Berenschot

Toekomstbestendige gemeente

Rapportage onderzoek in opdracht van de gemeente Heerde

T.b.v. raadspresentatie op 10 januari 2022

Inhoud

1. Vraagstelling en aanpak
2. Inhoudelijke stappen die gezet zijn & inhoudelijke uitdagingen die op de gemeente afkomen
3. Financiële analyse: terugblik (2017-2020) en vooruitblik (2021-2025)
4. Uitkomsten gemeentebrede benchmark apparaatskosten
5. Conclusies en aanbevelingen

Uw vraag

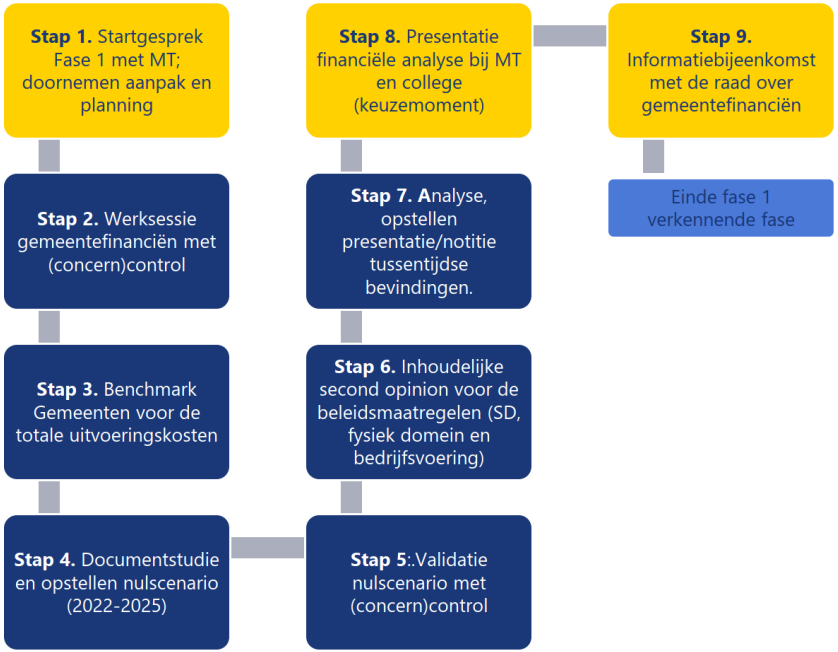
Voer een gemeentebrede analyse uit naar de verwachte financiële ontwikkelingen in de komende vier jaar. Voer tevens een gemeentebrede benchmark uit voor de organisatie en een second opinion voor de reeds doorgevoerde beleidsstappen en de ruimte die er nog is om scherper aan de wind te varen, zodat de gemeente goed voorbereid is op toekomstige ontwikkelingen. Presenteer de uitkomsten bij het MT en het college, alsmede in een informatiebijeenkomst met de raad.

Verdiepend onderzoek

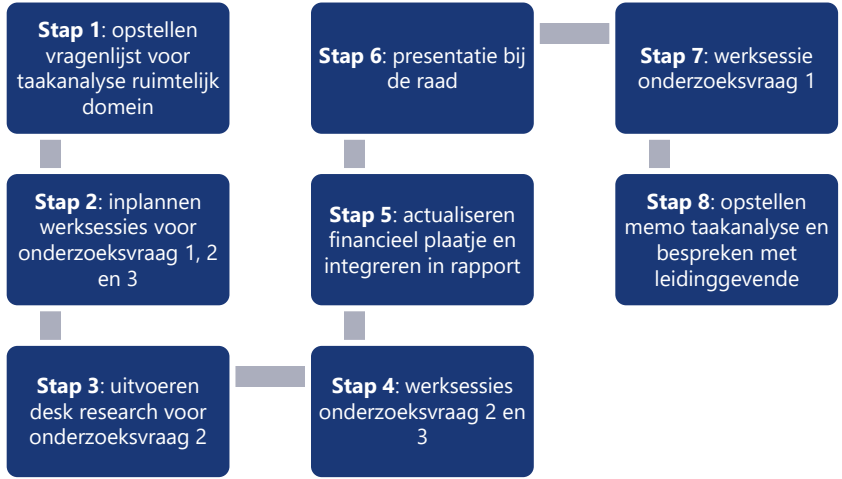
1. Voer een taakanalyse uit naar de ambities, taken en capaciteit in het ruimtelijk domein.
2. Onderzoek welke verklaringen ten grondslag liggen aan de baten versus de kosten in het fysiek domein, ook ten opzichte van andere gemeenten.
3. Vergelijk de onderbouwing van de prognoses van Berenschot en de gemeente op het terrein van de Wmo, jeugd en de BUIG en kom samen met de gemeente tot een meerjarenraming die de gemeente goed kan onderbouwen.
4. Verwerk de stand van zaken uit de septembercirculaire 2021 in de financiële analyse tot en met 2025 en integreer de uitkomsten in het rapport.

Plan van aanpak

Eerste onderzoeksfase:

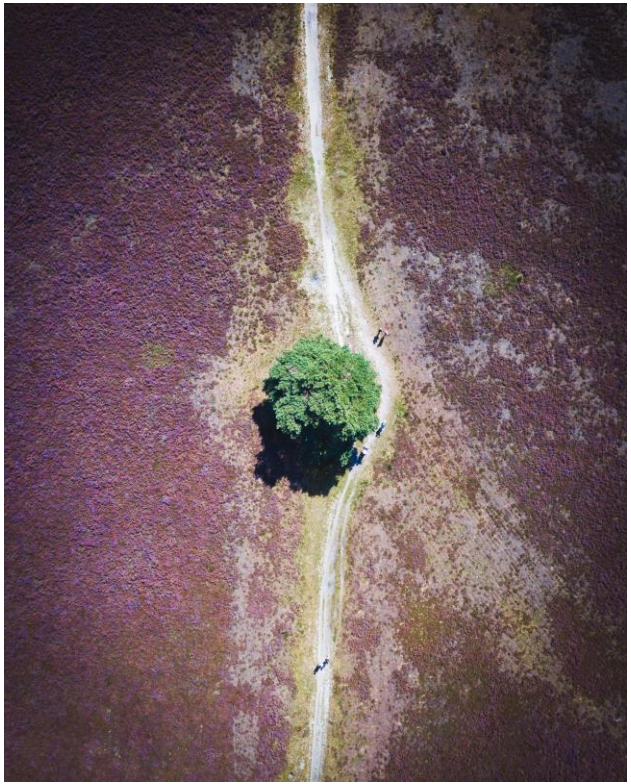


Tweede onderzoeksfase:



Inhoudelijke opgaven: conclusies en aanbevelingen (1)

1. De gemeente slaagt er in het sociaal domein in om goede resultaten te boeken tegen acceptabele kosten. Dit succes is in belangrijke mate gelegen in vooruitstrevende maatregelen, zoals het breed aanbieden van voorliggende voorzieningen, de invoering van Stip en de vroegtijdige inzet van maatwerkvoorzieningen om escalatie te voorkomen. Om deze resultaten te consolideren vormt de verder implementatie van Stip een aandachtspunt. Verder zijn er nieuwe inhoudelijke uitdagingen, zoals preventie, samenredzaamheid en inwonersparticipatie. Ook ligt er een uitdaging om mensen die uit zichzelf (te) laat hulp zoeken te bereiken. Ten slotte zijn er wettelijke opgaven, zoals de Nieuwe Wet Inburgering en de doordecentralisatie beschermd wonen die om aandacht vragen.



Inhoudelijke opgaven: conclusies en aanbevelingen (2)

2. Wat het domein ruimte, ondernemen en wonen betreft komen er belangrijke toekomstige opgaven op de gemeente af, op vrijwel alle onderliggende taakvelden (de nieuwe Omgevingswet, de woningbouwopgave (samen met de regio), de groei van recreatie en toerisme en de energie- en duurzaamheidstransitie). Daarnaast speelt het vraagstuk van inwonersparticipatie. Al deze opgaven zijn momenteel al in voorbereiding en vergen veel inhoudelijke capaciteit. Daarnaast wordt er ook een financiële impact van deze ontwikkelingen verwacht (zie vervolg).
3. In het ruimtelijk domein spelen er op dit moment meer opgaven dan qua capaciteit haalbaar is om te adresseren. De huidige stand van zaken levert daardoor een gemengd beeld op. Enerzijds loopt de gemeente op schema met de invoering van de Omgevingswet en voorop met het werken middels een uitnodigingskader. Anderzijds zijn de beleidskaders verouderd en ontbreekt het, mede als gevolg van het gebrek aan capaciteit en de hoge werkdruk, aan rust voor voldoende reflectie op het waarom en hoe. Gelet op de kleine kans dat de arbeidsmarktsituatie op korte termijn verandert, is onze aanbeveling om een taakanalyse te maken met daarin de ambities, taken en capaciteit, zodat de bestaande capaciteit ingezet wordt op de onderwerpen die voor Heerde het meest van belang zijn.

Voor een toelichting op de inhoudelijke opgaven per taakveld: zie bijlage 1.

De taakanalyse in het ruimtelijk domein vindt in januari 2022 plaats.

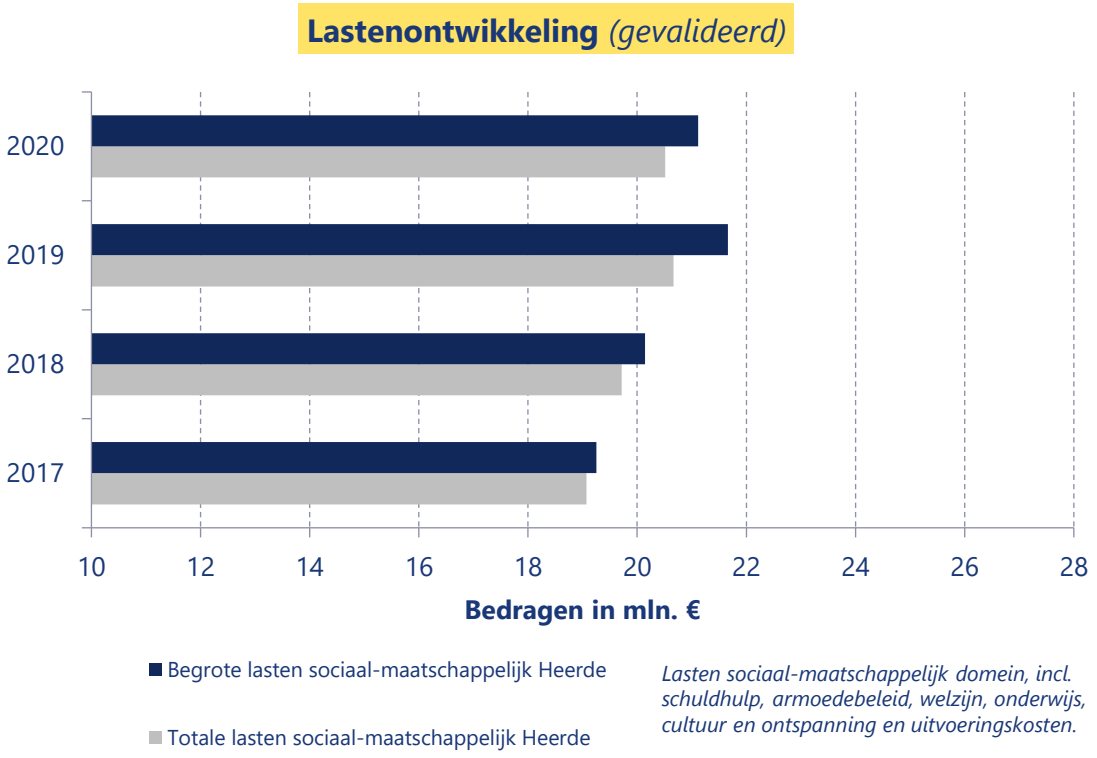
Aanpak en uitgangspunten financiële analyse

- We hebben een financiële analyse gemaakt met als voornaamste doelen om zicht te krijgen op de trendmatige ontwikkeling van de begroting, de gerealiseerde lasten en de reële te verwachten lasten (waar de rijksbijdragen op gebaseerd zijn).
- De scope van de analyse is 2017-2025. Het model is dus zowel terugblikkend als vooruitblikkend. De terugblik 2017-2020 is gebaseerd op de daadwerkelijke lasten en rijksbudgetten in die jaren. Deze cijfers zijn gevalideerd door de gemeente, zodat ze aansluiten op de gemeentelijke administratie.
- Rijksbijdragen zijn op basis van de septembercirculaire 2021. De herziening Gemeentefonds (gepland in 2023) vormt een risico.
- De vooruitblik is gebaseerd op de meerjarenbegroting van de gemeente en prognoses die de gemeente en Berenschot samen hebben opgesteld. De vooruitblik is met name bedoeld om in te schatten in hoeverre de gemeente in de toekomst rekening moet houden met ofwel overschotten ofwel tekorten. Dit rapport is in januari 2022 geschreven. Dit betekent dat er daarna mogelijk nieuwere inschattingen beschikbaar zijn gekomen. Hiervoor zijn uiteraard de controllers van de gemeente te raadplegen.
- Bij de vergelijking van lasten met de Rijksbijdragen zijn de uitvoeringskosten meegenomen; de overhead is daarin niet meegenomen.

Een uitsplitsing van de saldi per taakveld is te vinden in bijlage 1.

Sociaal-maatschappelijk domein: ontwikkeling van de lasten (1)

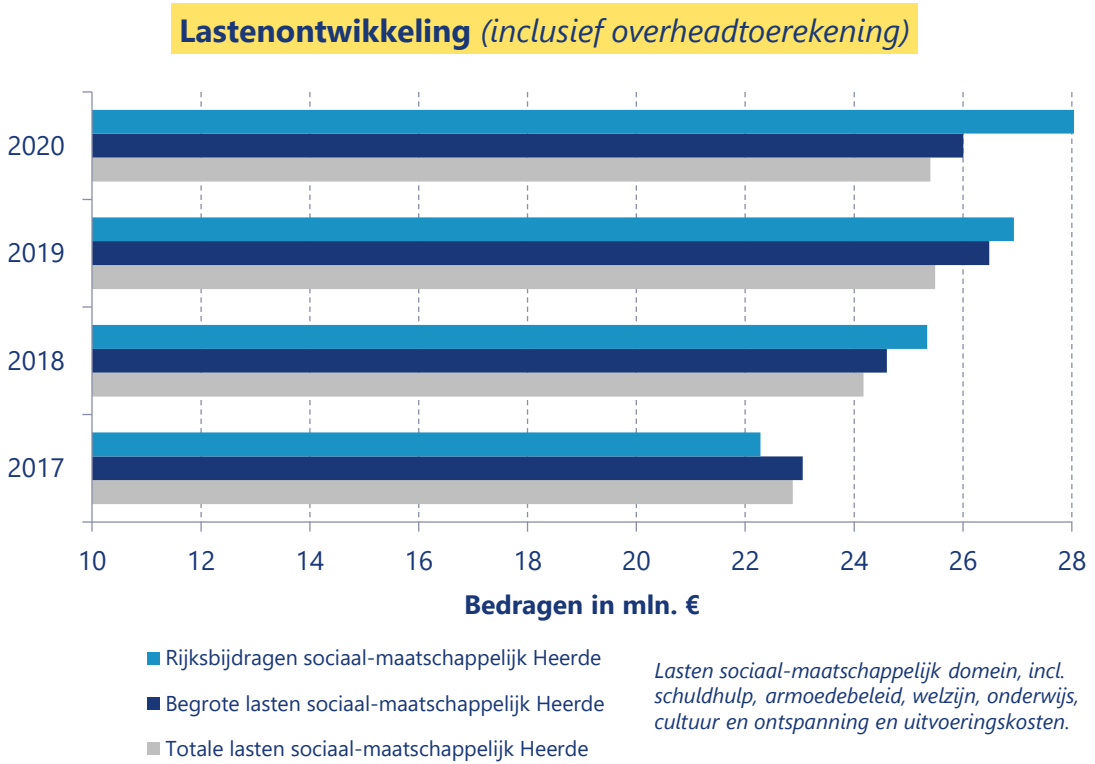
- We hebben de trendmatige ontwikkeling van de begrote lasten en de werkelijke lasten in het sociaal-maatschappelijk domein in de afgelopen vier jaar onder elkaar gezet.
- Het sociaal-maatschappelijk domein is het sociale domein plus schuldhulp, armoedebeleid, welzijn, onderwijs, cultuur en ontspanning, uitvoeringskosten.
- In alle bestudeerde jaren waren de werkelijke lasten lager dan de begrote lasten. In 2017 t/m 2019 is er sprake van een stijging van de gerealiseerde lasten, in 2020 is de stijging gestabiliseerd.



Lasten sociaal-maatschappelijk domein, incl. schuldhulp, armoedebeleid, welzijn, onderwijs, cultuur en ontspanning en uitvoeringskosten.

Sociaal-maatschappelijk domein: ontwikkeling van de lasten (2)

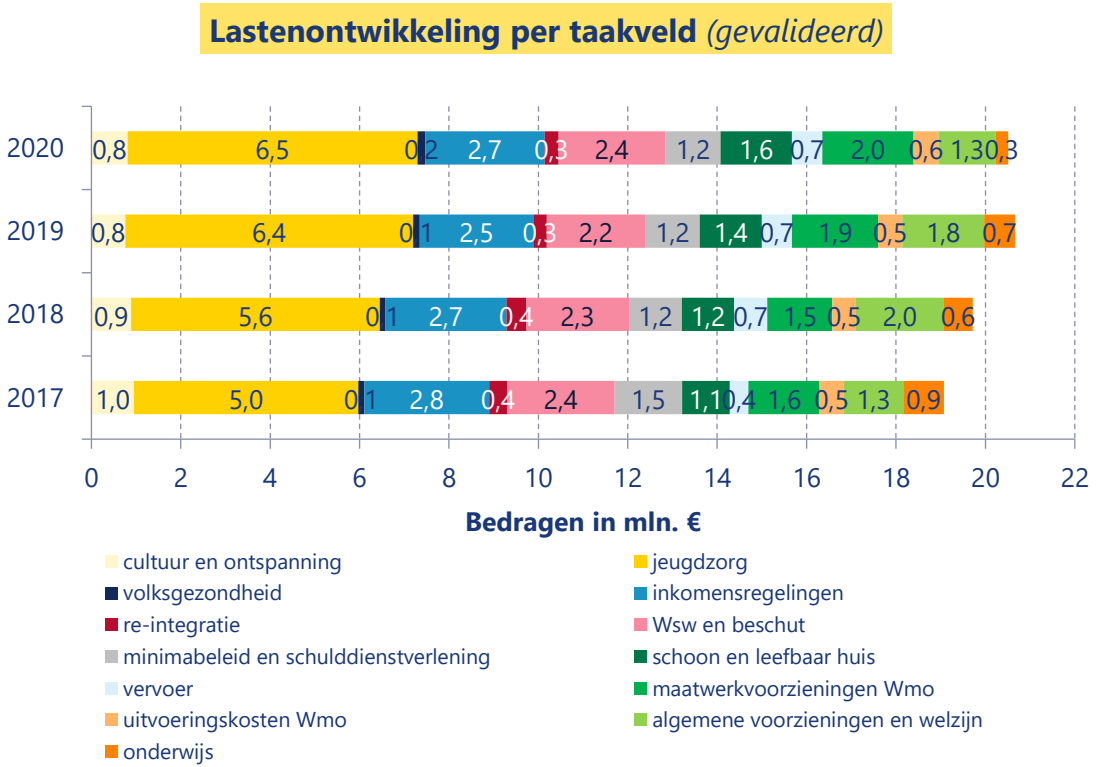
- Het is nuttig om eens in de zoveel tijd de begroting en gerealiseerde lasten te vergelijken met de rijksmiddelen. Omdat de rijksmiddelen gebaseerd zijn op objectieve verdeelmodellen geven de Rijksmiddelen een adequaat beeld van de reële te verwachten lasten.
- Er was vanaf 2018 sprake van een positief verschil tussen Rijksmiddelen en lasten. Doordat de Rijksbijdragen gestegen zijn en de lasten gestabiliseerd, is dit verschil in de loop der jaren toegenomen.



Lasten sociaal-maatschappelijk domein, incl. schuldhulp, armoedebeleid, welzijn, onderwijs, cultuur en ontspanning en uitvoeringskosten.

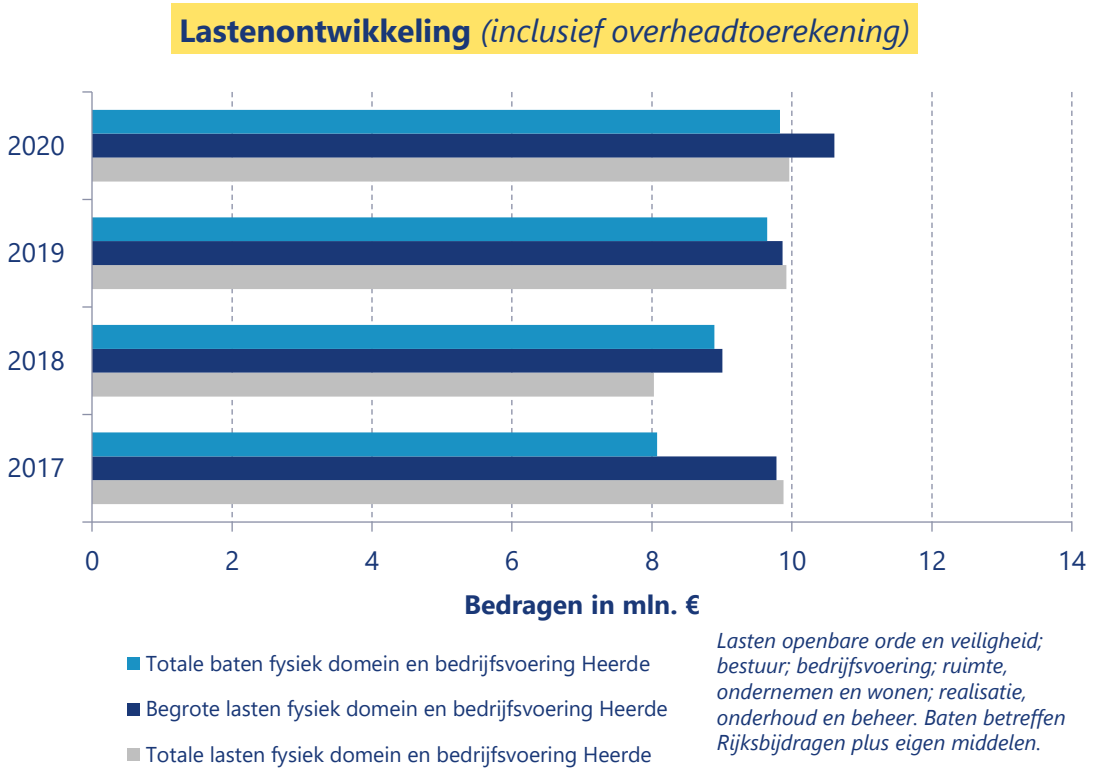
Sociaal-maatschappelijk domein: lastenontwikkeling per taakveld

- Om beter zicht te krijgen op de lastenontwikkeling in de afgelopen jaren is het nuttig om de ontwikkeling van de lasten per taakveld te onderzoeken.
- In absolute zin is het taakveld jeugdzorg in de afgelopen jaren het sterkst gestegen. Ook bij maatwerkvoorzieningen Wmo, schoon en leefbaar huis, vervoer is er sprake van een stijging. Bij onderwijs (onderwijshuisvesting) en bij cultuur en ontspanning was juist sprake van een daling. De overige taakvelden zijn relatief stabiel gebleven.



Fysiek domein en bedrijfsvoering: ontwikkeling van de lasten

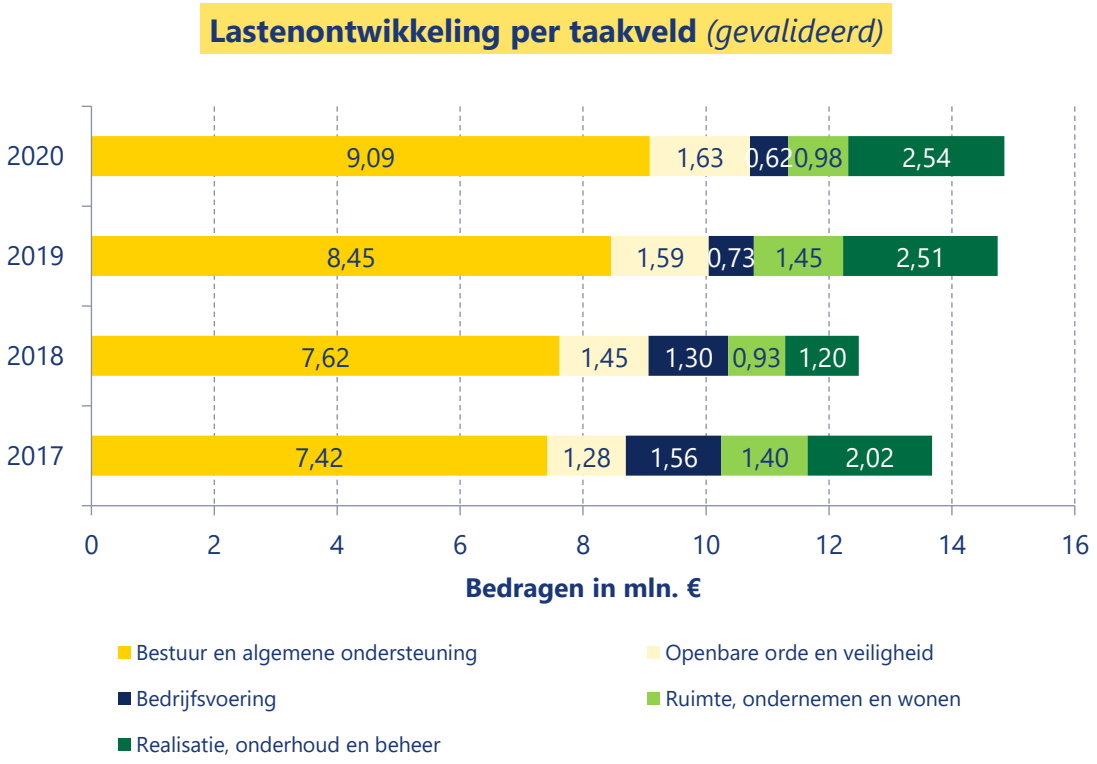
- Hiernaast staat een overzicht van de lasten in het fysiek domein en bedrijfsvoering. De scope betreft openbare orde en veiligheid; bestuur; bedrijfsvoering; ruimte, ondernemen en wonen; realisatie, onderhoud en beheer.
- In 2018 is een lastenreductie gerealiseerd t.o.v. 2017. Vanaf 2019 stijgen de gerealiseerde lasten. De totale lasten zijn in 2019 en 2020 iets groter dan de totale baten. De redenen daarvoor hebben we in het verdiepende onderzoek samen met de gemeente onderzocht (zie de volgende sheets).



Lasten openbare orde en veiligheid; bestuur; bedrijfsvoering; ruimte, ondernemen en wonen; realisatie, onderhoud en beheer. Baten betreffen Rijksbijdragen plus eigen middelen.

Fysiek domein en bedrijfsvoering: lastenontwikkeling per taakveld

- De lasten zijn bij bestuur en algemene ondersteuning (overhead) en bij realisatie, onderhoud en beheer in absolute zin het sterkst gestegen. Bij openbare orde en veiligheid is eveneens sprake van een lastenstijging.
- In 2018 is erin het fysiek domein (ROB en ROW) sprake van lagere lasten dan begroot. Dit heeft te maken met het bevriezen van de uitgaven in die jaren.
- Bij bedrijfsvoering en bij ruimte, ondernemen en wonen is in 2020 t.o.v. van 2017 juist sprake van een lastendaling.



Kosten en baten fysiek domein – oorzaken (1)

- Ook na toerekening van de overhead blijft de conclusie overeind dat er in het sociaal-maatschappelijk domein in Heerde ten opzichte van de Rijksbijdrage relatief minder wordt uitgegeven, terwijl er in het fysiek domein en bedrijfsvoering relatief meer wordt uitgegeven. De conclusie is wel genuanceerd, het verschil blijkt kleiner (zo'n 2 mln. euro) en het verschil speelt bovendien met name in 2019 en 2020.
- De eerste verklaring hiervoor ligt gedeeltelijk in de bevinding dat Heerde t.o.v. vergelijkbare gemeenten relatief veel uitgeeft aan economie en vervoer, en in 2019 ook relatief veel aan ruimte en wonen.
  - Het verschil economie en vervoer is gedeeltelijk te herleiden tot hogere kosten voor verkeer en vervoer. Uit de benchmark apparaatskosten (zie het vervolg) blijkt dat de kosten voor verkeer en vervoer incl. inhuur en kosten voor uitbesteding 7% hoger zijn (€ 0,1 mln.) dan gemiddeld. Een nuance hierbij is dat de kosten voor parkeren € 0,06 mln. lager zijn den gemiddeld. Mogelijk is er dus een andere toerekening mogelijk. Per saldo blijven de kosten voor verkeer en vervoer iets hoger.
  - Het verschil economie en vervoer is ook gedeeltelijk te herleiden tot hogere kosten als gevolg van deelname aan twee economische regio's.
- Een tweede verklaring is dat Heerde ook t.o.v. andere gemeenten relatief weinig uitgeeft in het maatschappelijk domein, m.n. aan cultuur en maatschappelijke ondersteuning.

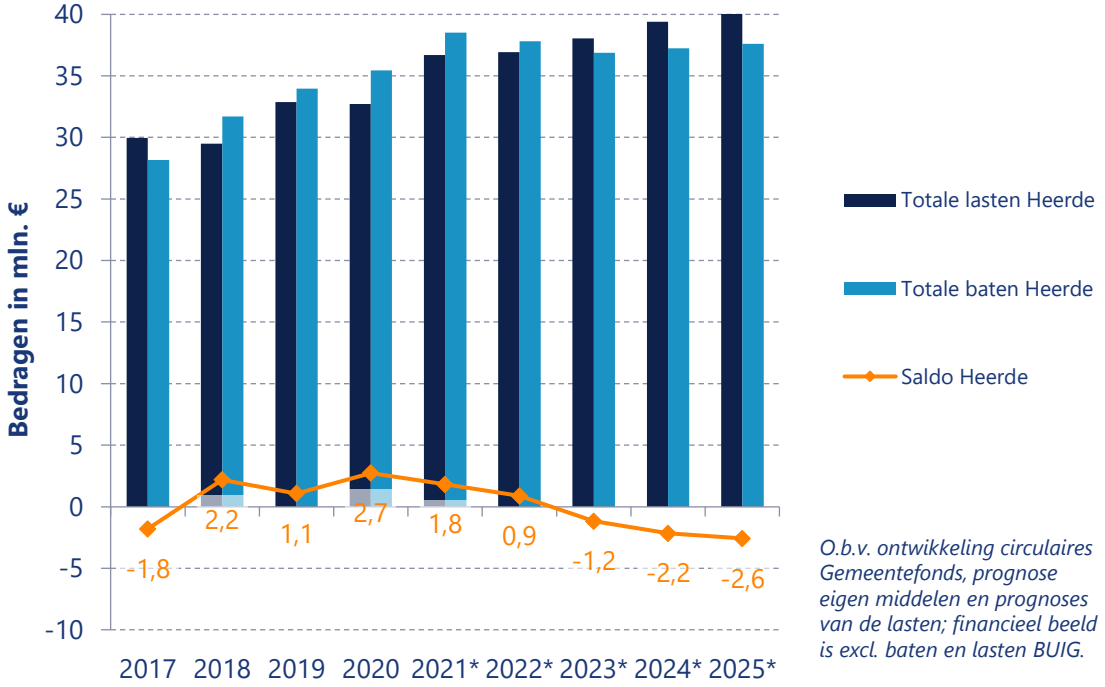
Kosten en baten fysiek domein – oorzaken (2)

- Een derde verklaring (namelijk voor het feit dat het verschil met name speelt in 2019 en 2020) is dat de Rijksmiddelen voor het maatschappelijk domein met name in die jaren fors gestegen zijn, terwijl Heerde in die jaren de lasten in de hand heeft weten te houden.
- Een vierde verklaring is dat de baten van andere kleine gemeenten voor het fysiek domein + veiligheid en openbare orde + bestuur en overhead wat hoger zijn dan in Heerde. Deze verklaring wordt ondersteund door het feit dat de verdeelmaatstaven van het Gemeentefonds weinig rekening lijken te houden met economie en toerisme en met natuurbeheer:
  - een relatief groot deel van het geld verdeeld wordt op grond van bebouwing en weinig op grond van land, terwijl Heerde juist een groene gemeente is met relatief weinig bebouwing;
  - Heerde heeft geen historische kernen, terwijl een deel van de middelen op grond daarvan wordt verdeeld;
  - ook valt op aan de verdeelmaatstaven dat er geen maatstaven zijn voor onderhoud van natuurgebieden;
  - Heerde heeft 14% meer km weg dan gemiddeld, maar ook dit is geen maatstaf in het Gemeentefonds;
  - Heerde heeft een lage omgevingsadressendichtheid en dit is juist wel een maatstaf in het Gemeentefonds.
- Een vijfde verklaring is dat het Rijk bij de totale middelen voor het fysiek domein onvoldoende rekening heeft gehouden met toekomstige opgaven, zoals de Omgevingswet en de woonopgave.

Totale gemeentebegroting: financiële vooruitblik

- De prognoses van het sociaal-maatschappelijk domein plus fysiek domein en bedrijfsvoering vormen een financiële vooruitblik op de totale gemeentebegroting.
- Van 2018 tot en met 2022 is er sprake van positieve totaalsaldi. De verwachting is dat het saldo in 2023 zal verslechteren. De omslag in 2023 komt m.n. door:
  - Een daling van de baten van 1,2 mln. door minder middelen algemene uitkering i.c.m. minder middelen jeugd.
  - Een stijging van de lasten door een optelsom van diverse kleinere factoren.

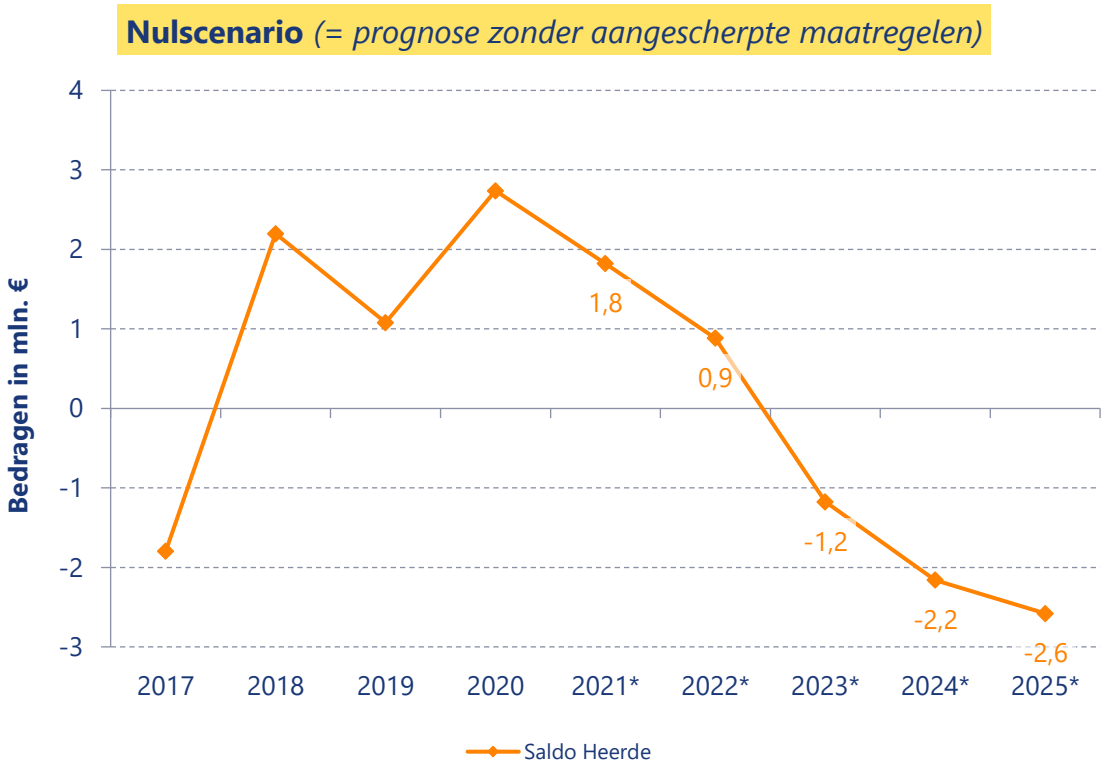
Nulscenario *(= prognose zonder aangescherpte maatregelen)*



O.b.v. ontwikkeling circulaires Gemeentefonds, prognose eigen middelen en prognoses van de lasten; financieel beeld is excl. baten en lasten BUIG.

Totale gemeentebegroting: financiële vooruitblik

- De Berenschotprognose verschilt op een aantal punten van de gemeentebegroting:
  - Bij de BUIG is in de gemeentebegroting nog niet een nulsaldo begroot
  - Het IHP zit nog niet in gemeentebegroting
  - Het verwachte effect van de vergrijzing op de Wmo-lasten zit nog niet in de gemeentebegroting
  - De (forse) afname van de arbitragemiddelen jeugd (zoals genoemd in het regeerakkoord) zit nog niet in de gemeentebegroting.



Financiële opgaven: conclusies en aanbevelingen

1. De totale lasten in het maatschappelijk domein zijn lager dan de Rijksbijdragen. De totale lasten in het fysiek domein en bedrijfsvoering zijn vanaf 2019 wat hoger dan de totale baten.
2. De kosten voor onderwijshuisvesting waren tot voor kort niet reëel begroot. Ook na aanpassing van de meerjarenbegroting blijft de raming ruim onder het niveau van de rijksmiddelen. Dit is een aandachtspunt voor toekomstige meerjarenramingen.
3. De prognoses sociaal domein (BUIG, Wmo en jeugd) zijn in samenspraak met de gemeente aangepast. We bevelen aan om deze aanpassingen ook in de meerjarenbegroting door te voeren.
4. De gemeente moet alert blijven op reservemutaties die het financiële beeld vertekenen. Het is voor een goede duiding van de cijfers, bijvoorbeeld voor de raad, van belang om reservemutaties voortaan apart te specificeren, na het saldo van baten en lasten.
5. Het financiële toekomstplaatje laat zien dat er vanaf 2023 een substantiële financiële opgave op de gemeente af komt. Tegelijkertijd komt er een nieuw abonnementstarief Wmo en is de verwachting dat de voorgenomen daling van de arbitragemiddelen jeugd niet houdbaar is. In dat opzicht is het geprognosticeerde tekort een conservatieve raming. We bevelen desondanks aan om tijdig te anticiperen op dit toekomstige tekort. In het sociaal domein kan bijvoorbeeld aandacht worden besteed aan de verwachte oplopende tekorten bij jeugd en de Wsw. In het fysiek domein kan gekeken worden naar de taakvelden economie en verkeer en vervoer. Bij bedrijfsvoering biedt de benchmark aanknopingspunten.

Onderzoeksvraag benchmark

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
- 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

Resultaat:

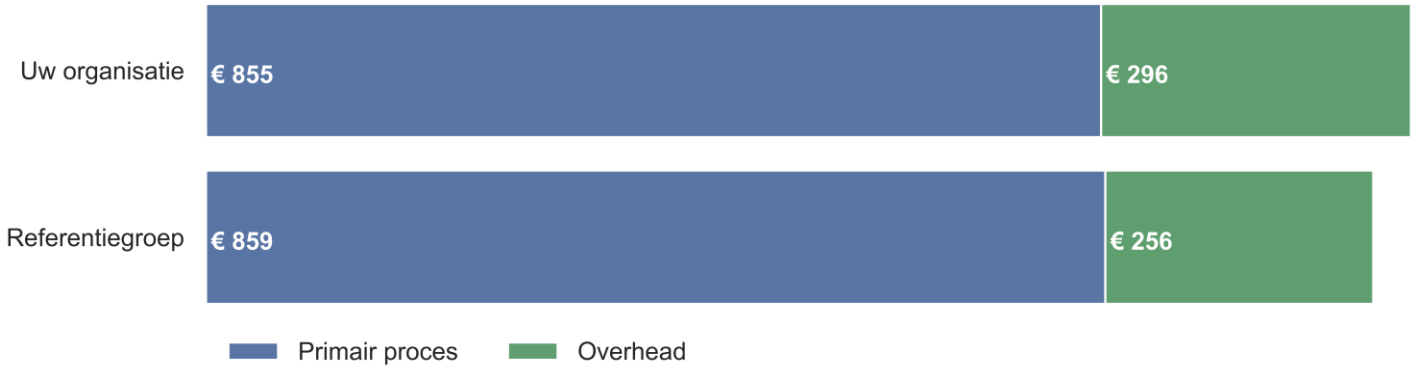
- Objectieve vergelijkingsformatie, eerste handvat voor objectieve discussie: niet het ‘‘finale oordeel’’.
- Vormt/biedt basis voor normering, sturing en inrichting primair proces en overhead.
- Biedt focus voor vervolgonderzoek.

Totale apparaatskosten per inwoner



De totale apparaatskosten (primair proces en overhead) per inwoner van uw gemeente zijn 3% hoger dan gemiddeld (+€ 0,7 miljoen).

Totale apparaatskosten (verdeling primair/overhead) per inwoner



Primair proces per inwoner:

- 0% lagere kosten (-€ 0,1 miljoen)
  - 17% meer formatie (+13,7 fte)
  - Minder taken belegd bij derden (35%) dan gemiddeld (45%).

Overhead per inwoner:

- 15% hogere kosten (+€ 0,7 miljoen)
  - 18% meer formatie (+7,4 fte)
  - Minder taken belegd bij derden (7%) dan gemiddeld (8%).

Overhead per fte:

- 3% lagere kosten (-€ 0,2 miljoen)
  - 0% minder formatie (-0,2 fte)

Bedrijfsvoeringsopgaven: conclusies en aanbevelingen (1)

1. Wat de bedrijfsvoering betreft is het investeringsprogramma bij I&A nu en in de toekomst een grote opgave. Hybride werken, sociale cohesie bij werken op afstand, meer samenwerking met Hattem en Oldebroek (bijv. financiën), communicatie en (meer aandacht voor) rechtmatigheid zijn andere thema's voor de toekomst.
2. In de benchmark komt de categorie informatisering en automatisering (I&A) iets lager uit de vergelijking van de kosten ten opzichte van het gemiddelde van de referentiegroep van de benchmark. Het verschil lijkt voornamelijk door een verschil in materiële kosten van I&A verklaard te kunnen worden. Wij adviseren om deze kostenvergelijking mee te nemen in de aanbeveling bij het vorige punt ten aanzien van I&A.
3. Voor de categorie financiën en control komen de kosten voor de gemeente Heerde iets hoger uit dan het gemiddelde in de referentiegroep van de benchmark. Het verschil lijkt voornamelijk verklaard te kunnen worden door de extra formatie die de gemeente Heerde heeft voor de ontwikkelingen met betrekking tot de rechtmatigheidsverantwoording die in de toekomst door het college moet worden afgegeven. De gemeente Heerde heeft hiermee alvast voorgesorteerd op deze toekomstige ontwikkeling. De meeste andere gemeenten in de benchmark hebben deze formatie nog niet in de eigen organisatie.

Bedrijfsvoeringsopgaven: conclusies en aanbevelingen (2)

4. Voor de categorie personeel en organisatie komen de kosten voor de gemeente Heerde ook iets hoger uit dan het gemiddelde van de referentiegroep van de benchmark. Er lijkt over de hele linie iets meer formatie ingezet te worden. Op basis van de benchmark is dit verschil niet gelijk te verklaren. Wij adviseren voor de categorie personeel en organisatie verdiepend onderzoek te doen.
5. Voor de categorie bestuurszaken en bestuursondersteuning komen de kosten voor de gemeente Heerde iets lager uit dan het gemiddelde van de referentiegroep van de benchmark. Er lijkt met name op het niveau van bestuursadviseurs minder formatie ingezet te worden. Wij adviseren voor de categorie bestuurszaken en bestuursondersteuning verdiepend onderzoek te doen.



Berenschot

www.berenschot.nl
/berenschot

Berenschot



Bijlage 1: toelichting op het onderzoek

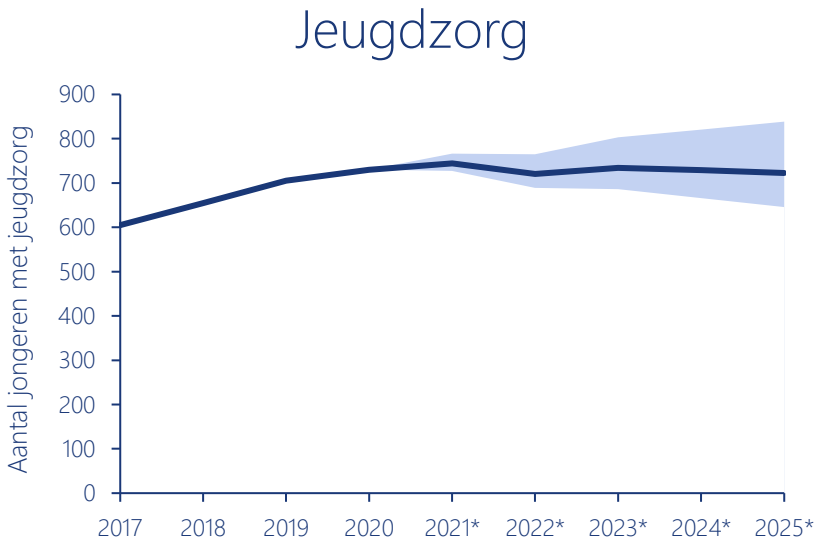
- Interviews
- Inhoudelijke opgaven per taakveld
- Saldi en financiële vooruitblik per taakveld
- Verdiepende analyse kosten en baten fysiek domein

Interviews

- Financiële analyse:
  - Werksessie met domeincontrollers
  - Validatiegesprek met hoofd bedrijfsvoering en concerncontroller
- Inhoudelijke second opinion:
  - Wij hebben verdiepende groepsinterviews uitgevoerd om een goed beeld te krijgen bij de reeds gezette beleidsstappen. De interviews zijn ingedeeld in vijf clusters:
    - Zorg, welzijn en sport
    - Werk & inkomen, inburgering en onderwijs (incl. leerplicht)
    - Ruimte, ondernemen en wonen
    - Realisatie, onderhoud en beheer
    - Bedrijfsvoering
- Gemeentebrede benchmark op de apparaatskosten
  - Startgesprek
  - Validatiegesprek

Inhoudelijke ontwikkelingen en uitdagingen jeugdzorg

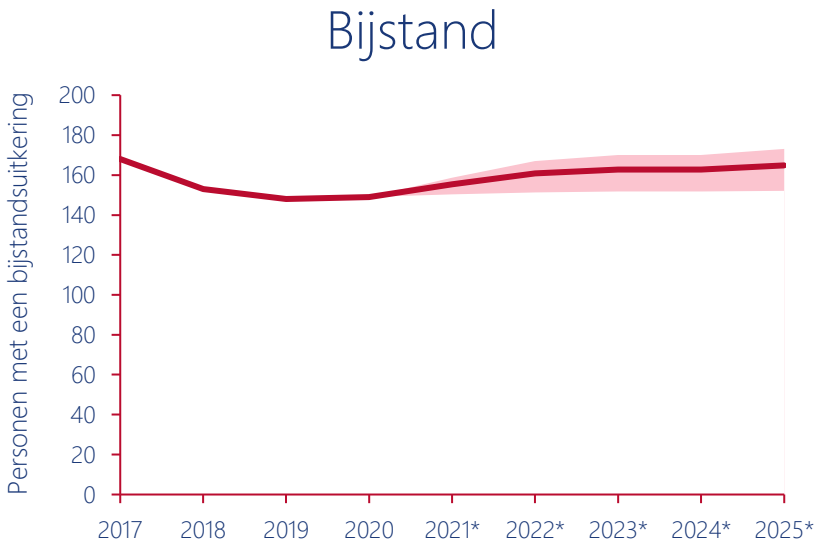
- De toegang is samengevoegd in Stip. Gemeente, partners en inwoners merken hier inmiddels de voordelen van. Verdere implementatie is nog wel nodig om alle potentiële voordelen te realiseren.
- Er is een GZ-psycholoog in huis die een ronde langs de huisartsen heeft gemaakt. Het aantal medische verwijsroutes is afgenomen. De gemeente slaagt er relatief goed in om jeugdhulp voorliggend aan te bieden (bijvoorbeeld gezinscoaching).
- Een uitdaging is dat er nog een taakstelling gerealiseerd moet worden. Daarnaast heeft het nieuwe woonplaatsbeginsel een financieel effect.



- Een grote post op de begroting jeugd is Voogdij en 18+. Ook bij dit taakveld wordt een nieuw woonplaatsbeginsel ingevoerd dat de post kleiner maakt.

Inhoudelijke ontwikkelingen en uitdagingen werk en inkomen breed (1)

- In 2018 een ombuigingsoperatie op de BUIG ingezet die geslaagd is (middels extra inzet op re-integratie).
- Re-integratie is belegd bij Lucrato. Er wordt gewerkt met prestatieafspraken.
- Er zijn veel initiatieven voor bestrijden armoede en schulden (incl. schuldpreventie). Dit heeft effect gesorteerd: de armoede in Heerde neemt af. Het bereik van minimaregelingen is hoog. Volgend jaar nieuw beleid met o.a. een gemeentepolis en tegemoetkoming chronisch zieken.
- Een uitdaging is de invoering van de Nieuwe Wet Inburgering. De beleidsregels zijn al in ontwikkeling.



- Het effect van de coronacrisis op de bijstand valt naar verwachting mee, maar er moet nog steeds rekening gehouden worden met een stijging.

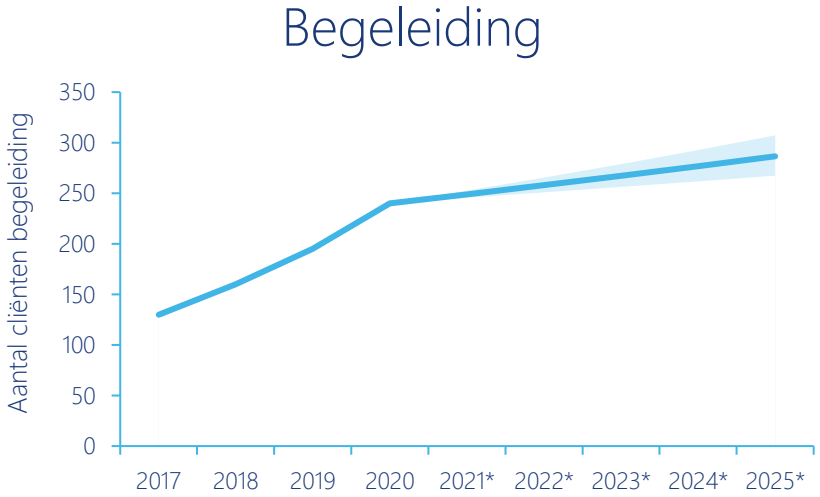
Inhoudelijke ontwikkelingen en uitdagingen werk en inkomen breed (2)

- De toegang tot de Wsw is met de invoering van de Participatiewet gesloten. De krimp van de Wsw is tot nu toe goed opgevangen.
- Voor nieuw beschut (eveneens onderdeel van de Participatiewet) wordt de Rijksdoelstelling gehaald en de gemeente realiseert relatief veel loonkostensubsidies bij reguliere werkgevers (voor nieuwe doelgroepen, onder wie veel mensen met een arbeidsbeperking).
- Een belangrijke uitdaging is om de verdere krimp van de Wsw kostenneutraal op te vangen. De meerjarenbegroting laat een financieel risico zien. Het is van belang dat de gemeente hier tijdig op stuurt.



Inhoudelijke ontwikkelingen en uitdagingen Wmo en welzijn

- Voordelen van Stip (zie voorgaande sheets).
- Heerde is er relatief goed in geslaagd om maatwerkvoorzieningen te substitueren voor algemene voorzieningen. Bij begeleiding, schoon en leefbaar huis en vervoer plukt de gemeente daar al de (financiële) vruchten van. Op het terrein van de Wmo zijn mede daardoor weinig extra besparingen mogelijk.
- De doordecentralisatie beschermd wonen betekent dat Heerde zal moeten werken aan inclusiever wijken en meer woningen voor kwetsbare groepen.
- Preventie, samenredzaamheid en inwonersparticipatie zijn belangrijke thema's voor de toekomst.



- Een uitdaging is dat ook op middellange termijn het beroep op begeleiding (+10%) en schoon en leefbaar huis (>20%) zal blijven stijgen.

Inhoudelijke ontwikkelingen en uitdagingen onderwijs(huisvesting)

- Onderwijsachterstanden zijn (mede als gevolg van corona) vermeend toegenomen. Er is veel aandacht voor kwaliteitsimpulsen.
- Er komt meer aandacht voor kansengelijkheid. Kwetsbare jongeren in beeld krijgen en houden. Laaggeletterdheid terugbrengen.
- Het nationaal programma onderwijs: 50% budgetverhoging. Dat brengt op middellange termijn veel werk met zich mee.
- De afgelopen jaren is onderhoud van scholen achtergebleven. De komende jaren is een inhaalslag nodig (IHP). Dat is een forse inhoudelijke én financiële uitdaging.



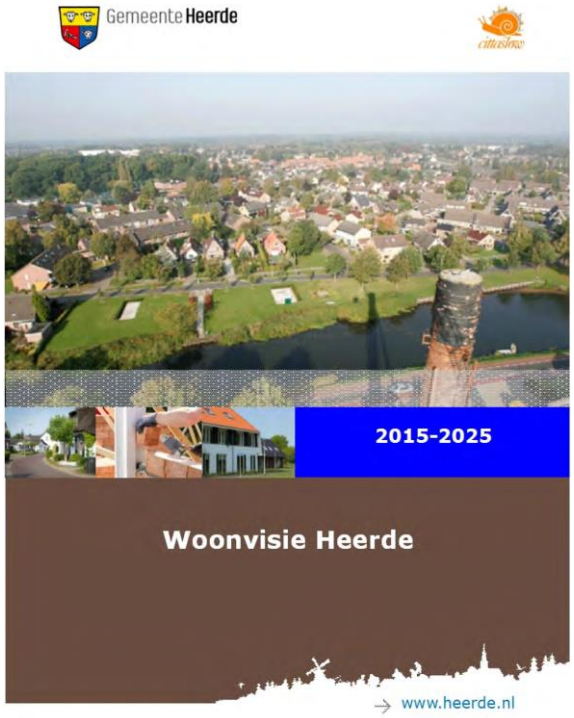
Ontwikkelingen en uitdagingen ruimte, ondernemen en wonen (1)

- Er wordt gewerkt op basis van een structuurvisie (2012) en een toekomstvisie (2017) en men is bezig met een omgevingsvisie. Opgaven en ambities staan er goed in. Nu moet een gebiedsgerichte uitwerking gemaakt worden. Omgevingsvisie is o.b.v. uitnodigingskader (werkwijze sinds 2012); de gemeente loopt hierin voorop.
- Aansluiting op DSO doet Heerde samen met Hattem en Oldebroek. Dat is nodig maar maakt het ook complexer.
- Inwonersparticipatie is een belangrijke uitdaging, inhoudelijk en qua benodigde tijdsinzet.
- Er is te weinig formatie en werving is lastig. Daardoor is de werkdruk relatief hoog. Door de hoge werkdruk ligt de prioriteit bij uitvoerend werk. De toegenomen complexiteit van het uitvoerend werk verhoogt de werkdruk verder. Daardoor is er te weinig ruimte voor reflectie op het waarom en hoe. Er zou toegewerkt moeten worden naar opgavegericht werken. De nieuwe omgevingsvisie is een eerste stap in die richting.



Ontwikkelingen en uitdagingen ruimte, ondernemen en wonen (2)

- Wonen breidt qua formatie uit. De ruimte buiten de kernen is schaars, wat inpassing lastig maakt. Parkeren is mede daardoor ook een lastig dossier. Er is een risico bij de effecten van de Wkb en de gevolgen voor de leges.
- Economisch is er in Heerde een verschuiving gaande van agrarisch naar recreatie/toerisme. Er is weinig ruimte voor bedrijfsuitbreidingen. Er wordt veel gewerkt aan contact met ondernemers.
- In de toekomst is het belangrijk om meer verbindingen te leggen tussen het fysieke domein en het sociale en veiligheidsdomein. Daar zijn al stappen in gezet, maar dat zou nog meer kunnen opleveren.
- Duurzaamheid en de energietransitie zijn thema's voor de toekomst. Er wordt in geïnvesteerd maar er is nog geen concreet/structureel (begrotings/capaciteits)plan.



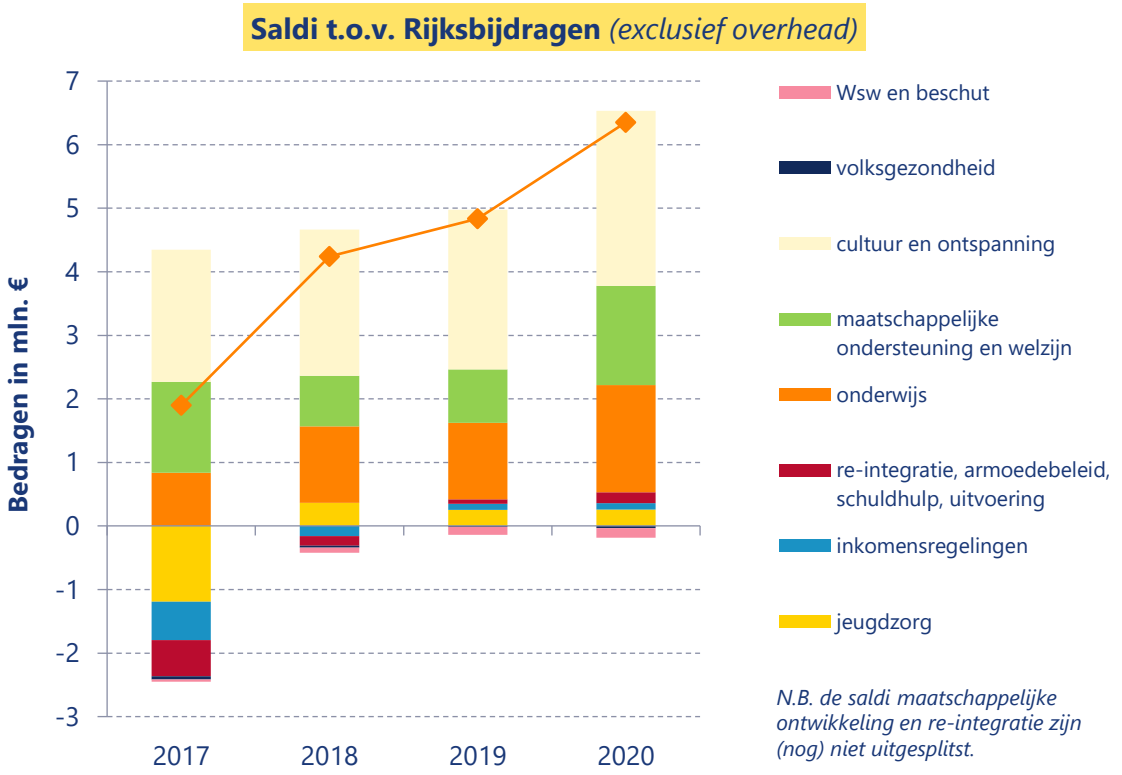
Inhoudelijke ontwikkelingen en uitdagingen bedrijfsvoering

- Zoals benoemd, is werving is een uitdaging, met name in het fysiek domein. Werkdruk is daardoor ook een thema. De gemeente is kwetsbaar als er mensen vertrekken.
- Er is relatief beperkte formatie openbare orde en veiligheid. In Heerde is veiligheid nooit een groot knelpunt geweest.
- Een grote uitdaging is het investeringsprogramma bij I&A. Op de terreinen I&A, inkoop, privacy werkt Heerde samen met Hattem en Oldebroek. Om besparingen te halen op beheerkosten, moeten de processen geüniformeerd. Dat gaat langzaam. Heerde slaagt er wel relatief goed in om grip te houden op de investeringskosten.
- Andere thema's voor de toekomst zijn hybride werken, sociale cohesie bij werken op afstand, meer samenwerking met Hattem en Oldebroek (bijv. financiën), communicatie en (meer aandacht voor) rechtmatigheid.



Sociaal-maatschappelijk domein: saldi per taakveld

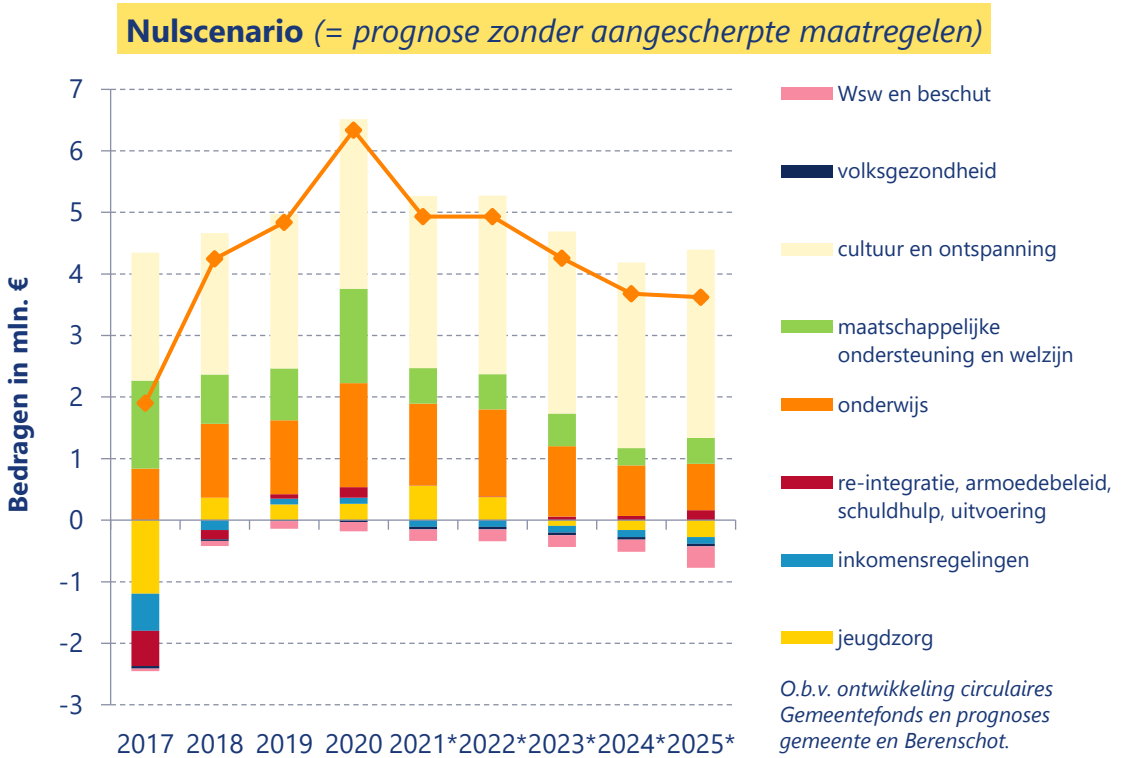
- We hebben de lasten vergeleken met de Rijksbijdragen. Er is sprake van een positief saldo, exclusief overhead. Ook inclusief overhead zou het saldo positief zijn (zie de vorige sheets).
- De grootste positieve saldi zijn maatschappelijke ontwikkeling, onderwijs en cultuur. Het saldo jeugd, re-integratie en het BUIG-saldo zijn in de afgelopen drie jaar omgebogen van een negatief naar een positief saldo. Bij de Wsw is nog steeds sprake van een negatief saldo.



N.B. de saldi maatschappelijke ontwikkeling en re-integratie zijn (nog) niet uitgesplitst.

Sociaal-maatschappelijk domein: financiële vooruitblik

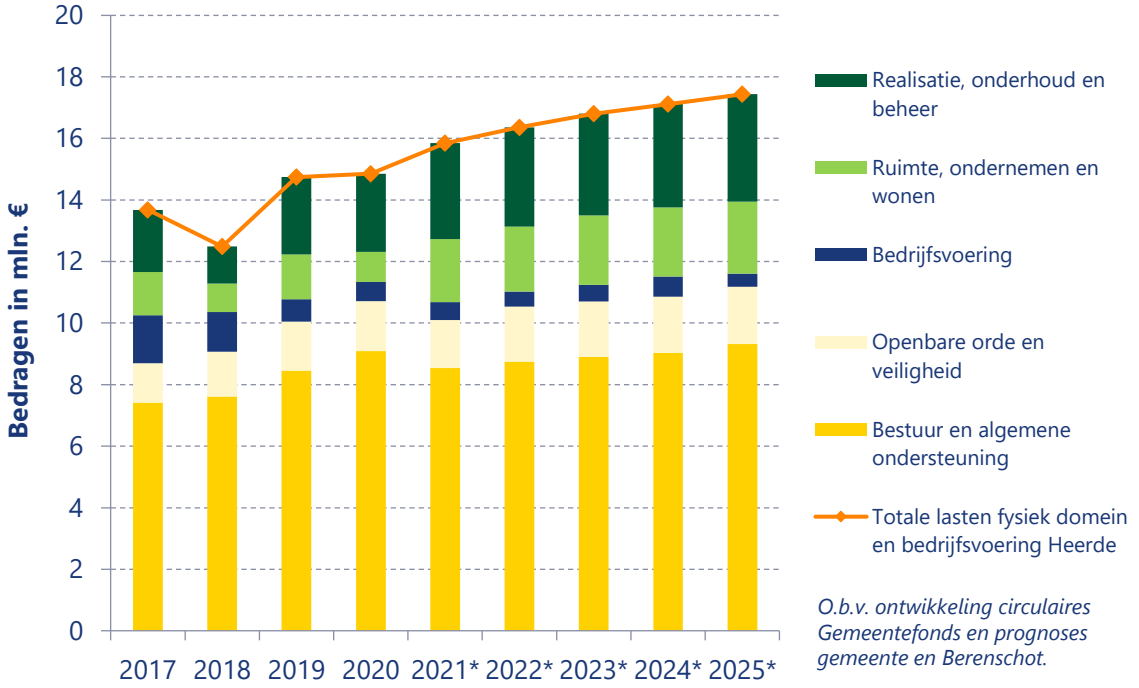
- De rijksoverheid biedt voor de clusters uit het Gemeentefonds een vooruitblik tot en met 2025. In deze vooruitblik is rekening gehouden met toekomstige ontwikkelingen, zoals nieuwe taken en demografische ontwikkelingen.
- Zoals blijkt uit de figuur, zijn de overschotten ten opzichte van de rijksmiddelen grotendeels structureel van aard. Wel nemen de positieve saldi de komende jaren naar verwachting af, met in totaal ruim € 2 mln. Dit gebeurt met name bij maatschappelijke ontwikkeling, onderwijs en jeugd.



Fysiek domein en bedrijfsvoering: financiële vooruitblik

- Omdat het fysiek domein en bedrijfsvoering deels uit eigen middelen gefinancierd worden is het niet mogelijk om de lasten af te zetten tegen de rijksbijdragen. Wel hebben we een prognose kunnen maken van de lasten.
- Uit de prognose blijkt dat de overhead naar verwachting zal stabiliseren. De lasten voor bedrijfsvoering en realisatie, onderhoud en beheer blijven naar verwachting eveneens stabiel. De lasten voor ruimte, ondernemen en wonen zullen stijgen, met name als gevolg van nieuwe taken.

Nulscenario *(= prognose zonder aangescherpte maatregelen)*



O.b.v. ontwikkeling circulaires Gemeentefonds en prognoses gemeente en Berenschot.

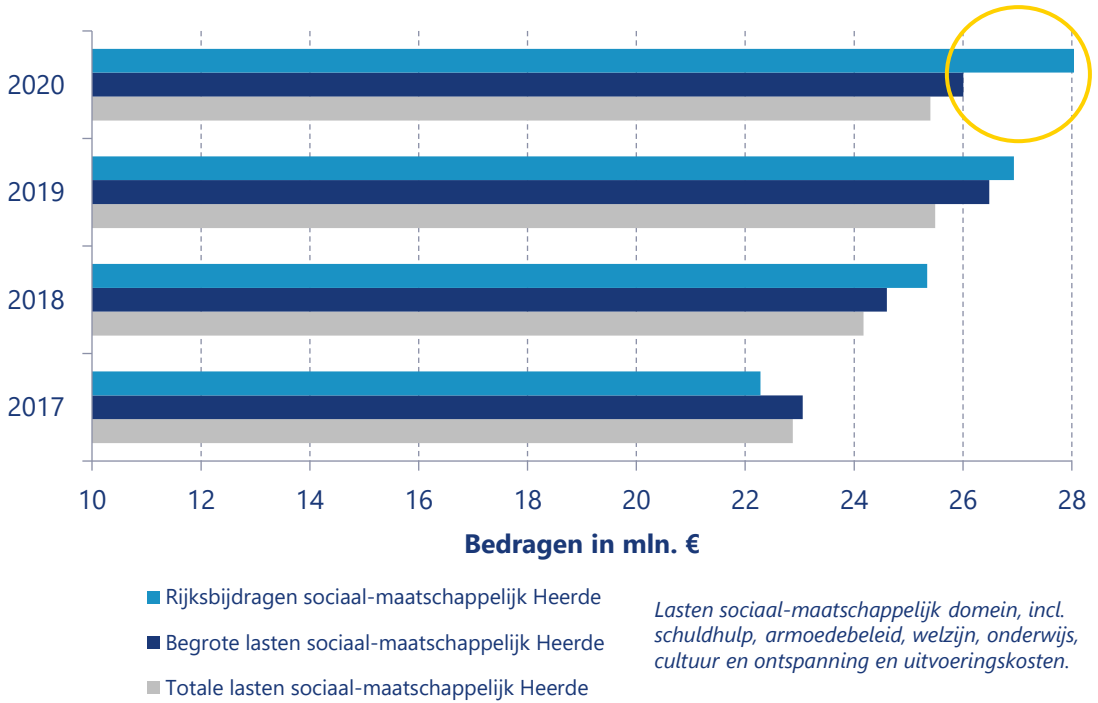
Kosten en baten fysiek domein – inleiding

- Een conclusie uit het verkenningsonderzoek is dat de gemeente er in het verleden voor heeft gekozen om ten opzichte van de rijksbijdragen structureel middelen over te hevelen van het sociaal-maatschappelijk domein (met name: cultuur, onderwijs en maatschappelijke ondersteuning) naar andere domeinen van de gemeente. Dit roept bij de gemeente de vraag op hoe de baten en lasten in het fysiek domein zich verhouden tot die van andere gemeenten en wat de verklaringen zijn voor de huidige baten en lasten in het fysiek domein in Heerde.
- Een onderdeel van het zoeken naar een verklaring is om de overhead toe te rekenen aan de domeinen, zodat preciezer uitgerekend kan worden hoeveel geld er in het sociaal-maatschappelijk domein overblijft ten opzichte van de rijksbijdragen.
- Ook moet er goed gekeken worden naar de tarieven en eigen middelen. De kosten en baten worden tevens vergeleken met andere gemeenten met een vergelijkbaar profiel. Deze vragen worden eerst uitgezocht op basis van desk research. Daarna vindt er een gesprek met de gemeente plaats om tot een gezamenlijk beeld als verklaring te komen.

Kosten en baten fysiek domein – overheadtoerekening (1)

- Een eerste analysestap is dat we de overhead toegerekend hebben aan het fysiek domein en het maatschappelijk domein.
- Er is in het Gemeentefonds een apart cluster ‘Bestuur en algemene ondersteuning’. Deze is ook deels voor het sociaal domein bedoeld.
- Het blijkt dat de overhead een groot deel van de verklaring van het vraagstuk vormt.
- Wel blijft er sprake van een belangrijke kanttekening:
  - Met name in 2020 blijft sprake van een substantieel overschot t.o.v. de Rijksbijdragen.

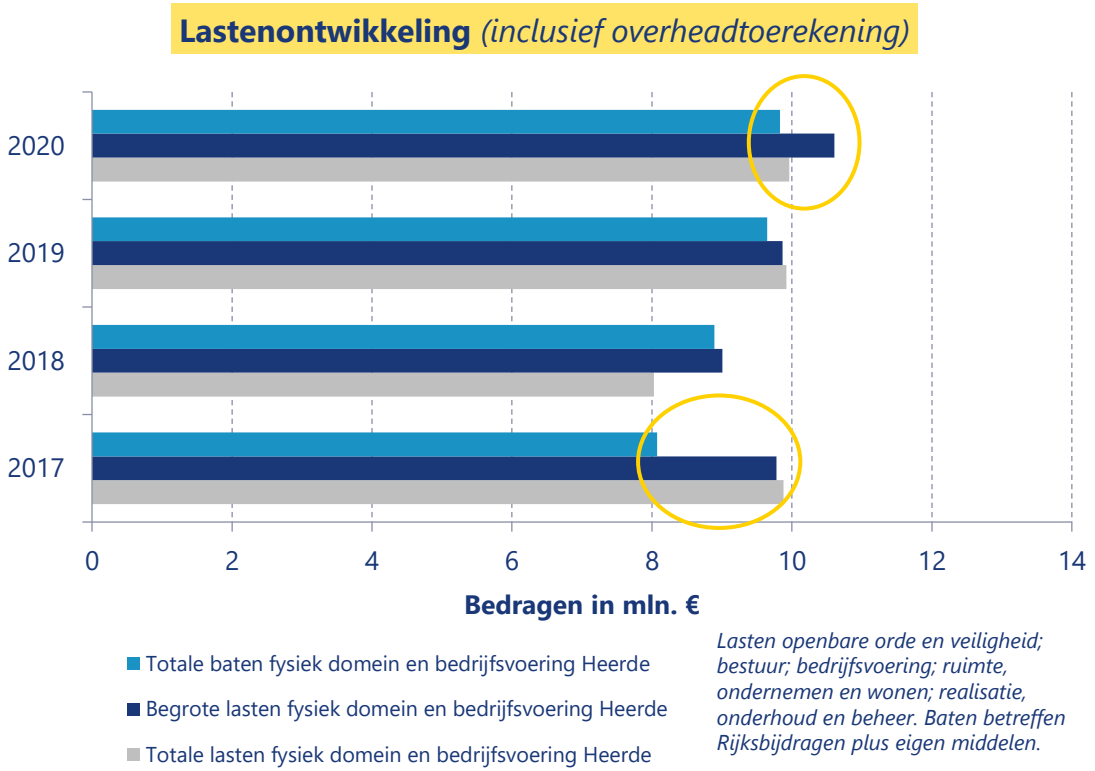
Lastenontwikkeling *(inclusief overheadtoerekening)*



Lasten sociaal-maatschappelijk domein, incl. schuldhulp, armoedebeleid, welzijn, onderwijs, cultuur en ontspanning en uitvoeringskosten.

Kosten en baten fysiek domein – overheadtoerekening (2)

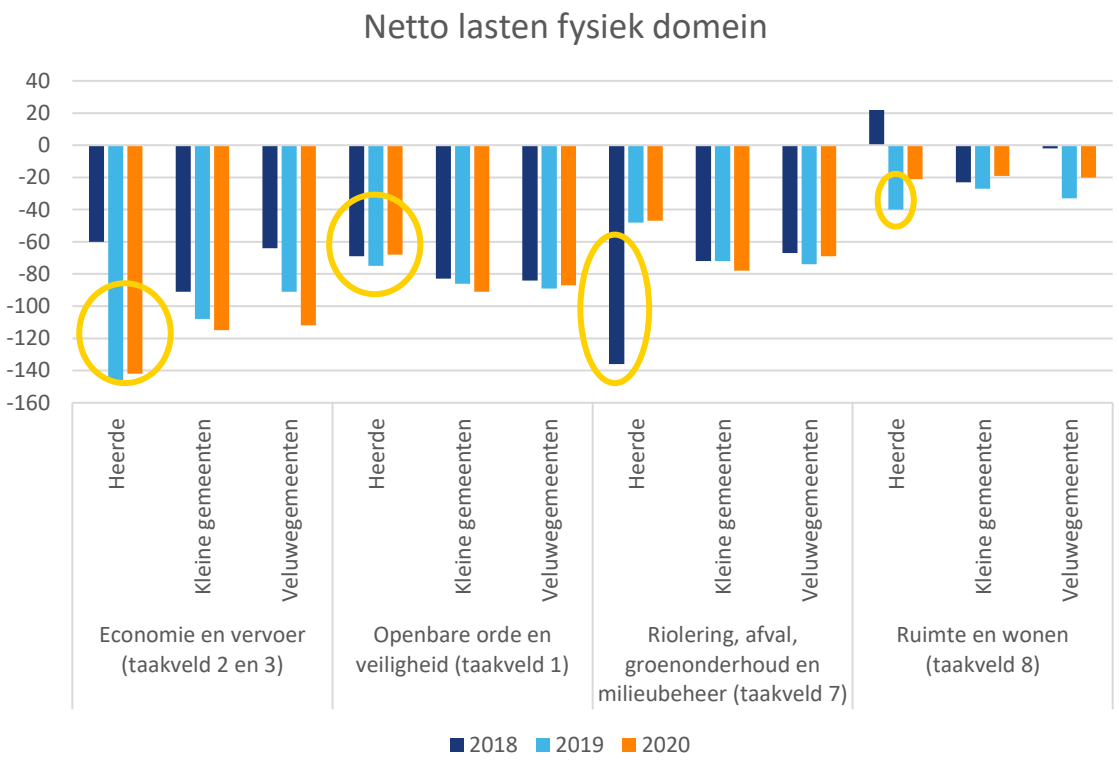
- Er blijkt tevens sprake van een tekort bij het fysiek domein en bedrijfsvoering ten opzichte van de totale baten. Dit tekort is met name in 2017 substantieel. In 2019 en 2020 is het verschil kleiner.
- In 2018 is erin het fysiek domein sprake van lagere lasten dan begroot. Dit heeft te maken met het bevriezen van de uitgaven in die jaren.



Lasten openbare orde en veiligheid; bestuur; bedrijfsvoering; ruimte, ondernemen en wonen; realisatie, onderhoud en beheer. Baten betreffen Rijksbijdragen plus eigen middelen.

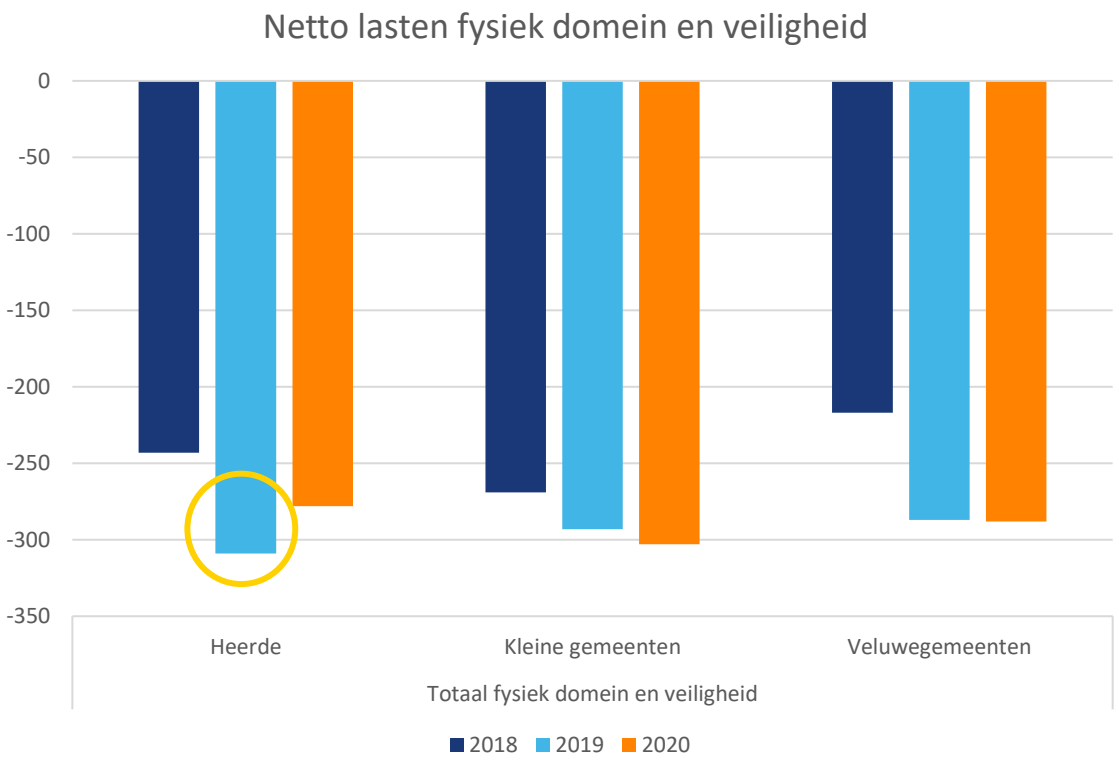
Kosten en baten fysiek domein – gegevensanalyse (1)

- Alle genoemde cijfers betreffen de netto lasten per inwoner.
- Met name de lasten voor economie en vervoer zijn opvallend. De lasten openbare orde en veiligheid zijn (zoals verwacht) lager dan gemiddeld.
- De lasten voor riolering, afval, groenonderhoud en milieubeheer lagen in 2018 incidenteel hoger dan gemiddeld en waren in 2019 en 2020 juist lager dan gemiddeld.
- Met name in 2019 waren de lasten op het terrein van ruimte en wonen in Heerde relatief hoog.



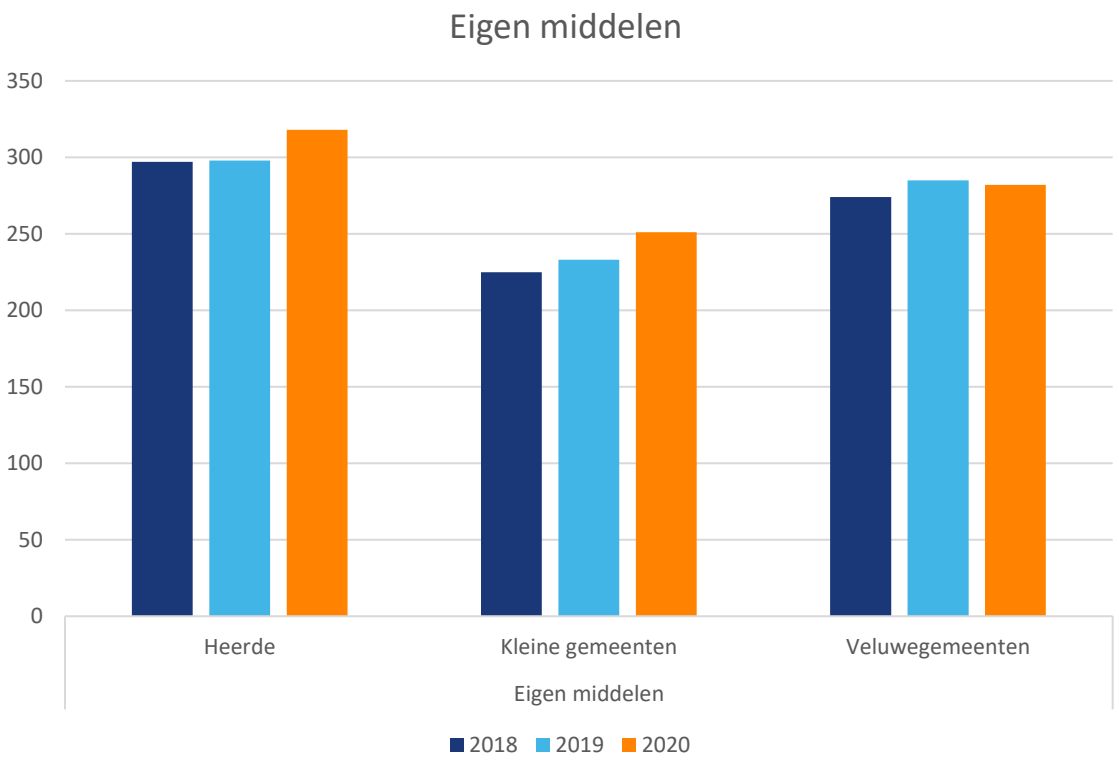
Kosten en baten fysiek domein – gegevensanalyse (2)

- Per saldo lagen de totale lasten in het fysiek domein plus veiligheid en openbare orde met name in 2019 hoger dan gemiddeld. In 2020 was het juist iets lager dan gemiddeld.
- We kunnen daarmee concluderen dat het fysiek domein in Heerde aan de lastenkant niet sterk afwijkt van andere gemeenten.



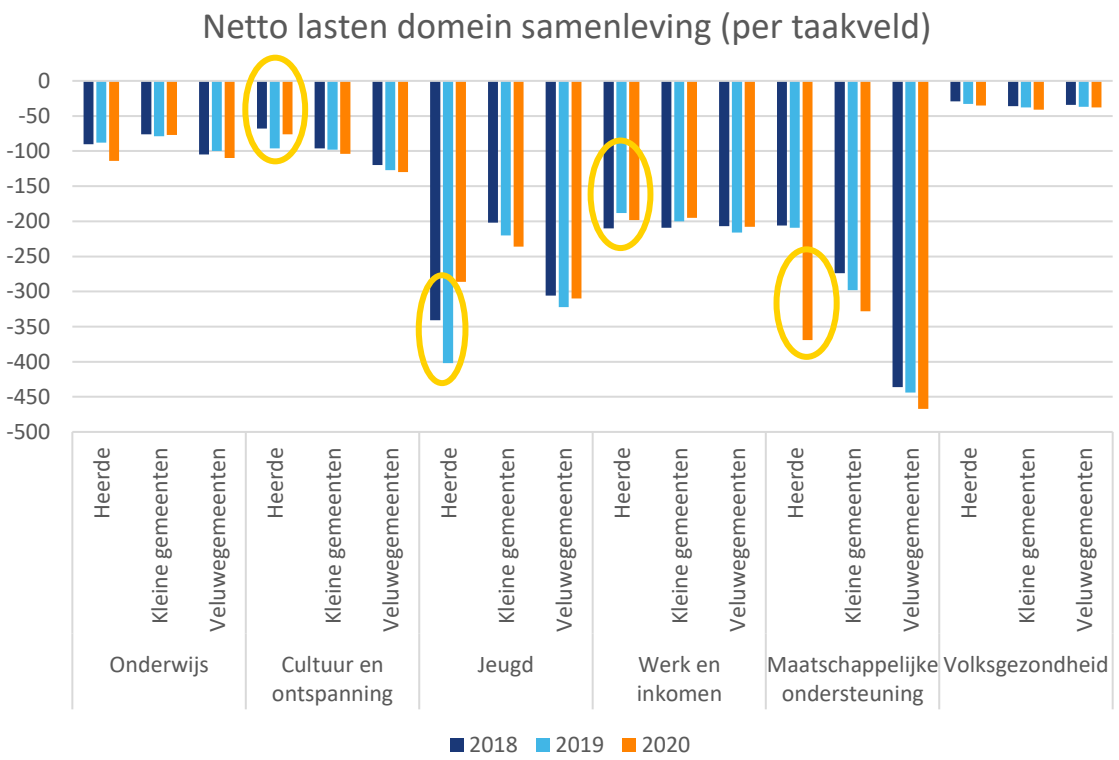
Kosten en baten fysiek domein – gegevensanalyse (3)

- Uit de nevenstaande grafiek blijkt dat de eigen middelen per inwoner van de gemeente Heerde wat hoger liggen dan gemiddeld. Omdat Heerde met zo'n 19.000 inwoners tot de 'grotere kleine gemeenten' behoort (kleine gemeenten zijn gemeenten met 0 – 20.000 inwoners), kan het beste de vergelijking met andere Veluwegemeenten gemaakt worden.



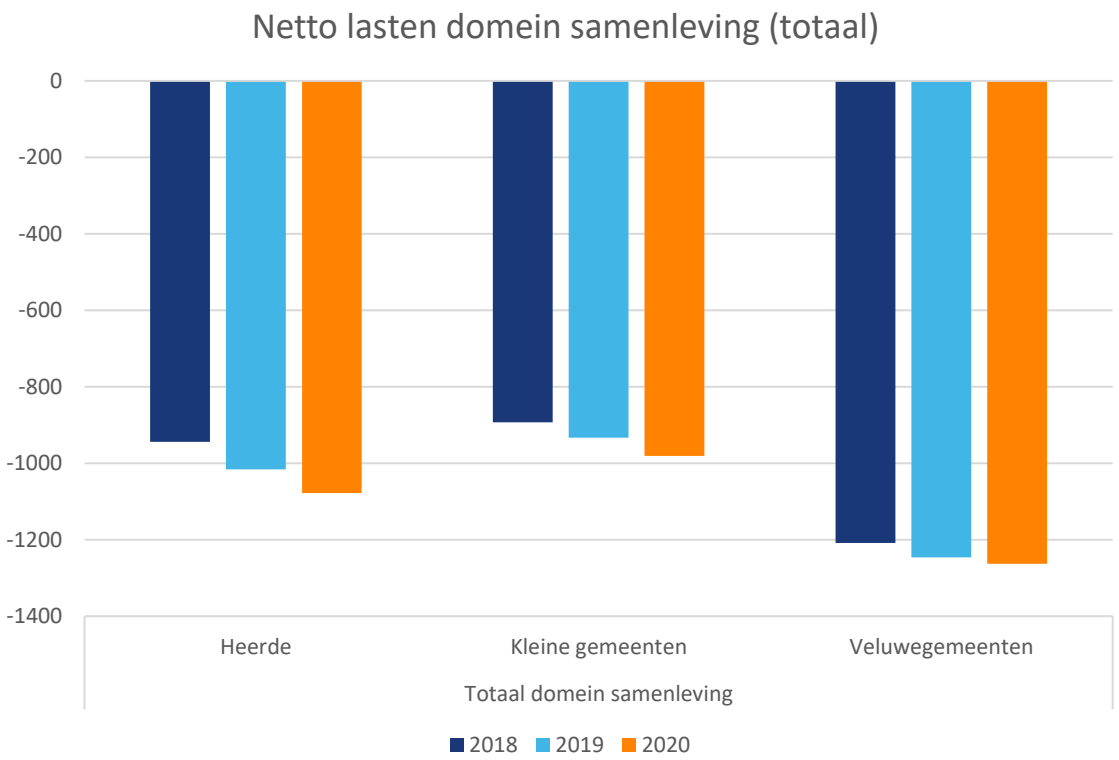
Kosten en baten fysiek domein – gegevensanalyse (4)

- Uit de vergelijking van netto lasten in het domein samenleving valt op dat met name de lasten op het terrein van cultuur en ontspanning en maatschappelijke ondersteuning lager liggen dan gemiddeld. De lasten maatschappelijke ondersteuning zijn in 2020 overigens wel gestegen.
- De lasten op het terrein van werk en inkomen liggen ook lager dan gemiddeld.
- De lasten op het terrein van jeugd lagen in 2018 en 2019 hoger dan gemiddeld, maar zijn in 2020 substantiëler gedaald.



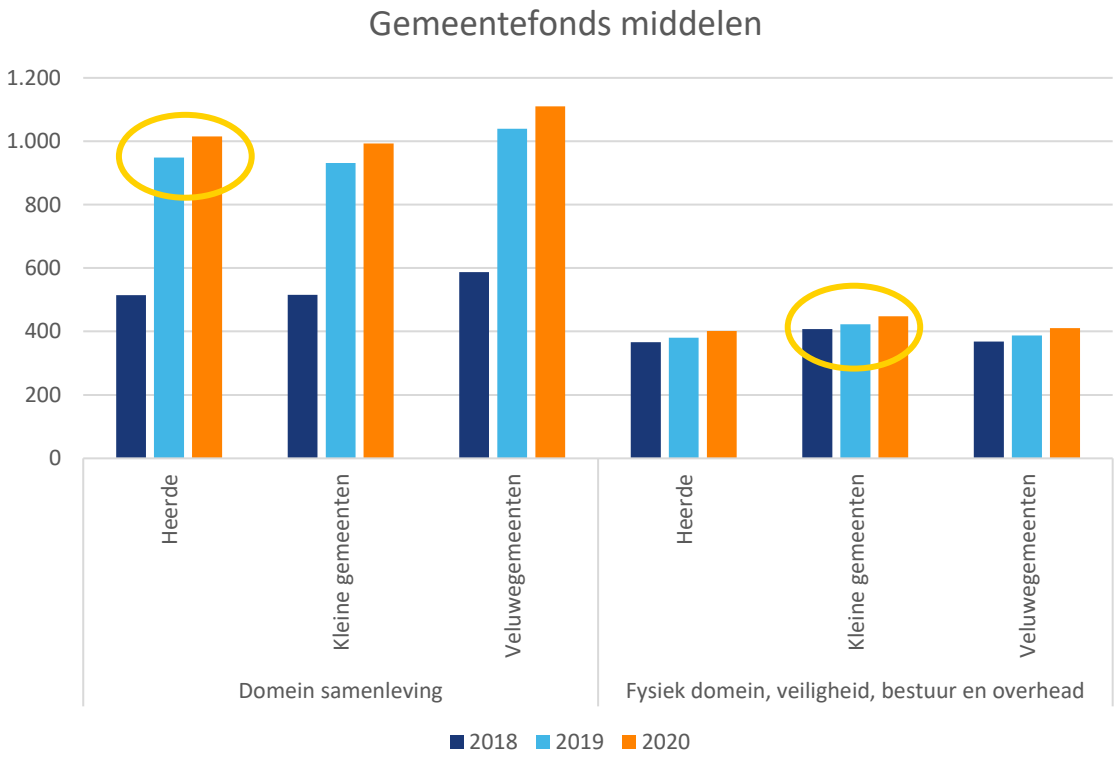
Kosten en baten fysiek domein – gegevensanalyse (5)

- Ook op dit punt kan Heerde het beste vergeleken worden met andere Veluwegemeenten.
- De totale lasten in het domein samenleving liggen, zoals verwacht, lager dan bij andere Veluwegemeenten. Omdat Heerde met zo'n 19.000 inwoners tot de 'grotere kleine gemeenten' behoort (kleine gemeenten zijn gemeenten met 0 – 20.000 inwoners), kan het beste de vergelijking met andere Veluwegemeenten gemaakt worden.



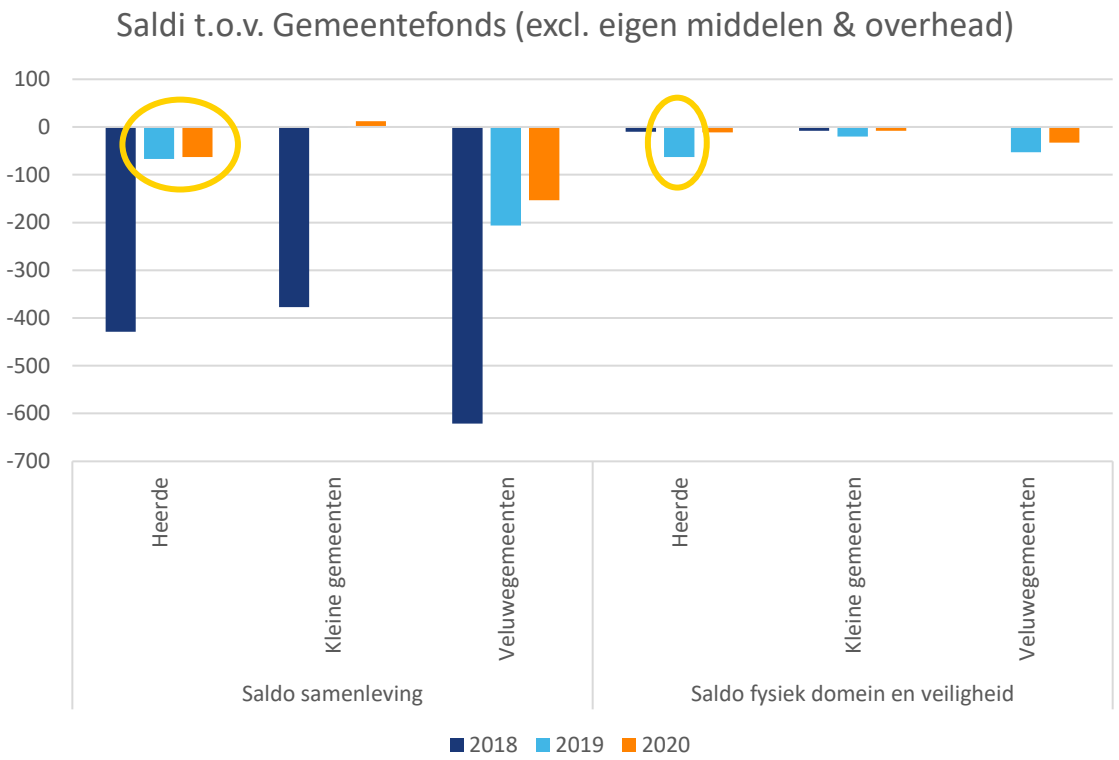
Kosten en baten fysiek domein – gegevensanalyse (6)

- De Gemeentefonds middelen voor het domein samenleving zijn lager dan in andere Veluwegemeenten. De middelen voor het fysiek domein + veiligheid en openbare orde + bestuur en overhead liggen op een vergelijkbaar niveau als de andere Veluwegemeenten.
- Opvallend is dat de baten van andere kleine gemeenten voor het fysiek domein + veiligheid en openbare orde + bestuur en overhead wat hoger zijn dan in Heerde. Dit is een reden om de verdeling van deze middelen nader te bestuderen.



Kosten en baten fysiek domein – gegevensanalyse (7)

- De getoonde saldi zijn ten opzichte van het Gemeentefonds en exclusief eigen middelen en overhead.
- Het saldo samenleving in Heerde is gunstiger dan in andere Veluwegemeenten. Het saldo fysiek domein en veiligheid was in 2019 wat minder gunstig dan in andere gemeenten, maar in 2020 vergelijkbaar met dat van andere gemeenten.



Kosten en baten fysiek domein – analyse Gemeentefonds (1)

- De gemeentefondsmiddelen van Heerde voor het fysiek domein liggen lager dan bij andere kleine gemeenten. Daarom hebben we de verdeling van de voornaamste GF-middelen in het fysiek domein onderzocht, nl. het cluster infrastructuur en gebiedsontwikkeling.
- Uit de nevenstaande verdeelmaatstaven blijkt bijvoorbeeld dat Heerde minder krijgt voor bedrijvigheid dan Heerde uitgeeft aan economie en toerisme. De factor toerisme is zelfs afwezig in de verdeelmaatstaven.

Infrastructuur en gebiedsontwikkeling	Aantal	Bedrag per eenheid	Bedrag excl. UF	Bedrag incl. UF
(oeverlengte+2*veen/kleiveengebied)*bf.gemeente*dh.factor	3.511	4	12.641	21.364
bedrijven	1.881	64	119.594	202.114
bewoonde oorden	0	14	0	0
binnenwater	188	28	5.260	8.890
buitenwater	0	15	0	0
historische waterwegen	0	16	0	0
huishoudens met laag inkomen	2.170	16	35.241	59.557
investeringsbudget stedelijke vernieuwing (a)	0	6.087.307	1.906	3.221
investeringsbudget stedelijke vernieuwing (b)	0	3.736.019	402	680
inwoners	18.776	16	306.424	517.857
inwoners jongeren jongeren dan 18 jaar, jaar 2011	3.919	0	0	0
klantenpotentieel lokaal	16.610	2	33.552	56.703
klantenpotentieel regionaal	5.560	-1	-3.503	-5.920
land	7.854	28	220.854	373.244
land *bodemfactor gemeente	7.854	26	200.905	339.530
leerlingen VO, jaar 2011	958	0	0	0
meerkernigheid * bodemfactor buitengebied	8	14.878	119.026	201.155

Vervolg, zie volgende pagina

Kosten en baten fysiek domein – analyse Gemeentefonds (2)

- Verder blijkt dat een relatief groot deel van het geld verdeeld wordt op grond van bebouwing en weinig op grond van land, terwijl Heerde juist een groene gemeente is met relatief weinig bebouwing. Verder heeft Heerde geen historische kernen.
- Ook valt op aan de verdeelmaatstaven dat er geen maatstaven zijn voor onderhoud van natuurgebieden. Hoewel deze taak voornamelijk bij natuur beherende organisaties belegd is, maakt Heerde wel substantiële (beleids)kosten hiervoor.

Infrastructuur en gebiedsontwikkeling	Aantal	Bedrag per eenheid	Bedrag excl. UF	Bedrag incl. UF
minderheden	225	21	4.831	8.164
oeverlengte * bodemfactor gemeente	1.504	7	10.904	18.428
omgevingsadressendichtheid (oad)	4.986	39	194.696	329.036
omgevingsadressendichtheid met drempel	0	19	0	0
opp. historische kernen, <40 ha	0	2.869	0	0
opp. historische kernen, >64 ha	0	14.750	0	0
opp. historische kernen, 40-64 ha	0	6.597	0	0
oppervlakte bebouwing	154	460	70.872	119.774
oppervlakte bebouwing buitengebied	49	1.922	94.172	159.150
oppervlakte bebouwing buitengebied*bodemfactor buitengebied	49	1.525	74.726	126.288
oppervlakte bebouwing woonkernen	106	2.285	242.206	409.328
oppervlakte bebouwing woonkernen * bodemfactor woonkernen	106	3.089	327.486	553.451
ozb-waarde van de niet-woningen / 1.000.000	195	42	8.234	13.915
vast bedrag voor iedere gemeente	1	26.323	26.323	44.486
woonruimten	8.107	56	452.452	764.643
woonruimten * bodemfactor woonkernen	8.107	32	260.640	440.482
Totaal	92.878	9.898.470	2.819.845	4.765.539

Berenschot



Bijlage 2: benchmarkrapport

Benchmark formatie en lasten gemeente Heerde

| Lars Bos | Leon Priem |

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?

Gebruik de knop op het Berenschot lint om deze achtergrondfoto te wijzigen



Achtergrondfoto wijzigen

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?

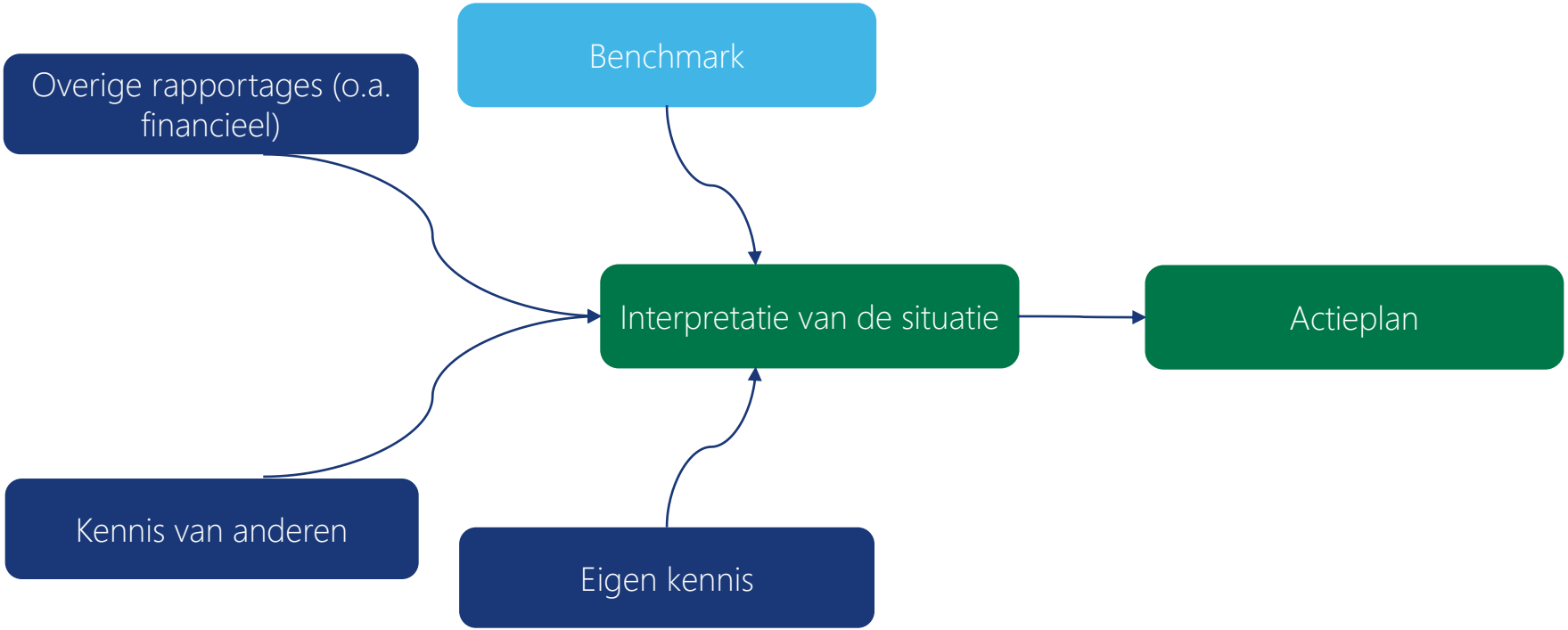
Doel:

- 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
Aalten	27.121	281	Redelijk	41%	Redelijk
Brielle	17.203	624	Goed	31%	Weinig
Gennep	16.921	356	Redelijk	46%	Weinig
Haaksbergen	24.300	232	Redelijk	59%	Redelijk
Heerde	18.774	239	Goed	35%	Weinig
Heumen	16.486	415	Goed	50%	Weinig
Koggenland	22.864	284	Goed	48%	Zonder
Olst-Wijhe	18.069	159	Goed	47%	Weinig
Rhenen	20.004	475	Goed	39%	Weinig
Someren	19.364	242	Goed	60%	Weinig
Steenbergen	24.797	169	Redelijk	37%	Weinig
Valkenburg aan de Geul	16.364	446	Redelijk	50%	Weinig
Waterland	17.259	332	Goed	36%	Zonder

Berenschot

2

Uitkomsten benchmark

- Totale apparaatskosten
- Primair proces en overhead
- Overige kosten

Gebruik de knop op het Berenschot lint om deze achtergrondfoto te wijzigen



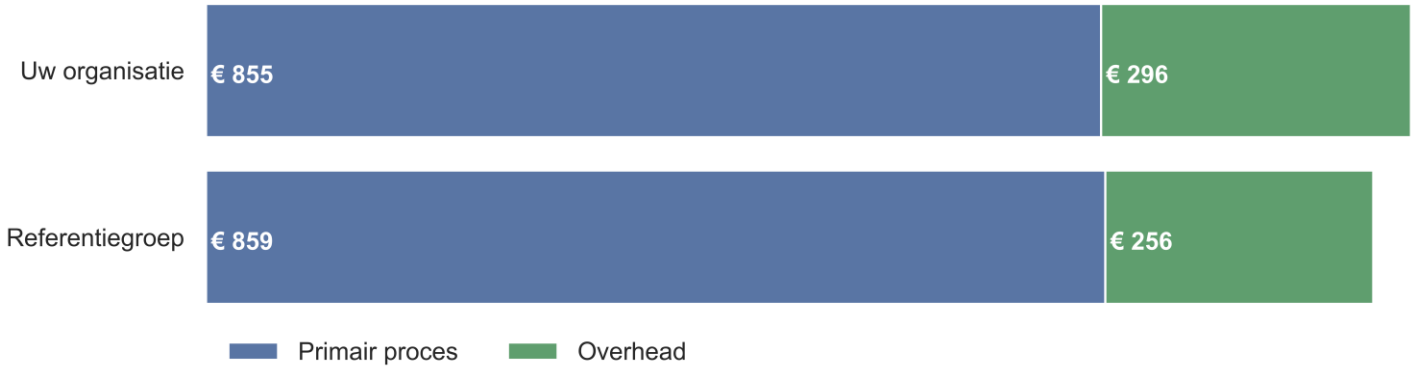
Achtergrondfoto wijzigen

Totale apparaatskosten per inwoner



De totale apparaatskosten (primair proces en overhead) per inwoner van uw gemeente zijn 3% hoger dan gemiddeld (+€ 0,7 miljoen).

Totale apparaatskosten (verdeling primair/overhead) per inwoner



Primair proces per inwoner:
- 0% lagere kosten (-€ 0,1 miljoen)
  - 17% meer formatie (+13,7 fte)
  - Minder taken belegd bij derden (35%) dan gemiddeld (45%).

Overhead per inwoner:
- 15% hogere kosten (+€ 0,7 miljoen)
  - 18% meer formatie (+7,4 fte)
  - Minder taken belegd bij derden (7%) dan gemiddeld (8%).

Overhead per fte:
- 3% lagere kosten (-€ 0,2 miljoen)
  - 0% minder formatie (-0,2 fte)

Vergelijking kosten

Totaal
- 0% lagere kosten (-€ 0,1 miljoen)

Uitvoering
- 5% lagere kosten (-€ 0,8 miljoen)

Beleid/advies
- 20% hogere kosten (+€ 0,3 miljoen)

Regie/contractmanagement
- 15% hogere kosten (+€ 0,0 miljoen)

Vergunningverlening
- 81% hogere kosten (+€ 0,3 miljoen)

Vergelijking formatie

Totaal
- 17% meer formatie (+13,7 fte)

Uitvoering
- 14% meer formatie (+8,7 fte)

Beleid/advies
- 17% meer formatie (+2,9 fte)

Regie/contractmanagement
- 37% meer formatie (+0,8 fte)

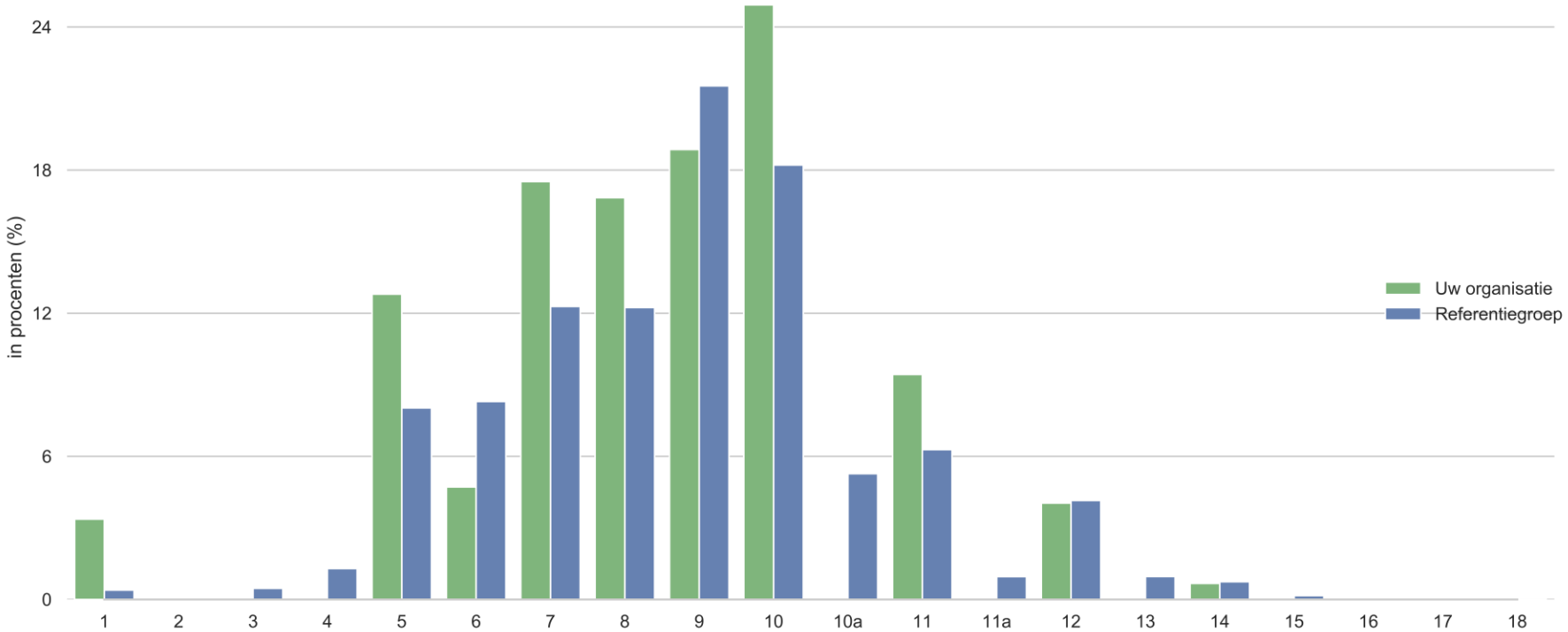
Vergunningverlening
- 33% meer formatie (+1,3 fte)

Analyse beleid/advies

- Bij 15 van de 24 clusters is de beleidsformatie hoger dan gemiddeld, waarvan 3 met een verschil van meer dan 0,5 fte.
  - Op de volgende clusters is de beleidsformatie opvallend hoog:
    - Verkeer, vervoer en wegen: +0,6 fte
    - Werk & inkomen en schuldhulp: +0,6 fte
    - Jeugd: +0,5 fte
    - Belastingen en Woz: +0,8 fte

- Bij 7 van de 24 clusters is de beleidsformatie lager dan gemiddeld. Er zijn geen clusters waar het verschil groter is dan 0,5 fte.

Vergelijking loonschalen



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

Vergelijking kosten clusters (1/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Totale apparaatskosten primair proces	-0%	-€ 77.119	€717		€1.114
Cluster 15: Maatschappelijke opvang en welzijn	+74%	+€ 455.194	€8		€58
Cluster 22: Wabo	+47%	+€ 293.404	€12		€54
Cluster 14: Jeugd	+37%	+€ 234.450	€10		€55
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	+20%	+€ 111.087	€14		€43
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en Geo-informatie	+41%	+€ 97.874	€5		€24
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen	+7%	+€ 82.626	€44		€106
Cluster 9: Sport	+6%	+€ 57.480	€19		€112
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer	+36%	+€ 52.151	€4		€11



Vergelijking kosten clusters (2/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 23: Belastingen en Woz	+13%	+€ 40.429	€10		€22
Cluster 13: Wmo	+3%	+€ 21.630	€14		€61
Cluster 10: Groen	+1%	+€ 8.844	€37		€89
Cluster 6: Economische zaken	-1%	-€ 1.933	€1		€15
Cluster 5: Water	-8%	-€ 4.323	€0		€16
Cluster 1: Burgerzaken	-1%	-€ 4.618	€14		€27
Cluster 17: Afval	-1%	-€ 10.051	€62		€115
Cluster 19: Milieu en duurzaamheid	-11%	-€ 48.940	€13		€39



Vergelijking kosten clusters (3/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 16: Volksgezondheid	-8%	-€ 58.567	€31		€43
Cluster 7: Educatie	-5%	-€ 59.553	€31		€216
Cluster 4: Parkeren	-57%	-€ 60.699	€0		€32
Cluster 11: Recreatie en ontspanning	-31%	-€ 84.946	€4		€32
Cluster 18: Riolering	-24%	-€ 143.053	€23		€49
Cluster 8: Kunst, cultuur en oudheidkunde	-55%	-€ 205.619	€5		€77
Cluster 12: Werk & inkomen en schuldhulp	-30%	-€ 386.955	€28		€104
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid	-26%	-€ 463.032	€67		€143



Opvallendheden

Cluster: Maatschappelijke opvang en welzijn

- De kosten zijn 74% hoger per inwoner (+€ 0,5 miljoen).
  - Subsidies zorgen voor ruis in de vergelijking. Indien we uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, zijn deze 18% lager.

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten zijn € 0,6 miljoen hoger en uw kosten van taken belegd bij derden -€ 0,1 miljoen lager dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft lagere loonkosten (-€ 0,1 miljoen), hogere inhuurkosten (+€ 0,7 miljoen) en lagere materiële kosten (o.a. vastgoedkosten wijkgebouwen en multifunctionele locaties) dan gemiddeld (-€ 0,1 miljoen).

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

Opvallendheden

Cluster: Wabo

- De kosten zijn 47% hoger per inwoner (+€ 0,3 miljoen).

- Uw kosten lijken niet helemaal in verhouding met uw werklast te liggen:
  - Aantal aangevraagde omgevingsvergunningen: +20%
  - Aantal verleende omgevingsvergunningen: +24%
  - Aantal sloopmeldingen: +35%

- 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 +€ 0,1 miljoen hoger dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft hogere loonkosten (+€ 0,1 miljoen) en hogere inhuurkosten (+€ 0,1 miljoen) dan gemiddeld.

- Er wordt 1,3 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -0,3 fte
  - Beleid: -0,3 fte
  - Regie/contractmanagement: +0,2 fte
  - Vergunningverlening: +1,7 fte

Opvallendheden

Cluster: Jeugd

- De kosten zijn 37% hoger per inwoner (+€ 0,2 miljoen).

- Uw kosten liggen in verhouding met uw werklast:
  - Aantal jeugd-cliënten: +33%

- 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 gemiddelde loonkosten (+€ 0,0 miljoen) en hogere inhuurkosten (+€ 0,2 miljoen).

- Er wordt 0,9 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +0,3 fte
  - Beleid: +0,5 fte
  - Regie/contractmanagement: +0,0 fte

Opvallendheden

Cluster: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

- De kosten zijn 20% hoger per inwoner (+€ 0,1 miljoen).

- Uw kosten lijken in verhouding te liggen uw werklast:
  - Omgevingsadressendichtheid: -15%
  - Aantal bestemmingsplannen in ontwikkeling: +164%
  - Aantal in aanbouw genomen woningen: +86%

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

- Er wordt 1,0 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +1,4 fte
  - Beleid: -0,3 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,0 fte

Opvallendheden

Cluster: Bouwgrondexploitatie en Geo-informatie

- De kosten zijn 41% hoger per inwoner (+€ 0,1 miljoen).

- Uw kosten lijken niet in verhouding te liggen met uw werklast:
  - Aantal kleinschalige grondexploitaties: -100%
  - Aantal complexe grondexploitaties: -15%
  - Aantal onderhanden anterieure overeenkomsten: +55%
  - Aantal hectare bouwrijp gemaakte en niet verkochte grond: -100%

- 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 gemiddeld.

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

Opvallendheden

Cluster: Verkeer, vervoer en wegen

- De kosten zijn 7% hoger per inwoner (+€ 0,1 miljoen).

- Uw kosten liggen in verhouding met uw werklast:
  - Uw gemeente heeft (omgerekend per inwoner) +14% meer km weg te onderhouden dan gemiddeld.
  - Omgevingsadressendichtheid: -15%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - In dit cluster nemen we alleen de kosten van het dagelijks beheer en onderhoud mee.
  - Uw interne kosten (loonkosten) zijn € 0,1 miljoen lager en uw kosten van taken belegd bij derden +€ 0,1 miljoen hoger dan gemiddeld.

- Er wordt 0,8 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -1,3 fte
  - Beleid: +0,6 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,2 fte

Opvallendheden

Cluster: Openbare orde en veiligheid

- De kosten zijn 26% lager per inwoner (-€ 0,5 miljoen).

- Uw kosten liggen niet in verhouding met uw werklast:
  - Aantal aangevraagde drank- en horecavergunningen: -44%
  - Aantal aangevraagde APV-vergunningen: -51%
  - Aantal verwijzingen Halt: -58%
  - Aantal misdrijven: -24%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten (loonkosten) zijn € 0,1 miljoen lager en uw kosten van taken belegd bij derden (o.a. kosten van de veiligheidsregio) liggen -€ 0,4 miljoen lager dan gemiddeld.
  - Uw materiële kosten (o.a. wagens en vastgoed) zijn gemiddeld.

- Er wordt 1,7 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -1,2 fte
  - Beleid: -0,3 fte
  - Regie/contractmanagement: +0,1 fte
  - Vergunningverlening: -0,3 fte

Opvallendheden

Cluster: Werk & inkomen en schuldhulp

- De kosten zijn 30% lager per inwoner (-€ 0,4 miljoen).

- Uw kosten liggen in verhouding met uw werklast:
  - Aantal bijstandsontvangers: -24%
  - Aantal cliënten schuldhulpverlening: +14%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten (loonkosten) zijn € 0,2 miljoen hoger en uw kosten van taken belegd bij derden zijn -€ 0,6 miljoen lager dan gemiddeld.

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

Opvallendheden

Cluster: Kunst, cultuur en oudheidkunde

- De kosten zijn 55% lager per inwoner (-€ 0,2 miljoen).
  - Subsidies zorgen voor ruis in de vergelijking. Indien we uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, zijn deze 18% lager.

- Uw kosten lijken in verhouding te liggen met uw werklast:
  - Aantal kunst- en cultuurinstellingen: -17%
  - Aantal rijksmonumenten: -39%
  - Aantal gemeentelijke monumenten: -52%

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

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

Opvallendheden

Cluster: Riolering

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

- Uw kosten liggen niet in verhouding met uw werklast:
  - Omgevingsadressendichtheid: -15%
  - Aantal km riool: +20%
  - Aantal pompen/gemalen: -7%
  - Aantal woonruimten en bedrijfsvestigingen: -6%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - In dit cluster nemen we alleen de kosten van het dagelijks beheer en onderhoud mee.
  - Uw interne kosten zijn € 0,1 miljoen lager en uw kosten van taken belegd bij derden -€ 0,1 miljoen lager dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft gemiddelde loonkosten en inhuurkosten.
  - Uw materiële kosten zijn lager dan gemiddeld (-€ 0,1 miljoen).

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

Opvallendheden

Cluster: Recreatie en ontspanning

- De kosten zijn 31% lager per inwoner (-€ 0,1 miljoen).

- Uw kosten lijken in verhouding te liggen met uw werklast:
  - Aantal kinderboerderijen en dierenweides in gemeentelijk beheer: -100%
  - Aantal evenementen: -28%
  - Klantenpotentieel lokaal: +5%

- 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 miljoen lager dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft gemiddelde loonkosten, inhuurkosten en materiele kosten.

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

Kosten

Overhead afgezet per inwoner:

- 15% hogere kosten (+€ 0,7 miljoen)
- 18% meer formatie (+7,4 fte)

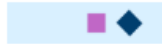
Overhead afgezet tegen de werklast* (per fte):

- 3% lagere kosten (-€ 0,2 miljoen)
- 0% minder formatie (-0,2 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	-3%	-€ 159.634	€28.452		€45.102
Categorie 5: Financiën en Control	+10%	+€ 73.578	€2.916		€6.689
Categorie 4: Personeel en Organisatie	+15%	+€ 61.556	€1.623		€3.574
Categorie 2: Secretariaten primair proces	+34%	+€ 21.007	€0		€916
Categorie 10: Facilitaire dienst	+2%	+€ 10.400	€2.460		€5.337
Categorie 11: Inkoop	+9%	+€ 6.694	€0		€1.091
Categorie 8: Communicatie	-1%	-€ 3.057	€1.116		€2.499
Categorie 7: Juridische Zaken	-4%	-€ 8.979	€0		€2.277
Categorie 1: Directie en management primair proces	-5%	-€ 31.228	€2.949		€6.990
Categorie 9: Kwaliteitszorg	-100%	-€ 40.426	€0		€1.054
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	-27%	-€ 84.549	€732		€4.069
Categorie 6: Informatisering en Automatisering	-7%	-€ 164.630	€12.548		€18.677

Vergelijking formatie

Fte als % van de totale formatie

Categorie	Ingevuld in vragenlijst	Uw gemeente	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totaal aantal fte overhead	47,96	32,3%	32,4%	-0%	-0,2
Categorie 5: Financiën en Control	10,31	6,9%	5,9%	+18%	+1,6
Categorie 4: Personeel en Organisatie	5,5	3,7%	3%	+22%	+1
Categorie 11: Inkoop	1,04	0,7%	0,4%	+81%	+0,5
Categorie 7: Juridische Zaken	2,37	1,6%	1,5%	+5%	+0,1
Categorie 8: Communicatie	3,48	2,3%	2,4%	-2%	-0,1
Categorie 2: Secretariaten primair proces	0,94	0,6%	0,7%	-10%	-0,1
Categorie 10: Facilitaire dienst	5,83	3,9%	4,1%	-4%	-0,2
Categorie 1: Directie en management primair proces	5,59	3,8%	4%	-6%	-0,4
Categorie 9: Kwaliteitszorg	0,0	0,0%	0,3%	-100%	-0,5
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	3,28	2,2%	2,7%	-20%	-0,8
Categorie 6: Informatisering en Automatisering	9,62	6,5%	7,4%	-12%	-1,3

Opvallendheden

Categorie 5: Financiën en Control

- De kosten per fte zijn 10% hoger dan gemiddeld (+€ 0,1 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 1,6 fte hoger dan gemiddeld:
  - Management: -0,0 fte
  - Controlling/beleid/advies/planning & control: -1,2 fte
  - Financiële administratie: +0,4 fte
  - AO/IC, interne accountantsdienst/EDP-audit: +1,6 fte
  - Overige F&C taken (treasury, verzekeringen, rechtmatigheidsonderzoek): +0,9 fte
  - Secretariaat: -0,1 fte

- Vooral het aantal fte financiële administratie valt op:
  - Het aantal binnengekomen facturen per fte financiële administratie: -46%
  - Van alle binnengekomen facturen ontvangt en verwerkt uw gemeente 90% digitaal. Gemiddeld is dit 56%.

Opvallendheden

Categorie 4: Personeel en Organisatie

- De kosten per fte zijn 15% hoger dan gemiddeld per fte (+€ 0,1 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 1 fte hoger dan gemiddeld:
  - Management: -0,1 fte
  - Beleid / advies P&O / HRM (incl. intern organisatieadvies): +0,7 fte
  - Personeels- en salarisadministratie: +0,4 fte
  - Overige P&O taken (arbo/BHV-coördinatie): +0,3 fte
  - Secretariaat: -0,2 fte

Opvallendheden

Categorie 6: Informatisering en Automatisering

- De kosten (incl. materiële kosten) per fte zijn 7% lager dan gemiddeld (-€ 0,2 miljoen).
  - Uw heeft gemiddelde loonkosten, inhuurkosten en kosten van taken belegd bij derden.
  - Uw materiële kosten zijn lager dan gemiddeld (-€ 0,2 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):
  - Systeem- en netwerkbeheer: +€ 0,0 miljoen (-0,7 fte)
  - Helpdesk: +€ 0,0 miljoen (-0,4 fte)
  - ICT projecten / applicatieontwikkeling: -€ 0,1 miljoen (-0,4 fte)
  - DIV: +€ 0,1 miljoen (+0,6 fte)

- De volgende materiële kosten vallen op:
  - Inventaris en servers: -€ 0,2 miljoen

- Het aantal accounts per fte is gelijk aan het gemiddelde en het aantal ICT-meldingen per account is 27% lager dan gemiddeld.

Opvallendheden

Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning

- De kosten per fte zijn 27% lager dan gemiddeld (-€ 0,1 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 0,8 fte lager dan gemiddeld:
  - Management: -0,0 fte
  - Adviseurs/medewerkers: -0,8 fte
  - Secretariaat bestuur en directie: +0,1 fte

Overige opvallendheden

Huisvestingskosten gemeentekantoren

- Deze kosten zijn 6% lager per fte dan gemiddeld (gecorrigeerd voor opbrengsten). Dit is een bedrag van -€ 0,1 miljoen lager. Hierbij vallen met name de volgende kostenposten op:
  - Afschrijvingen gebouwen en inventaris: -€ 0,1 miljoen
  - Dotaties onderhoudsvoorzieningen: -€ 0,1 miljoen
  - Overige huisvestingskosten: -€ 0,1 miljoen
  - Huur gebouwen en inventaris: +€ 0,1 miljoen

- Het aantal m2 per fte is 47% lager dan gemiddeld.
- Uw huisvestingskosten per m2 zijn 39% hoger dan gemiddeld.
- Uw organisatie heeft 4 locaties voor gemeentekantoren. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 1,8 locaties.

Ziekteverzuim

- Het ziekteverzuimpercentage is 5% lager dan gemiddeld.
- De meldingsfrequentie is 26% lager dan gemiddeld.

Overige kosten

- Het begrote opleidingsbudget per medewerker is 4% hoger dan gemiddeld.
- De begrote reis- en verblijfskosten per medewerker zijn 70% lager dan gemiddeld.

Berenschot

3

Samenvattend

- Hoofduitkomsten
- Waarde en beperkingen

Gebruik de knop op het Berenschot lint om deze achtergrondfoto te wijzigen



Achtergrondfoto wijzigen

Samenvattend (1/2)

Totale kosten per inwoner zijn +3% hoger dan gemiddeld.

- Dit komt doordat de overheadkosten per inwoner iets hoger zijn dan gemiddeld.

Overhead

- Uw overheadkosten zijn 15% hoger per inwoner. Afgezet tegen het aantal fte dat zij moeten bedienen, zijn uw overheadkosten echter lager dan gemiddeld (-3%).

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

- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
  - Informatisering en automatisering (incl. materiele kosten)
  - Bestuurszaken en bestuursondersteuning

Samenvattend (2/2)

Primair proces

- De kosten per inwoner zijn gelijk aan het gemiddelde (-0%).

- Uw lagere kosten zitten met name op:
  - Uitvoering (-€ 0,8 miljoen)
  - Beleid (+€ 0,3 miljoen)
  - Regie- en contractmanagement (+€ 0,0 miljoen)
  - Vergunningverlening (+€ 0,3 miljoen)

- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
  - Maatschappelijke opvang en welzijn
  - Wabo
  - Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
  - Openbare orde en veiligheid
  - Riolering

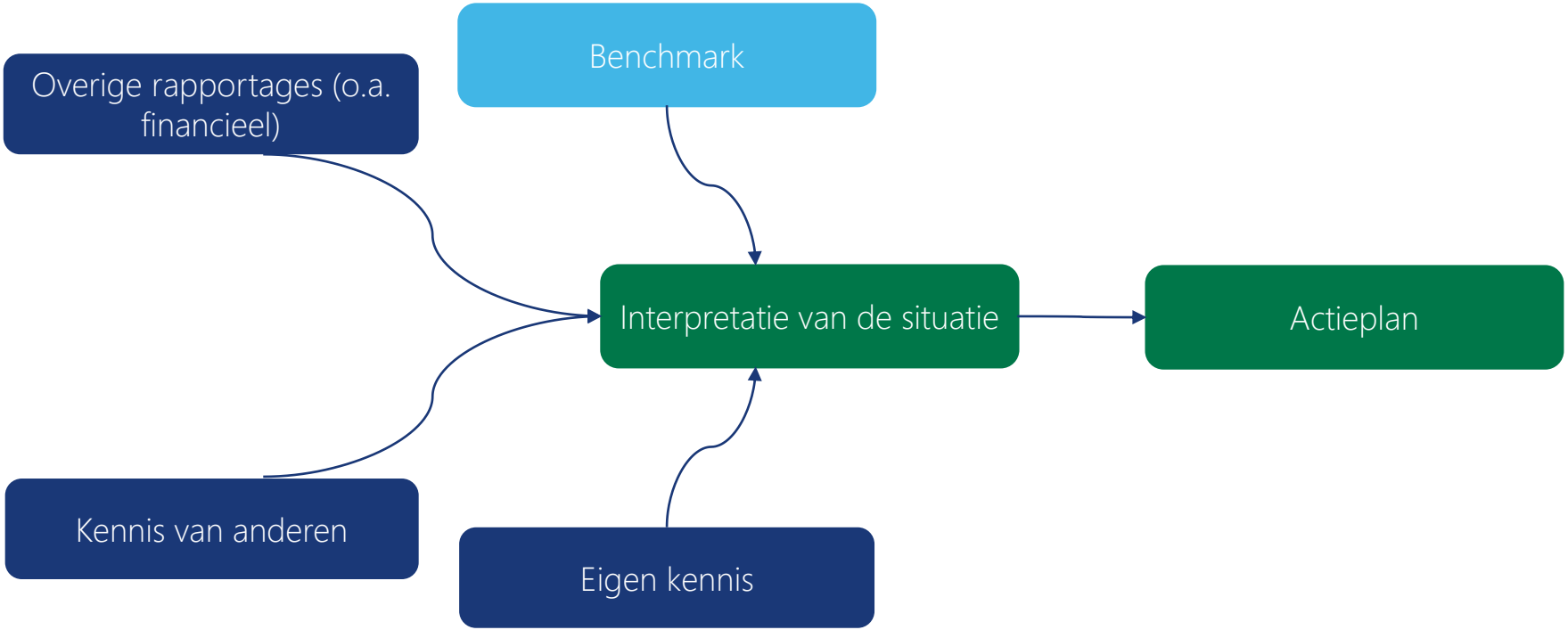
Waarde en beperkingen

- 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