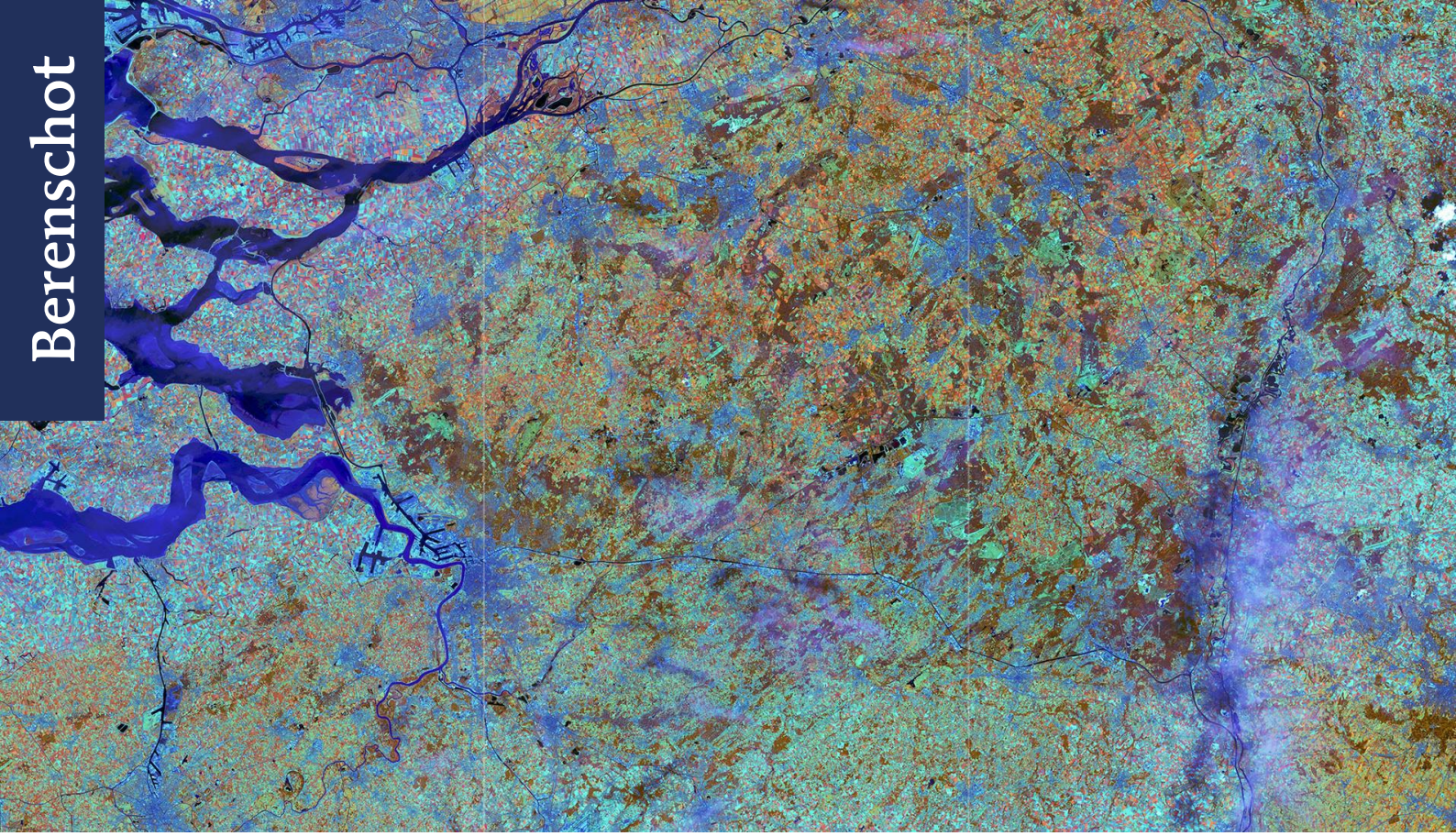
Berenschot



RAPPORT

Uitkomsten Benchmark formatie en kosten gemeente Overbetuwe

- Intern vertrouwelijk – 14 augustus 2024

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 ... 3

Inleiding en uitgangspunten benchmark ... 3

1.1 Uitgangspunten benchmark ... 3
1.2 Referentiegroep ... 4
1.3 Een gemeente met bijzondere kenmerken ... 5

Hoofdstuk 2 ... 7

Uitkomsten benchmark ... 7

2.1 Primair proces ... 7
2.2 Bedrijfsvoeringsthema's ... 11
2.3 Overige bevindingen ... 13

Hoofdstuk 3 ... 15

Samenvattend ... 15

3.1 Interpretatie resultaten benchmark ... 16

Bijlage 1. Overzicht formatie ... 18
Bijlage 2. Definitie apparaatskosten ... 19
Bijlage 3. Benchmark-thema's ... 21

HOOFDSTUK 1

Inleiding en uitgangspunten benchmark

De gemeente Overbetuwe heeft deelgenomen aan de Benchmark formatie en kosten gemeenten van Berenschot. In dit rapport staan wij stil bij de methodiek, resultaten van de benchmark en de waarde en beperkingen.

U heeft aangegeven dat de benchmark onderdeel uitmaakt van de evaluatie systematiek personeelsbudget (p-budget). Uw gemeente wil de benchmark benutten voor de onderbouwing van het personeelsbudget (p-budget) voor de programmabegroting 2025. Hiervoor dient er een geactualiseerde Overbetuwerichtlijn vastgesteld te worden. De benchmark geeft inzicht in hoe uw formatie en kosten zich verhouden tot die van andere gemeenten en brengt u daarmee in positie om gericht te sturen in lijn met de unieke kenmerken en ambities van uw gemeente.

1.1 Uitgangspunten benchmark

De vraag die centraal staat in de benchmark is: Hoe verhouden de formatie en kosten per taak van uw organisatie zich tot die van, andere vergelijkbare gemeenten?

Het uitgangspunt van de vergelijking in de benchmark betreft de apparaatskosten. Dit is de optelling van de loonkosten gecorrigeerd voor eventuele opbrengsten, inhuurkosten (bovenop de vastgestelde formatie) en de overige relevante kosten. De overige relevante kosten zijn een verzameling van kostensoorten die wij meenemen in de benchmark om een zuivere vergelijking te krijgen. Het gaat hierbij om kosten van taken belegd bij derden, materiële kosten en subsidies/externe bijdragen. In bijlage 2 lichten wij de apparaatskosten verder toe. Op deze manier wordt er goed rekening gehouden met het feit dat gemeenten verschillende keuzes kunnen maken in hun manier van werken (taken zelf uitvoeren met eigen formatie of uitbesteden aan externe partijen).

Het resultaat van een benchmark is objectieve vergelijkingsinformatie en biedt een eerste handvat voor een objectieve discussie. De uitkomsten van de benchmark zijn geen ‘finaal oordeel’ over de organisatie, er kunnen namelijk goede redenen zijn waarom de organisatie verschilt ten opzichte van een gemiddelde. Bij het presenteren van de uitkomsten van een benchmark adviseren wij daarom altijd om zorgvuldig om te gaan met de resultaten. De verleiding is soms erg groot om direct conclusies te verbinden aan de uitkomsten. Ga echter niet direct over tot conclusies, maar gebruik de uitkomsten vooral als focus om vervolgonderzoek te doen. Mogelijk is er een hele goede oorzaak voor het gepresenteerde verschil, die niet meteen uit het benchmarkonderzoek naar voren komt. Hierbij valt te denken aan een bepaald kwaliteitsniveau dat de gemeente nastreeft, ambities, maar ook specifieke kenmerken die niet in kwantitatieve data te vangen zijn. Gebruik de uitkomsten van de benchmark als één van de ingrediënten om te komen tot een goede

interpretatie van de situatie, maar gebruik hierbij ook vooral andere bronnen van informatie (bijv. andere rapportages en kennis van binnen en buiten de organisatie). Pas als er een goede analyse is gemaakt van de feitelijk situatie kan een overwogen keuze gemaakt worden of dit wenselijk is voor de gemeente.

Opmerkingen vooraf

- De begroting van 2024 is genomen als uitgangspunt voor deze benchmark. Voor de formatie is uitgegaan van de vastgestelde formatie per 01-01-2024. Dit kan uiteraard verschillen van de daadwerkelijke bezetting van de organisatie (bijvoorbeeld door vacatureruimte of uitval door ziekte). Als er werklastindicatoren genoemd worden betreft dit cijfers uit het kalenderjaar 2023. Voor de referentiegroep hanteren we cijfers met als peildatum 2022, 2023 en 2024. Indien de cijfers uit 2022 en 2023 komen dan zijn de kosten geïndexeerd.
- Wanneer we het hebben over apparaatskosten dan is dit veelal exclusief subsidies die verstrekt worden aan organisaties (zoals kunst- en cultuurinstellingen of maatschappelijke organisaties). Afhankelijk van het onderwerp nemen we kosten van een GR wel of niet mee. We nemen de kosten hiervan mee wanneer we bij gemeenten zien dat er hierin verschillende keuzes worden gemaakt om een taak wel of niet zelf op te pakken. Zo nemen we bijvoorbeeld wel de kosten mee van een GR indien deze belastingtaken oppakt, maar niet de kosten van een veiligheidsregio of een GGD.
- Een begroting kan ieder jaar fluctueren vandaar dat wij een bandbreedte van een procentueel verschil tussen 15% lager dan gemiddeld en 15% hoger dan gemiddeld als gemiddeld beschouwen om zo de focus op de echte opvallendheden te houden.

1.2 Referentiegroep

Voor de benchmark hebben we de kosten van de gemeente Overbetuwe vergeleken met 2 verschillende referentiegroepen. De referentiegroep in het primaire proces betreft een vergelijking met gemeenten van een vergelijkbare omvang wat betreft inwoneraantal. Daarnaast wordt er bij het bepalen van de referentiegroep gekeken naar de sociale structuur, centrumfunctie, bevolkingsdichtheid en percentage van taken belegd bij derden. We zien dat het inwoneraantal de belangrijkste voorspeller is van de apparaatskosten van een gemeente vandaar dat bij 1 referentiegroep voor deze groep gemeenten is gekozen. De referentiegroep welke we gebruiken voor de vergelijking van de overhead is iets anders en bestaat enkel uit gemeenten die niet in een ambtelijke fusie zitten. Dit komt omdat de overheadkosten van ambtelijke fusies niet vergelijkbaar zijn met ‘reguliere gemeenten’.

Uw referentiegroep voor de bedrijfsvoering:

Naam gemeente	Inwoners	Sociale structuur	Centrumfunctie	Stedelijkheid	Formatie per 1.000 inwoners
Overbetuwe	48.909	Goed	Weinig	Weinig stedelijk	7,3
Altena	57.726	Goed	Weinig	Weinig stedelijk	8,1
Coevorden	35.710	Redelijk	Redelijk	Weinig stedelijk	7,8
Doetinchem	58.547	Redelijk	Sterk	Matig stedelijk	5,5
Heemskerk	39.350	Redelijk	Redelijk	Sterk stedelijk	6,8
Houten	50.340	Goed	Redelijk	Sterk stedelijk	6,2
Schagen	46.787	Redelijk	Weinig	Weinig stedelijk	9,0
Vijfheerenlanden	60.052	Redelijk	Weinig	Weinig stedelijk	7,1
Waddinxveen	33.856	Goed	Weinig	Sterk stedelijk	7,0

Uw referentiegroep voor het primaire proces:

Naam gemeente	Inwoners	Sociale structuur	Centrumfunctie	Stedelijkheid	Formatie per 1.000 inwoners
Overbetuwe	48.909	Goed	Weinig	Weinig stedelijk	7,3
1Stroom	40.101	Redelijk/Goed	Redelijk	Matig stedelijk	7,3
ABG-organisatie	44.349	Goed	Zonder	Weinig stedelijk	8,2
Coevorden	35.710	Redelijk	Redelijk	Weinig stedelijk	7,8
Doetinchem	58.547	Redelijk	Sterk	Matig stedelijk	5,5
Heemskerk	39.350	Redelijk	Redelijk	Sterk stedelijk	6,8
Houten	50.340	Goed	Redelijk	Sterk stedelijk	6,2
Noaberkracht	47.958	Goed	Zonder/Weinig	Niet stedelijk	7,4
Schagen	46.787	Redelijk	Weinig	Weinig stedelijk	9,0
Vijfheerenlanden	60.052	Redelijk	Weinig	Weinig stedelijk	7,1
Waddinxveen	33.856	Goed	Weinig	Sterk stedelijk	7,0
West Betuwe	52.961	Goed	Zonder	Niet stedelijk	5,9

1.3 Een gemeente met bijzondere kenmerken

Een belangrijk spoor in de benchmark zijn de werklastindicatoren. Deze indicatoren worden gerelateerd aan de uitkomsten van de benchmark om deze beter te kunnen duiden. Ook al doen we ons best een zo passend mogelijke referentiegroep te vinden, er zullen altijd afwijkingen van het gemiddelde zijn aangezien iedere gemeente uniek is. Hieronder zullen we stilstaan bij de opvallendheden van uw gemeente uit de benchmark per thema:

Bedrijfsvoeringsthema's

- Meer bezwaar- en beroepsprocedures
- Meer binnengekomen facturen
- Meer ICT-meldingen per fte
- Meer openbare en Europese aanbestedingen
- Minder applicaties
- Functioneel beheer minder gecentraliseerd
- Minder locaties gemeentelijke kantoorpanden
- Minder m2 vloeroppervlak per fte

Fysieke thema's

- Meer hectare binnenwater
- Meer kilometers weg
- Minder oppervlakte land
- Minder hectare groen in eigen beheer
- Lagere omgevingsadressendichtheid
- Minder woonruimten per 1.000 inwoners
- Minder kernen
- Minder pompen en gemalen
- Minder kilometer riool
- Minder lopende grondexploitaties
- Minder bestemmingsplannen in ontwikkeling
- Minder omgevingsvergunningen

Sociale thema's

- Meer Wmo-cliënten
- Meer schoolgebouwen
- Meer binnensport accommodaties
- Minder bijstandsontvangers
- Minder cliënten schuldhulpverlening
- Minder jeugdcliënten

Algemene thema's

- Meer APV- en evenementenvergunningen
- Meer drank- en horecavergunningen
- Meer bedrijfsvestigingen
- Meer aanslagregels
- Minder rijbewijzen
- Minder aanslagbiljetten
- Minder ruime openingstijden van uw loket/balie burgerzaken

HOOFDSTUK 2

Uitkomsten benchmark

Uw organisatie heeft in totaal € 48,1 miljoen aan apparaatskosten. Deze kosten zijn 19% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 11,1 miljoen.

Uw apparaatskosten per inwoner zijn voor alle vier de hoofdthema's lager dan gemiddeld:

- Uw organisatie heeft in totaal € 13,7 miljoen aan apparaatskosten voor de bedrijfsvoeringsthema's. Deze kosten zijn 10% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 1,5 miljoen.
- Uw organisatie heeft in totaal € 21,7 miljoen aan apparaatskosten voor de fysieke thema's. Deze kosten zijn 21% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 5,6 miljoen.
- Uw organisatie heeft in totaal € 9,3 miljoen aan apparaatskosten voor de sociale thema's. Deze kosten zijn 26% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 3,2 miljoen.
- Uw organisatie heeft in totaal € 3,4 miljoen aan apparaatskosten voor de algemene thema's. Deze kosten zijn 18% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 0,7 miljoen.

Zowel de kosten van de categorieën binnen het primaire proces als de totale apparaatskosten vallen buiten de bandbreedte die wij als gemiddeld beschouwen. De kosten van de bedrijfsvoering vallen binnen de bandbreedte die wij als gemiddeld beschouwen. Wanneer er verder wordt ingezoomd op detailniveau, ook binnen de bedrijfsvoering, zijn er een aantal onderwerpen die opvallen.

2.1 Primair proces

De kosten voor het primaire proces zetten we af tegen het aantal inwoners in de gemeente. Dat is het niveau waarop we deze kosten vergelijken.

Uw organisatie heeft in totaal € 34,4 miljoen aan apparaatskosten voor het primaire proces. Deze kosten zijn 22% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 9,6 miljoen.

In de benchmarkindeling maken we een onderscheid naar fysieke-, sociale- en algemene thema's.

2.1.1 Fysieke thema's

Uw organisatie heeft in totaal € 21,7 miljoen aan apparaatskosten voor de fysieke thema's. Deze kosten zijn 21% lager per inwoner dan het gemiddelde van de referentiegroep. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 5,6 miljoen.

Tabel 2. Overzicht fysieke thema's (rekening houdend met het inwoneraantal)

Thema	Uw organisatie	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totaal	**€ 21.748.761**	**-21%**	**-€ 5.620.496**
F7 Uitvoering parkeren	€ 174.884	+63%	+€ 67.567
F3 Uitvoering vastgoed*			
F8 Uitvoering overige fysieke thema's*			
F1 Beleid fysieke thema's	€ 1.244.556	-15%	-€ 213.943
F5 Beleid en uitvoering ruimtelijke ordening en grondzaken	€ 2.236.395	-14%	-€ 360.010
F6 Uitvoering milieu en wabo	€ 2.229.917	-27%	-€ 814.801
F4 Uitvoering afval	€ 4.225.833	-16%	-€ 831.738
F2 Uitvoering beheer openbare ruimte	€ 11.637.176	-23%	-€ 3.467.571

Hieronder zullen we stilstaan bij de uitschieters in de benchmark:

- **Uitvoering beheer openbare ruimte (-€ 3,5 miljoen, -23%)**
  Uw kosten voor de uitvoering van het beheer van de openbare ruimte zijn 23% lager dan gemiddeld. U heeft lagere overige relevante kosten dan gemiddeld (-€ 2,9 miljoen) en lagere loonkosten dan gemiddeld (-€ 0,5 miljoen).
  Het verschil op deze taak zit hem met name in kosten van het beheer en onderhoud van wegen en riolering:

  Beheer en onderhoud verkeer, vervoer en wegen
  Voor de uitvoering omtrent verkeer, vervoer en wegen zijn uw kosten € 1,7 miljoen lager dan gemiddeld, terwijl het aantal kilometers weg hoger is dan gemiddeld. Op basis van deze werklastindicator geven wij deze taak **terug** als aandachtspunt. Vanuit de benchmark kunnen wij niet verklaren waarom er minder geld wordt uitgegeven aan het beheer en onderhoud van verkeer vervoer en wegen terwijl er meer kilometer weg te onderhouden valt.

  Beheer en onderhoud riolering
  Voor het beheer en onderhoud van uw riolering zijn uw kosten € 1,3 miljoen lager dan gemiddeld. Het aantal kilometers riool (-10%) en het aantal pompen en gemalen (-21%) is lager dan gemiddeld. Uw bodemfactor is ook lager dan gemiddeld. Op basis van de werklastindicatoren geven wij deze taak **niet terug** als aandachtspunt. De cijfermatige werklast is lager dan gemiddeld en lijkt daarmee in lijn te zijn met de lagere kosten voor het beheer en onderhoud van riolering.

  Beheer en onderhoud groen
  Uw kosten voor beheer en onderhoud groen zijn € 0,5 miljoen lager dan gemiddeld en het aantal hectare groen dat door uw gemeenten onderhouden dient te worden is 34% lager dan gemiddeld. Op basis van de benchmarkuitkomsten geven wij deze taak **niet terug** als aandachtspunt. De cijfermatige werklast is lager dan gemiddeld en daarmee begrijpen wij dat de kosten voor het beheer en onderhoud van het groen ook lager zijn dan gemiddeld.

- **Uitvoering afval (-€ 0,8 miljoen, -16%)**
  De kosten voor de uitvoering van afval zijn 16% lager dan gemiddeld. We zien een andere inrichtingskeuze dan gemiddeld in de referentiegroep; er wordt relatief gezien meer zelf gedaan dan gemiddeld. U zet meer formatie in dan gemiddeld (+8,8 fte) en u heeft lagere externe kosten dan gemiddeld (-€ 1,4 miljoen). Doordat er in de referentiegroep relatief gezien

* Wegens een recente overstap naar een nieuwe benchmarkindeling zijn deze onderwerpen niet goed te vergelijken.

meer is uitbesteed zit een gedeelte van de verklaring van de lagere kosten in de overheadkosten die bij de referentiegroep ook op de taak afval drukken. Daarnaast is de omgevingsadressendichtheid en het aantal woonruimten lager dan gemiddeld. Wij zien vaak dat de kosten voor afval lager zijn bij een lagere omgevingsadressendichtheid en minder woonruimten. Op basis van de benchmarkuitkomsten geven wij deze taak **niet terug** als aandachtspunt en kunnen wij begrijpen dat de kosten voor de uitvoering van afval lager zijn dan gemiddeld.

- **Uitvoering milieu en Wabo (-€ 0,8 miljoen, -27%)**
  De kosten voor de uitvoering van milieu en Wabo zijn 27% lager dan gemiddeld. De lagere kosten worden met name veroorzaakt door de lagere externe kosten (-€ 0,6 miljoen), dit zijn veelal kosten voor de omgevingsdienst waar men in de referentiegroep meer aan uitgeeft. We zien daarnaast minder aangevraagde omgevingsvergunningen per 1.000 inwoners (-18%). Op basis van de benchmarkuitkomsten geven wij deze taak **niet terug** als aandachtspunt. De lagere werklast in de vorm van omgevingsvergunningen en de grote kostencomponent van een omgevingsdienst waar in een beperkte mate invloed op uit te oefenen is maakt dat wij de lagere kosten voor deze taak kunnen begrijpen.

2.1.2 Sociale thema's

Uw organisatie heeft in totaal € 9,3 miljoen aan apparaatskosten voor de sociale thema's. Deze kosten zijn 26% lager per inwoner dan het gemiddelde van de referentiegroep. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 3,2 miljoen.

Tabel 3. Overzicht sociale thema's (rekening houdend met het inwoneraantal)

Thema	Uw organisatie	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totaal	**€ 9.310.889**	**-26%**	**-€ 3.243.500**
S7 Uitvoering onderwijs	€ 351.149	+24%	+€ 68.628
S1 Beleid sociale thema's	€ 1.619.364	+1%	+€ 12.524
S10 Uitvoering overige sociale thema's*			
S4 Uitvoering beschermd wonen*			
S6 Uitvoering maatschappelijk werk en welzijn*			
S9 Uitvoering kunst, cultuur en erfgoed*			
S3 Uitvoering Wmo	€ 1.228.206	-24%	-€ 387.932
S2 Uitvoering werk, inkomen en schuldhulp	€ 3.561.033	-12%	-€ 464.741
S5 Uitvoering jeugdzorg	€ 950.416	-42%	-€ 693.817
S8 Uitvoering sport	€ 1.600.721	-53%	-€ 1.778.162

Hieronder zullen we stilstaan bij de uitschieters uit de benchmark:

- **Uitvoering sport (-€ 1,8 miljoen, -53%)**
  De kosten voor de uitvoering van sport zijn 53% lager dan gemiddeld. Op het gebied van sport nemen wij alle kosten mee in de benchmark (loon-, inhuur-, materiële-, uitbestedings- en subsidiekosten). We zien voor dit cluster lagere loonkosten (-€ 0,4 miljoen) en lagere externe en materiële kosten (-€ 1,3 miljoen) dan gemiddeld. Het aantal buitensportaccommodaties is 54% lager dan gemiddeld. Het aantal binnensportaccommodaties is 15% hoger dan gemiddeld. Echter zeggen de aantallen accommodaties niets over de omvang en de kwaliteit ervan. De belangrijkste voorspeller van de kosten op het gebied van sport in de benchmark is het

* Wegens een recente overstap naar een nieuwe benchmarkindeling zijn deze onderwerpen niet goed te vergelijken.

inwoneraantal. Op basis van de kosten per inwoner geven wij deze taak **terug** als aandachtspunt.

- **Uitvoering jeugdzorg (-€ 0,7 miljoen, -42%)**
  De kosten voor uitvoerende werkzaamheden op het gebied van jeugdzorg zijn 42% lager dan gemiddeld. We hebben het bij dit cluster over de toegang tot de jeugdzorg (inclusief casemanagement, regie, administratie en inkoop), maar niet over de zorgkosten zelf. U zet minder formatie in (-2,6 fte) en u heeft lagere overige relevante kosten (-€ 0,5 miljoen). In de referentiegroep zien we dat er hogere kosten zijn voor externe inkoop en dat soms ook een gedeelte van de toegang is uitbesteed. Het aantal jeugdcliënten is lager dan gemiddeld (-14%) en het aantal beschikkingen is ook lager dan gemiddeld (-24%). De belangrijkste voorspeller van de kosten is het aantal jeugdcliënten. Wanneer we de uitvoerende kosten (exclusief de zorginkoop) afzetten tegen het aantal jeugdcliënten dan zijn deze kosten lager dan gemiddeld (-44%). We zien daarnaast dat uw eigen inzet voor het voorliggende veld hoger is dan gemiddeld. Doordat u relatief gezien meer van het voorliggende veld in huis heeft, is er mogelijk meer grip op welke inwoners er bij de toegang tot de jeugdzorg terecht komen en zijn er lagere kosten voor de toegang nodig. Of dat het gehele verschil kan verklaren kunnen wij niet zeggen vanuit de benchmark, wij geven deze taak daarom **terug** als aandachtspunt.

- **Uitvoering Wmo (-€ 0,4 miljoen, -24%)**
  De kosten voor uitvoerende werkzaamheden op het gebied van Wmo zijn 24% lager dan gemiddeld. U zet minder formatie in (-3,0 fte) en u heeft lagere overige relevante kosten (-€ 0,2 miljoen). In de referentiegroep zien we dat er hogere kosten zijn voor externe inkoop en soms ook een gedeelte van de toegang is uitbesteed. Het aantal Wmo-cliënten is hoger dan gemiddeld (+14%). We zien daarnaast dat uw eigen inzet voor het voorliggende veld hoger is dan gemiddeld. Doordat u relatief gezien meer van het voorliggende veld in huis heeft, is er mogelijk meer grip op welke inwoners er bij de toegang tot de Wmo terecht komen en zijn er lagere kosten voor de toegang nodig. De lagere kosten in relatie tot het hogere aantal Wmo-cliënten maakt dat wij deze taak **teruggeven** als aandachtspunt.

2.1.3 Algemene thema's

Uw organisatie heeft in totaal € 3,4 miljoen aan apparaatskosten voor de algemene thema's. Onder algemene thema's verstaan wij: openbare orde en veiligheid, economie en toerisme, belastingen, kcc en burgerzaken. Deze kosten zijn 18% lager per inwoner dan het gemiddelde van de referentiegroep. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 0,7 miljoen.

Tabel 4. Overzicht algemene thema's

Thema	Uw organisatie	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totaal	**€ 3.377.161**	**-18%**	**-€ 719.618**
A1 Beleid en uitvoering openbare orde en veiligheid	€ 1.577.939	+4%	+€ 64.478
A6 Beleid en uitvoering overige algemene thema's*			
A5 Beleid en uitvoering KCC	€ 357.139	-6%	-€ 24.036
A2 Beleid en uitvoering economie, recreatie en toerisme	€ 240.524	-33%	-€ 118.519
A3 Beleid en uitvoering burgerzaken, BAG en BRP	€ 778.213	-20%	-€ 200.428
A4 Beleid en uitvoering belastingen en WOZ	€ 423.945	-51%	-€ 441.114

* Wegens een recente overstap naar een nieuwe benchmarkindeling zijn deze onderwerpen niet goed te vergelijken.

Hieronder zullen we stilstaan bij de uitschieters uit de benchmark:

- **Beleid en uitvoering belastingen en WOZ (-€ 0,4 miljoen, -51%)**
  De kosten voor beleid en uitvoering belastingen en WOZ zijn 51% lager dan gemiddeld. We zien hier een andere keuze dan gemiddeld in de referentiegroep. Veel gemeenten hebben belastingen buiten de deur belegd. In de apparaatskosten van deze gemeenten zitten overheadkosten. Indien wij hiervoor corrigeren dan zijn uw kosten 45% lager dan gemiddeld. U heeft meer aanslagregels (+31%) en minder aanslagbiljetten (-15%) per 1.000 inwoners. Het aantal WOZ-objecten per 1.000 inwoners is gemiddeld. Op basis van de benchmarkuitkomsten geven wij deze **terug** als een aandachtspunt. We zien lagere kosten dan gemiddeld die niet aan de hand van de cijfermatige werklast verklaard kunnen worden.

- **Beleid en uitvoering burgerzaken, BAG en BRP (-€ 0,2 miljoen, -20%)**
  De kosten voor beleid en uitvoering burgerzaken, BAG en BRP zijn 20% lager dan gemiddeld. U zet minder formatie in dan gemiddeld op deze taak (-2,2 fte). We zien dat uw gemeente in het afgelopen kalenderjaar gemiddeld minder identiteitsbewijzen (-2%) en minder rijbewijzen heeft verstrekt (-24%). Ook heeft u minder burgers aan de balie gehad (-5%) en heeft u minder ruime openingstijden van uw balie/loket burgerzaken (-15%). De inzet op deze taak ligt in lijn met uw werklast en de minder ruime openingstijden, daarom geven wij deze taak **niet terug** als een aandachtspunt.

- **Beleid en uitvoering economie, recreatie en toerisme (-€ 0,1 miljoen, -33%)**
  Uw kosten voor beleid en uitvoering economie, recreatie en toerisme zijn 33% lager dan gemiddeld. In absolute zin gaat het hierbij om een minder grote afwijking (-€ 0,1 miljoen), echter wel een afwijking die voelbaar zou kunnen zijn gezien het grote procentuele verschil. Uw kosten voor zowel de uitvoering (-27%) als beleid (-37%) op dit onderwerp zijn lager dan gemiddeld. In totaal zet u 1,2 fte minder formatie in dan gemiddeld. We zien dat uw gemeente 6% meer bedrijfsvestigingen heeft. Op basis van de benchmarkuitkomsten geven wij deze taak **terug** als een aandachtspunt.

- **Beleid en uitvoering openbare orde en veiligheid (+€ 0,1 miljoen, +4%)**
  Uw totale kosten voor beleid en uitvoering openbare orde en veiligheid zijn gemiddeld. De kosten op beleid zijn € 0,2 miljoen lager dan gemiddeld en de kosten voor uitvoering zijn € 0,3 miljoen hoger dan gemiddeld. Onder uitvoering openbare orde en veiligheid verstaan wij de reguliere uitvoering (bijv. toezicht en handhaving) en casus- en procesregie lokaal (bijv. een lokaal interventieteam). Wegens de recente overstap naar de nieuwe benchmarkindeling kunnen wij met de huidige referentiegroep geen goede uitsplitsing maken van de afwijking op de uitvoering. Wanneer we uw kosten vergelijken met alleen gemeenten die recent hebben deelgenomen dan zien we dat uw reguliere inzet op uitvoering openbare orde en veiligheid lager is dan gemiddeld (-€ 0,1 miljoen). Dit terwijl we een hoge werklast zien in de vorm van het aantal aangevraagde drank- en horeca, APV en evenementen vergunningen. Ook vallen de hogere kosten voor casus- en procesregie, zoals een lokaal interventieteam, op (+€ 0,3 miljoen). We geven beide taken **terug** als aandachtspunt.

2.2 Bedrijfsvoeringsthema’s

Uw gemeente heeft in totaal € 13,7 miljoen aan apparaatskosten voor de bedrijfsvoeringsthema’s. Deze kosten zijn 10% lager per inwoner (-€ 1,5 miljoen). De overhead is niet rechtstreeks

werkzaam voor de inwoner maar voor het ambtelijk apparaat. Vandaar dat wij de overheadkosten afzetten tegen het aantal fte dat zij te bedienen hebben. In de vergelijking met de referentiegroep liggen de kosten van de overhead lager dan het gemiddelde (11% lagere kosten; € 1,8 miljoen lagere kosten).

Tabel 1. Overzicht bedrijfsvoeringsthema's (rekening houdend met het aantal fte)

Thema	Uw organisatie	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totaal	**€ 13.688.493**	**-11%**	**-€ 1.756.795**
B2 Ambtelijk secretariaat	€ 478.416	+51%	+€ 161.052
B6 Informatisering en automatisering	€ 5.533.537	-0%	-€ 1.787
B3 Juridische Zaken	€ 466.444	-2%	-€ 11.347
B7 Communicatie	€ 624.679	-4%	-€ 26.679
B9 Informatiebeheer/DIV	€ 444.634	-12%	-€ 62.153
B12 Inkoop	€ 181.847	-34%	-€ 93.327
B4 HRM en organisatieadvies	€ 1.002.639	-9%	-€ 95.436
B10 Bestuurszaken en bestuursondersteuning	€ 475.284	-26%	-€ 168.267
B5 Financiën en Control	€ 1.384.227	-13%	-€ 199.650
B1 Directie en management	€ 1.647.452	-14%	-€ 270.556
B8 Facilitaire zaken en vastgoedmanagement	€ 1.449.334	-41%	-€ 988.646

Hieronder zullen we stilstaan bij de uitschieters uit de benchmark:

- **Organisatieadvies/procesoptimalisatie/dienstverlening (+€ 0,2 miljoen, +84%)**
  Uw kosten voor organisatieadvies, procesoptimalisatie en dienstverlening zijn 84% hoger dan gemiddeld. U zet 61% meer formatie in dan gemiddeld en op totaal gaat dit om +1,1 fte. Voor deze taak zijn er geen specifieke werklastindicatoren die een sterke voorspellende relatie hebben met de kosten. Op basis van de benchmarkuitkomsten geven wij deze taak **terug** als een aandachtspunt.

- **Ambtelijk secretariaat (+€ 0,2 miljoen, +51%)**
  We zien dat u op deze taak 60% meer formatie inzet dan gemiddeld en in totaal gaat dit om +2,8 fte. De inzet van het ambtelijk secretariaat verschilt per gemeente. Zo maken sommige gemeenten meer gebruik van de inzet van het secretariaat terwijl andere gemeenten taken meer beleggen bij de managers en medewerkers zelf. Qua kosten en procentuele afwijking valt deze taak op vandaar dat wij deze taak **teruggeven** als een aandachtspunt.

- **Facilitaire zaken en vastgoedmanagement (-€ 1,0 miljoen, -41%)**
  De kosten voor facilitaire zaken en vastgoedmanagement zijn 41% lager dan gemiddeld. De lagere kosten komen met name door de overige relevante kosten. Zo heeft u lagere kosten voor afschrijvingen, energie en water en onderhoud. Ook zet u minder in op repro, post, logistiek en bodes. U gemeente heeft 2 gemeentekantoren met een eigen adres waar ambtenaren werken, wat 14% lager is dan het gemiddelde in de referentiegroep. Het aantal m2 vloeroppervlak is ook lager dan gemiddeld. Op basis van het vloeroppervlak hadden wij wel lagere kosten verwacht, maar of dat in deze mate is kunnen wij niet zeggen vanuit de benchmark. Wij geven deze taak daarom **terug** als een aandachtspunt.

- **Directie en management (-€ 0,3 miljoen, -14%)**
  Uw kosten voor directie en management zijn 14% lager dan gemiddeld en op totaal niveau gaat dit om -1,5 fte. Met name de inzet op management overige lagen is lager dan gemiddeld. Gegeven dat de procentuele afwijking binnen de bandbreedte van wat Berenschot als gemiddeld beschouwd wordt deze **niet** als een aandachtspunt **teruggegeven.**

- **HRM (-€ 0,2 miljoen, -27%)**
  Uw kosten voor HRM zijn 27% lager dan gemiddeld. U zet 18% minder formatie in dan gemiddeld op deze taak en op totaal niveau gaat dit om -1,8 fte. Voor deze taak zijn er geen specifieke werklastindicatoren die een sterke voorspellende relatie hebben met de kosten. Op basis van de benchmarkuitkomsten geven wij deze taak **terug** als een aandachtspunt.

- **Bestuurszaken en bestuursondersteuning (-€ 0,2 miljoen, -26%)**
  Uw kosten voor bestuurszaken en bestuursondersteuning zijn 26% lager dan gemiddeld. U zet 22% minder formatie in dan gemiddeld op deze taak en op totaalniveau gaat dit om -1,7 fte. Voor deze taak zijn er geen specifieke werklastindicatoren die een sterke voorspellende relatie hebben met de kosten. Op basis van de benchmarkuitkomsten geven wij deze taak **terug** als een aandachtspunt.

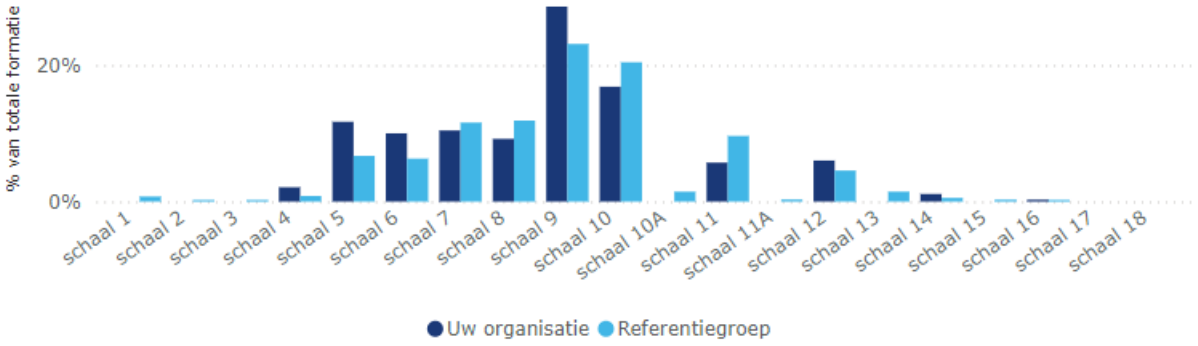
- **Inkoop (-€ 0,1 miljoen, -34%)**
  Uw kosten voor inkoop zijn 34% lager dan gemiddeld. U heeft zowel lagere loonkosten als lagere externe kosten dan gemiddeld. We zien dat het aantal Europese aanbestedingen en het aantal openbare hoger zijn dan gemiddeld. Echter zien we ook dat het aantal onderhandse aanbestedingen lager is dan gemiddeld. Door het wisselende beeld in werklast en de grotere procentuele afwijking in kosten geven wij deze taak **terug** als een aandachtspunt ook al gaat het in absolute zin om een relatief kleine afwijking (-€ 0,1 miljoen).

2.3 Overige bevindingen

Een aantal overige opvallende bevindingen uit de benchmark:

- De gemeente heeft een hoger ziekteverzuim (8,1% t.o.v. 6,5%) en een hogere meldingsfrequentie (1,3 t.o.v. 0,9).
- Uw totale begrote budget voor persoonlijke ontwikkeling per medewerker is hoger dan gemiddeld (+5%).
- De gemiddelde loonkosten per fte liggen rondom het gemiddelde (-2%).

- In de functionele loonschaalverdeling zien we uw inrichtingskeuze terug. In verhouding met de referentiegroep voert u meer taken zelf uit. Zo zien we dat u relatief meer fte's heeft in de uitvoerende schalen 5, 6 en 9. Wat verder opvalt is de lagere aanwezigheid van schaal 10 en 11 waar over het algemeen de beleidsadviseurs zitten. Echter zien we meer fte's in schaal 12.



HOOFDSTUK 3

Samenvattend

Uw organisatie heeft in totaal € 48,1 miljoen aan apparaatskosten. Deze kosten zijn 19% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 11,1 miljoen.

Uw apparaatskosten per inwoner zijn voor alle vier de hoofdthema's lager dan gemiddeld:

- Uw organisatie heeft in totaal € 13,7 miljoen aan apparaatskosten voor de bedrijfsvoeringsthema's. Deze kosten zijn 10% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 1,5 miljoen.
- Uw organisatie heeft in totaal € 21,7 miljoen aan apparaatskosten voor de fysieke thema's. Deze kosten zijn 21% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 5,6 miljoen.
- Uw organisatie heeft in totaal € 9,3 miljoen aan apparaatskosten voor de sociale thema's. Deze kosten zijn 26% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 3,2 miljoen.
- Uw organisatie heeft in totaal € 3,4 miljoen aan apparaatskosten voor de algemene thema's. Deze kosten zijn 18% lager per inwoner. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 0,7 miljoen.

Alleen de kosten voor de bedrijfsvoering vallen binnen de bandbreedte die wij als gemiddeld beschouwen. Zowel de kosten voor het primaire proces, als de totale apparaatskosten vallen buiten deze bandbreedte. Wanneer we inzoomen op gedetailleerde afwijkingen, ook binnen de bedrijfsvoering, dan vallen met name de volgende taken op met relatief hoge kosten:

- Casus- en procesregie (lokaal interventieteam)
- Ambtelijk secretariaat
- Organisatieadvies/procesoptimalisatie/dienstverlening

En vallen met name de volgende taken op met relatief lage kosten:

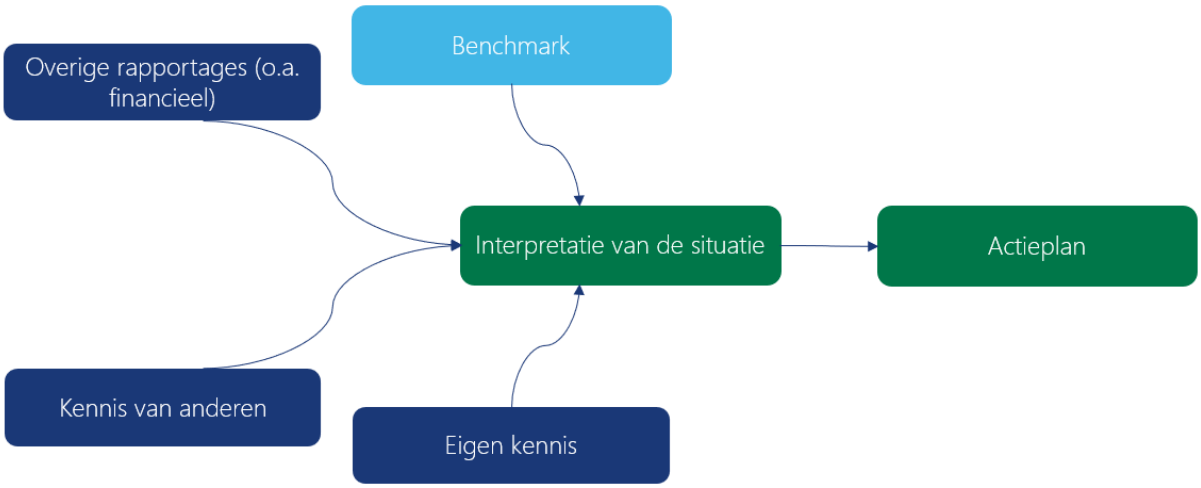
- Beheer en onderhoud verkeer, vervoer en wegen
- Uitvoering sport
- Uitvoering jeugdzorg
- Uitvoering Wmo
- Uitvoering belastingen en WOZ
- Uitvoering economie recreatie en toerisme
- Reguliere uitvoering openbare orde en veiligheid
- Facilitaire zaken en vastgoedmanagement
- Inkoop
- HRM
- Bestuurszaken en bestuursondersteuning

We zien een andere inrichtingskeuze dan gemiddeld. Er wordt relatief gezien meer zelf gedaan en we zien daardoor een hogere formatieve inzet. Echter, zien we lagere begrote structurele inhuurkosten en overige relevante kosten. Afvalinzameling is een voorbeeld van een taak die u als

gemeente volledig zelf uitvoert en de referentiegroep overwegend vaker bij een externe partij heeft belegd. Onder aan de streep zijn uw totale apparaatskosten lager dan gemiddeld.

3.1 Interpretatie resultaten benchmark

Bij het presenteren van de uitkomsten van een benchmark adviseren wij altijd om zorgvuldig om te gaan met de resultaten. De verleiding is soms erg groot om direct conclusies te verbinden aan de uitkomsten. Wij adviseren eigenlijk altijd om niet direct over te gaan tot conclusies, maar de uitkomsten vooral te gebruiken als focus om vervolgonderzoek te doen. Mogelijk is er een hele goede oorzaak voor het gepresenteerde verschil, die niet meteen uit het benchmarkonderzoek naar voren komt. Hierbij valt te denken aan een bepaald kwaliteitsniveau dat de gemeente nastreeft, ambities, maar ook specifieke kenmerken die niet in kwantitatieve data te vangen zijn of die we in de benchmark niet in kaart brengen. Dit is samengevat in onderstaande figuur. Zo kunnen de lagere uitkomsten op de vele taken van de benchmark mogelijk een teken zijn van krapte, maar zouden ook het toonbeeld kunnen zijn van efficiënte werkprocessen. Gebruik de uitkomsten van de benchmark als één van de ingrediënten om de uitkomsten te begrijpen, maar gebruik hierbij ook vooral andere bronnen van informatie (bijv. andere rapportages en kennis van binnen en buiten de organisatie). Pas als er een goede analyse is gemaakt van de feitelijk situatie kan een overwogen keuze gemaakt worden of dit wenselijk is voor de gemeente.



Berenschot



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916

www.berenschot.nl

Bijlage 1. Overzicht formatie

	Gemeente Overbetuwe	Referentiegroep
Totale formatie: vastgestelde formatie (excl. correctie fte's o.a. werkzaam voor derden)	357,23	329,87
Vastgestelde formatie per 1.000 inwoners (excl. correctie fte's o.a. werkzaam voor derden)	7,3	7,1
Loonkosten per 1.000 inwoners (excl. correcties o.a. werkzaamheden voor derden)	€ 608.713	€ 611.409
Totale formatie: vastgestelde formatie (incl. correctie fte's o.a. werkzaam voor derden)	337,80	314,99
Vastgestelde formatie per 1.000 inwoners (incl. correctie fte's o.a. werkzaam voor derden)	6,9	6,8
Loonkosten per 1.000 inwoners (incl. correcties o.a. werkzaamheden voor derden)	€ 578.598	€ 583.472

Op de volgende taken zijn correcties doorgevoerd:

- Beleid en uitvoering belastingen en WOZ voor de belastingsamenwerking met de gemeente Lingewaard.
- Uitvoering sport voor de medewerkers van het zwembad. In de referentiegroep is deze taak vaak uitbesteed en worden de uitgaven ook gecorrigeerd voor opbrengsten.
- Interne/externe communicatie voor dekking uit duurzaamheidsmiddelen vanuit het Rijk.
- GREX-projecten en facilitering van ruimtelijke projecten van derden uit projectgelden en anterieure overeenkomsten.

Bijlage 2. Definitie apparaatskosten

Apparaatskosten zijn de kosten die verband houden met het in stand houden en functioneren van de gemeentelijke organisatie, ofwel de kosten die nodig zijn om een taak uit te kunnen voeren.

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

- Loonkosten personeel (minus opbrengsten)
- Inhuurkosten
- Overige relevante kosten

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. Indien het personeel werkzaamheden uitvoert voor externe organisaties waar begrote opbrengsten tegenover staan dan corrigeren wij deze opbrengsten op de loonkosten. Ook andere opbrengsten zoals dekking uit GREX gelden en opbrengsten uit sportvoorzieningen corrigeren we voor de vergelijkbaarheid met andere gemeenten.

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. Dit kan bijvoorbeeld gaan om specifieke projectkennis of bepaalde vaardigheden die niet of onvoldoende beschikbaar is/zijn binnen de eigen organisatie en daarom worden ingehuurd. We nemen alleen de begrote structurele inhuur mee. Indien er tijdelijke inhuur plaatsvindt nemen wij dit niet mee in de benchmark.

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.

Overige relevante kosten

De overige relevante kosten zijn een verzameling van verschillende kostensoorten die wij meenemen in de benchmark om een zuivere vergelijking te kunnen krijgen. Het gaat hierbij om kosten van taken belegd bij derden, materiële kosten, subsidies/externe bijdragen. Afhankelijk van het onderwerp in de benchmark zullen wij alleen kosten van taken belegd bij derden meenemen of de cirkel van mee te nemen kosten groter maken en eventueel ook materiële kosten of subsidies meenemen.

1. *Kosten van 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. 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. Indien het gaat om een taak die de gemeente ook zelf uit zou kunnen voeren nemen we de kosten mee in de benchmark, hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een belastingsamenwerking. Een aantal kosten die door de gemeente niet zelf worden uitgevoerd nemen we niet mee in de benchmark, hierbij valt te denken aan de externe kosten van de veiligheidsregio of de GGD.

2. *Materiële kosten*
Hieronder verstaan we alle vastgoedgerelateerde kosten, zoals kapitaallasten, huur, beheer en onderhoud van gebouwen, machines en inventaris, toevoegingen aan onderhoudsvoorzieningen en overige huisvestingskosten. Vastgoedgerelateerde opbrengsten (bijvoorbeeld verhuur van een locatie) worden in mindering gebracht op de kosten. Naast de vastgoedgerelateerde kosten rekenen wij ook kapitaallasten en kosten voor het uitvoeren van het beheer en onderhoud van de groenvoorziening, afvalinzameling, straatreiniging, riolering etc. tot de materiële kosten.

3. *Subsidiekosten*
In enkele gevallen nemen we ook subsidiekosten mee, hierbij valt te denken aan sportsubsidies en subsidies aan inwoners of partijen voor het onderhoud van speel/groen voorzieningen.

Bijlage 3. Benchmark-thema's



Bedrijfsvoeringsthema's

- Directie en management
- Ambtelijk secretariaat
- Algemeen beleid en advies
- Personeel en organisatie
- Financiën en control
- Informatisering en automatisering
- Juridische zaken
- Communicatie
- Facilitaire zaken
- Informatiebeheer/ DIV
- Bestuurszaken en bestuursondersteuning
- Griffie
- Overige bedrijfsvoeringwerkzaamheden



Fysieke thema's

- Beleid
- Uitvoering **beheer openbare ruimte**
- Uitvoering **vastgoed**
- Uitvoering **afval**
- Uitvoering **ruimtelijke ontwikkeling en grondzaken**
- Uitvoering **milieu en Wabo**
- Uitvoering **parkeren**
- Uitvoering **BAG, BGT en landmetingen**
- Uitvoering **overige fysieke thema's**

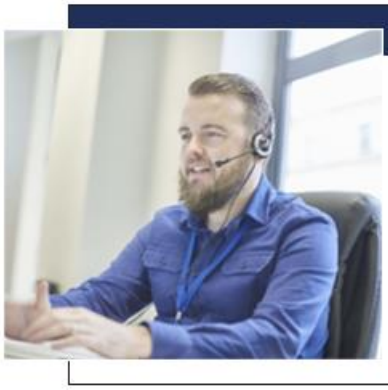
Sociale thema's



Beleid

Uitvoering **werk, inkomen en schuldhulp**
Uitvoering **Wmo**
Uitvoering **beschermd wonen**
Uitvoering **jeugdzorg**
Uitvoering **maatschappelijk werk en welzijn**
Uitvoering **onderwijs**
Uitvoering **sport**
Uitvoering **kunst, cultuur en erfgoed**
Uitvoering **overige sociale thema's**

Algemene thema's



Beleid en uitvoering **openbare orde en veiligheid**
Beleid en uitvoering **economie, recreatie en toerisme**
Beleid en uitvoering **KCC**
Beleid en uitvoering **burgerzaken**
Beleid en uitvoering **belastingen en WOZ**
Beleid en uitvoering **overige algemene thema's**