosten van groot onderhoud en subsidies voor een betere vergelijkbaarheid.

Vergelijking kosten

Totaal
- 9% lagere kosten (-€ 13,5 miljoen)

Uitvoering (inclusief subsidies)
- 11% lagere kosten (-€ 13,9 miljoen)

Beleid/advies
- 16% hogere kosten (+€ 1,8 miljoen)

Regie/contractmanagement
- 39% lagere kosten (-€ 0,9 miljoen)

Vergunningverlening*
- 23% lagere kosten (-€ 0,5 miljoen)

Vergelijking formatie

Totaal
- 3% meer formatie (+20 fte)

Uitvoering
- 5% meer formatie (+25,9 fte)

Beleid/advies
- 11% meer formatie (+12,8 fte)

Regie/contractmanagement
- 52% minder formatie (-12,6 fte)

Vergunningverlening
- 30% minder formatie (-6,2 fte)

* De kosten van vergunningverlening zijn in lijn met de aangevraagde vergunningen.

Analyse beleid/advies

- Bij 10 van de 24 clusters is de beleidsformatie hoger dan gemiddeld, waarvan 5 met een verschil van meer dan 1,5 fte:
  - Sport: +2,8 fte
  - Jeugd: +2,5 fte
  - Economische zaken: +1,8 fte
  - Wmo: +1,6 fte
  - Wabo: +1,6 fte

- Bij 4 van de 24 clusters is de beleidsformatie lager dan gemiddeld, waarvan 2 met een verschil van meer dan 1,5 fte:
  - Maatschappelijke opvang en welzijn: -3,2 fte
  - Riolering: -1,7 fte

Analyse kosten regie/contractmanagement

- De kosten van regie/contractmanagement zijn grotendeels in verhouding met de mate van uitbesteding. Op de volgende clusters zijn de kosten relatief laag gezien de mate van uitbesteding:
  - Openbare orde en veiligheid
  - Educatie
  - Groen
  - Riolering

Cluster: Jeugd

- De kosten zijn 48% hoger per inwoner (+€ 1,6 miljoen).

- Kijkend naar de onderstaande indicatoren liggen de kosten in lijn:
  - Aantal jeugd-cliënten: +43%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw gemeente heeft hogere loonkosten (+€ 2,4 miljoen) dan gemiddeld.
  - Uw kosten van taken belegd bij derden (-€ 0,6 miljoen) en inhuurkosten (-€ 0,1 miljoen) zijn lager dan gemiddeld.

- Er wordt 23,6 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +21,4 fte
  - Beleid/advies: +2,5 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,3 fte

Cluster: Recreatie en ontspanning

- De kosten zijn 26% hoger per inwoner (+€ 0,3 miljoen).
  - Fte's (9) werkzaam voor de kinderboerderij zijn voor de vergelijkbaarheid buiten beschouwing gelaten.

- Kijkend naar de onderstaande indicatoren liggen de kosten in lijn:
  - Aantal kinderboerderijen en dierenweides in gemeentelijk beheer: +314%
  - Aantal evenementen: +28%
  - Klantenpotentieel lokaal: +1%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw kosten van taken belegd bij derden (+€ 0,4 miljoen) zijn hoger dan gemiddeld. Dit is met name het onderhoud van speeltoestellen.
  - Uw gemeente heeft gecorrigeerd voor de kinderboerderij lagere loonkosten (-€ 0,2 miljoen) dan gemiddeld.
  - Uw materiële kosten (+€ 0,1 miljoen) zijn hoger dan gemiddeld.

- Er wordt 3,6 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -2,5 fte
  - Beleid/advies: -0,5 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,6 fte

Cluster: Sport

- Uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies zijn 58% lager (-€ 5,2 miljoen) dan gemiddeld in de referentiegroep.
  - Uw subsidiekosten zijn 84% lager dan gemiddeld (-€ 2,2 miljoen).
  - Uw apparaatskosten zijn 48% lager per inwoner (-€ 3,0 miljoen).
    - Uw materiële kosten (o.a. vastgoedkosten sportaccommodaties/zwembaden) zijn lager dan gemiddeld (-€ 2,7 miljoen).
    - Uw kosten van taken belegd bij derden (-€ 1,3 miljoen) zijn lager dan gemiddeld.
    - De gemeente heeft hogere loonkosten (+€ 1,1 miljoen) dan gemiddeld.

- Kijkend naar de onderstaande indicatoren liggen de kosten niet in lijn:
  - Aantal binnensportaccommodaties: +39%
  - Aantal zwembaden: -12%

- Er wordt 17,0 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +14,6 fte
  - Beleid/advies: +2,8 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,4 fte

Cluster: Maatschappelijke opvang en welzijn

- Uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies zijn 14% lager (-€ 2,7 miljoen) dan gemiddeld in de referentiegroep.
  - Uw subsidiekosten zijn 9% lager dan gemiddeld (-€ 1,3 miljoen).
  - Uw apparaatskosten zijn 30% lager per inwoner (-€ 1,4 miljoen).
    - Met name uw materiële kosten (o.a. vastgoedkosten wijkgebouwen en multifunctionele locaties) zijn lager dan gemiddeld (-€ 1,4 miljoen).

- Een gedeeltelijke verklaring hiervoor is dat uw gemeente minder kernen heeft dan gemiddeld (-70%). Hiervoor gecorrigeerd zijn de kosten 7% lager dan gemiddeld.

- Er wordt 1,4 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +5,8 fte
  - Beleid/advies: -3,2 fte
  - Regie/contractmanagement: -1,2 fte

Cluster: Riolering

- Uw kosten voor het onderhoud van de riolering (zowel het dagelijks onderhoud als het groot onderhoud) zijn 32% lager dan gemiddeld (-€ 2,4 miljoen).
  - De kosten van het dagelijks beheer en onderhoud zijn 40% lager per inwoner (-€ 1,3 miljoen).
  - De kosten van het groot onderhoud zijn 25% lager dan gemiddeld (-€ 1,1 miljoen).

- Kijkend naar de onderstaande indicatoren liggen de kosten niet in lijn:
  - Aantal km riool: -2%
  - Aantal pompen/gemalen: -59%
  - Aantal woonruimten en bedrijfsvestigingen: -1%

- Een mogelijke verklaring heeft te maken met dat de gemeente Zoetermeer een new town is wat het mogelijk maakt om te relinen.
  - Wanneer we de gemeente Zoetermeer vergelijken met andere new town gemeenten dan zien we dat de apparaatskosten inclusief groot onderhoud 14% lager zijn dan gemiddeld.
  - De gemeente Zoetermeer heeft echter ten opzichte van deze groep 13% minder kilometer riool te onderhouden. In vergelijking met andere new town gemeenten liggen de kosten van riolering daarmee in verhouding met de werklast.

- Kijkend naar de opbouw van de kosten van het dagelijks beheer en onderhoud dan zien we het volgende:
  - Uw gemeente heeft lagere loonkosten (-€ 0,5 miljoen), lagere materiële kosten (-€ 0,4 miljoen) en lagere kosten van taken belegd bij derden (-€ 0,1 miljoen) dan gemiddeld.

- Er wordt 9,4 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -6,0 fte
  - Beleid/advies: -1,7 fte
  - Regie/contractmanagement: -1,7 fte

Cluster: Afval

- De kosten zijn 13% lager per inwoner (-€ 1,4 miljoen).
  - Veel gemeenten in de referentiegroep hebben deze taken bijna volledig uitbesteed. Hier zitten verborgen overheadkosten in. Indien we hiervoor corrigeren dan zijn uw kosten 2% lager dan gemiddeld (-€ 0,3 miljoen).

- Kijkend naar de onderstaande indicatoren liggen de kosten in lijn:
  - Aantal woonruimten en bedrijfsvestigingen: -0%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw kosten van taken belegd bij derden (-€ 3,7 miljoen) zijn lager dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft hogere loonkosten (+€ 1,6 miljoen), hogere materiële kosten van o.a. wagens en vastgoed (+€ 0,4 miljoen) en hogere inhuurkosten (+€ 0,2 miljoen) dan gemiddeld.

- Er wordt 30,6 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +30,5 fte
  - Beleid/advies: +0,0 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,0 fte

Cluster: Werk, inkomen en schuldhulp

- De kosten zijn 11% lager per inwoner (-€ 1,4 miljoen).

- Kijkend naar de onderstaande indicatoren liggen de kosten in lijn:
  - Aantal bijstandsontvangers: -19%
  - Aantal cliënten schuldhulpverlening: -38%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw kosten van taken belegd bij derden zijn (-€ 1,4 miljoen) lager dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft lagere loonkosten (-€ 0,4 miljoen), lagere inhuurkosten (-€ 0,3 miljoen) en lagere opbrengsten voor diensten voor derden (-€ 0,7 miljoen) dan gemiddeld.

- Er wordt 3,8 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -2,3 fte
  - Beleid/advies: -0,4 fte
  - Regie/contractmanagement: -1,1 fte

Cluster: Kunst, cultuur en oudheidkunde

- Uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies zijn 10% lager (-€ 1,2 miljoen) dan gemiddeld in de referentiegroep.
  - Uw subsidiekosten zijn 12% hoger dan gemiddeld (+€ 1,1 miljoen).
  - Uw apparaatskosten zijn 66% lager per inwoner (-€ 2,3 miljoen).
    - Met name uw vastgoedkosten voor o.a. theaters, musea en monumenten (-€ 1,4 miljoen) en uw loonkosten (-€ 0,7 miljoen) zijn lager dan gemiddeld.

- Kijkend naar de onderstaande indicatoren liggen de kosten in lijn:
  - Aantal kunst- en cultuurinstellingen: +5%
  - Aantal rijksmonumenten: -96%
  - Aantal gemeentelijke monumenten: -81%

- Er wordt 9,2 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -8,6 fte
  - Beleid/advies: -0,5 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,0 fte

Cluster: Wmo

- De kosten zijn 16% lager per inwoner (-€ 0,8 miljoen).
  - Veel gemeenten in de referentiegroep hebben deze taken gedeeltelijk uitbesteed. Hier zitten verborgen overheadkosten in. Indien we hiervoor corrigeren dan zijn uw kosten 7% lager dan gemiddeld (-€ 0,5 miljoen).

- Kijkend naar de onderstaande indicatoren liggen de kosten niet in lijn:
  - Aantal Wmo-cliënten: +7%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw kosten van taken belegd bij derden (-€ 1,7 miljoen) zijn lager dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft hogere loonkosten (+€ 0,7 miljoen) dan gemiddeld.

- Er wordt 8,5 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +5,5 fte
  - Beleid/advies: +1,6 fte
  - Regie/contractmanagement: +1,4 fte

Cluster: Belastingen en WOZ

- De kosten zijn 31% lager per inwoner (-€ 0,6 miljoen).

- Kijkend naar de onderstaande indicatoren liggen de kosten niet in lijn:
  - Aantal WOZ-objecten: -5%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw gemeente heeft lagere kosten van taken belegd bij derden (-€ 0,4 miljoen) en lagere loonkosten (-€ 0,3 miljoen) dan gemiddeld.

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

Kosten

Overhead afgezet per inwoner:

- 11% hogere kosten (+€ 3,8 miljoen)
- 13% meer formatie (+38,9 fte)

Overhead afgezet tegen de werklast* (per fte):

- 1% hogere kosten (+€ 0,3 miljoen)
- 3% meer formatie (+10,9 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	+1%	+€ 271.205	€24.291		€47.228
Categorie 5: Financiën en Control	+17%	+€ 975.577	€3.551		€6.271
Categorie 4: Personeel en Organisatie	+14%	+€ 361.379	€1.799		€3.020
Categorie 10: Facilitaire dienst	+7%	+€ 266.660	€2.160		€6.337
Categorie 1: Directie en management primair proces	+4%	+€ 182.414	€3.104		€5.768
Categorie 8: Communicatie	+5%	+€ 86.449	€940		€2.822
Categorie 11: Inkoop	+5%	+€ 32.509	€262		€1.130
Categorie 9: Kwaliteitszorg	+3%	+€ 11.400	€0		€800
Categorie 7: Juridische Zaken	-34%	-€ 366.275	€290		€1.813
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	-15%	-€ 394.181	€1.022		€3.800
Categorie 2: Secretariaten primair proces	-44%	-€ 406.776	€257		€2.083
Categorie 6: Informatisering en Automatisering	-4%	-€ 477.953	€7.597		€20.023



Vergelijking formatie

Fte als % van de totale formatie

Categorie	Ingevuld in vragenlijst	Uw gemeente	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totaal aantal fte overhead	**328,89**	**30,1%**	**29,1%**	**+3%**	**+10,9**
Categorie 6: Informatisering en Automatisering	71,19	6,5%	5,8%	+12%	+7,7
Categorie 5: Financiën en Control	70,21	6,4%	5,9%	+8%	+5,3
Categorie 4: Personeel en Organisatie	33,64	3,1%	2,7%	+13%	+3,8
Categorie 1: Directie en management primair proces	44,83	4,1%	3,8%	+7%	+2,8
Categorie 8: Communicatie	22,56	2,1%	1,9%	+10%	+2,1
Categorie 10: Facilitaire dienst	29,82	2,7%	2,6%	+4%	+1,3
Categorie 11: Inkoop	7,18	0,7%	0,6%	+3%	+0,2
Categorie 9: Kwaliteitszorg	4,91	0,4%	0,5%	-3%	-0,1
Categorie 2: Secretariaten primair proces	10,80	1,0%	1,3%	-22%	-3,1
Categorie 7: Juridische Zaken	7,32	0,7%	1,1%	-39%	-4,6
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	26,43	2,4%	2,8%	-15%	-4,6

Categorie 5: Financiën en Control

- De kosten per fte zijn 17% hoger dan gemiddeld (+€ 1,0 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 5,3 fte hoger dan gemiddeld:
  - AO/IC, interne accountantsdienst/EDP-audit: +3,5 fte
  - Controlling/beleid/advies/planning & control: +2,0 fte
  - Secretariaat: +0,7 fte
  - Management: +0,3 fte
  - Overige F&C taken (treasury, verzekeringen, rechtmatigheidsonderzoek): +0,0 fte
  - Financiële administratie: -1,2 fte

- Vooral het aantal fte financiële administratie valt op:
  - Van alle binnengekomen facturen ontvangt en verwerkt uw gemeente 94% digitaal. Gemiddeld is dit 65%.

Categorie 4: Personeel en Organisatie

- De kosten per fte zijn 14% hoger dan gemiddeld per fte (+€ 0,4 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 3,8 fte hoger dan gemiddeld:
  - Personeels- en salarisadministratie: +2,3 fte
  - Management: +0,9 fte (Hierin zit o.a. de manager van de talentenpool)
  - Secretariaat: +0,9 fte (Hierin zit o.a. de ambtelijk secretaris van de OR)
  - Overige P&O taken (arbo/BHV-coördinatie): +0,8 fte
  - Beleid / advies P&O / HRM (incl. intern organisatieadvies): -1,1 fte

Categorie 7: Juridische Zaken

- De kosten per fte zijn 34% lager dan gemiddeld (-€ 0,4 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 4,6 fte lager dan gemiddeld:
  - Management: -0,3 fte
  - Medewerkers: -3,9 fte
  - Secretariaat: -0,4 fte

Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning

- De kosten per fte zijn 15% lager dan gemiddeld (-€ 0,4 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 4,6 fte lager dan gemiddeld:
  - Management: -0,5 fte
  - Adviseurs/medewerkers: -2,1 fte
  - Secretariaat bestuur en directie: -2,0 fte

Categorie 2: Secretariaten primair proces

- De kosten per fte zijn 44% lager dan gemiddeld (-€ 0,4 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet op secretariaat primair proces is 3,1 fte lager dan gemiddeld.

Overige opvallendheden

Huisvestingskosten gemeentekantoren

- Deze kosten zijn 40% lager per fte dan gemiddeld (gecorrigeerd voor opbrengsten). Dit is een bedrag van € 3,0 miljoen lager. Hierbij vallen met name de volgende kostenposten op:
  - Huur gebouwen en inventaris: -€ 0,6 miljoen
  - Rentelasten m.b.t. huisvesting: -€ 0,6 miljoen
  - Afschrijvingen gebouwen en inventaris: -€ 0,5 miljoen

- Het aantal m2 per fte is 44% lager dan gemiddeld.
- Uw organisatie heeft 1 locatie. Gemiddeld in de referentiegroep zijn dit 3,8 locaties.

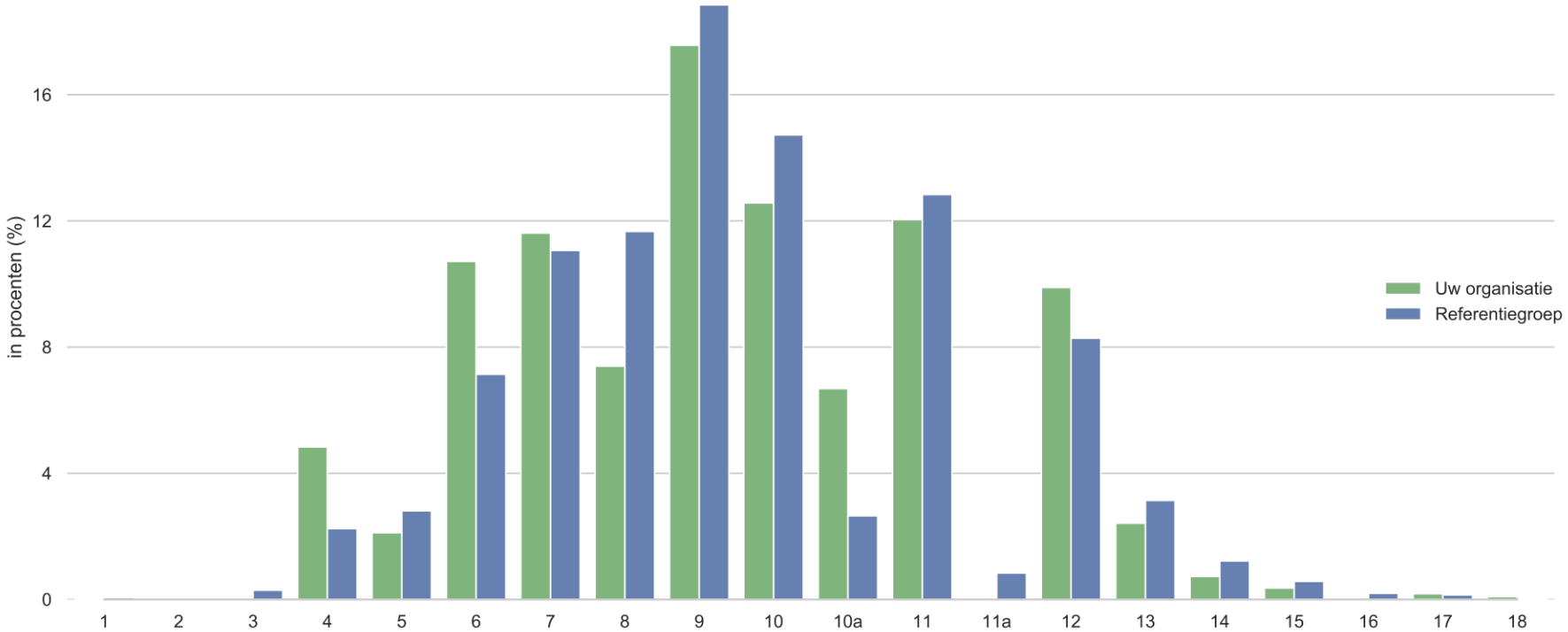
Ziekteverzuim

- Het ziekteverzuimpercentage is 5% hoger dan gemiddeld (6,0% vs 5,7%).
- De meldingsfrequentie is 22% lager dan gemiddeld.

Overige kosten

- Het begrote opleidingsbudget per medewerker is 24% hoger dan gemiddeld.
- De begrote reis- en verblijfskosten per medewerker zijn 82% hoger 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)

Uw totale apparaatskosten (primair proces + overhead) zijn 5% lager per inwoner dan gemiddeld. Dit is uitgedrukt in euro's een bedrag van € 9,7 miljoen lager.

Overhead

- Uw overheadkosten zijn 11% hoger per inwoner. Afgezet tegen het aantal fte dat zij moeten bedienen, zijn uw overheadkosten 1% hoger dan gemiddeld (+€ 0,3 miljoen).

- Uw formatie bestaat voor 30,1% uit overhead. Gemiddeld is dit 29,1%.

- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
  - Financiën en control
  - Personeel en organisatie

- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
  - Juridische zaken
  - Bestuurszaken en bestuursondersteuning
  - Secretariaten primair proces

Samenvattend (2/2)

Primair proces

- De kosten per inwoner zijn 9% lager dan gemiddeld (-€ 13,5 miljoen).

- De uitvoeringskosten zijn lager dan gemiddeld. Uw gemeente heeft een grotere formatieomvang, minder inhuur, lagere vastgoed-en materiaalkosten en lagere externe kosten dan gemiddeld.
- Uw formatie beleid/advies is hoger dan gemiddeld.
- Uw formatie regie/contractmanagement is op de meeste onderwerpen in lijn met de mate van uitbesteding.
- Uw kosten voor vergunningverlening zijn in lijn met de werklast.

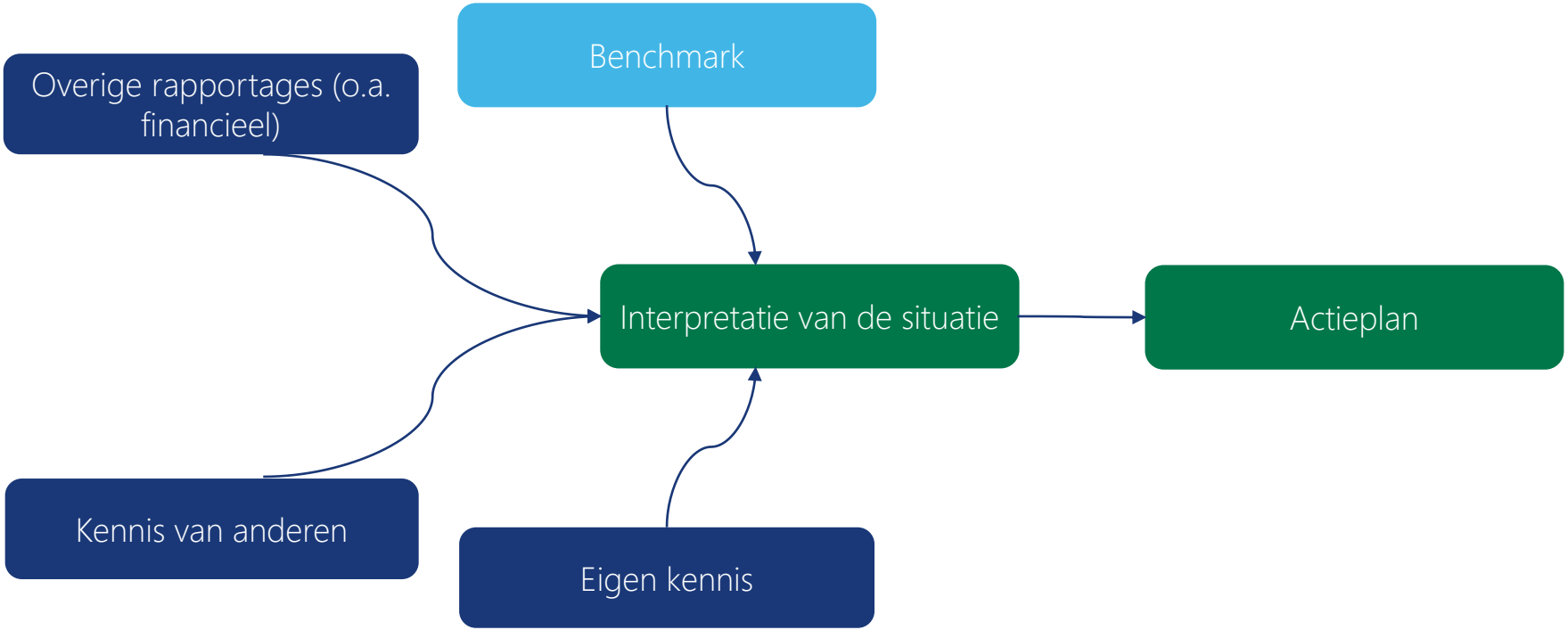
- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
  - Sport (inclusief subsidies)
  - Wmo
  - Belastingen en WOZ

- Er zijn geen aandachtspunten met hogere kosten.

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



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