Gemeente Voorschoten

Informatiebrief

Zaaknummer:	Z/23/073837
Documentnummer:	341477
Datum:	Dinsdag 21 maart 2023/verzonden 22 maart 2023
Onderwerp:	Benchmark gemeente Voorschoten
Portefeuillehouder:	Burgemeester Stemerdink
Bijlage(n):	I: Benchmark gemeente Voorschoten 28112022

Geachte Raad,

Hierbij informeren wij u over de uitkomsten van de in 2022 uitgevoerde benchmark in Voorschoten.

Een jaar na oprichting van de nieuwe eigen organisatie is een benchmark uitgevoerd. Hoe verhoudt de inrichting van onze organisatie zich tot andere vergelijkbare gemeenten?

In 2022 is een benchmarkonderzoek uitgevoerd door Berenschot. De centrale vraag hierbij was: *Hoe verhouden de kosten en formatie per taak (primaire proces en overhead) van de organisatie zich tot die van andere, vergelijkbare gemeenten?*

Bij dit benchmarkonderzoek zijn de omvang van de personeelsformatie en de geraamde apparaatskosten vergeleken met die van referentiegemeenten. De peildatum voor de formatie was 1 januari 2022. De geraamde apparaatskosten zijn gebaseerd op de begroting van 2022. Op basis van het aantal inwoners zijn de referentiegemeenten: Aalten, Brummen, Koggenland, Midden-Delfland, Oldenzaal, Ooststellingwerf, Opsterland, Putten en Rijssen-Holten.

Uitkomst benchmark

De uitkomst van het benchmarkonderzoek geeft aan, dat Voorschoten vergelijkbaar is met andere gemeentelijke organisaties met dezelfde omvang. Voorschoten is zowel qua personeelsformatie als apparaatskosten vergelijkbaar met de referentiegemeenten. De totale apparaatskosten per inwoner zijn in Voorschoten 1.141 euro. Dit wijkt beperkt af van het gemiddelde van de referentiegroep 1.109 euro referentiegroep. Dat de apparaatskosten iets hoger zijn wordt vooral verklaard door de mate van verstedelijking (In de referentiegroep veel plattelandsgemeenten), de sociale structuur en afwijkende beleidskeuzes.

Vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering geven de resultaten van de benchmark geen reden tot bijsturing. De bedrijfsvoering is passend bij het vastgestelde beleid. De geconstateerde afwijkingen worden verklaard door afwijkende lokale beleidskeuzes.

In de benchmark zijn de apparaatskosten van beleidsclusters vergeleken. In onderstaande tabel zijn de afwijkingen en de oorzaak hiervan samengevat.

Afwijking t.ov referentiegroep obv begroting 2022				+ = hogere uitgaven; - = lager uitgaven dan referentiegroep		
Nr.	**CLUSTER**	**Apparaats-kosten**	**Subsidies / bijdragen aan derden**	**Totaal kosten**	**Formatie inclusief inhuur**	**Belangrijkste verklaring afwijking t.o.v. Benchmark**
A	**Primair proces**					
1	Afval	€ 500.000	€ -	€ 500.000	9,2 FTE meer	Afwijkend afvalbeleid, afwijking FTE door uitvoering in eigen beheer.
2	Sport	€ 300.000	€ -300.000	€ -	1,3 FTE minder	Kosten zijn in verhouding benchmarkgemeenten.
3	Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	€ 200.000	€ -	€ 200.000	2,6 FTE meer	Lange doorlooptijden woningbouwprojecten.
4	Maatschappelijke opvang en welzijn	€ 200.000	€ 300.000	€ 500.000	0,7 FTE meer	Afwijkend en ruimer gemeentelijk Welzijnsbeleid.
5	Wmo	€ 100.000	€ -	€ 100.000	2,0 FTE meer	Afwijkende beleid Meer sturing op zelfredzaamheid.
6	Kunst, cultuur en oudheidkunde	€ 100.000	€ -400.000	€ -300.000	1,4 FTE meer	Afwijkend beleid: minder inzet op Kunst, cultuur en oudheidkunde.
7	Griffie, raad en rekenkamer	€ 100.000	€ -	€ 100.000	0,7 FTE meer	Keuze in niveau dienstverlening aan de raad.
8	Verkeer, vervoer en wegen	€ -300.000	€ -300.000	€ -600.000	1,6 FTE minder	Afwijkend beleid: Lager beeldkwaliteitsplan.
9	Educatie	€ -400.000	€ -	€ -400.000	0,4 FTE minder	Kosten zijn in verhouding benchmarkgemeenten als wordt gekeken naar het aantal leerlingen en scholen.
10	Openbare orde en veiligheid	€ -	€ -200.000	€ -200.000	0,1 FTE minder	Lagere bijdrage per inwoner aan de Veiligheidsregio.
11	Bouwgrondexploitatie en geo-informatie	€ -200.000	€ -	€ -200.000	2,8 FTE minder	De gemeente heeft nauwelijks gronden in eigen bezit en daarmee geen eigen grondexploitaties.
B	**OVERHEAD**					
12	Bestuurszaken en bestuursondersteuning	€ 200.000	€ -	€ 200.000	3,1 FTE meer	Keuze in niveau interne dienstverlening en overcapaciteit wordt ingezet op project Oekraïne.
13	Juridische Zaken	€ 200.000	€ -	€ 200.000	2,0 FTE meer	Meer juridische procedures.
14	Financien en control	€ 200.000	€ -100.000	€ 100.000	1,0 FTE meer	Hoger aantal facturen.

Met vriendelijke groet,
het college van burgemeester en wethouders,

A.R. de Graaf,
gemeentesecretaris

drs. N. Stemerdink,
burgemeester

Deze brief is digitaal vastgesteld. Hierdoor staat er geen fysieke handtekening in de brief.

Berenschot

Benchmark formatie en kosten

Gemeente Voorschoten



28-11-2022

Agenda

1 **Onderzoek en methodiek**

Onderzoeksvraag, Resultaat, Hoe maak je het vergelijkbaar? Hoe meet je het?

2 **Uitkomsten benchmark**

Totale kosten, primair proces, overhead en overige opvallendheden

3 **Samenvattend**

Samenvattend, Waarde en beperkingen

Berenschot



1

Onderzoek en methodiek

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

Onderzoeksvraag

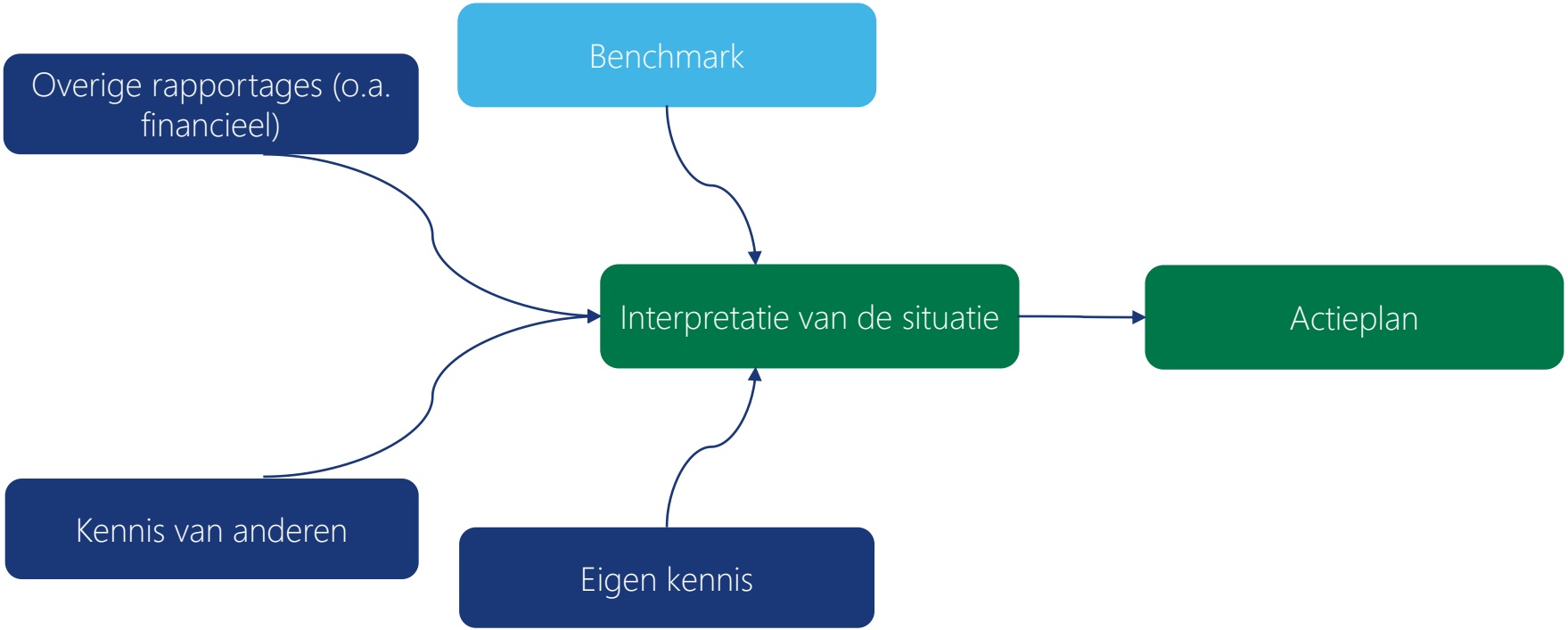
Hoe verhouden de kosten en formatie per taak (primaire proces en overhead) van uw organisatie zich tot die van andere, vergelijkbare gemeenten?

- Peildatum vastgestelde formatie: 01-01-22
- Peildatum kosten: Begroting 2022

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

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

- De benchmark sluit aan bij de BBV-indeling.

Wat meten we?

Primair proces

- Indeling in 24 clusters

Overhead

- Indeling in 11 categorieën

Overige kosten

- Materiële kosten van informatisering en automatisering
- Huisvestingskosten gemeentekantoren

Primair proces

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

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

Overhead

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

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

Hoe maak je het vergelijkbaar?

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

Uw referentiegroep

Naam gemeente	Inwoners	Bevolkingsdichtheid (inwoners/km2)	Sociale structuur	% taken belegd bij derden primair proces	Centrumfunctie
Aalten	27.121	281	Redelijk	41%	Redelijk
Brummen	20.880	250	Redelijk	35%	Weinig
Koggenland	22.864	284	Goed	48%	Zonder
Midden-Delfland	19.414	411	Goed	49%	Zonder
Oldenzaal	31.840	1.477	Redelijk	38%	Redelijk
Ooststellingwerf	25.470	114	Redelijk	41%	Redelijk
Opsterland	29.788	133	Redelijk	37%	Weinig
Putten	24.365	286	Goed	40%	Redelijk
Rijssen-Holten	38.204	406	Goed	35%	Redelijk
Voorschoten	25.626	2.309	Goed	35%	Weinig

Berenschot



2

Uitkomsten benchmark

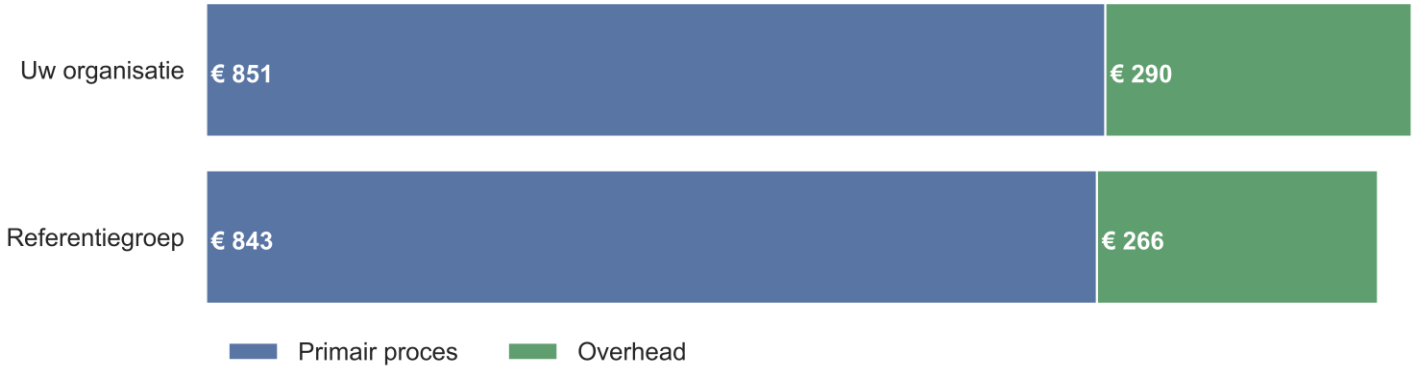
- Totale apparaatskosten
- Primair proces en overhead
- Overige kosten

Totale apparaatskosten per inwoner



De totale apparaatskosten (primair proces en overhead) per inwoner van uw gemeente zijn 3% hoger dan gemiddeld (+€ 0,8 miljoen).

Totale apparaatskosten (verdeling primair/overhead) per inwoner



Primair proces per inwoner:
- 1% hogere kosten (+€ 0,2 miljoen)
  - 3% minder formatie (-3,4 fte)
  - Minder taken belegd bij derden (35%) dan gemiddeld (40%).

Overhead per inwoner:
- 9% hogere kosten (+€ 0,6 miljoen)
  - 3% meer formatie (+1,8 fte)
  - Meer taken belegd bij derden (19%) dan gemiddeld (13%).

Overhead per fte:
- 5% hogere kosten (+€ 0,4 miljoen)
  - 1% minder formatie (-0,3 fte)

Vergelijking kosten

Totaal
- 1% hogere kosten (+€ 0,2 miljoen)

Uitvoering
- 2% hogere kosten (+€ 0,4 miljoen)

Beleid/advies*
- 16% hogere kosten (+€ 0,3 miljoen)

Regie/contractmanagement
- 31% lagere kosten (-€ 0,1 miljoen)

Vergunningverlening
- 74% lagere kosten (-€ 0,4 miljoen)

Vergelijking formatie

Totaal
- 3% minder formatie (-3,4 fte)

Uitvoering
- 2% meer formatie (+2,2 fte)

Beleid/advies
- 3% minder formatie (-0,6 fte)

Regie/contractmanagement
- 48% minder formatie (-2,2 fte)

Vergunningverlening
- 62% minder formatie (-2,7 fte)

*Verschil tussen kosten en formatie beleid zit met name in capaciteitsuitbreiding wat nog niet in formatie zit en beleid belegd bij derden.

Analyse beleid/advies

- Bij 10 van de 24 clusters is de formatie beleid/advies hoger dan gemiddeld, waarvan de volgende het meest opvallen:
  - Milieu en duurzaamheid +1,3 fte (incl. capaciteitsuitbreiding volgens begroting)
  - Griffie, raad en rekenkamer +0,9 fte
  - Verkeer, vervoer en wegen +0,5 fte
  - Kunst, cultuur en oudheidkunde +0,5 fte
  - Groen +0,4 fte
  - Riolering +0,4 fte

- Bij 11 van de 24 clusters is de formatie beleid/advies lager dan gemiddeld, waarvan de volgende het meest opvallen:
  - Openbare orde en veiligheid -0,6 fte
  - Jeugd -0,5 fte
  - Belastingen en WOZ -0,3 fte
  - Bouwgrondexploitatie en Geo-informatie -0,3 fte

Analyse regie/contractmanagement

- Op de meeste onderwerpen is de formatie regie/contractmanagement in verhouding met de mate van taken belegd bij derden.

- We zien echter op de onderstaande twee taken dat de formatieve inzet relatief laag is, gezien de mate van taken belegd bij derden.
  - Verkeer, vervoer en wegen
  - Werk, inkomen en schuldhulp

Analyse vergunningverlening

- Lage kosten op APV, drank- en horecavergunningen
  - Kosten: -25%
  - Aantal aangevraagde drank- en horecavergunningen: -90% (3 stuks)
  - Aantal aangevraagde APV-vergunningen: +103% (398 stuks)

- Kosten in lijn op parkeervergunningen
  - Kosten: -14%
  - Aantal aangevraagde parkeervergunningen: -48% (79 stuks)

- Lage kosten op omgevingsvergunningen
  - Kosten: -83%
  - Aantal aangevraagde omgevingsvergunningen: -21% (282 stuks)

Vergelijking kosten clusters (1/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Totale apparaatskosten primair proces	+1%	+€ 211.762	€736		€978
Cluster 17: Afval	+20%	+€ 406.406	€58		€121
Cluster 9: Sport	+33%	+€ 344.376	€21		€70
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	+24%	+€ 228.736	€23		€70
Cluster 15: Maatschappelijke opvang en welzijn	+36%	+€ 158.127	€10		€25
Cluster 13: Wmo	+14%	+€ 129.283	€22		€55
Cluster 8: Kunst, cultuur en oudheidkunde	+46%	+€ 121.478	€3		€16
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer	+63%	+€ 119.096	€5		€12
Cluster 12: Werk, inkomen en schuldhulp	+5%	+€ 86.432	€51		€75



Vergelijking kosten clusters (2/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 14: Jeugd	+8%	+€ 74.929	€24		€45
Cluster 5: Water	+133%	+€ 74.784	€0		€6
Cluster 19: Milieu en duurzaamheid	+12%	+€ 70.360	€15		€31
Cluster 1: Burgerzaken	+11%	+€ 54.324	€13		€27
Cluster 6: Economische zaken	+19%	+€ 31.684	€2		€14
Cluster 16: Volksgezondheid	+2%	+€ 19.100	€35		€45
Cluster 23: Belastingen en WOZ	+4%	+€ 15.528	€14		€23
Cluster 10: Groen	+0%	+€ 5.890	€60		€92



Vergelijking kosten clusters (3/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 4: Parkeren	-19%	-€ 11.659	€0		€9
Cluster 11: Recreatie en ontspanning	-17%	-€ 44.227	€5		€19
Cluster 18:Riolering	-11%	-€ 88.651	€18		€44
Cluster 22: Wabo	-12%	-€ 110.494	€17		€59
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en geo-informatie	-59%	-€ 218.226	€6		€22
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid	-11%	-€ 245.658	€75		€98
Cluster 7: Educatie	-30%	-€ 454.451	€36		€81
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen	-30%	-€ 606.240	€54		€133

Uw waarde

Gemiddelde van de referentiegroep

Cluster: Afval

- De kosten zijn 20% hoger per inwoner (+€ 0,5 miljoen).
  - Uw gemeente heeft een hogere omgevingsadressendichtheid dan de referentiegroep. Ook ten opzichte van gemeenten met een vergelijkbare omgevingsadressendichtheid en omvang heeft uw gemeente hogere kosten (+15%).

- Uw kosten liggen niet in verhouding met de onderstaande indicator:
  - Aantal woonruimten en bedrijfsvestigingen: +1%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten zijn € 1,0 miljoen hoger en uw kosten van taken belegd bij derden € 0,5 miljoen lager dan gemiddeld.

- Er wordt 9,2 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +8,9
  - Beleid: +0,1 fte
  - Regie/contractmanagement: +0,2 fte

Cluster: Sport

- De kosten zijn 33% hoger per inwoner (+€ 0,3 miljoen).
  - Subsidies zorgen voor ruis in de vergelijking. Indien we uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, zijn deze 2% hoger (+€ 0,0 miljoen).

- Uw kosten inclusief subsidies liggen in verhouding met de onderstaande indicatoren:
  - Aantal binnensportaccommodaties: -13%
  - Aantal buitensportaccommodaties: +6%
  - Aantal zwembaden: -3%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw materiële kosten (o.a. vastgoedkosten sportaccommodaties/zwembaden) zijn € 0,5 miljoen hoger dan gemiddeld.
  - Uw kosten van taken belegd bij derden € 0,15 miljoen lager dan gemiddeld.
  - Uw subsidies zijn € 0,3 miljoen lager dan gemiddeld.

- Er wordt 1,3 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -1,5 fte
  - Beleid: +0,2 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,0 fte

Cluster: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

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

- Uw kosten liggen niet in verhouding met de onderstaande indicatoren:
  - Aantal bestemmingsplannen in ontwikkeling: -82%
  - Aantal in aanbouw genomen woningen: -81%

- Het valt ons op dat uw formatie niet gedekt wordt uit project-/exploitatie gelden. In de referentiegroep wordt gemiddeld meer dan € 0,1 miljoen aan loonkosten uit deze middelen gefinancierd.

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

Cluster: Maatschappelijke opvang en welzijn

- De kosten zijn 36% hoger per inwoner (+€ 0,2 miljoen).
  - Subsidies zorgen voor ruis in de vergelijking. Indien we uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, blijven deze hoger dan gemiddeld (+24%).

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw loonkosten zijn hoger dan gemiddeld (+€ 0,1 miljoen).
  - Uw uitbestedingskosten zijn hoger dan gemiddeld (+€ 0,1 miljoen).
  - Uw subsidies zijn hoger dan gemiddeld (+€ 0,3 miljoen).

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

Cluster: Wmo

- De kosten zijn 14% hoger per inwoner (+€ 0,1 miljoen).

- Uw kosten liggen niet in verhouding met de onderstaande indicator:
  - Aantal Wmo-cliënten: -23%

- Er wordt 1,4 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +0,1 fte (incl. begrote inhuur/uitbesteding/capaciteitsuitbreiding: +2,4 fte)
  - Beleid: -1,3 fte (incl. begrote inhuur/uitbesteding/capaciteitsuitbreiding: -0,3 fte)
  - Regie/contractmanagement: -0,1 fte

Cluster: Kunst, cultuur en oudheidkunde

- De kosten zijn 46% hoger per inwoner (+€ 0,1 miljoen).
  - Subsidies zorgen voor ruis in de vergelijking. Indien we uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, zijn deze 23% lager (-€ 0,3 miljoen).

- Uw kosten inclusief subsidies liggen niet in verhouding met de onderstaande indicatoren:
  - Aantal rijksmonumenten: +40%
  - Aantal gemeentelijke monumenten: +20%
  - Aantal begrote subsidies aan kunst- en cultuurinstellingen: +18%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw apparaatskosten zijn € 0,1 miljoen hoger dan gemiddeld
  - Uw subsidies zijn € 0,4 miljoen lager dan gemiddeld

- Er wordt 1,4 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: +0,9 fte
  - Beleid: +0,5 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,0 fte

Cluster: Griffie, raad en rekenkamer

- De kosten zijn 63% hoger per inwoner (+€ 0,1 miljoen). Uw kosten zijn de hoogste kosten van de referentiegroep.

- Er wordt 0,7 fte meer formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -0,2 fte
  - Beleid/advies: +0,9 fte

- Ook zijn de gemiddelde loonkosten per fte 20% hoger dan gemiddeld.

Cluster: Verkeer, vervoer en wegen

- De kosten zijn 30% lager per inwoner (-€ 0,6 miljoen). Uw gemeente heeft de laagste kosten van de referentiegroep.
  - Onder de apparaatskosten nemen we alleen de kosten van dagelijks beheer en onderhoud mee.
  - Indien we uw kosten van groot onderhoud en kapitaallasten hierbij optellen, dan zijn uw totale kosten 17% lager dan gemiddeld.

- Uw kosten liggen niet in verhouding met onderstaande indicatoren:
  - Uw gemeente heeft (omgerekend per inwoner) 2% meer km weg te onderhouden dan gemiddeld.
  - Omgevingsadressendichtheid: +95%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw interne kosten zijn € 0,3 miljoen lager en uw kosten van taken belegd bij derden € 0,3 miljoen lager dan gemiddeld.

- Er wordt 1,6 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -1,4 fte
  - Beleid: +0,5 fte
  - Regie/contractmanagement: -0,7 fte

Cluster: Educatie

- De kosten zijn 30% lager per inwoner (-€ 0,5 miljoen).

- Uw kosten liggen in verhouding met onderstaande indicatoren:
  - Leerlingen basisonderwijs: +7%
  - Leerlingen speciaal onderwijs: -100%
  - Leerlingen voortgezet onderwijs: -100%
  - Aantal scholen basisonderwijs: -36%
  - Aantal scholen voortgezet onderwijs: -100%
  - Aantal beschikkingen leerlingenvervoer: -50%

- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we het volgende:
  - Uw materiële kosten (o.a. vastgoedkosten scholen) zijn lager dan gemiddeld (-€ 0,4 miljoen).

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

Cluster: Openbare orde en veiligheid

- De kosten zijn 11% lager per inwoner (-€ 0,2 miljoen). Uw gemeente heeft de laagste kosten van de referentiegroep.

- Uw kosten liggen niet in verhouding met de onderstaande indicatoren:
  - Omgevingsadressendichtheid: +95%
  - Aantal aangevraagde drank- en horecavergunningen: -90%
  - Aantal aangevraagde APV-vergunningen: +103%
  - Aantal verwijzingen Halt: +51%
  - Aantal misdrijven: +16%

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

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

Cluster: Bouwgrondexploitatie en geo-informatie

- De kosten zijn 59% lager per inwoner (-€ 0,2 miljoen). Uw gemeente heeft de laagste kosten van de referentiegroep.

- Uw kosten liggen niet in verhouding met de onderstaande indicatoren:
  - Aantal kleinschalige grondexploitaties: +15%
  - Aantal complexe grondexploitaties: -20%
  - Aantal onderhanden anterieure overeenkomsten: -18%

- Er wordt 2,8 fte minder formatie ingezet dan gemiddeld.
  - Uitvoering: -2,5 fte
  - Beleid: -0,3 fte
  - Regie/contractmanagement: -0 fte

Kosten

Overhead afgezet per inwoner:

- 9% hogere kosten (+€ 0,6 miljoen)
- 3% meer formatie (+1,8 fte)

Overhead afgezet tegen de werklast* (per fte):

- 5% hogere kosten (+€ 0,4 miljoen)
- 1% minder formatie (-0,3 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	+5%	+€ 363.463	€28.804		€40.001
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	+66%	+€ 240.585	€1.182		€2.968
Categorie 7: Juridische Zaken	+82%	+€ 211.852	€357		€2.315
Categorie 5: Financiën en Control*	+18%	+€ 170.415	€3.866		€5.376
Categorie 1: Directie en management primair proces	+8%	+€ 71.293	€2.204		€5.873
Categorie 8: Communicatie	+18%	+€ 58.608	€1.185		€1.958
Categorie 11: Inkoop	+35%	+€ 23.534	€83		€528
Categorie 4: Personeel en Organisatie*	+4%	+€ 19.319	€1.414		€3.284
Categorie 2: Secretariaten primair proces	+21%	+€ 15.829	€105		€617
Categorie 10: Facilitaire dienst	-0%	-€ 3.652	€2.782		€4.388
Categorie 9: Kwaliteitszorg	-91%	-€ 52.892	€26		€545
Categorie 6: Informatisering en Automatisering	-14%	-€ 391.428	€10.960		€18.934

*hiervan werkt 1 fte (beleidsmedewerker financiën) en 0,5 fte (HR-adviseur) voor gemeente Wassenaar, op de peildatum van de benchmark staat hier nog geen dekking tegenover en hebben we dit daarom niet gecorrigeerd

Vergelijking formatie

Fte als % van de totale formatie

Categorie	Ingevuld in vragenlijst	Uw gemeente	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totaal aantal fte overhead	**55,45**	**27,2%**	**27,4%**	**-1%**	**-0,3**
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	7,35	3,6%	2,1%	+71%	+3,1
Categorie 5: Financiën en Control*	12,5	6,1%	5,1%	+20%	+2,0
Categorie 7: Juridische Zaken	4,97	2,4%	1,4%	+69%	+2,0
Categorie 4: Personeel en Organisatie*	6,24	3,1%	2,5%	+25%	+1,2
Categorie 1: Directie en management primair proces	8,81	4,3%	3,9%	+11%	+0,8
Categorie 8: Communicatie	4,28	2,1%	1,9%	+9%	+0,3
Categorie 11: Inkoop	0,92	0,5%	0,3%	+40%	+0,3
Categorie 2: Secretariaten primair proces	1,52	0,7%	0,6%	+16%	+0,2
Categorie 10: Facilitaire dienst	8,54	4,2%	4,1%	+2%	+0,2
Categorie 9: Kwaliteitszorg	0,05	0,0%	0,4%	-93%	-0,7
Categorie 6: Informatisering en Automatisering	0,27	0,1%	5,0%	-97%	-9,9

*hiervan werkt 1 fte (beleidsmedewerker financiën) en 0,5 fte (HR-adviseur) voor gemeente Wassenaar, op de peildatum van de benchmark staat hier nog geen dekking tegenover en hebben we dit daarom niet gecorrigeerd

Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning

- De kosten per fte zijn 66% hoger dan gemiddeld (+€ 0,2 miljoen).

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

Categorie 7: Juridische Zaken

- De kosten per fte zijn 82% hoger dan gemiddeld (+€ 0,2 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 2,0 fte hoger dan gemiddeld:
  - Management: +0,1 fte
  - Adviseurs/medewerkers: +1,9 fte
  - Secretariaat: +0,0 fte

- Gemeente Voorschoten heeft een relatief goede sociale structuur. De sociale structuur heeft een significante invloed op de juridische inzet van de gemeente. Wanneer we de gemeente Voorschoten vergelijken met gemeenten met een vergelijkbare sociale structuur en omvang, dan liggen de kosten meer rondom het gemiddelde (+16%, +€ 64K).

Categorie 5: Financiën en Control

- De kosten per fte zijn 18% hoger dan gemiddeld (+€ 0,2 miljoen).

- De formatie die uw gemeente inzet is 2,0 fte hoger dan gemiddeld:
  - Controlling/beleid/advies/planning & control: +1,1 fte (hiervan werkt 1 fte voor gemeente Wassenaar, op de peildatum van de benchmark staat hier nog geen dekking tegenover en hebben we dit daarom niet gecorrigeerd)
  - Financiële administratie: +0,8 fte
  - Overige F&C taken (treasury, verzekeringen, rechtmatigheidsonderzoek): +0,4 fte
  - Management: +0,2 fte
  - Secretariaat: +0,1 fte
  - AO/IC, interne accountantsdienst/EDP-audit: -0,6 fte

- Vooral het aantal fte financiële administratie valt op:
  - Het aantal binnengekomen facturen per fte financiële administratie: +60%
  - Van alle binnengekomen facturen ontvangt en verwerkt uw gemeente 96% digitaal. Gemiddeld is dit 71%.

Categorie 6: Informatisering en Automatisering

- De kosten (incl. materiële kosten) per fte zijn 14% lager dan gemiddeld (-€ 0,4 miljoen).
  - Lagere loonkosten (-€ 0,7 miljoen)
  - Hogere kosten van taken belegd bij derden/materiële ICT-kosten (+€ 0,3 miljoen)

- De kosten liggen in lijn met de onderstaande indicatoren:
  - Het aantal accounts per fte is 5% lager dan gemiddeld.
  - Het aantal configuration items is 7% lager dan gemiddeld.
  - Het aantal ICT-meldingen per account is 12% lager dan gemiddeld.

Overige opvallendheden

Huisvestingskosten gemeentekantoren

- Deze kosten zijn 31% lager per fte dan gemiddeld (gecorrigeerd voor opbrengsten). Dit is een bedrag van € 0,4 miljoen lager. Hierbij vallen met name de afschrijvingen gebouwen en inventaris op (-€ 0,3 miljoen).

- Het aantal m2 per fte is 36% lager dan gemiddeld.
- Uw huisvestingskosten per m2 zijn 3% hoger dan gemiddeld.
- Uw organisatie heeft 2 locaties. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 1,8 locaties.

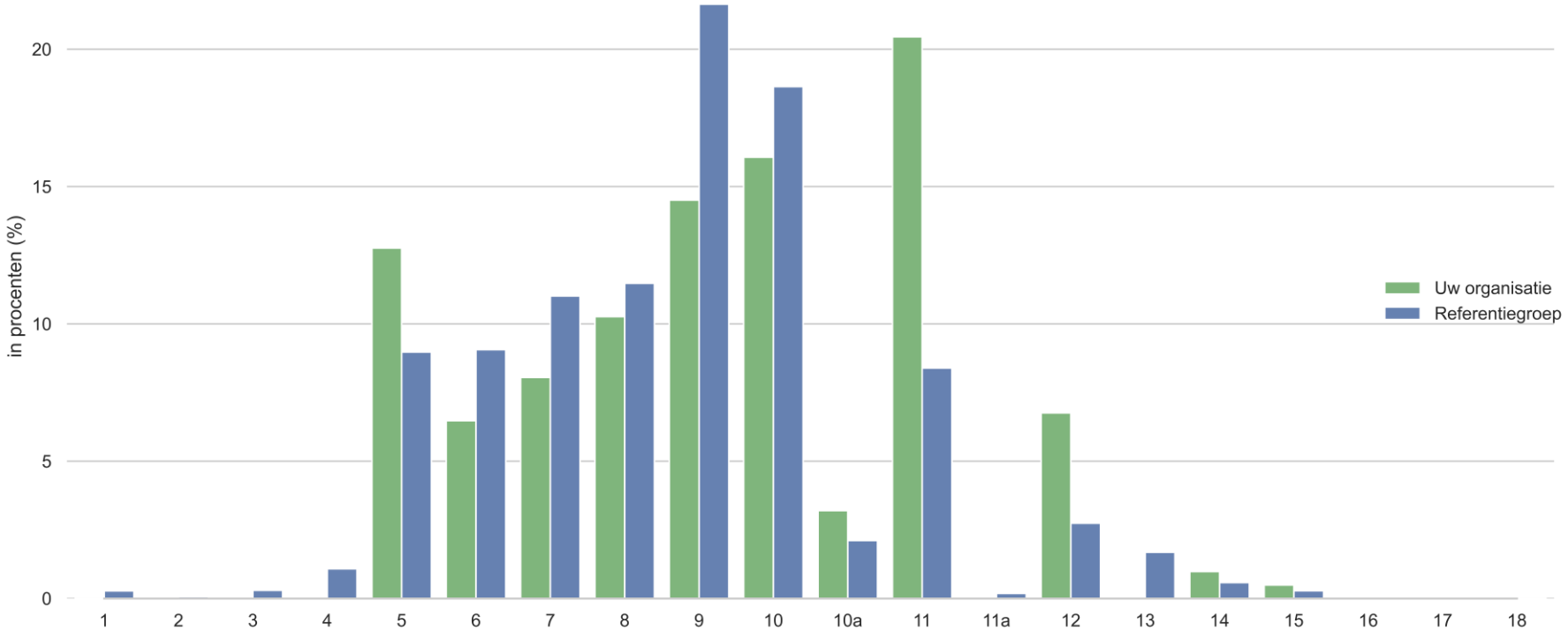
Ziekteverzuim

- Het ziekteverzuimpercentage is 46% hoger dan gemiddeld (7,3% t.o.v. 5,0%).
- De meldingsfrequentie is 54% lager dan gemiddeld (0,3 t.o.v. 0,7).

Overige kosten

- Het begrote opleidingsbudget per medewerker is 16% hoger dan gemiddeld.

Vergelijking loonschalen



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

Berenschot

3

Samenvattend

- Hoofduitkomsten
- Waarde en beperkingen

Samenvattend (1/3)

Totale kosten (primair proces + overhead) per inwoner zijn 3% hoger dan gemiddeld.

Overhead

- Uw overheadkosten zijn 9% hoger per inwoner. Afgezet tegen het aantal fte dat zij moeten bedienen, zijn uw overheadkosten 5% hoger dan gemiddeld.

- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
  - Bestuurszaken en bestuursondersteuning

- Er zijn geen aandachtspunten met lagere kosten.

Samenvattend (2/3)

Primair proces

- De kosten per inwoner zijn 1% hoger dan gemiddeld.
- U heeft gemiddelde kosten voor uitvoering. Uw formatie is gemiddeld, u huurt meer in, heeft minder taken belegd bij derden en hogere materiële kosten in het primair proces.
- Uw beleidsformatie ligt rondom het gemiddelde. U heeft echter nog beleid belegd bij derden en heeft nog capaciteitsuitbreiding begroot wat nog niet in de formatie zit. Bij elkaar opgeteld heeft u gemeente meer beleid dan gemiddeld.
- Uw formatie regie/contractmanagement is relatief laag op de clusters Verkeer, vervoer en wegen en Werk, inkomen en schuldhulp. Op de overige clusters is het in verhouding met de mate van uitbesteding.
- Uw kosten voor vergunningverlening zijn relatief laag op APV, drank- en horecavergunningen en op omgevingsvergunningen.

Samenvattend (3/3)

Primair proces

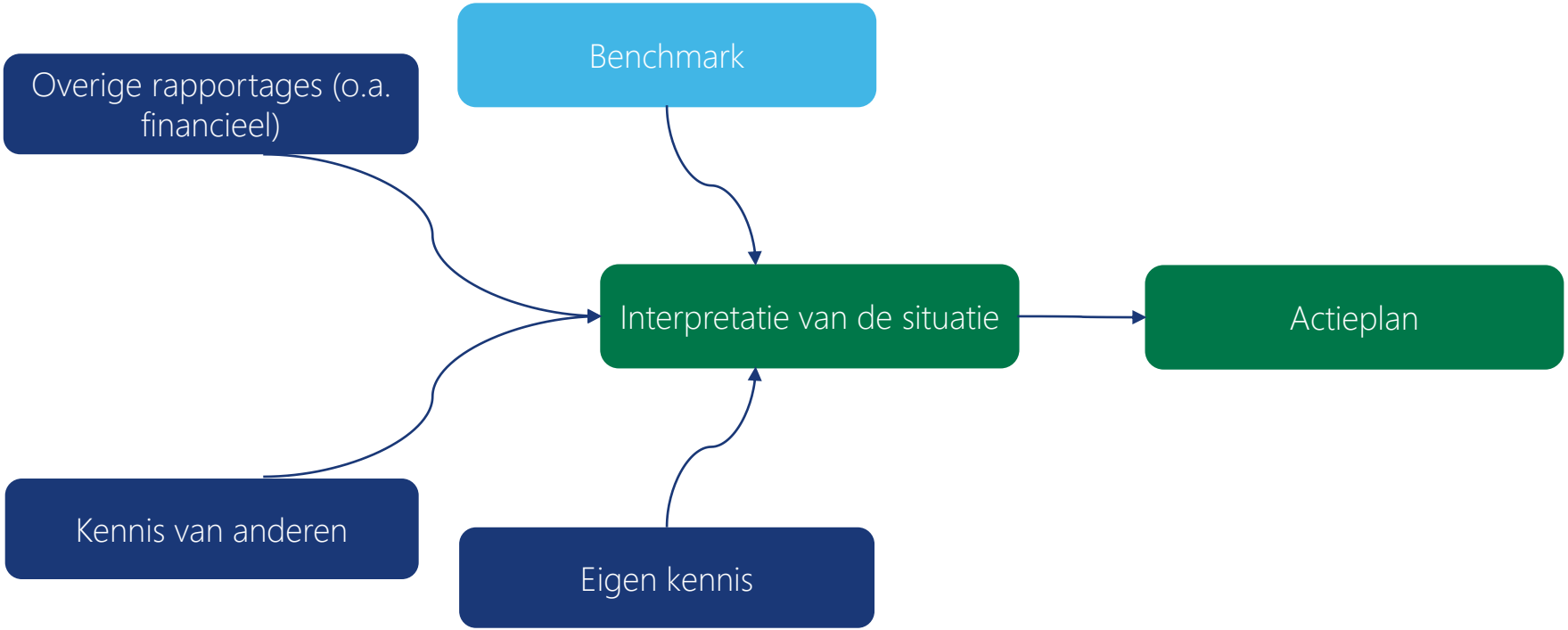
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
  - Afval
  - Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting
  - Maatschappelijke opvang en welzijn
  - Wmo
  - Griffie, raad en rekenkamer

- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
  - Verkeer, vervoer en wegen
  - Kunst, cultuur en oudheidkunde
  - Openbare orde en veiligheid
  - Bouwgrondexploitatie en Geo-informatie

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

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