

**B&W ADVIES**

Kenmerk: 14BW000245

Nr.:

Datum ambtelijk voorstel:
21 mei 2014**Onderwerp:**
Evaluatie systematiek personeelsbudget**Te besluiten:**

1. Kennis te nemen van de rapportages evaluatie systematiek personeelsbudget (mei 2014) en benchmark omvang werkorganisatie gemeente Overbetuwe (april 2014).
2. Op basis van de uitkomst van de evaluatie van het personeelsbudget de huidige systematiek van het personeelsbudget te handhaven.
3. Het personeelsbudget op dit moment niet te laten doorontwikkelen tot een functioneringsbudget.
4. De Benchmarknorm (B-norm) en Overbetuwnorm (O-norm) te actualiseren op basis van de uitkomsten van de lokale benchmark 2014 en deze actualisatie verwerken in de Kadernota 2015. Daarbij de Overbetuwse correctie / ambitie (-0,35 fte) waar al eerder toe besloten is, van kracht te laten blijven.
5. De lokale benchmark en de evaluatie van de doorontwikkeling van het personeelsbudget wederom na 4 jaar (heeft plaatsgevonden in 2010 en 2014) laten plaatsvinden of zoveel eerder als wenselijk.

Team/ behandelend ambtenaar:
TAV / Jose Strijbosch en
Staf / Kor Dijkema**Status advies:**
openbaar**Portefeuillehouder:**
Burgemeester

gezien:

Datum b&w-vergadering:
27 mei 2014**Ingewonnen advies andere teams:**
N.v.t.**In voorbereidende vergadering:**
N.v.t.**Ingewonnen advies/informatie extern:**
Berenschot en Bureau Sterrenschans**In raadsvergadering:** N.v.t.**Ingewonnen advies adviseurs:**
--**Regelgeving, delegatie of mandaat:** N.v.t.
Kwaliteitstoets: N.v.t.

	Akkoord	Bespreken	Opmerkingen
Burgemeester			
J.A.M. van Baal			budgetcontrole op MT-niveau m.v. worden bespreken t.b.v. Kadernota 2015
W.H. Hol			
R. van Hoeven			
B.A. Ross			
Gemeentesecretaris			
R. Heijnen (TM)			

Besluit: *Akkoord met advies.*

27/5 2014.


Besluit b&w

Antwoord met advies.

[Handwritten signature] 27/1 2014.

Bijlagen:

- B&W-advies 3 januari 2011 met als onderwerp: Uitgangspunten ten behoeve van systematiek voor het personeelsbudget per 1 januari 2012
- Rapportage evaluatie systematiek personeelsbudget, mei 2014
- Rapportage benchmark omvang werkorganisatie gemeente Overbetuwe, april 2014



Toelichting

1. Aanleiding / Probleemstelling

Vóór 1 januari 2012 werden bijstellingen van de formatie en P&O-gerelateerde budgetten voorgelegd aan de raad door middel van het programma nieuwe lasten. Deze aanvragen waren divers van aard en vaak op zeer gedetailleerd niveau. Zowel het college als de raad hebben toen aangegeven te willen werken met een personeelsbudget om daarmee te komen tot een efficiëntere besluitvorming rond de kosten van het personeelsbudget.

Dit heeft geleid tot het B&W advies van 3 januari 2011 waarin de uitgangspunten zijn opgenomen voor de systematiek van het personeelsbudget. Het toenmalig college heeft besloten accoord te gaan met deze uitgangspunten. De raad is geïnformeerd door middel van de Kadernota 2012 waarin de uitgangspunten van de systematiek zijn opgenomen en heeft deze Kadernota vastgesteld. Op basis van deze besluiten is vanaf 1 januari 2012 het personeelsbudget operationeel.

In uitgangspunt 4 is opgenomen dat de benchmark formatie-omvang 1x per 4 jaar wordt uitgevoerd door Berenschot in onze organisatie. In 2014 (laatste was in 2010) een benchmark plaatsvindt in onze gemeente en deze wordt gekoppeld aan de evaluatie van de systematiek van het personeelsbudget die in het 1^e kwartaal 2014 plaatsvindt. Tussentijds wordt de ontwikkeling aan de hand van de algemeen beschikbare onderzoeken gemonitord.

In uitgangspunt 10 is opgenomen dat de systematiek rond het personeelsbudget wordt toegepast tot 2015 en in het 1^e kwartaal 2014 een evaluatie plaatsvindt. Op basis van deze evaluatie worden nieuwe afspraken gemaakt over de verdere ontwikkeling van de systematiek.

Inmiddels is in het 1^e kwartaal 2014 de lokale benchmark uitgevoerd door Berenschot. Daarnaast is door Bureau Sterrenschans een evaluatie uitgevoerd inzake de systematiek van het personeelsbudget. In bijgevoegde rapportages Benchmark omvang werkorganisatie gemeente Overbetuwe (april 2014) en Evaluatie systematiek personeelsbudget (mei 2014) zijn de uitkomsten opgenomen.

Voor de gedetailleerde informatie verwijzen wij graag naar bijgevoegde rapportages. In hoofdlijnen kan het volgende worden geconcludeerd.

Uitkomst lokale benchmark

Voor de benchmark 2014 zijn hoofdzakelijk dezelfde uitgangspunten gehanteerd als in 2010. Dit betekent dat onze organisatie is vergeleken met 2 referentiegroepen. Referentiegroep 1 bestaat uit 14 gemeenten met gemiddeld 44.657 inwoners. Omdat onze gemeente een zgn. groeigemeente is, heeft vergelijking ook plaatsgevonden met referentiegroep 2. Deze bestaat eveneens uit 14 gemeenten en heeft gemiddeld 52.779 inwoners. Beide referentiegroepen hebben een vergelijkbare centrumfunctie en sociale structuur als onze gemeente.

De lokale benchmark 2014 laat het volgende beeld zien. De totale bruto formatie per 1.000 inwoners is op 1 januari 2014 voor:

- | | |
|---|--|
| • onze gemeente (46.546 inw.) | 6,46 fte (was in 2010: 7,1 fte en is -0,64 fte) |
| • referentiegroep 1 (gemiddeld 44.657 inw.) | 6,61 fte (was in 2010: 7,0 fte en is -0,39 fte) |
| • referentiegroep 2 (gemiddeld 52.779 inw.) | 7,32 fte (was in 2010: 7,7 fte en is -0,38 fte). |

De formatie voor de overhead is voor:

- | | |
|---------------------|---|
| • onze gemeente | 32,7% (was in 2010: 25,9% en is + 6,8%) |
| • referentiegroep 1 | 32,7% (was in 2010: 29,1% en is + 3,6%) |
| • referentiegroep 2 | 32,1% (was in 2010: 27,9% en is + 4,2%) |



Geconcludeerd kan worden dat:

- onze gemeente een totale bruto formatie heeft die lager ligt dan de referentiegroepen;
- het inwonersaantal van onze gemeente 1.900 inwoners (afgerond) hoger is tov referentiegroep 1;
- de terugloop van de totale bruto formatie in de lokale benchmark 2014 voor onze gemeente 0,64 fte is ten opzichte van de lokale benchmark 2010 (6,46 → 7,1). Deze terugloop hoger is dan voor de referentiegroepen. Deze is namelijk 0,4 fte afgerond (6,61 → 7 en 7,32 → 7,7).
- de overhead bij onze gemeente gelijk is aan referentiegroep 1. Bij de referentiegroepen de ontwikkeling van de overhead lager ligt ten opzichte van onze gemeente.

De stijging van de overhead in onze gemeente is met name te verklaren door de afname van de formatie in het primaire proces door de regionalisering van de brandweer, het uitbesteden van taken en de Odra waardoor de overhead in onze organisatie in verhouding toeneemt.

In de rapportage wordt expliciet aangegeven dat de benchmark vergelijkingsinformatie betreft en geen oordeel is. Tevens wordt opgemerkt dat bij afwijkende uitkomsten een nadere analyse c.q. onderzoek moet plaatsvinden wat moet resulteren in een daadwerkelijk oordeel over deze functies.

Conclusie evaluatie systematiek personeelsbudget

Op blz. 14 van de rapportage is de conclusie opgenomen en de algemene conclusie luidt als volgt.

Uitkomst evaluatie systematiek personeelsbudget

Onderzoeksvraag

In hoeverre voldoet de systematiek voor het personeelsbudget en is deze systematiek uit te breiden voor dit onderwerp en voor het functioneringsbudget?

Algemeen

De invoering van de systematiek voor het personeelsbudget heeft geleid tot een efficiencyverbetering in de besluitvorming bij college en raad en in een verbetering in de budgetbeheersing door het MT. De systematiek geeft inzicht in het gehele personeelsbudget en biedt (bij)stuuringsmogelijkheden, waar dat er voor de invoering systematiek niet was. Daarmee voldoet de systematiek voor college, raad en MT.

De kracht van de systematiek zit in de eenvoud. De rekenmethode is eenduidig en voor iedereen navolgbaar. Na de invoering in 2011 is de rekenmethode van de systematiek niet veranderd. Wel zijn de variabelen in de rekenmethode flexibel aangepast aan de veranderingen die zich in de formatie hebben voorgedaan, als gevolg van bezuinigingen of organisatieontwikkeling.

Het werken met één budget en een budgetcontrole op MT-niveau geeft overzicht voor de organisatie als geheel, in plaats van voor de teams afzonderlijk. Hierdoor is het personeelsbudget een instrument dat meer samenhang tussen de verschillende teams bewerkstelligt. En biedt het personeelsbudget de mogelijkheid om in de gemeente heldere discussies te voeren en tot beter onderbouwde besluitvorming te komen. De rolverdeling is helder: college en MT zijn er voor de verantwoording van het budget en de raad is er voor de kaders en de controle.

Op blz. 16 van de rapportage zijn aanbevelingen opgenomen die zich richten op 4 onderdelen te weten: budgetmanagement, overhead personeelskosten, kwaliteit formatie en uitbreiding naar het functioneringsbudget.

2. Aansluiting bij collegeprogramma('s)

Interne Zaken



3. Doelstelling en beoogd effect

Zoals in de uitgangspunten 4 en 10 is opgenomen in 2014 de lokale benchmark door Berenschot laten uitvoeren. Deze benchmark onderdeel laten uitmaken van de evaluatie van de systematiek van het personeelsbudget.

Op basis van de uitkomst van de lokale benchmark en de evaluatie van de systematiek afspraken maken over de verdere ontwikkeling van de systematiek.

4. Ingewonnen adviezen/informatie

- A. Vakteams: N.v.t.
- B. Extern: Berenschot en Bureau Sterrenschans.
- C. Adviseurs: N.v.t.
- D. Kwaliteitstoets regelgeving: N.v.t.

5. Ambtelijk advies aan het college

Op basis van de uitkomsten van de evaluatie systematiek personeelsbudget en de lokale benchmark willen wij het college adviseren om:

- de huidige systematiek van het personeelsbudget op basis van de uitkomst van de evaluatie van het personeelsbudget te handhaven.
- de systematiek op dit moment niet verder te ontwikkelen naar een functioneringsbudget. Dit op basis van de argumenten die zijn opgenomen in de rapportage evaluatie systematiek personeelsbudget.
- de benchmarknorm (B-norm) en Overbetuwenorm (O-norm) te actualiseren op basis van de uitkomst van de lokale benchmark 2014 en dit te verwerken in de kadernota 2015. Daarbij de Overbetuwse correctie / ambitie (-0,35 fte) waar al eerder toe besloten is, van kracht te laten blijven.
- Aan te sluiten bij de eerder afgesproken uitgangspunten en de lokale benchmark en de evaluatie van de doorontwikkeling van het personeelsbudget wederom na 4 jaar (heeft plaatsgevonden in 2010 en 2014) te laten plaatsvinden of zoveel eerder als wenselijk.
- De aanbevelingen die zijn gedaan in de rapportage evaluatie systematiek personeelsbudget onderdeel laten zijn van de verdere doorontwikkeling van de organisatie.

6. Middelen

a. Communicatie

Is er een communicatieplan over dit onderwerp? Neen
Zo nee, waarom niet? Intern t.b.v. College, Raad en Directieteam. De informatie aan de Raad wordt opgenomen in de Kadernota 2015.
Heeft er al communicatie plaatsgevonden? Ja.
Zo ja, welke communicatie heeft er al plaatsgevonden? De evaluatie is aangekondigd in het B&W-advies van 2011 en Kadernota 2012. Berenschot heeft een terugkoppeling gegeven aan het management en Bureau Sterrenschans heeft een terugkoppeling gegeven aan de gemeentesecretaris.
Welke in- en externe doelgroepen worden er over het besluit geïnformeerd?
De Raad, het management en de Ondernemingsraad van onze gemeente.
Hoe wordt het voorstel gecommuniceerd? Aan de raad door middel van de Kadernota 2015 en mondeling aan het management en de Ondernemingsraad.



b. Juridisch

Wie is het bevoegde bestuursorgaan? College
Is er een beslistermijn van toepassing? Neen
Zo ja, voor welke datum moet het besluit bekend worden gemaakt? N.v.t.
Is bekendmaking van het besluit verplicht? Neen
Zo ja, hoe wordt het besluit (te zijner tijd) bekendgemaakt? N.v.t.
Is mededeling van het besluit verplicht? Neen
Zo ja, hoe wordt het besluit (te zijner tijd) meegedeeld? N.v.t.

c. Financieel

De financiële vertaling vindt plaats in de Kadernota 2015.

7. Uitvoering en evaluatie

- Vertaling van het besluit vindt plaats in de Kadernota 2015 en de ontwikkeling van het personeelsbudget wordt gerapporteerd in de toekomstige bestuursrapportages (kadernota, begroting, voorjaars- en najaarsnota en jaarrekening).
- Het management en de Ondernemingsraad worden mondeling geïnformeerd over het besluit.
- In 2018 of zoveel eerder als wenselijk vindt de evaluatie van de doorontwikkeling van het personeelsbudget plaats en de lokale benchmark.



Memo

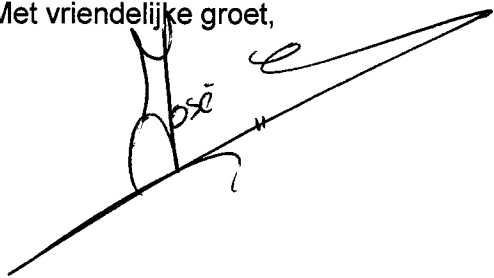
Aan : Collegeleden
Van : Jose Strijbosch, team Advies (P&O)
Datum : 21 mei 2014
Betreft : Rapportage Benchmark omvang werkorganisatie

Beste collegeleden,

Bijgevoegd is de conceptrapportage van Berenschot. De verwachting is dat wij dinsdag a.s. over de definitieve versie beschikken. Deze heeft een zeer geringe aanpassing ten opzichte van deze versie en heeft geen invloed op het B&W-advies. Dinsdag a.s. geven Kor Dijkema en ik hierop een korte toelichting.

Het leek mij goed om dit even aan jullie door te geven.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jose Strijbosch', written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a long, sweeping flourish extending to the right.

Benchmark omvang werkorganisatie

Gemeente Overbetuwe



Drs. M. Hanekamp
Mevr. drs. A.H. Mouthaan
B. Khossravi MSc

April 2014

Benchmark omvang werkorganisatie

Gemeente Overbetuwe

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	1
1.1 Vraagstelling	1
1.2 Opbouw van de rapportage	1
1.3 Onze visie op de aanpak	1
1.4 Aanpak in stappen	5
2. Specifieke conclusies over de situatie bij uw gemeente	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Hoofdlijnen: Bruto omvang, netto omvang en uitvoerende werkzaamheden	7
2.3 De netto formatieomvang van het ambtelijk apparaat	8
2.4 Tot slot	9
2.5 Overige resultaten	10
2.6 Aanbevelingen	10

Bijlagen:

- A. Algemene uitkomsten.
- B. Vragenlijst en toelichting.
- C. Gedetailleerde formatievergelijking van uw gemeente.

1. Inleiding

1.1 Vraagstelling

Hoe verhoudt de omvang van de werkorganisatie van de gemeente Overbetuwe zich tot die van vergelijkbare gemeenten? Dat is de centrale vraag van dit onderzoek. Overbetuwe heeft op 1 januari 2014 46.536 inwoner. Maar gezien de verwachte groei van Overbetuwe wilt u niet alleen een vergelijking met gemeenten van soortgelijke grootte, maar ook met gemeenten rond de 53.000 inwoners. Het moet leiden tot inzicht in de formatieomvang van uw gemeente in vergelijking met die van andere gemeenten. Wij splitsen de totale omvang daartoe uit naar gemeentelijke taken.

Doel van het onderzoek is het mogelijk te maken om binnen uw gemeente een objectieve discussie te voeren over de omvang van uw werkorganisatie. Wij doen dat op basis van een benchmark-onderzoek naar de omvang van de totale werkorganisatie.

Sinds de start van de benchmark in 2002 hebben meer dan driehonderd gemeenten deelgenomen. Daarnaast hebben wij de overhead van ruim 1.700 organisaties in dertig sectoren gedetailleerd in beeld gebracht. Uw gemeente is één van de 99 gemeenten die in de afgelopen drie jaar aan de benchmark heeft deelgenomen.

De gepresenteerde indicatoren geven niet het 'finale oordeel' over uw gemeente. Wel bieden ze objectieve vergelijkingsinformatie. Benchmarkonderzoek kan uw veronderstellingen bevestigen of kan juist 'verbaaspunten' opleveren. Indien dat laatste het geval is, raden wij u aan een nadere analyse te verrichten van de specifieke situatie in uw gemeente.

1.2 Opbouw van de rapportage

In deze rapportage geven wij de resultaten van het onderzoek weer. Daartoe geven wij in dit hoofdstuk uitleg over onze visie op het onderzoek en de aanpak die wij hebben gevolgd. In hoofdstuk 2 presenteren wij de algemene conclusies van het onderzoek. De specifieke conclusies voor uw gemeente treft u aan in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 beschrijven we de resultaten van de begrotingsanalyse. In de bijlagen treft u onder meer een gedetailleerde vergelijking van uw gemeente met andere gemeenten aan.

1.3 Onze visie op de aanpak

Verbeteren door te vergelijken, dat is wat ons betreft de kern van benchmarking. En juist dat maakt het vergelijken van de werkorganisaties van gemeenten niet alleen tot een boeiend, maar ook tot een complex vraagstuk. Het aantal formatieplaatsen dat een gemeente nodig heeft om haar taken goed uit te kunnen voeren, is immers afhankelijk van tal van gemeentespecifieke factoren. Wij zetten nu onze visie op dit vraagstuk uiteen.

Indeling in hoofdtaken en taken

Wij hanteren de functionele indeling in gemeentelijke hoofdtaken en taken, gebaseerd op het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV)¹, als uitgangspunt in dit onderzoek.

Wij gaan hierbij uit van de volgende negen hoofdtaken:

- Algemeen bestuur.
- Openbare orde en veiligheid.
- Verkeer, vervoer en waterstaat.
- Economische zaken.
- Onderwijs.
- Cultuur en recreatie.
- Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening.
- Volksgezondheid en milieu.
- Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting.

Elk van deze hoofdtaken is onderverdeeld naar taken. Tussen gemeenten bestaan verschillen. Sommige gemeenten hebben taken samengevoegd of juist verder uitgesplitst in subtaken. Het voordeel van de indeling volgens het BBV is dat dit een uniform ankerpunt vormt.

Wij realiseren ons dat de structuur van uw werkorganisatie niet een-op-een overeenkomt met deze indeling. Voor een goede vergelijking met andere gemeenten was het echter onontbeerlijk dat u de formatie van uw gemeente zo goed mogelijk aan deze hoofdtaken en taken heeft toegedeeld.

Overhead

Naast de indeling van de formatie in hoofdfuncties, vergelijken wij de formatie van de overhead. We hanteren daarbij de volgende indeling:

- Gemeentesecretaris/directie, lijnmanagement.
- Personeel en Organisatie.
- Informatisering en Automatisering.
- Financiën en Control.
- Juridische Zaken.
- Bestuurszaken en bestuursondersteuning.
- Communicatie en Kwaliteitszorg.
- Facilitaire Dienst.
- Secretariaten in het 'primaire proces'.

Het gaat hierbij zowel om de centrale als de decentrale overheadafdelingen.

Wij zetten de formatie van de gemeentelijke hoofdtaken en taken af tegen het aantal inwoners, aangezien dit de belangrijkste verklarende factor blijkt te zijn. De formatie van de overhead zetten wij af tegen de totale bruto formatie van de gemeente, aangezien dit voor deze taken de belangrijkste (werklast)bepalende factor is.

¹ Dit biedt de beste basis voor een vergelijking tussen gemeenten, beter bijvoorbeeld dan programma-begrotingen, aangezien deze tussen gemeenten nogal verschillen.

Verstorende factoren

Er zijn tal van factoren die de vergelijking tussen gemeenten kunnen bemoeilijken, zoals:

- a. gemeenten die taken uitvoeren voor andere gemeenten
- b. verzelfstandiging of uitbesteding van taken
- c. schaalgrootte van de gemeente
- d. centrumfunctie van de gemeente.

Wij geven nu aan hoe we met deze factoren omgaan.

Ad a. Gemeenten die taken uitvoeren voor andere gemeenten

Een gemeente kan taken verrichten voor omliggende gemeenten. Wanneer we hier geen rekening mee houden, lijkt het er ten onrechte op dat deze gemeente relatief veel ambtenaren heeft en de omliggende gemeente juist relatief weinig. We merken dat dit aan het toenemen is en hebben er daarom voor gecorrigeerd. Formatie voor taken die een gemeente uitvoert *voor* derden (andere gemeenten of externe partijen), trekken we af van de formatie. Overheadtaken die een gemeente laat uitvoeren *door* derden (andere gemeenten of externe partijen), tellen we op bij de formatie.

Ad b. Verzelfstandiging of uitbesteding van taken

De ene gemeente voert een taak geheel in eigen beheer uit (bijvoorbeeld het groenonderhoud of het zwembad), terwijl de andere gemeente dezelfde taak heeft uitbesteed, verzelfstandigd of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling. Het vergelijken van de formatie voor deze taak gaat dan mank. Dit is een belangrijk punt, omdat tussen gemeenten grote verschillen kunnen bestaan in het uitbestedingspatroon.

Wij gaan hier als volgt mee om:

- Wij maken onderscheid tussen wat wij noemen het '**bruto werkorganisatie**' en het '**netto werkorganisatie**'. De bruto werkorganisatie is de totale werkorganisatie van de gemeente². In het netto werkorganisatie corrigeren wij dit voor taken die gemeenten kunnen verzelfstandigen, uitbesteden of via een gemeenschappelijke regeling uitvoeren. Hierbij valt onder andere te denken aan: afvalverwijdering en -verwerking en parkeergarages.

Voordeel van deze correctie is dat de netto werkorganisatie beter vergelijkbaar is, aangezien de omvang ervan minder wordt verstoord door verschillen in uitbesteding. Kort gezegd, wij halen dus die taken uit de bruto werkorganisatie die de vergelijking tussen gemeenten kunnen verstoren.

² Zie de definitie in de toelichting op de vragenlijst.

In grote lijn komt de **netto werkorganisatie** overeen met de **beleidskern** (inclusief vergunningverlening) en de **overhead** van de gemeente. De lijst met uitvoerende taken omvat vrijwel alle uitvoerende taken van de gemeente³. Wij brengen niet alleen de formatie per gemeentelijke taak in beeld, maar ook de lasten en het saldo van de lasten en baten. Indien een taak is uitbesteed, geeft de formatie voor die taak geen goed beeld. In dat geval geven de kosten voor deze taak een beter beeld, aangezien daarin ook de kosten van uitbesteding zijn opgenomen.

Ad c. Schaalgrootte van de gemeente

Met schaalgrootte bedoelen wij de omvang van de gemeente. Een gemeente met 5.000 inwoners is nu eenmaal niet goed vergelijkbaar met een gemeente die meer dan 150.000 inwoners heeft.

De problematiek verschilt en ook kan sprake zijn van efficiencyvoordelen of juist -nadelen. Om hier recht aan te doen, vergelijken wij uw gemeente met gemeenten van soortgelijke grootte en (vanwege de verwachte groei van uw gemeente) met gemeenten rond 53.000 inwoners.

Ad d. Centrumfunctie van de gemeente

Met centrumfunctie bedoelen we de mate waarin de gemeente behalve aan haar eigen inwoners ook aan haar omgeving een bepaald voorzieningenniveau biedt. Het Ministerie van BZK heeft alle gemeenten ingedeeld in vier klassen⁴:

1. Sterke centrumfunctie.
2. Redelijke centrumfunctie.
3. Weinig centrumfunctie.
4. Zonder centrumfunctie.

Uit onze analyse blijkt dat er een sterk verband bestaat tussen de omvang van een gemeente en haar centrumfunctie. Dat betekent dat gemeenten in dezelfde grootteklasse in het algemeen goed vergelijkbaar zijn wat betreft het voorzieningenniveau dat zij hun omgeving bieden. Wij hebben uw gemeenten vergeleken met gemeenten met een vergelijkbare centrumfunctie (en overigens ook met een vergelijkbare sociale structuur)⁵.

Verklarende factoren

Naast de *verstoring* factoren (waarvoor wij in de benchmark dus zo goed mogelijk corrigeren) is ook sprake van *verklarende* factoren. Dit zijn aanvullende verklaringen voor een relatief hoge of lage formatie bij een bepaalde taak waar wij niet voor corrigeren. Om te helpen bij het vinden van dergelijke verklaringen, hebben wij outputindicatoren in de vragenlijst opgenomen. Belangrijk daarbij is dat we ons realiseren dat dit slechts een deel van het verhaal is. Een substantieel deel van de

³ Wel hebben we een uitzondering gemaakt voor een aantal uitvoerende taken, zoals burgerzaken, vergunningverlening en enkele kleine taken (bijvoorbeeld de VVV). Deze maken onderdeel uit van het netto ambtelijk apparaat.

⁴ Zie: Begrotingsanalyse 2013, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

⁵ Door het sterke verband tussen beide variabelen is het statistisch ook niet mogelijk om het afzonderlijk effect te bepalen van de variabele centrumfunctie.

verschillen tussen gemeenten komt namelijk voort uit moeilijk te kwantificeren factoren (bijvoorbeeld verschil in ambitie of andere gemeentespecifieke kenmerken).

We willen met deze outputindicatoren dan ook niet de suggestie wekken dat we een gemeente volledig in cijfers kunnen 'vangen'. Uw eigen kennis van uw gemeentelijke situatie en die van uw collega's is nodig om de resultaten goed te kunnen interpreteren.

1.4 Aanpak in stappen

Wij hebben de volgende onderzoeks aanpak gevolgd:

- **Toewijzen formatie aan benchmarkcategorieën.** Wij hebben op basis van uw urenmatrix formatie toegewezen aan onze benchmarkcategorieën. Wij realiseren ons dat de structuur van uw werkorganisatie niet één-op-één overeenkomt met de structuur uit het onderzoek. Voor een goede vergelijking met andere gemeenten was het echter onontbeerlijk dat we in de vragenlijst de formatie van uw gemeente zo goed mogelijk aan deze hoofdtaken en taken toedeelden. Wij hebben van tevoren de matrix met u doorgenomen, en vervolgens de uren toegedeeld aan de taken uit onze methodiek.
- **Validatiegesprekken.** Wij hebben gesprekken gevoerd met de teammanagers waarin we de door ons gemaakte formatie toedeling hebben gevalideerd.
- **Verwerken aanpassingen.** Aanpassingen die volgden uit de validatiegesprekken hebben wij verwerkt in een definitieve formatie toedeling.
- **Benchmarkvergelijking.** Op basis van de definitieve formatietoedeling hebben wij de benchmarkvergelijking opgesteld. Wij hebben Overbetuwe vergeleken met andere gemeenten van soortgelijke omvang, grote omvang (gemiddeld ongeveer 53.000 inwoners) sociale structuur en centrumfunctie.
- **Bespreken uitkomsten in MT.** Wij hebben de uitkomsten van de benchmarkvergelijking besproken in het MT.
- **Rapportage.** Tot slot hebben wij voorliggende eindrapportage opgesteld. Hierin beschrijven wij op hoofdlijnen de benchmarkuitkomsten. De detailuitkomsten hebben we als bijlage bij deze rapportage gevoegd.

2. Specifieke conclusies over de situatie bij uw gemeente

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven wij aan hoe de formatieomvang van uw werkorganisatie zich verhoudt tot die van andere gemeenten en tot uw organisatie in 2010. Wij gaan daartoe achtereenvolgens in op:

1. de *bruto-omvang* van uw werkorganisatie, ofwel de totale omvang van uw werkorganisatie
2. de formatie voor uitvoerende werkzaamheden die uw werkorganisatie zelf uitvoert
3. de *netto-omvang* van uw werkorganisatie. Deze is onder te verdelen in:
 - de formatie voor het '*primaire proces*' (de gemeentelijke taken)
 - de formatie voor *overhead* (de zogenaamde PIOFACH-taken).

Zoals gezegd, is de bruto formatieomvang geen goede maatstaf om de vergelijking met andere gemeenten te maken, aangezien deze sterk wordt vertekend door verschillen in het uitbestedingspatroon van gemeenten. Daarom brengen wij deze verschillen in het uitbestedingspatroon afzonderlijk in beeld. Wanneer we de bruto-omvang verminderen met de formatie voor uitvoerende werkzaamheden, resulteert de netto-omvang van de werkorganisatie. Dit is een maatstaf die tussen gemeenten wel goed vergelijkbaar is.

Overbetuwe heeft op 1 januari 2014 46.536 inwoner, een sterke sociale structuur en weinig centrumfunctie. Wij hebben Overbetuwe vergeleken met:

- Referentiegroep 1: 14 gemeenten met gemiddeld 44.657 inwoners en een vergelijkbare centrumfunctie en sociale structuur.
- Referentiegroep 2: 14 gemeenten met gemiddeld 52.779 inwoners en een vergelijkbare centrumfunctie en sociale structuur.
- De kwartielscore van gemeenten uit referentiegroep 2 (een kwart van de gemeenten in uw grootteklasse heeft minder formatie ingezet dan dit getal).

Gezien de grote spreiding in de formatie tussen gemeenten, is het goed om niet alleen naar het gemiddelde te kijken, maar ook naar de kwartielscore. Immers, een kwart van de met u vergelijkbare gemeenten zit hier qua formatie onder.

De vergelijking met de totale groep gemeenten hebben wij opgenomen om aan te geven in welke mate uw grootteklasse verschilt van het gemiddelde van alle gemeenten. Voor gedetailleerde informatie verwijzen wij naar de uitgebreide cijferbijlage (bijlage C).

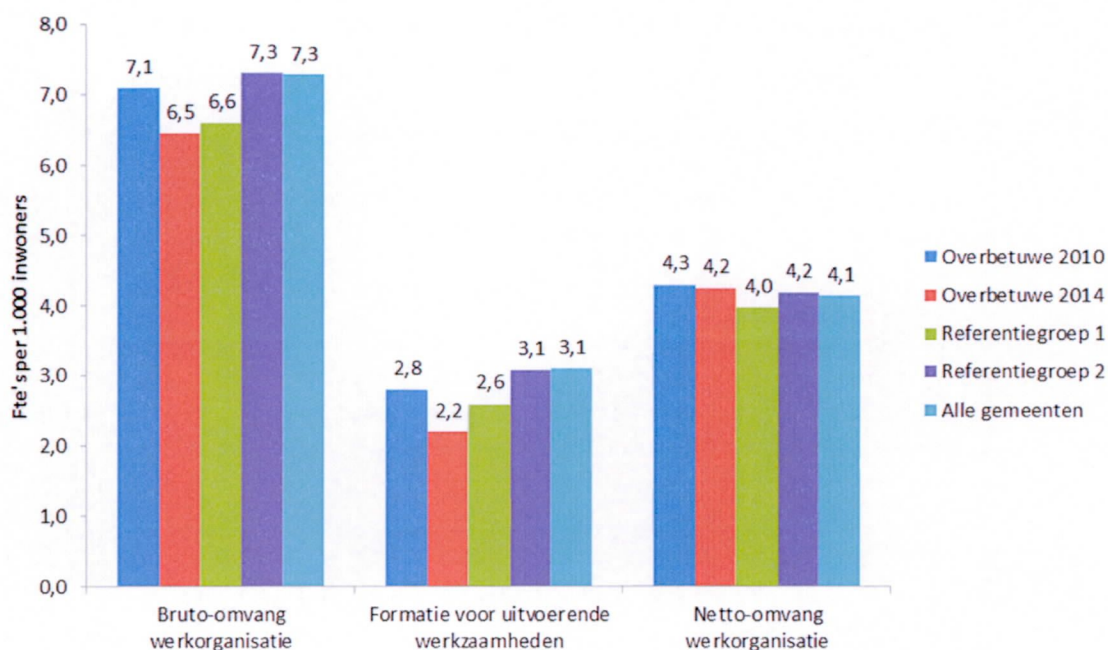
In de tabellen in dit hoofdstuk zijn de waarden van uw gemeenten telkens voorzien van een kleurcodering. Deze codering geeft de afwijking aan ten opzichte van het gemiddelde van uw grootteklasse. De legenda is als volgt:

Kleiner dan gemiddeld
Ongeveer gemiddeld
Groter dan gemiddeld
Veel groter dan gemiddeld

2.2 Hoofdpijnen: Bruto omvang, netto omvang en uitvoerende werkzaamheden

Onderstaande grafiek vergelijkt de bruto-omvang, de formatie voor uitvoerende werkzaamheden⁶ en de netto-omvang.

De cijfers luiden in fte per 1.000 inwoners⁷.



⁶ De formatie voor uitvoerende werkzaamheden betreft formatie die uw ambtelijk apparaat zelf inzet. Het gaat hierbij onder andere om taken als: afvalverwijdering en -verwerking, het beheer van parkeergarages en het beheer van sportlocaties. Het totaaloverzicht van deze taken hebben wij opgenomen in bijlage C. De ene gemeente voert deze taken geheel zelf uit, terwijl andere gemeenten deze taken hebben verzelfstandigd, uitbesteed of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling. De formatie voor uitvoerende werkzaamheden biedt daarmee inzicht in het uitbestedingspatroon van uw gemeente vergeleken met dat van andere gemeenten. Anders gezegd, het geeft antwoord op de vraag of uw gemeente relatief veel of weinig ambtenaren op de loonlijst heeft staan die belast zijn met uitvoerende taken. In bijlage C vergelijken wij het uitbestedingspatroon van uw gemeente per taak met dat van andere gemeenten in uw grootteklasse. Daarin hebben wij de taken waarbij uw gemeente een opvallende keuze heeft gemaakt (namelijk anders dan de meerderheid) gearceerd. Tevens vergelijken wij per taak de omvang van de formatie. Om redenen van vergelijkbaarheid vergelijken wij uitsluitend de taken die uw gemeente geheel zelf uitvoert met andere gemeenten die deze taak ook geheel zelf uitvoeren.

⁷ Gemiddeld omvat een fte een werkweek van 36 uur. Een klein aantal gemeenten heeft een iets kortere of een iets langere werkweek.

De grafiek laat het volgende zien:

- De formatie van Overbetuwe is gedaald ten opzichte van 2010 (oa. minder formatie voor ODRA, brandweer, uitbesteding).
- De bruto formatie is vergelijkbaar met referentiegroep 1, maar kleiner dan referentiegroep 2.
- Overbetuwe heeft relatief gezien minder formatie voor uitvoerende taken.
- De netto formatie is iets groter dan referentiegroep 1 en vergelijkbaar met referentiegroep 2.

2.3 De netto formatieomvang van de werkorganisatie

De netto formatieomvang omvat de formatie voor het primaire proces en de formatie voor de overhead. Wij gaan hier nu achtereenvolgens op in.

1. Formatie voor het 'primaire proces' (de gemeentelijke taken)

In de volgende tabel vergelijken wij de formatie van het primaire proces (de gemeentelijke taken) van uw gemeente met die van andere gemeenten. Wij hebben dit uitgesplitst naar de gemeentelijke hoofdtaken. De cijfers luiden in fte per 1.000 inwoners. In bijlage C hebben wij dit uitgesplitst naar taken.

	Overbetuwe 2014	Referentiegroep 1	Referentiegroep 2	Kwartielscore referentiegroep 1
Burgerzaken	0,39	0,30	0,27	0,28
Openbare orde en veiligheid	0,14	0,12	0,11	0,11
Verkeer, vervoer en waterstaat	0,19	0,22	0,20	0,20
Economische zaken	0,06	0,06	0,09	0,06
Onderwijs	0,11	0,12	0,12	0,11
Cultuur en recreatie	0,20	0,21	0,21	0,20
Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	0,23	0,20	0,23	0,18
Volksgezondheid en milieu	0,29	0,22	0,21	0,20
Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	0,75	0,74	0,74	0,69

De tabel laat het volgende zien:

- Overbetuwe zet ten opzichte van referentiegroep 1 vooral meer formatie in voor Burgerzaken (geen separate receptie/telefoon meer, eerste lijn Z&I, Vergunningen, OW) en Volksgezondheid & Milieu.

2. Formatie voor de overhead

In de volgende tabel vergelijken wij de formatieomvang van de overhead in uw gemeente met die van andere gemeenten. Het gaat daarbij om zowel de centrale als de decentrale overhead. Met de decentrale overhead bedoelen we: de overhead in de diensten of sectoren.

Wij drukken de omvang van de overhead uit als percentage van de totale bruto formatie van uw gemeente. De werklast van de overhead is immers vooral afhankelijk van de totale formatieomvang van de gemeente. Daarom is dit voor de overhead een betere maatstaf dan het aantal inwoners.

	Overbetuwe 2014	Referentiegroep 1	Referentiegroep 2	Kwartielscore referentiegroep 1
Gemeentesecretaris/ Directie, lijnmanagement	5,0%	4,6%	4,6%	4,3%
Personeel en Organisatie	2,4%	2,1%	2,1%	2,0%
Informatisering en Automatisering	2,9%	3,5%	3,4%	3,4%
Financiën en Control	6,9%	6,7%	6,5%	6,3%
Juridische Zaken	2,0%	1,4%	1,3%	1,3%
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	1,5%	2,1%	2,3%	2,0%
Communicatie en Kwaliteitszorg	3,0%	2,2%	1,9%	2,1%
Facilitaire dienst (incl. uitvoerende taken)	7,0%	8,3%	7,5%	7,8%
Secretariaten in het 'primaire proces'	2,2%	1,8%	2,5%	1,7%
Totaal overhead	32,7%	32,7%	32,1%	31,1%

De tabel laat het volgende zien:

- De omvang van de overhead is vergelijkbaar met referentiegroep 1 en 2.
- Overbetuwe zet vooral meer formatie in voor Financiën & Control, Communicatie & Kwaliteitszorg en Secretariaten.
- Management en Personeel & Organisatie wijken ook af naar boven, maar in mindere mate.
- Overbetuwe heeft vooral minder formatie voor Informatisering & Automatisering, Bestuurszaken & Bestuursondersteuning en Facilitaire Dienst.

2.4 Tot slot

De benchmark die wij hebben uitgevoerd biedt vergelijkingsinformatie, geen oordeel. Wij hebben in dit onderzoek slechts gekeken naar de omvang van de diverse functies, niet naar het kwaliteitsniveau. Wij adviseren om de primaire functies die afwijkend uit de benchmark naar voren komen nader te onderzoeken met een formatieonderzoek, wat moet resulteren in een daadwerkelijk oordeel over deze functies. Daarnaast adviseren wij om de overheadfunctie Informatisering en Automatisering nader te analyseren, bijvoorbeeld met een Overhead Value Analyse (OVA) danwel een analyse van de werkprocessen. In een OVA komt naast de omvang (die in deze benchmark centraal staat) ook nadrukkelijk de kwaliteit en waarde voor de organisatie van deze functie aan de orde (zie paragraaf 3.7).

2.5 Overige resultaten

In bijlage C treft u de uitgebreide resultaten van uw gemeente aan. Daarin hebben wij tevens vergelijkingsinformatie opgenomen over:

- de formatie op subtaakniveau
- de kosten en baten
- de opbouw naar salarisniveaus
- het ziekteverzuim per afdeling.

2.6 Aanbevelingen

De aanbevelingen die volgen uit een benchmarkonderzoek zijn, noodzakelijkerwijs, enigszins algemeen van aard. Benchmarkonderzoek leidt wel tot 'verbaaspunten', zoals weergegeven in de hiervoor staande tabellen. De uitkomsten van een benchmarkonderzoek alleen zijn ons inziens onvoldoende om er onmiddellijk concrete acties op te baseren, aangezien de benchmark niet leidt tot een oordeel over uw gemeente. Wel biedt het focus voor eventueel vervolgonderzoek en geeft het aan op welke terreinen nader onderzoek op voorhand niet nodig is (tenzij er andere indicaties zijn uiteraard).

Vervolgonderzoek overhead

In onze optiek is het belangrijk om een norm vast te stellen voor de omvang van de overhead. De waarde van een norm is dat deze een grens aangeeft: hier moeten we het mee doen. De kwartiel-score kan als indicatie daartoe dienen.

Om daadwerkelijk tot een norm en concrete maatregelen te komen, is aanvullend onderzoek nodig. Benchmarking biedt géén finaal oordeel. Daarvoor houdt een benchmarkonderzoek alléén namelijk onvoldoende rekening met de specifieke situatie van uw gemeente. Wij behandelen nu een aantal veelvoorkomende vervolgonderzoeken, namelijk:

- a. Overhead Value Analyse.
- b. Analyse van de aansturing en inrichting van overheadfuncties.
- c. Lean Six Sigma.

Wij lichten deze nu toe.

Ad a. Overhead Value Analyse (OVA)

Dit onderzoek heeft als doel om tot een oordeel te komen door de omvang van de overhead niet alleen af te zetten tegen de benchmark, maar ook tegen de toegevoegde waarde volgens de interne klant en de gewenste ondersteuningsgraad. Daarnaast stelt de OVA ook vast in hoeverre de organisatiestructuur en omstandigheden die specifiek zijn voor uw gemeente van invloed zijn op de benodigde overhead.

Aan de hand van de OVA is te bepalen waar binnen de overhead sprake is van knelpunten en verbetermogelijkheden. Bijvoorbeeld in de afstemming tussen vraag en aanbod, samenwerking of de organisatorische inrichting. Daarnaast wordt samen met de 'interne klanten' van de overhead de toegevoegde waarde ervan bepaald en het gewenste ondersteuningsniveau.

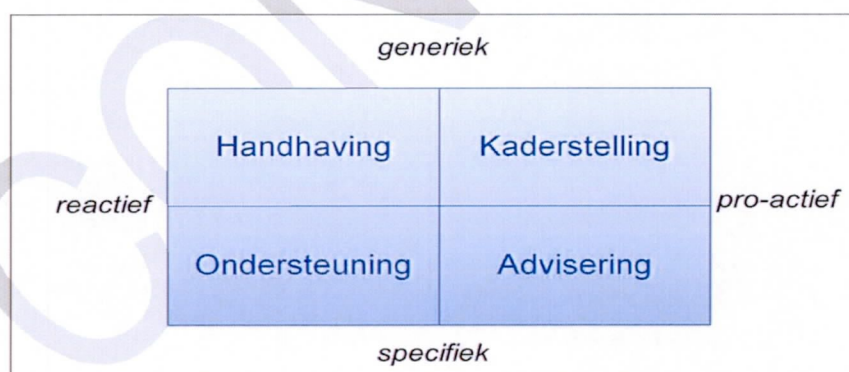
Dit gebeurt aan de hand van een documentanalyse, een kwantitatief onderzoek en verdiepende gesprekken/groepsbijeenkomsten.

Nadat de OVA is uitgevoerd, kunnen we heel concreet en onderbouwd aangeven waar en in welke mate de overhead aangepast kan worden qua aard en omvang.



Ad b. *Het onderzoeken van de aansturing en inrichting van de overheadfuncties*

Dit is relevant indien de veronderstelling bestaat dat de structuur en de wijze waarop het contact tussen interne aanbieders en lijnmanagers is georganiseerd voor verbetering vatbaar is (zie ook de opmerkingen daarover in hoofdstuk 2). Daarbij kan eventueel een onderscheid in staftaken worden gemaakt.

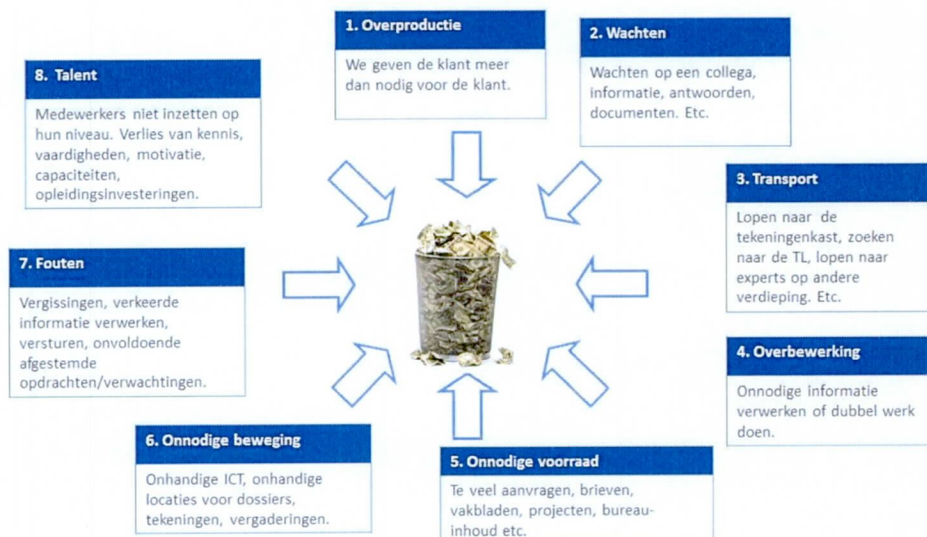


Voor de generieke taken spreekt het voor zich dat deze bij voorkeur centraal worden georganiseerd. Voor de specifieke taken (advies en ondersteuning) is zowel centrale als decentrale positionering mogelijk. Dit aansturing- en inrichtingsonderzoek resulteert in een heldere en onderbouwde scheiding tussen centrale en decentrale taken. Tevens resulteert het in een goede 'interface' tussen interne aanbieders en interne afnemers van overheaddiensten, zodanig dat de kloof tussen beide zo klein mogelijk wordt.

Ad c. Lean Six Sigma (LSS)

Een andere veel toegepaste methode om na de benchmark gericht de efficiency en kwaliteit te verbeteren is Lean Six Sigma. LSS is een krachtige methode om processen gestructureerd te verbeteren. Doelstelling daarbij is doorgaans het verkorten van de doorlooptijd, het verlagen van kosten en/of het verhogen van de kwaliteit. LSS redeneert sterk vanuit het doel van een proces. De aanpak richt zich op het identificeren en elimineren van verspilling binnen een proces. Verspilling wordt omschreven als alles wat niet direct bijdraagt aan het behalen van het doel. Onderstaande figuur toont de acht vormen van verspilling.

Vormen van verspilling (Muda)



Wij voeren Leantrajecten uit aan de hand van de volgende vijf fasen:

Fase	Omschrijving
Definitie	Bepalen doel van het proces. Proces op hoofdlijnen beschrijven.
Metten	Metten huidige procesprestatie. Gedetailleerde beschrijving van alle processtappen, doorloop- en bewerkingstijden en verantwoordelijkheden per stap.
Analyseren	Identificeren van knelpunten of vormen verspilling. Oorzaken vinden en statistisch aantonen.
Implementeren	Oplossingen vinden voor geconstateerde knelpunten en vormen van verspilling. Selectie van haalbare oplossingen. Toets in een pilot (wat is de nieuwe procesprestatie?). Beschrijvingen van het verbeterde proces.
Controleren	Borgen van het nieuwe proces. Monitoren procesprestaties.

Belangrijk bij het uitvoeren van een Leantraject is support van het management, en deelname van de mensen uit het proces zelf.

Vervolgonderzoek primair proces

In onze optiek is het belangrijk dat gemeenten vooral eerst zelf aan de slag gaan om de afwijkingen in het primair proces te verklaren, vanuit de kennis over de eigen gemeente. Het is raadzaam, ook met het oog op de interne communicatie, om daartoe op basis van deze benchmark en aanvullende bronnen een beknopte notitie op te stellen, waarin op hoofdlijnen wordt aangegeven hoe de afwijkingen te verklaren zijn en welke vervolgacties eventueel nodig zijn. Dat draagt ertoe bij dat de discussie meer op hoofdlijnen wordt gevoerd.

Het vellen van een oordeel over primaire taken vereist doorgaans een formatieonderzoek⁸, een diepergaand onderzoek, waarin ook gekeken wordt naar de unieke kenmerken, ambities en werkwijze van uw gemeente. Een dergelijk onderzoek bestaat uit het bespreken van de benchmark-resultaten in een interviewronde met sleutelfiguren uit de organisatie, in combinatie met desk-onderzoek gericht op het helder krijgen van de gemeentelijke ambities en relevante kenmerken.

Daarnaast kiezen gemeenten onder druk van bezuinigingsopgaven en decentralisatie van taken steeds vaker voor samenwerking met andere gemeenten, maar ook met andere overheden, zoals waterschappen. De keuze voor samenwerking wordt vaak beargumenteerd op basis van de zogenaamde 'drie K's': het verminderen van Kwetsbaarheid, het verhogen van Kwaliteit en het verlagen van Kosten. Een benchmark van uw gemeente biedt een eerste stap in een haalbaarheidsonderzoek, ook wel businesscase genoemd, naar mogelijke samenwerking (met buurgemeenten). Mocht u benieuwd zijn naar het voor u best denkbare samenwerkingsarrangement dan helpen wij u graag verder in het Expertisecentrum Arrangementbouw⁹. In dit expertisecentrum heeft Berenschot zijn kennis en ervaring met het ontwikkelen en (helpen) inrichten van samenwerkingsarrangementen gebundeld. De analyses moeten ertoe bijdragen dat zo veel mogelijk op basis van feiten wordt besloten.

Naast deze verdiepende onderzoeken, is er vanuit gemeenten momenteel vooral vraag naar begeleiding van strategische heroriëntaties en naar zware verandermanagers om deze strategische verandering, dan wel krimp, te begeleiden. Tot slot is de eerder beschreven Leanmethode ook goed toepasbaar op onderdelen van het primair proces.

⁸ <http://www.berenschot.nl/expertise-diensten/expertise-diensten/benchmarks/formatieonderzoek/>

⁹ <http://www.berenschot.nl/thema/expertisecentrum/>

Bijlage A

Algemene uitkomsten

CONCEPT

Algemene conclusies

Wij presenteren nu de algemene conclusies van het benchmarkonderzoek. Achtereenvolgens gaan wij in op de:

- omvang van de werkorganisatie
- verklaringen voor de verschillen tussen gemeenten
- optimale omvang van een gemeente
- omvang van de overhead
- ontwikkelingen formatie en inkomsten gemeenten.

De omvang van de werkorganisatie

Omvang totale werkorganisatie: enorme verschillen¹⁰

De gemiddelde omvang van de totale werkorganisatie van gemeenten bedraagt 7,4 fte per 1.000 inwoners. Tussen gemeenten bestaan grote verschillen: de totale omvang van de werkorganisatie varieert tussen de 4,4 en 12,9 fte per 1.000 inwoners.

Deze verschillen worden verklaard door een combinatie van factoren. Eén van deze factoren is het verschil in het uitbestedings- en verzelfstandigingspatroon van gemeenten. Wij hebben daarom een 'netto werkorganisatie'¹¹ ontwikkeld om hiervoor te corrigeren (zie paragraaf 1.3). Dit maakt de netto werkorganisatie tot een goede maatstaf om gemeenten te vergelijken.

Netto-omvang werkorganisatie: opnieuw enorme verschillen

De gemiddelde omvang van de netto werkorganisatie van gemeenten bedraagt 4,2 fte per 1.000 inwoners. Ook hierin bestaan tussen gemeenten grote verschillen. De netto-omvang van de werkorganisatie varieert tussen de 2,7 en 6,1 fte per 1.000 inwoners. De kwartielscore bedraagt 3,7 fte per 1.000 inwoners. Een kwart van de gemeenten zit hieronder.

De verdeling van de formatie over gemeentelijke taken

Van de negen gemeentelijke hoofdtaken zetten gemeenten het grootste deel van hun netto werkorganisatie in op zes taken. Wij geven nu per taak aan welk deel van de beleidskern daarmee gemoeid is (gemiddelde van alle deelnemende gemeenten):

1. Burgerzaken	13%
2. Verkeer, vervoer en waterstaat	9%
3. Cultuur en recreatie	9%
4. Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	10%
5. Volksgezondheid en milieu	10%
6. Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	35%

¹⁰ Met het totale ambtelijk apparaat bedoelen wij het bruto ambtelijk apparaat.

¹¹ Voor een toelichting op het netto ambtelijk apparaat verwijzen wij naar paragraaf 1.3.

In totaal is dus 86% van de netto werkorganisatie gemoeid met deze zes hoofdtaken. Met de overige drie hoofdtaken is gemiddeld per taak circa 5% van de formatie gemoeid. Dit betreft de taken:

- Openbare orde en veiligheid.
- Economische zaken.
- Onderwijs.

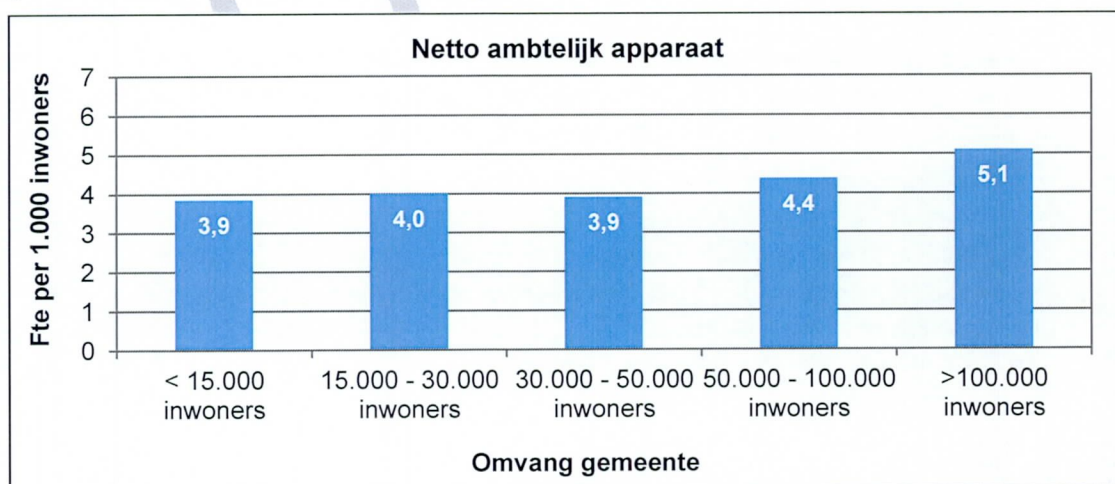
Grote gemeenten hebben per inwoner een grotere totale formatie, een grotere netto formatie en meer uitvoerende ambtenaren.

Zowel de totale formatie als de netto formatie van grote gemeenten is groter dan die van kleine gemeenten. Voorts hebben grote gemeenten meer uitvoerende ambtenaren op de loonlijst staan. Wij presenteren de gemiddelde totale omvang van de werkorganisatie en de gemiddelde netto-omvang van de werkorganisatie per grootteklasse en per 1.000 inwoners in onderstaande tabel.

	Totale werkorganisatie (gemiddelde)	Netto werkorganisatie
< 15.000 inwoners	6,2	3,9
15.000 - 30.000 inwoners	6,7	4,0
30.000 - 50.000 inwoners	7,0	3,9
50.000 - 100.000 inwoners	8,4	4,4
>100.000 inwoners	9,5	5,1
Totaal	7,4	4,2

Grote gemeenten hebben vanwege hun schaalomvang een aantal taken zelf op de loonlijst staan, zoals een GGD-instelling, een kredietbank of een openbaar vervoerbedrijf, terwijl kleine gemeenten dit op andere wijze hebben georganiseerd. Het is daarom niet verrassend dat de totale werkorganisatie van een grote gemeente per inwoner groter is.

Ook e netto werkorganisatie van grote gemeenten (>100.000 inwoners) is groter dan dat van kleine gemeenten. Grafisch ziet dit er als volgt uit:



Verklaringen voor de verschillen tussen gemeenten

Hoe zijn de verschillen in de netto werkorganisatie van gemeenten te verklaren? Hoe kan het dat een 100.000+ gemeente per inwoner meer formatie heeft dan een kleinere gemeente? Onze conclusie is dat dit wordt verklaard door een combinatie van vijf factoren. Wij presenteren deze nu in volgorde van hun invloed:

1. Intensiteit van de vraagstukken.
2. Complexiteit van de vraagstukken.
3. Ambities van raad, college en werkorganisatie.
4. Schaalnadelen.
5. Zuinigheid van raad, college en werkorganisatie.

Ad 1. Intensiteit van de vraagstukken

De belangrijkste verklarende factor voor de verschillen in de omvang van de netto werkorganisatie van gemeenten is de intensiteit van de vraagstukken waarmee zij worden geconfronteerd. De belangrijkste oorzaak daarvan is simpelweg de omvang van de gemeente: de intensiteit van de vraagstukken is in grote gemeenten groter dan in kleine gemeenten.

Dat heeft twee oorzaken:

- *Sociale structuur.* De sociale en maatschappelijke problematiek is in grote gemeenten omvangrijker dan in kleine gemeenten. Zo is het percentage bijstandsonvangers in een grote gemeente aanmerkelijk groter dan in kleine gemeenten¹². De hoogte van dit percentage heeft een significante invloed op de omvang van het ambtelijk apparaat. Voorts is in grote gemeenten (vooral de G25¹³) sprake van een concentratie van lage inkomens en etnische minderheden en blijven in deze gemeenten de prestaties van leerlingen in het basisonderwijs achter bij de rest van Nederland. Verder hebben grote gemeenten een aanzuigende werking op onder meer daklozen en drugsverslaafden. Ook de problematiek ten aanzien van onveiligheid is in grote gemeenten omvangrijker.
- *Centrumfunctie.* Naarmate gemeenten groter worden, vervullen zij steeds meer een centrumfunctie: zij bieden naast de eigen inwoners ook inwoners uit de omgeving een bepaald voorzieningenniveau. Dit trekt burgers aan vanuit omliggende gemeenten waar deze voorzieningen niet zijn. Te denken valt aan musea, theaters, sportvoorzieningen en scholen. Dit heeft consequenties voor het beleid op deze, maar ook andere terreinen. Het stelt bijvoorbeeld nog hogere eisen aan de bereikbaarheid dan al nodig was voor de eigen inwoners.

Ad 2. Complexiteit van de vraagstukken

Naast de intensiteit van de vraagstukken heeft ook de complexiteit van de vraagstukken een belangrijke invloed op de formatieomvang. Grote gemeenten hebben te maken met relatief complexere vraagstukken. Dit hangt samen met een aantal zaken:

¹² Het gemiddeld percentage personen met een WWB-uitkering voor de gemeenten tot 15.000 inwoners bedraagt 0,98% oplopend tot 2,64% bij de 100.000+ gemeenten (bron: CBS, 2011).

¹³ Bron: Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport 2008. SCP, 2008.

- *Bevolkingsdichtheid.* Mensen wonen dicht op elkaar. Dit maakt het aanleggen van een nieuwe weg, een busbaan of het ontwikkelen van een nieuw stationsgebied tot een veel moeilijker opgave dan in een kleine gemeente. Het oude moet worden afgebroken, het nieuwe wordt opgebouwd en tussentijds moet het leven gewoon door kunnen gaan. Voorts vraagt het van een grote gemeente meer aandacht en creativiteit om bereikbaar te blijven, terwijl dit probleem in een kleine gemeente minder speelt.
- *Mondigheid.* In grote gemeenten hebben de burgers hun mondigheid beter georganiseerd. De gemeente krijgt daardoor te maken met vele belangengroepen, waarmee nieuw beleid moet worden afgestemd. En belangengroepen die het er niet mee eens zijn, vinden gemakkelijk juridische wegen om alsnog hun gelijk te halen.
- *Historie.* De meeste grote gemeenten bestaan al een tijdje en bij de opzet ervan, vaak eeuwen geleden, heeft men te weinig rekening gehouden met de invloed op de gemeentelijke formatie anno nu. Anders had men waarschijnlijk wel gekozen voor bredere toegangswegen, bredere straten, meer parkeerplekken, een aparte busbaan, een groter stationsgebied, et cetera. Kleine gemeenten hebben in het algemeen minder last van dit soort historische keuzen.

Ad 3. Ambities van raad, college en ambtelijk apparaat

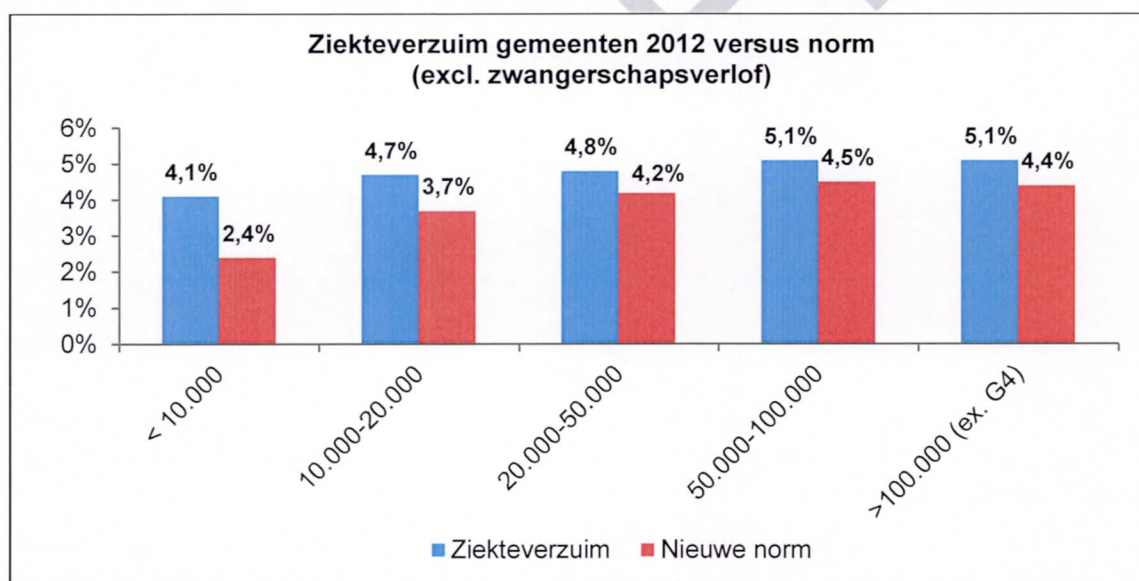
De ambities van raad, college en ambtelijk apparaat blijken van grote invloed te zijn op de omvang van het netto ambtelijk apparaat. Tussen gemeenten bestaan opvallend genoeg grote verschillen in deze ambities. De ene gemeente neemt genoegen met een 7 voor de dienstverlening en weegt zorgvuldig af welke ambities reëel zijn met de huidige omvang van het apparaat. Terwijl bij andere gemeenten raad, college en apparaat elkaar opzweepen tot vernieuwing op vernieuwing. Alles gebeurt tegelijk: de bibliotheek van de toekomst, het theater van de toekomst, et cetera.

Grotere gemeenten (60.000+) zijn duidelijk ambitieuzer dan kleinere gemeenten en hebben minder oog voor de consequenties van deze ambities voor de werklust. Het college van een kleine gemeente is eerder geneigd om de raad voor een keuze te stellen: óf een nieuw theater óf een nieuw bibliotheekconcept.

Ad 4. Schaalnadelen

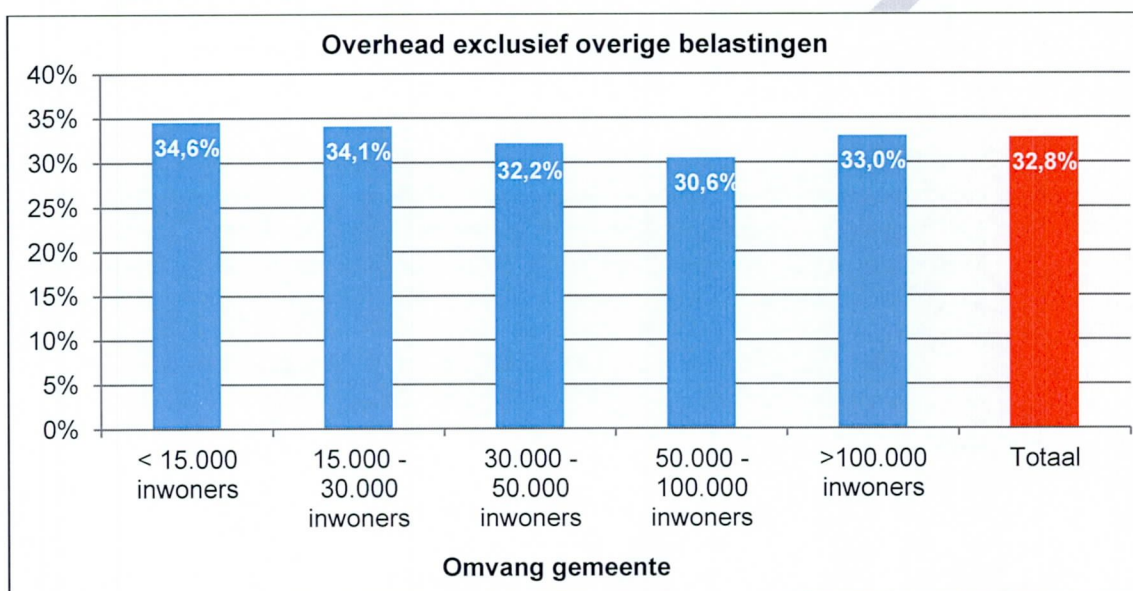
Schaalnadelen bij gemeenten komen voort uit het volgende:

- *Meer tijd nodig voor beleidsontwikkeling, veel overleg.* Grote gemeenten klagen over de enorme hoeveelheid tijd die nodig is om beleid te ontwikkelen. Integraal en interactief zijn de sleutelwoorden. In een kleine gemeente vraagt dit al veel afstemming en naarmate de gemeente groter wordt, neemt dit meer dan evenredig toe. Dit resulteert in veel overleg.
- *Het ziekteverzuim is hoger.* Het ziekteverzuim bij grote gemeenten is hoger dan bij kleine gemeenten. Dat heeft uiteraard diverse oorzaken. Twee factoren zijn volgens ons van bijzonder belang. Ten eerste tonen veel medewerkers in kleine gemeenten een bijzonder grote betrokkenheid. Meer dan hun collega's in grote gemeenten ervaren zij zich als onmisbaar. Ten tweede zijn het vooral de grote gemeenten die een hoge werkdruk ervaren. Zelf geven zij aan dat de oorzaak daarvan vooral gelegen is in hun hoge ambities en het ontbreken van een kwantificering van de personele inzet die nodig is om deze te realiseren. Daardoor maakt men geen keuzen, maar wil men alles tegelijk doen. In de volgende grafiek is het huidige verzuim van gemeenten afgezet tegen de norm, uitgesplitst naar gemeentegrootte¹⁴. Daaruit blijkt dat bij veel gemeenten een reductie van 0,6 tot 1,7 procentpunt mogelijk is. Voor een gemeente met 40.000 inwoners betekent dit een besparing van ruim 3 fte bij een gemiddeld verzuim.



¹⁴ Bron: A+O fonds Gemeenten, 2012. Zie voor een nadere toelichting op de nieuwe verzuimnorm ook: De Korte, Huijben, Nijssen, Davits, Nieuwe norm voor ziekteverzuim gemeenten, *A+O Magazine*, december 2006.

- *Het contact met de burger moet georganiseerd worden.* Een grote gemeente moet een wijk-aanpak ontwikkelen om de burger te betrekken in het beleid, terwijl dit in een kleine gemeente meer vanzelfsprekend is. Zo zijn er grotere gemeenten die een aparte dienst Wijkbeheer hebben, die voornamelijk gericht is op het onderhouden van contacten met burgers. In een kleinere gemeente is zo'n dienst er niet, omdat direct contact tussen burger en politiek eenvoudiger te organiseren is.
- *Een hoger percentage overhead.* Zeer grote gemeenten en zeer kleine gemeenten hebben een wat hoger percentage overhead. Gemeenten tussen de 30.000 en 100.000 inwoners hebben het laagste percentage overhead. De verschillen zijn echter beperkt.

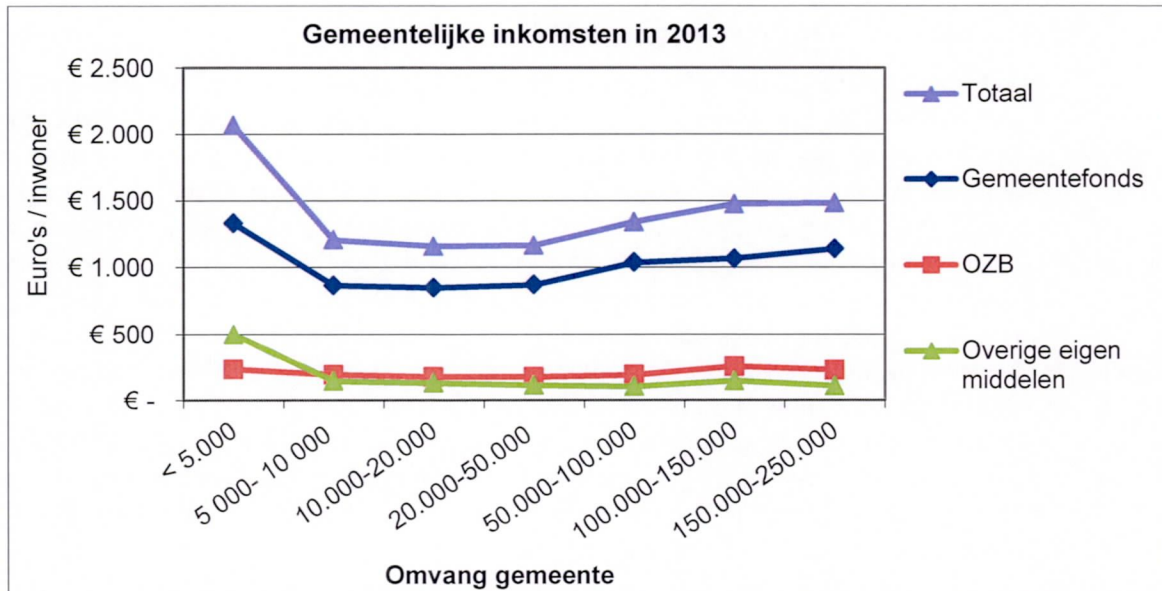


Ad 5. Zuinigheid van raad, college en ambtelijk apparaat

De vijfde factor die van belangrijke invloed is op de netto-omvang van het ambtelijk apparaat, is de zuinigheid van de raad, het college en het ambtelijk apparaat. Ook hierin bestaan tussen gemeenten grote verschillen. Wat is daarvan de oorzaak? Dat heeft te maken met het gegeven dat zuinig zijn twee dingen vereist:

1. *Reden of noodzaak tot zuinig zijn.* De ene gemeente blijkt veel meer belang te hechten aan een lage OZB voor de burgers dan de andere gemeente. Zo'n gemeente heeft dus ook meer reden om zuinig te zijn. Verder speelt ook de financiering vanuit het gemeentefonds een belangrijke rol. De inkomsten van gemeenten vertonen een U-curve: de allerkleinste en de allergrootste gemeenten ontvangen per inwoner de grootste uitkering vanuit het gemeentefonds. Deze gemeenten heffen ook de hoogste OZB per inwoner. Wij presenteren dit in de volgende grafiek¹⁵:

¹⁵ Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek.



2. *Inzicht in de formatieomvang per taak.* De ene gemeente heeft een veel beter inzicht in de opbouw van haar formatie dan de andere gemeente. Zo is bij kleine gemeenten de formatie-opbouw veel transparanter dan bij grote gemeenten. Het ambtelijk apparaat van 100.000+ gemeenten omvat vaak enkele duizenden fte, terwijl een gemeente met 20.000 inwoners een apparaat heeft van circa 140 fte. De gemeentesecretaris van zo'n gemeente kent zijn medewerkers persoonlijk. Dit lijkt ertoe te leiden dat een kleine gemeente meer oog heeft voor de consequenties van nieuwe taken en ambities voor de omvang van het apparaat.

Het managementteam van een kleine gemeente stelt zich eerder de vraag: moeten wij deze vacature wel invullen? Moeten we de formatie wel uitbreiden of kunnen we elders een taak inkrimpen? De raad en het college van een grote gemeente zijn minder gevoelig voor argumenten betreffende de formatie en de werklast wanneer zij een nieuw plan lanceren: "Maar we hebben toch meer dan tweeduizend ambtenaren?"

Welke factoren hebben geen invloed op het netto ambtelijk apparaat, terwijl dit wel te verwachten was?

Het is niet alleen interessant om te bekijken welke factoren invloed hebben op de omvang van het netto ambtelijk apparaat. Boeiend zijn ook de factoren die daarop nauwelijks of geen invloed blijken te hebben, terwijl dit wel de algemene verwachting was.

Wij concluderen dat de fysieke structuur van een gemeente nauwelijks invloed heeft op de omvang van het totale apparaat. Wij hebben daartoe het effect onderzocht van de volgende factoren: de totale oppervlakte, de oppervlakte van binnenwateren, het aantal woonkernen, het aantal vierkante meter groen en het aantal kilometer wegen.

Overigens kan wel sprake zijn van een effect op bepaalde subtaken. De relatie die wij onderzocht hebben, is die met de totale omvang van het ambtelijk apparaat.

De optimale omvang van een gemeente

De ideale schaal voor een gemeentelijke organisatie is afhankelijk van de invalshoek die je hanteert. Vanuit de bedrijfsvoering en de kosten hebben we aangetoond dat bij organisaties met driehonderd arbeidsplaatsen geen schaalvoordelen meer te behalen zijn in de bedrijfsvoering. Dat optimum geldt voor zowel de private als de publieke sector. Gemeenten met driehonderd arbeidsplaatsen zijn gemeenten met ongeveer 40.000 inwoners. Dat efficiëntie toeneemt naarmate de schaal groter wordt, is helaas een wijdverbreid misverstand. Zowel de theorie (van de toe- en afnemende meeropbrengsten) als onze praktijkonderzoeken geven aan dat schaalvoordelen op een gegeven moment ophouden en zelfs kunnen veranderen in schaalnadelen. Het plan uit het regeerakkoord dat gemeenten naar een schaal van 100.000 inwoners toe moeten, zal dan ook leiden tot hogere kosten. 100.000 inwoners is namelijk voorbij het optimum. Dat zijn complexe organisaties met 800 tot 900 fte. Qua bedrijfsvoering levert dat nadelen op. Hoe groter de schaal, hoe meer geld het gaat kosten. De loonkosten zijn hoger, omdat de salarisschalen hoger zijn. Het ziekteverzuim is er hoger. En wat verder kostenopdrijvend kan werken, is dat de ene deelgemeente hetzelfde voorzieningenniveau wenst als de andere deelgemeente.

Het bepalen van een goede schaal voor een gemeente is maatwerk. Je zult per gemeente moeten kijken wat de opgaven zijn en welke schaal daarbij hoort. Vanuit deze invalshoek zie je inderdaad dat de kleinste gemeenten het moeilijker krijgen met de extra taken. Om een goede schaal voor een gemeente te bepalen, moet je dus beide invalshoeken analyseren: kosten en aantal ambtenaren enerzijds en maatschappelijke opgaven anderzijds.

De omvang van overhead

Grote verschillen in relatieve omvang overhead. Kwartielscore: 30,1%.

Tussen de gemeenten waarvan wij de overhead hebben onderzocht, blijken grote verschillen te bestaan in de relatieve omvang daarvan. De verhouding *aantal fte overhead / totaal aantal fte van de gemeente* varieert tussen de 21% en 47%. Het gemiddelde bedraagt 32,8%¹⁶. Het percentage ligt iets lager voor gemeenten met een omvang tussen de 30.000 en 100.000 inwoners. De kwartielscore bedraagt 30,1%. Een kwart van alle gemeenten zit hieronder.

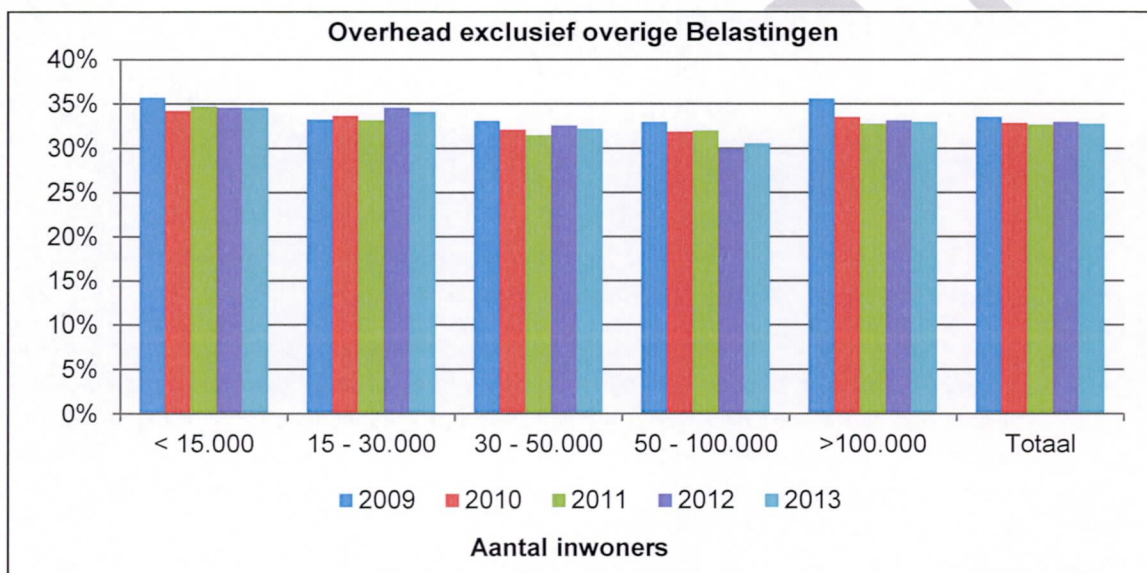
In de navolgende tabel geven wij de omvang van de overhead per grootteklasse weer. Daarnaast geven wij aan hoeveel de formatie voor Belastingen bedraagt. Wij brengen de formatie voor Belastingen apart in beeld, omdat dit geen 'zuivere' overhead taak is. Wel is deze functie veelal ondergebracht bij de afdeling Financiën en Control.

¹⁶ Exclusief de formatie voor Belastingen.

	1. Overhead exclusief Belastingen	2. Formatie voor Belastingen	3 Overhead inclusief Belastingen
< 15.000 inwoners	34,6%	0,5%	35,1%
15.000 - 30.000 inwoners	34,1%	1,0%	35,1%
30.000 - 50.000 inwoners	32,2%	0,8%	33,0%
50.000 - 100.000 inwoners	30,6%	0,7%	31,3%
>100.000 inwoners	33,0%	0,7%	33,8%
Totaal	32,8%	0,8%	33,6%

Overhead door de jaren heen

Wanneer wij de overhead exclusief Belastingen vergelijken door de jaren heen dan is het beeld als volgt:



Over het geheel is in de afgelopen jaren sprake van een lichte afname van de overhead.

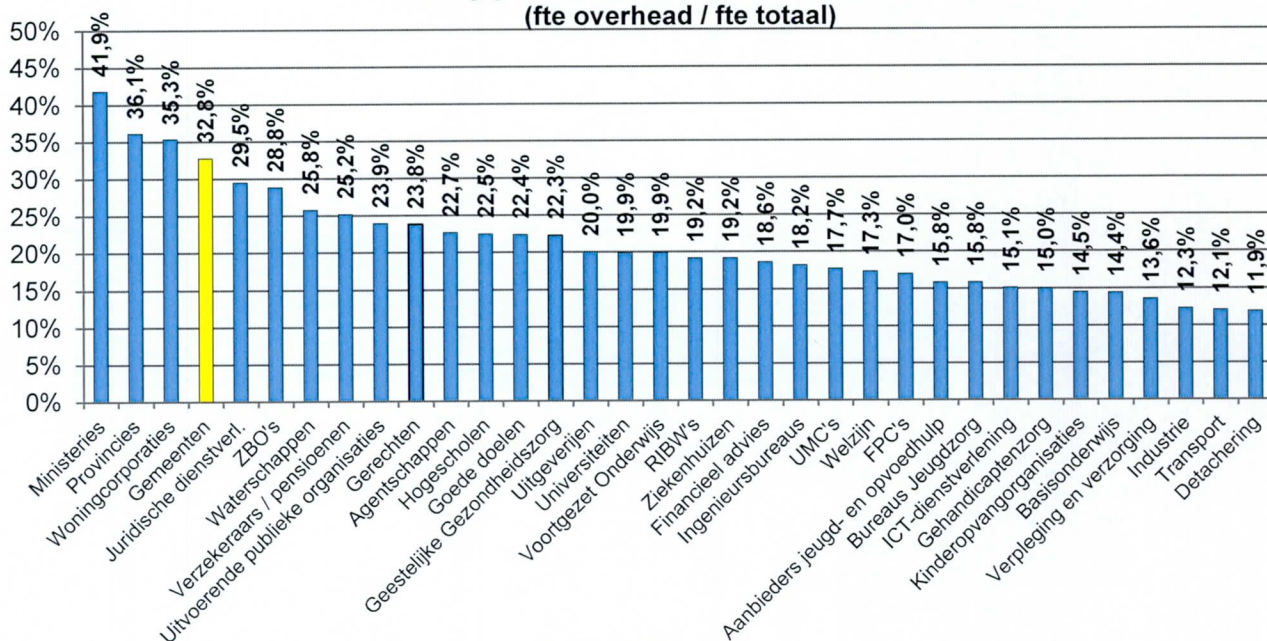
Overhead relatief hoog vergeleken met andere sectoren

Sinds 2001 heeft Berenschot de overhead onderzocht van in totaal ruim 1.700 organisaties¹⁷. Daaruit blijkt dat tussen diverse delen van de openbare sector grote verschillen bestaan in de omvang van de overhead.

We zien een substantieel lagere overhead voor de meer uitvoerende organisaties en een hogere overhead voor de meer beleidsmatig en politiek georiënteerde organisaties. Duidelijk is ook dat gemeenten qua omvang van de overhead aan de bovenkant zitten. In de volgende grafiek hebben wij dit weergegeven.

¹⁷ Zie ook: Huijben, M.P.M. en Geurtsen, A.(2008), *Heeft iemand de overhead gezien? Een beproefde methode om de overhead te managen*, Den Haag: Academic Service.

Omvang generieke overheadformatie per sector (fte overhead / fte totaal)



2005-2013

Grote verschillen in omvang overhead tussen gemeenten

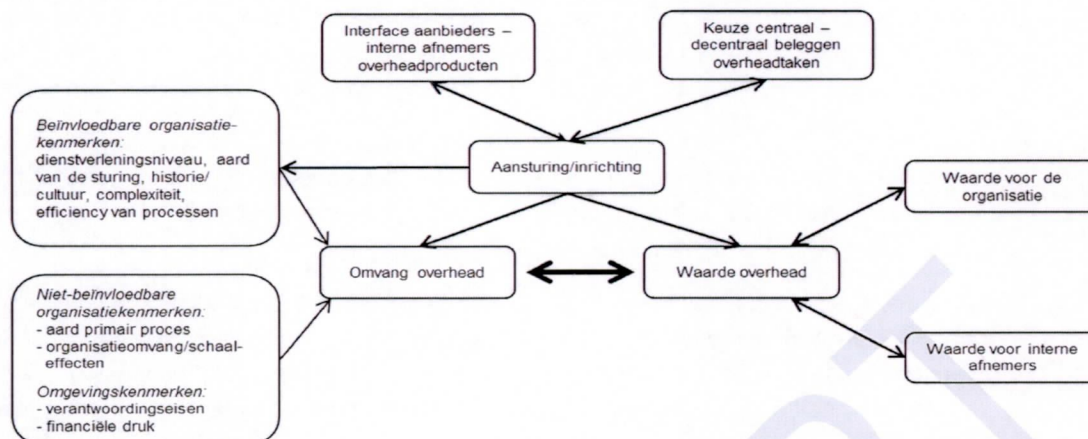
Ook tussen gemeenten bestaan grote verschillen in de omvang van de overhead. Deze verschillen zijn slechts voor een beperkt deel terug te voeren op daadwerkelijke werklastbepalende factoren. Voor het overige zijn ze niet te verklaren op grond van rationele factoren, maar spelen minder rationele verklaringen een rol, zoals de mate van financiële druk, de cultuur, of inefficiënties in bepaalde processen. Een organisatie kan grip op haar overhead krijgen door een goede aansturing en inrichting van de overheadfuncties.

De verschillen in de omvang van de overhead tussen en binnen sectoren roept de vraag op hoe deze zijn te verklaren. Hierna presenteren we een model voor het verklaren van de omvang van de overhead van publieke organisaties¹⁸.

¹⁸ Op basis van het proefschrift 'Overhead Gewaardeerd', RUG, januari 2011.

<http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/feb/2011/m.p.m.huijben/>

Verklaringen voor de omvang van de overhead van publieke organisaties



Het centrale idee van het model is dat de omvang van de overhead van een organisatie bepaald wordt door een combinatie van beïnvloedbare organisatiekenmerken, niet-beïnvloedbare organisatiekenmerken, omgevingskenmerken, de waarde van de overhead en de aansturing en inrichting ervan. Daarin zijn de aansturing en inrichting een belangrijk aangrijpingspunt voor het wijzigen van de beïnvloedbare factoren. In de waarde van overhead is een onderscheid waarneembaar tussen de waarde voor de organisatie als geheel (bijdrage aan de organisatie-doelen) en de waarde voor de interne afnemers (ondersteuning van medewerkers in de lijn). De afweging tussen de kosten en waarde van overheadfuncties, kan inzichtelijk worden gemaakt door middel van een Overhead Value Analyse (OVA). Een OVA brengt enerzijds de kosten per subfunctie in beeld en anderzijds de waarde van deze subfuncties, op basis van interviews met aanbieders en interne afnemers van de overheaddiensten.

Bij de aansturing en inrichting van de overhead blijken twee aspecten met name bepalend te zijn: enerzijds de keuze voor het centraal danwel decentraal beleggen van taken en anderzijds de inrichting van de gebruikersinterface. Daarbij is ook het onderscheid relevant tussen aansturing (managementcontrol, structureel ingrijpen) en inrichting (redesign, eenmalig fundamenteel ingrijpen).

De aansturing van de overhead

Ten aanzien van de aansturing van de overheaddiensten, zijn vanuit de theorie grofweg drie modellen denkbaar:

- *Centrale sturing.* De afname is verplicht voor gebruikers, zonder dat deze invloed hebben op de omvang en aard daarvan. Er is sprake van sturing op input.
- *Centrale sturing met interface.* De afname wordt gebudgetteerd in overleg tussen leveranciers en afnemers van deze diensten. Er is sprake van een leverings- en afnameplicht, maar over de omvang en kwaliteit van de diensten wordt periodiek onderhandeld.

- *Interne marktwerking.* De aanbieder stelt een tarief per eenheid vast. De interne gebruikers hebben de vrijheid om een afweging te maken tussen interne en externe aankoop. Ook kan de leverancier diensten buiten de organisatie aanbieden. Er is sprake van sturing op output. Een verdergaande variant hiervan is *outsourcing*. In dat geval wordt de overheaddienst ingekocht op de externe markt.

In onze optiek is model 2 vaak het meest passend voor het aansturen van overheaddiensten binnen publieke organisaties. Voor een deel van de activiteiten kan onder bepaalde voorwaarden model 3 (interne marktwerking) de voorkeur hebben.

Verder is het goed om te kijken naar de verhouding tussen centrale en decentrale staven. Wij zijn voorstander van centrale staven, tenzij er zwaarwegende argumenten zijn om een dienst decentraal te beleggen. Op dit moment zien we bij middelgrote en grote gemeenten nog vrij veel decentrale afdelingen. Dat heeft nadelen, omdat daardoor veel meer onderlinge afstemming nodig is en het ontbreekt vaak aan uniformiteit tussen organisatieonderdelen, wat niet efficiënt is.

Wij zien dat ook grote organisaties goed toekunnen met vrijwel volledig gecentraliseerde staf-diensten voor bijvoorbeeld Personeel & Organisatie, Financiën & Control en Communicatie. Dat vereist wel dat de 'interface' met gebruikers goed wordt vormgegeven. Dat kan bijvoorbeeld door jaarlijks de tevredenheid te peilen van de lijnmanagers en hun wensen mee te nemen bij aanpassingen in de dienstverlening voor het volgend jaar. Daarnaast is het belangrijk dat de centrale staven wel 'zichtbaar' zijn op de diverse locaties, bijvoorbeeld doordat enkele functionarissen een deel van hun tijd fysiek bij de locaties aanwezig zijn. Met centraliseren bedoelen wij derhalve het hiërarchisch centraliseren van stafafdelingen en het geven van uniforme kaders voor het uitvoeren van de werkzaamheden. De daadwerkelijke uitvoering kan deels op de diverse locaties plaatsvinden.

Daarnaast blijkt dat managers hun beslissingen over overhead vaak baseren op veronderstellingen die onjuist zijn. Het zijn schijnargumenten die steevast een rol spelen in de discussie. We noemen er twee.

Het eerste argument is 'maar de kwaliteit van onze overheadfuncties is ook erg hoog'. Een argument dat managers met regelmaat aanvoeren als verklaring voor en legitimatie van een hoge overhead. We laten zien dat het verband tussen de omvang en de kwaliteit van overheadfuncties in de praktijk nauwelijks aanwezig is.

Ook een kleine overhead kan een uitstekende kwaliteit leveren, zowel naar professionele maatstaven als naar het oordeel van de interne klanten in de lijn van de organisatie. Alleen organisaties met een extreem lage of extreem hoge overhead, ondervinden daarvan nadelen.

Het tweede argument dat managers vaak hanteren, is dat van de verwachte schaalvoordelen bij schaalvergroting. Dit speelt doorgaans een belangrijke rol bij schaalvergrotingsoperaties en fusies, maar wordt in het algemeen te makkelijk gebruikt. We hebben aangetoond dat kleine organisaties wel te maken hebben met schaalnadelen, maar dat organisaties vanaf een omvang van circa driehonderd arbeidsplaatsen gemiddeld gesproken nauwelijks nog schaalvoordelen kunnen boeken. Gemiddeld gesproken, hebben zeer grote organisaties eenzelfde overheadpercentage als kleinere organisaties, met uitzondering dus van de zeer kleine.

Wel kan een individuele organisatie die een sterke groei doormaakt, de kans grijpen haar relatieve overhead te reduceren door deze niet mee te laten groeien. Voor meer informatie over de schijnargumenten verwijzen wij naar onze publicatie *Heeft iemand de overhead gezien?*¹⁹

Het onderzoek leidt voorts tot de volgende inzichten omtrent de *inrichting* van overheadfuncties:

- Schaalvergroting leidt niet tot schaalvoordelen in de overhead, met uitzondering van de kleine organisaties. Vanuit dat perspectief kunnen kanttekeningen worden geplaatst, wanneer bij het inrichten van Shared Service Centra wordt uitgegaan van het realiseren van schaalvoordelen.
- Er is geen verband tussen de omvang van de overhead en de productiviteit in het primair proces. Wel is er een verband tussen de omzet per directe medewerker bij zakelijke dienstverleners en de omvang van de overhead. Dit betekent dat enige financiële druk leidt tot een lagere overhead en dat dit niet per se negatieve gevolgen hoeft te hebben voor de productiviteit van de organisatie.
- Het centraal positioneren van overheadafdelingen kan ook bij een grote organisatie goed werken.
- Dit vereist wel dat de interface met de interne afnemers zorgvuldig georganiseerd is en dat helder beleid is geformuleerd omtrent de taken en het dienstverleningsniveau van de overheadafdelingen. Belangrijk voordeel van de centrale positionering is dat de overhead goed zichtbaar is, wat ook tegendruk creëert.
- De aansturing en inrichting van overheadfuncties dient zodanig te worden vormgegeven, dat dit niet te complex wordt en dat de overheadafdelingen scherp gehouden worden.
- Benchmarkonderzoek in combinatie met een OVA kan enerzijds helpen om overcapaciteit in beeld te brengen en anderzijds maatregelen te nemen ter verhoging van de waarde van de overheaddiensten. Zonder dergelijke onderzoeken hebben organisaties daar kennelijk onvoldoende zicht op. Het is raadzaam eerst een benchmarkonderzoek te doen en pas daarna de OVA, zodat de OVA zich kan toespitsen op overheaddiensten die afwijkend uit de benchmark naar voren komen. Daarnaast kunnen er andere aanleidingen zijn om een OVA toe te passen, zoals kwaliteitsproblemen.

Ontwikkelingen formatie en inkomsten gemeenten

In deze paragraaf gaan wij in op ontwikkelingen in de formatie en inkomsten van gemeenten.

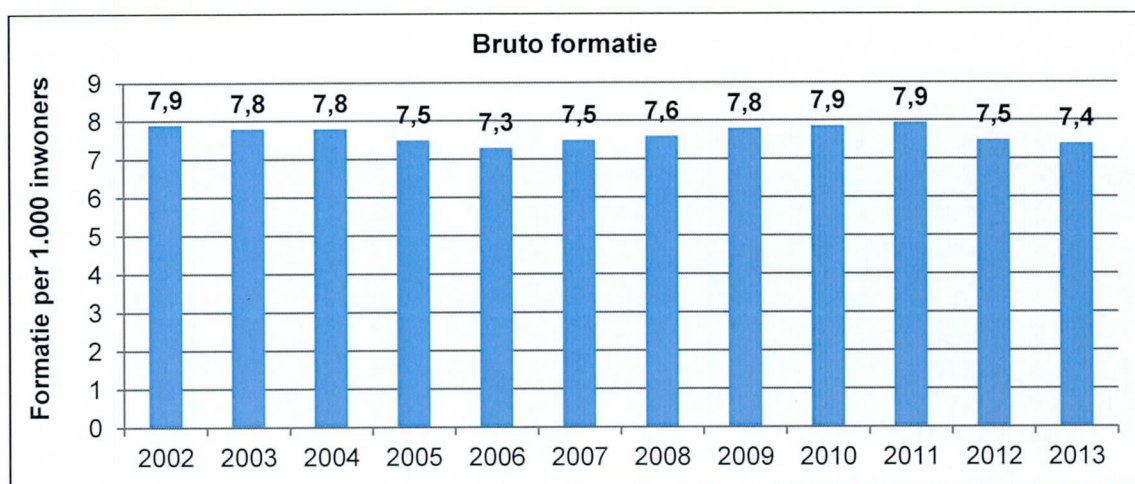
A. Formatie gemeenten is sinds 2002 vrij stabiel

In 2002 zijn we met deze benchmark begonnen. Op de volgende pagina presenteren wij de ontwikkeling van de bruto formatie per 1.000 inwoners sindsdien. Tevens presenteren wij het verloop van de netto formatie en uitvoerende formatie sinds 2007. In de periode tot 2006 hanteerden wij een iets andere definitie voor deze twee maatstaven, wat de vergelijking bemoeilijkt.

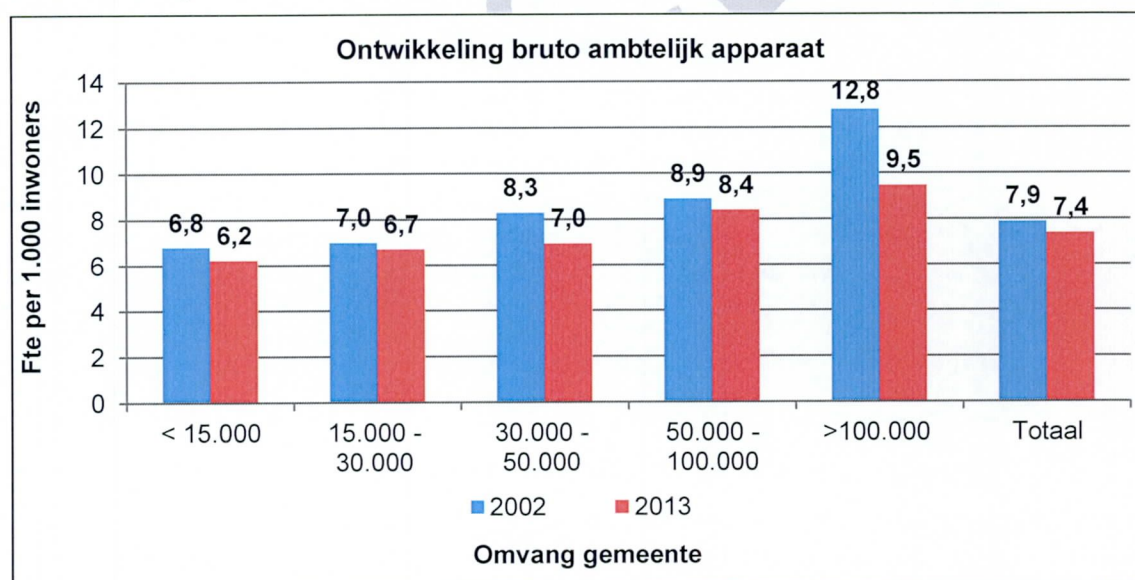
¹⁹ Zie: *Doen wij wel aan hypes mee? Vier trends brengen ons terug naar 1850.*

<http://www.managementsite.nl/27593/strategie-bestuur/hypes-managementmodellen.html>.

We zien dat de bruto formatie tussen 2002 en 2006 iets is afgenomen en tot 2011 weer is toegenomen tot het oude niveau. In 2012 en 2013 zien we de bruto formatie wederom wat afnemen. Deze afname doet zich vooral voor bij de uitvoerende taken. De afname bij de netto formatie is heel beperkt. Bij de interpretatie van de cijfers is van belang dat gemeenten enerzijds steeds meer taken uitvoeren, die vanuit het Rijk zijn gedecentraliseerd. Anderzijds worden meer taken uitbesteed en is sprake van bezuinigingen.



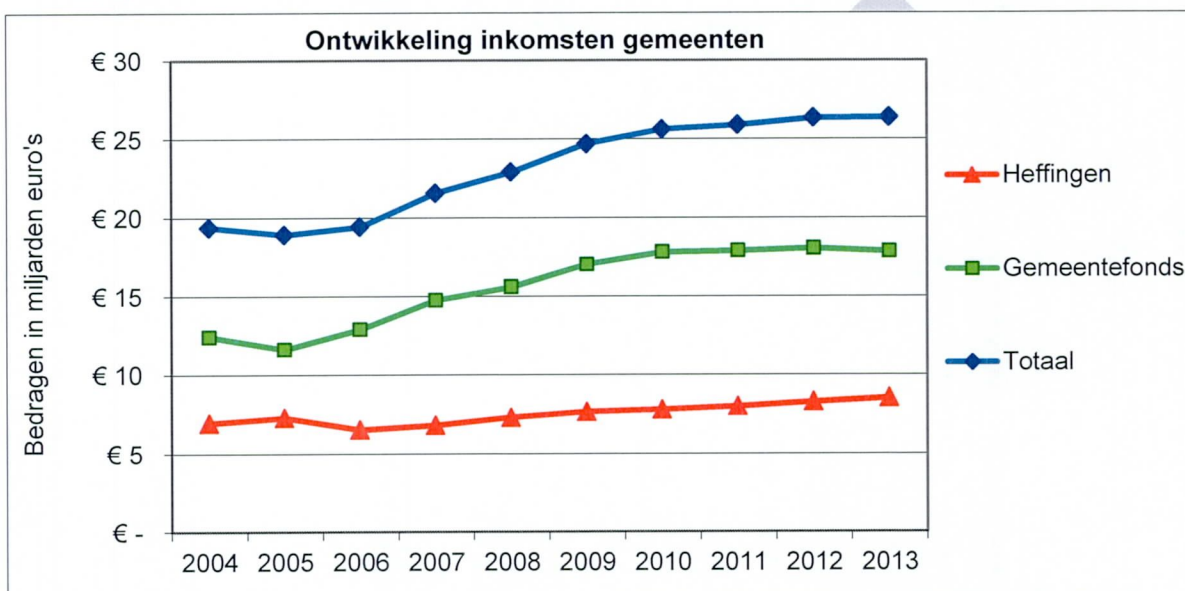
De ontwikkeling van de bruto formatie sinds de start van onze benchmark in 2002 is als volgt:



B. Ontwikkelingen algemene uitkering gemeentefonds en heffingen: afnemende groei

De economische crisis heeft tot een behoorlijke verslechtering van de financiële positie van gemeenten geleid. Kijken we naar de algemene uitkering uit het gemeentefonds en de opbrengsten uit heffingen, dan zijn de gevolgen op korte termijn beperkt. We zien namelijk dat de groei in 2013 ten opzichte van 2012 is gestagneerd (€ 26,4 miljard in 2013 ten opzichte van € 26,3 miljard in 2012, zie onderstaand figuur).

De algemene uitkering uit het gemeentefonds is gedaald van € 18,0 miljard in 2012 naar € 17,8 miljard in 2013. De opbrengsten uit gemeentelijke heffingen nemen met 3,0% toe tot € 8,55 miljard; een stijging ten opzichte van vorig jaar.



Voor de toekomst is de situatie echter onzeker. Zo wordt voor de langere termijn rekening gehouden met een forse korting op het gemeentefonds. Ook andere inkomsten zullen naar verwachting afnemen, zoals de resultaten uit bouwgrondexploitatie, het Wmo-budget, specifieke uitkeringen en de vergoeding voor betaalde bijstandsuitkeringen²⁰. Bovendien zijn, als gevolg van de economische crisis, de uitgaven behoorlijk opgelopen.

De komende jaren zullen veel gemeenten aldus fors moeten bezuinigen. In dat verband zijn verschillende initiatieven in gang gezet om ook in de toekomst de begroting sluitend te krijgen. Voorbeelden zijn het doorrekenen van toekomstscenario's, onderzoek naar de omvang van de formatie, kerntakendiscussies en het verkennen van uitbestedings- en samenwerkingsvarianten. Uit dit rapport blijkt dat deze laatste optie alleen zinvol is, indien uit een businesscase blijkt dat dit daadwerkelijk voordelen heeft, die opwegen tegen de nadelen.

²⁰ Sterkere steden en evenwichtige overheidsfinanciën. Een discussiebijdrage van de kring van de gemeentesecretarissen van de 100.000+ steden. www.vng.nl.

Bijlage B

Vragenlijst en toelichting

CONCEPT

Bijlage C

Resultaten van uw gemeente

CONCEPT

Overbetuwe

Legenda celkleuringen	
	Kleiner dan gemiddeld
	Ongeveer gemiddeld
	Groter dan gemiddeld
	Veel groter dan gemiddeld

Aantal inwoners	46.536
Grootteklasse	S
Aantal gemeenten in referentiegroep	13

Fte per 1.000 inwoners		
Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente
300,60	6,46	7,32 -12%
102,45	2,20	3,07 -28%
197,55	4,25	4,19 1%

Kwartielscore

4,02

Bruto omvang ambtelijk apparaat	300,60
Formatie voor uitvoerende taken	102,45
Netto omvang ambtelijk apparaat	197,55

UITVOERENDE WERKZAAMHEDEN

Verricht uw ambtelijk apparaat deze uitvoerende werkzaamheden ZELF?

IDEM, voor de gemeenten in uw grootteklasse (percentuele verdeling)

Fte per 1.000 inwoners indien ambtelijk apparaat de taak geheel zelf uitvoert

	Verricht uw ambtelijk apparaat deze uitvoerende werkzaamheden ZELF?				IDEM, voor de gemeenten in uw grootteklasse (percentuele verdeling)			Fte per 1.000 inwoners indien ambtelijk apparaat de taak geheel zelf uitvoert			
	Ja	Deels	Nee	Fte	Ja	Deels	Nee	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)
1 Brandweer (preventie, preparatie, repressie) APV, Stadsnacht / toezicht openbare ruimte	x		x	8,70	8%	15%	77%	-	0,07	0%	
2 Uitvoering wegbeheer/-onderhoud Uitvoering straatreiniging Uitvoering openbaar vervoer Beheer parkeergarages, -meters en -automaten Parkeertoezicht Beheer zee- en binnenhavens en waterwegen	x		x	5,15	8%	92%	0%	0,11	0,12	-5%	-0,3
3 Marktmeesters			x	-	77%	8%	15%	-	0,01	0%	
4 Scholen (directie en personeel) Salarisadministratie onderwijspersoneel Onderhoud schoolgebouwen			x	-	0%	0%	100%	-	-	0%	
5 Bibliotheken Beheer sportlocaties binnen Beheer sportlocaties buiten Beheer zwembaden Musea Beheer historisch/stadsarchief Beheer en onderhoud monumenten Muziekschool Theaters Beheer multifunctionele locaties Uitvoering groenvoorziening	x		x	4,93	8%	0%	92%	0,11	0,17	-37%	-2,9
6 Sociale dienst (alle uitvoerende taken) Kredietbank / schuldhulpverlening Reintegratiebedrijf Sociale werkvoorziening Uitvoering sociale recherche UWV Werkbedrijf (gehele UWV-W) Centrum voor Jeugd en Gezin Uitvoering Wet Inburgering / Vreemdelingenwet Uitvoering Wet Maatschappelijke Ondersteuning Welzijnsinstellingen	x		x	15,70	54%	15%	31%	0,34	0,53	-36%	-9,0
7 Uitvoeren ambulancevervoer Uitvoeren basisgezondheidszorg Uitvoeren afvalinzameling en -verwerking Riolering en gemalen, uitvoerende taken Wet Milieubeheer Beheer begraafplaatsen	x		x	5,15	0%	0%	100%	-	-	0%	
8 Ontwerpen ruimtelijke ordeningsplannen Ingenieursbureau Bouw en woningtoezicht Gebruiksvergunningen	x		x	5,50	0%	8%	92%	0,11	-	0%	
Belastingen (OZB):											
Uitvoeren woz-taxaties	x			0,90	54%	31%	15%	0,02	0,04	-55%	-1,1
Aanslagoplegging en inning OZB	x			0,70	92%	8%	0%	0,02	0,03	-56%	-0,9
Afhandeling beroep en bezwaar OZB			x	-	77%	8%	15%	-	0,02	0%	
Totaal OZB-inzet				1,60							
Uitvoerende taken Facilitaire dienst:											
Postverzorging, drukkerij, repro	x			3,60	38%	54%	8%	0,08	0,07	19%	0,6
Archief / Documentaire Informatievoorziening	x			8,30	92%	8%	0%	0,18	0,18	-2%	-0,2
Receptie, telefooncentrale	x			-	100%	0%	0%	-	0,09	0%	
Gebouwbeheer, schoonmaak	x			3,68	0%	69%	31%	0,08	-	0%	
Restauratieve voorzieningen			x	-	38%	15%	46%	-	0,07	0%	
Beveiliging/bodes	x			3,50	15%	77%	8%	0,08	0,07	11%	0,3
Totaal uitvoerende taken Facilitaire dienst				19,08							
TOTAAL UITVOERENDE TAKEN				102,45	28%	25%	47%				

Benchmark Ambtelijk Apparaat

Formatie in uw gemeente	Fte	Fte per 1.000 inwoners			
		Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)
Raadsgrieffier en (bestuurs)ondersteuning	4,00	0,09	0,07	25%	0,8
Raadsgrieffier	1,50	0,03	0,02	68%	0,6
(Bestuurs)ondersteuning grieffier, raad en rekenkamer (006)	2,50	0,05	0,05	9%	0,2
Overige belastingen	4,70	0,10	0,06	59%	1,7

Percentage van het bruto ambtelijk apparaat

Overhead (centraal en decentraal)

Gemeentesecretaris/Directie, lijnmanagement	14,90	5,0%	4,6%	7,4%	1,0
Personeel en Organisatie (incl. P&O-secretariaten)	7,20	2,4%	2,1%	12,9%	0,8
Informatisering en Automatisering (incl. I&A-secretariaten)	8,60	2,9%	3,4%	-15,6%	-1,6
Financiën en control (incl. F&C taken binnen bedrijfsbureaus en secretariaat F&C)	20,60	6,9%	6,5%	5,8%	1,1
Juridische Zaken (incl. secretariaten van Jurische Zaken)	6,00	2,0%	1,3%	56,5%	2,2
Bestuurszaken en bestuursondersteuning (incl. secretariaten bz en bo)	4,45	1,5%	2,3%	-36,4%	-2,5
Communicatie en Kwaliteitszorg (incl. secretariaten van Communicatie en Kwaliteitszorg)	8,90	3,0%	1,9%	59,1%	3,3
Facilitaire dienst (incl. uitvoerende taken van de facilitaire dienst)	21,13	7,0%	7,5%	-6,3%	-1,4
Alle secretariaten in het 'primaire proces'	6,50	2,2%	2,5%	-14,7%	-1,1

Formatie in uw gemeente	Fte	Percentage van het bruto ambtelijk apparaat			
		Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)
Overhead (centraal en decentraal)	98,28	32,7%	32,1%	1,8%	1,8

HOOFDTAKEN EN TAKEN

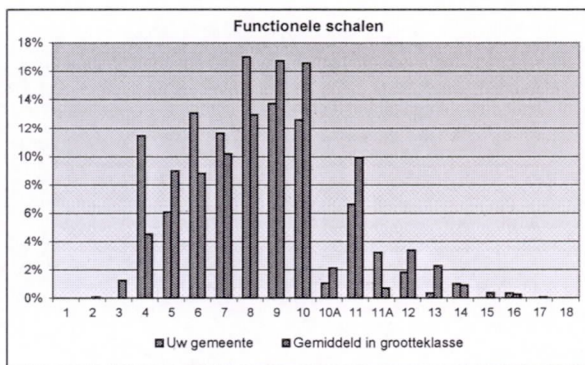
0 Algemeen bestuur	Formatie in uw gemeente	Fte	Fte per 1.000 inwoners			
			Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)
001 Bestuursorganen	18,20	0,39	0,27	43%	5,5	
002 Bestuursondersteuning						
003 Burgerzaken						
004 Baten secretarieleges burgerzaken						
005 Bestuurlijke samenwerking						
006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(funcitie)						
1 Openbare orde en veiligheid	6,30	0,14	0,11	19%	1,0	
120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)	0,50	0,01	0,02	-46%	-0,4	
140 Openbare orde en veiligheid	5,80	0,12	0,09	33%	1,4	
2 Verkeer, vervoer en waterstaat	9,05	0,19	0,20	-2%	-0,2	
210 Wegen, straten en pleinen	5,10	0,11	0,10	9%	0,4	
211 Verkeersmaatregelen te land	2,65	0,06	0,07	-15%	-0,5	
212 Openbaar vervoer	0,30	0,01	0,00	38%	0,1	
214 Parkeren	0,50	0,01	0,01	-28%	-0,2	
215 Baten parkeerbelasting	-	-	-	0%	0,0	
220 Zeehavens	-	-	0,00	0%	-0,1	
221 Binnenhavens en waterwegen	0,10	0,00	0,00	-8%	-0,0	
223 Veerdiensten	0,10	0,00	-	0%	0,1	
230 Luchtvaart	-	-	0,00	0%	-0,0	
240 Waterkering, afwatering en landaanwinning	0,30	0,01	0,01	-13%	-0,0	
3 Economische zaken	2,70	0,06	0,09	-34%	-1,4	
310 Handel en ambacht	2,30	0,05	0,05	-7%	-0,2	
320 Industrie	0,30	0,01	0,02	-68%	-0,6	
330 Nutsbedrijven	-	-	0,01	0%	-0,2	
340 Agrarische productie en ontginning	0,10	0,00	0,00	-3%	-0,0	
341 Overige agrarische zaken, jacht en visserij	-	-	0,01	0%	-0,4	
4 Onderwijs	5,13	0,11	0,12	-6%	-0,4	
4xx Regulier onderwijs	5,03	0,11	0,11	-6%	-0,3	
482 Volwasseneducatie	0,10	0,00	0,00	-37%	-0,1	
5 Cultuur en recreatie	9,38	0,20	0,21	-4%	-0,4	
510 Openbaar bibliotheekwerk	0,20	0,00	0,00	1%	0,0	
511 Vormings- en ontwikkelingswerk	-	-	0,00	0%	-0,2	
530 Sport	1,38	0,03	0,04	-29%	-0,6	
531 Groene sportvelden en terreinen	1,20	0,03	0,02	54%	0,4	
540 Kunst	0,50	0,01	0,02	-43%	-0,4	
541 Oudheidkunde/musea	1,00	0,02	0,03	-22%	-0,3	
550 Natuurbescherming	0,50	0,01	0,01	-5%	-0,0	
560 Openbaar groen en openluchtrecreatie	3,85	0,08	0,08	9%	0,3	
580 Overige recreatieve voorzieningen	0,75	0,02	0,01	49%	0,2	
6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	10,48	0,23	0,23	-1%	-0,1	
610 t/m 614 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	2,60	0,06	0,06	-9%	-0,2	
620 Maatschappelijke begeleiding en advies	0,50	0,01	0,03	-88%	-1,1	
621 Vreemdelingen	0,20	0,00	0,01	-44%	-0,2	
622 Huishoudelijke verzorging (WMO)	3,30	0,07	0,04	73%	1,4	
630 Sociaal cultureel werk	3,08	0,07	0,06	19%	0,5	
641 Tehuizen	-	-	0,00	0%	-0,2	
650 Kinderdagopvang	0,50	0,01	0,01	-22%	-0,1	
651 Dagopvang gehandicapten	-	-	0,00	0%	-0,1	
652 Voorzieningen gehandicapten	0,30	0,01	0,01	-18%	-0,1	
7 Volksgezondheid en milieu	13,40	0,29	0,21	40%	3,8	
711 Ambulancevervoer	-	-	0,00	0%	-0,1	
712 Verpleeginrichtingen	-	-	-	0%	0,0	
714 Openbare gezondheidszorg	0,30	0,01	0,01	-41%	-0,2	
715+716 Jeugdgezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)	1,30	0,03	0,01	301%	1,0	
721 Afvalverwijdering en -verwerking	1,80	0,04	0,02	124%	1,0	
722 + 729 Rioleringszorg (riolering en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, hemelwater, t/m 731 grondwater)	5,60	0,12	0,05	120%	3,0	
723 Milieubeheer	4,15	0,09	0,11	-15%	-0,8	
724 Lijkbezorging	0,25	0,01	0,01	-42%	-0,2	
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	35,00	0,75	0,74	2%	0,7	
810 Ruimtelijke ordening	5,40	0,12	0,19	-37%	-3,2	
820 Woningexploitatie / woningbouw	1,40	0,03	0,02	44%	0,4	
821 Stads- en dorpsvernieuwing	0,90	0,02	0,03	-36%	-0,5	
822 Overige volkshuisvesting	0,80	0,02	0,06	-70%	-1,8	
823 Bouwvergunningen	9,80	0,21	0,20	4%	0,4	
830 Bouwgrondexploitatie	16,70	0,36	0,24	48%	5,4	

OUTPUTINDICATOREN

0 Algemeen bestuur	Output per 1.000 inwoners		
	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % lw gemeente
003 Burgerzaken			
Aantal verstrekte identiteitsbewijzen (paspoort, identiteitskaart, bijschrijving kinderen) in 2013	-	207	0%
Aantal verstrekte rijbewijzen in 2013	-	107	0%
1 Openbare orde en veiligheid			
120 Brandweer en rampenbestrijding			
Oppervlakte land (ha) (bron: CBS 2013)	235	159	47%
Oppervlakte bebouwing kernen (bron: CBS 2013)	4,9	5,1	-6%
Oppervlakte bebouwing buitengebied (bron: CBS 2013)	2,1	1,6	37%
Omgevingsadressendichtheid (bron: CBS 2013)	308	596	-48%
Kernen aantal (bron: CBS 2013)	0,26	0,13	96%
Kernen > 500 adressen (bron: CBS 2013)	0,13	0,05	158%
Aantal uitrukken in 2013 (brandmeldingen, hulpverleningen, automatische brandmeldingen)	-	10,4	0%
Aantal vergunningsplichtige objecten (gebruiksvergunningen) per 1/1/2014	-	4,7	0%
Aantal vrijwillige brandweerlieden per 1/1/2014	-	1,4	0%
140 Overige beschermende maatregelen			
Aantal verleende APV-vergunningen in 2013	-	11,4	0%
2 Verkeer, vervoer en waterstaat			
211 Verkeersmaatregelen te land			
Aantal verleende parkeervergunningen en -onthefingen in 2013	-	46,5	0%
221 Binnenhavens en waterwegen			
Oppervlakte binnenwater (ha) (bron: CBS 2013)	13	6	99%
Oppervlakte buitenwater (bron: CBS 2013)	-	-	0%
Oeverlengte (bron: CBS 2013)	48	47	4%
3 Economische zaken			
310 Handel en ambacht			
Klantenpotentieel lokaal (bron: CBS 2013)	810	984	-18%
Klantenpotentieel regionaal (bron: CBS 2013)	311	729	-57%
Bedrijfsvestigingen (bron: CBS 2013)	63	57	10%
4 Onderwijs			
4xx Regulier onderwijs			
Leerlingen speciaal onderwijs (bron: CBS 2013)	13,0	22,5	-42%
Leerlingen voortgezet onderwijs (bron: CBS 2013)	39,1	54,8	-29%
Aantal aanvragen onderwijshuisvesting in 2013	-	0,7	0%
Aantal beschikkingen leerlingenvervoer per 1/1/2014	-	4,2	0%
5 Cultuur en recreatie			
530 Sport			
Aantal binnensportaccommodaties (zoals sporthallen en gymlokalen) in gemeentelijk beheer per 1/1/2014	-	0,19	0%
Aantal zwembaden in gemeentelijk beheer per 1/1/2014	-	0,03	0%
Aantal verstrekte subsidies aan sportverenigingen in 2013	-	0,9	0%
541 Oudheidkunde/musea			
Aantal rijksmonumenten per 1/1/2014	-	2,7	0%
550 + 560 Natuurbescherming + Openbaar Groen en openluchtrecreatie			
Aantal hectare gras/bermen/gazons per 1/1/2014	-	5,4	0%
6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening			
610 Bijstandsverlening			
Aantal uitgestroomde bijstandsontvangers in 2013	-	6,4	0%
Aantal lopende onderzoeken naar misbruik en oneigenlijk gebruik van de WWB per 1/1/2014	-	0,2	0%
611 Werkgelegenheid			
Bijstandsontvangers (bron: CBS 2013)	9,1	12,1	-25%
Uitkeringsontvangers (bron: CBS 2013)	53,8	66,6	-19%
Aantal lopende reïntegratietrajecten per 1/1/2014	-	10,9	0%
Aantal cliënten IOAW en IOAZ per 1/1/2014	-	0,62	0%
614 Gemeentelijk minimabeleid			
Lage inkomens (bron: CBS 2013)	96,9	115,4	-16%
Eenouderhuishoudens (bron: CBS 2013)	24,9	25,7	-3%
Aantal aanvragen bijzondere bijstand plus ambtshalve toekenningen in 2013	-	23,3	0%
Aantal cliënten schuldhulpverlening per 1/1/2014	-	4,9	0%
621 Vreemdelingen			
Minderheden (bron: CBS 2013)	17,7	56,7	-69%
622 Huishoudelijke verzorging (WMO)			
Aantal WMO-cliënten per 1/1/2014	-	38,0	0%
652 Voorzieningen gehandicapten			
Aantal aanvragen woonvoorzieningen in 2013	-	7,1	0%
Aantal aanvragen vervoersvoorzieningen in 2013	-	12,1	0%
Aantal aanvragen rostoelvoorzieningen in 2013	-	5,0	0%
7 Volksgezondheid en milieu			
722 Riolering en waterzuivering			
Aantal km riool (vrijerval, persleiding en drukriolering) per 1/1/2014	-	11,1	0%
Aantal pompen/gemalen per 1/1/2014	-	16,1	0%
723 Milieubeheer			
Aantal afgehandelde milieuklachten (op het gebied van stank, geluid, stof, visuele hinder, bedrijfsafval, bodem- en waterverontreiniging, overig) in 2013	-	1,4	0%
Aantal verleende milieuvergunningen in 2013	-	0,68	0%
724 Lijkbezorging			
Aantal begrafenissen/crematies in eigen gemeente in 2013	-	4,9	0%
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting			
810 Ruimtelijke ordening			
Aantal structuurplannen in ontwikkeling per 1/1/2014	-	0,04	0%
Aantal bestemmingsplannen in ontwikkeling per 1/1/2014	-	1,02	0%
Aantal verzoeken om planschade in 2013	-	0,20	0%
820 Woningexploitatie/woningbouw (uitvoering)			
Aantal in aanbouw genomen woningen in 2013	-	4,0	0%
822+823 Overige volkshuisvesting + Bouwvergunningen			
Woonruimten (bron: CBS 2013)	416	444	-6%
Aantal verleende welstandsadviezen in 2013	-	7,0	0%
9 Financiering en alg. dekkingsmiddelen			
930 Uitvoering wet WOZ			
Aantal woz-beschikkingen in 2013	-	466	0%
Wozwaarde niet woningen (mln) (bron: CBS 2013)	€ 13,7	€ 17,7	-23%
Leeftijdsopbouw			
Jongeren (20-) (bron: CBS 2013)	263	245	7%
Ouderen (65+) (bron: CBS 2013)	148	157	-6%
Ouderen (75-85) (bron: CBS 2013)	45	53	-15%

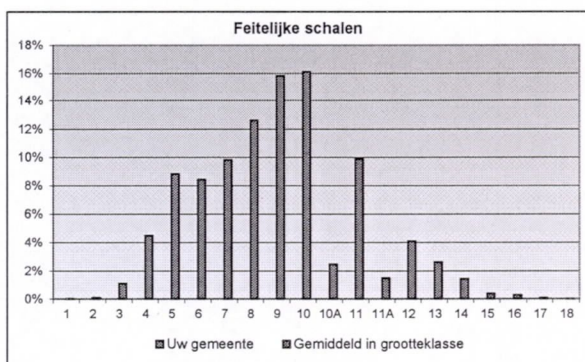
FUNCTIONELE SALARISSCHALEN

Salarisschaal	Functionele schaal uw gemeente		Gemiddelde Functionele schaal in grootteklasse		Absolute Afwijking %
	fte	in %	in %	in %	
1	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	-	0,0%	0,1%	-0,1%	
3	-	0,0%	1,2%	-1,2%	
4	34,40	11,4%	4,5%	6,9%	
5	18,30	6,1%	9,0%	-2,9%	
6	39,30	13,1%	8,8%	4,3%	
7	35,00	11,6%	10,2%	1,4%	
8	51,20	17,0%	12,9%	4,1%	
9	41,30	13,7%	16,8%	-3,0%	
10	37,90	12,6%	16,6%	-4,0%	
10A	3,10	1,0%	2,1%	-1,1%	
11	20,00	6,7%	9,9%	-3,3%	
11A	9,70	3,2%	0,7%	2,5%	
12	5,40	1,8%	3,4%	-1,6%	
13	1,00	0,3%	2,3%	-1,9%	
14	3,00	1,0%	0,9%	0,1%	
15	-	0,0%	0,4%	-0,4%	
16	1,00	0,3%	0,3%	0,1%	
17	-	0,0%	0,0%	0,0%	
18	-	0,0%	0,0%	0,0%	
TOTAAL	300,60	100,0%	100,0%	0,0%	



FEITELIJKE SALARISSCHALEN

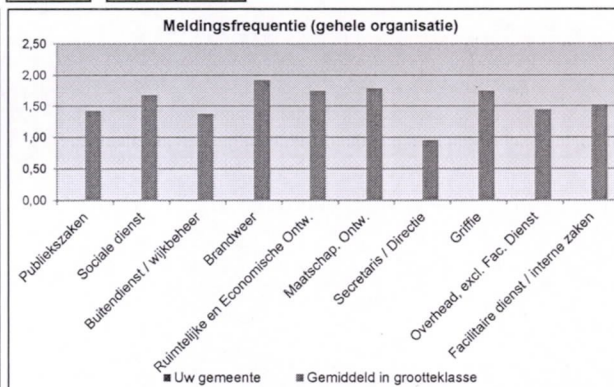
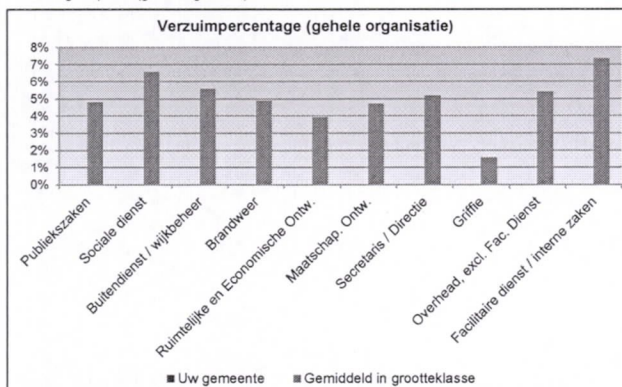
Salarisschaal	Feitelijke schaal uw gemeente		Gemiddelde Feitelijke schaal in grootteklasse		Absolute Afwijking %
	fte	in %	in %	in %	
1	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	-	0,0%	0,1%	-0,1%	
3	-	0,0%	1,1%	-1,1%	
4	-	0,0%	4,5%	-4,5%	
5	-	0,0%	8,8%	-8,8%	
6	-	0,0%	8,4%	-8,4%	
7	-	0,0%	9,8%	-9,8%	
8	-	0,0%	12,6%	-12,6%	
9	-	0,0%	15,8%	-15,8%	
10	-	0,0%	16,1%	-16,1%	
10A	-	0,0%	2,5%	-2,5%	
11	-	0,0%	9,9%	-9,9%	
11A	-	0,0%	1,5%	-1,5%	
12	-	0,0%	4,1%	-4,1%	
13	-	0,0%	2,6%	-2,6%	
14	-	0,0%	1,4%	-1,4%	
15	-	0,0%	0,4%	-0,4%	
16	-	0,0%	0,3%	-0,3%	
17	-	0,0%	0,1%	-0,1%	
18	-	0,0%	0,0%	0,0%	
TOTAAL	-	0,0%	100,0%	-100,0%	



ZIEKTEVERZUIM

Verzuimpercentage (gehele organisatie)
Meldingsfrequentie (gehele organisatie)

Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
5,6%	4,9%	15%
1,40	1,50	-7%



Benchmark Ambtelijk Apparaat

BEGROTINGSCIJFERS 2013 (Bron: CBS)

HOOFDTAKEN EN TAKEN

	Begrotingscijfers (x € 1.000)		Lasten per inwoner			Saldo (lasten minus baten) per inwoner		
	Lasten uw gemeente	Saldo uw gemeente	Uw gemeente	Gemiddeld	Afwijking % uw gemeente	Uw gemeente	Gemiddeld	Afwijking % uw gemeente
				in grootte- klasse			in grootte- klasse	
0 Algemeen bestuur	€ 5.881	€ 5.238	€ 126	€ 152	-17%	€ 113	€ 133	-15%
001 Bestuursorganen	€ 1.437	€ 1.437	€ 31	€ 40	-23%	€ 31	€ 40	-22%
002 Bestuursondersteuning	€ 2.457	€ 2.457	€ 53	€ 45	18%	€ 53	€ 44	20%
003 Burgerzaken	€ 1.124	€ 1.124	€ 24	€ 37	-35%	€ 24	€ 37	-34%
004 Baten secretariële burgerzaken	€ 193	€ 450-	€ 4	€ 5	-12%	€ 10-	€ 12-	20%
005 Bestuurlijke samenwerking	€ 161	€ 161	€ 3	€ 6	-47%	€ 3	€ 6	-46%
006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(functie)	€ 509	€ 509	€ 11	€ 19	-42%	€ 11	€ 18	-41%
1 Openbare orde en veiligheid	€ 2.898	€ 2.776	€ 62	€ 84	-26%	€ 60	€ 81	-26%
120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)	€ 2.268	€ 2.185	€ 49	€ 60	-19%	€ 47	€ 59	-21%
140 Openbare orde en veiligheid	€ 630	€ 591	€ 14	€ 23	-42%	€ 13	€ 21	-40%
2 Verkeer, vervoer en waterstaat	€ 5.258	€ 5.033	€ 113	€ 216	-48%	€ 108	€ 174	-38%
210 Wegen, straten en pleinen	€ 4.354	€ 4.135	€ 94	€ 156	-40%	€ 89	€ 150	-41%
211 Verkeersmaatregelen te land	€ 652	€ 646	€ 14	€ 20	-31%	€ 14	€ 20	-30%
212 Openbaar vervoer	€ 25	€ 25	€ 1	€ 2	-72%	€ 1	€ 2	-67%
214 Parkeren	€ 13	€ 13	€ 0	€ 26	-99%	€ 0	€ 25	-99%
215 Baten parkeerbelasting	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ 31-	0%
220 Zeehavens	€ -	€ -	€ -	€ 3	0%	€ -	€ 1	0%
221 Binnenhavens en waterwegen	€ -	€ -	€ -	€ 2	0%	€ -	€ 1	0%
223 Veerdiensten	€ 17	€ 17	€ 0	€ 0	213%	€ 0	€ 0	213%
230 Luchtvaart	€ -	€ -	€ -	€ 0	0%	€ -	€ 0	0%
240 Waterkering, afwatering en landaanwinning	€ 197	€ 197	€ 4	€ 8	-45%	€ 4	€ 7	-43%
3 Economische zaken	€ 485	€ 379	€ 10	€ 21	-49%	€ 8	€ 3	162%
310 Handel en ambacht	€ 362	€ 302	€ 8	€ 16	-52%	€ 6	€ 14	-53%
311 Baten marktgeden	€ -	€ 35-	€ -	€ -	0%	€ 1-	€ 1-	48%
320 Industrie	€ -	€ -	€ -	€ 2	0%	€ -	€ 2	0%
330 Nutsbedrijven	€ 109	€ 98	€ 2	€ 1	85%	€ 2	€ 12-	117%
340 Agrarische productie en ontginning	€ -	€ -	€ -	€ 0	0%	€ -	€ -	0%
341 Overige agrarische zaken, jacht en visserij	€ 14	€ 14	€ 0	€ 1	-75%	€ 0	€ 1	-75%
4 Onderwijs	€ 6.095	€ 5.926	€ 131	€ 169	-23%	€ 127	€ 139	-9%
4xx Regulier onderwijs	€ 6.084	€ 5.915	€ 131	€ 168	-22%	€ 127	€ 139	-8%
482 Volwasseneducatie	€ 11	€ 11	€ 0	€ 1	-76%	€ 0	€ 0	-52%
5 Cultuur en recreatie	€ 7.981	€ 7.067	€ 172	€ 284	-40%	€ 152	€ 253	-40%
510 Openbaar bibliotheekwerk	€ 843	€ 843	€ 18	€ 25	-28%	€ 18	€ 24	-24%
511 Vormings- en ontwikkelingswerk	€ 75	€ 75	€ 2	€ 16	-90%	€ 2	€ 15	-89%
530 Sport	€ 2.383	€ 1.659	€ 51	€ 67	-23%	€ 36	€ 53	-32%
531 Groene sportvelden en terreinen	€ 559	€ 471	€ 12	€ 26	-54%	€ 10	€ 23	-56%
540 Kunst	€ 226	€ 226	€ 5	€ 32	-85%	€ 5	€ 27	-82%
541 Oudheidkund/musea	€ 56	€ 56	€ 1	€ 17	-93%	€ 1	€ 15	-92%
550 Natuurbescherming	€ -	€ -	€ -	€ 3	0%	€ -	€ 2	0%
560 Openbaar groen en openluchtrecreatie	€ 3.612	€ 3.510	€ 78	€ 88	-12%	€ 75	€ 85	-11%
580 Overige recreatieve voorzieningen	€ 227	€ 227	€ 5	€ 10	-50%	€ 5	€ 9	-46%
6 Sociale voorzieningen en maatsch. dienstverl.	€ 25.892	€ 11.426	€ 556	€ 741	-25%	€ 246	€ 343	-28%
610 t/m 614 Sociale voorzieningen	€ 15.554	€ 2.343	€ 334	€ 477	-30%	€ 50	€ 103	-51%
620 Maatschappelijke begeleiding en advies	€ 790	€ 790	€ 17	€ 49	-65%	€ 17	€ 44	-62%
621 Vreemdelingen	€ 79	€ 76	€ 2	€ 4	-60%	€ 2	€ 3	-52%
622 Huishoudelijke verzorging (WMO)	€ 3.840	€ 3.330	€ 83	€ 98	-16%	€ 72	€ 86	-17%
630 Sociaal cultureel werk	€ 2.359	€ 1.996	€ 51	€ 41	25%	€ 43	€ 37	17%
641 Tehuizen	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
650 Kinderdagopvang	€ 1.021	€ 649	€ 22	€ 13	72%	€ 14	€ 11	23%
651 Dagopvang gehandicapten	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
652 Voorzieningen gehandicapten	€ 2.249	€ 2.242	€ 48	€ 60	-19%	€ 48	€ 58	-17%
7 Volksgezondheid en milieu	€ 11.471	€ 2.674	€ 246	€ 266	-7%	€ 57	€ 52	10%
711 Ambulancevervoer	€ -	€ -	€ -	€ 0	0%	€ -	€ 0	0%
712 Verpleginrichtingen	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
714 Openbare gezondheidszorg	€ 535	€ 535	€ 11	€ 17	-33%	€ 11	€ 17	-32%
715+716 Jeugdgezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)	€ 1.204	€ 1.204	€ 26	€ 29	-11%	€ 26	€ 19	33%
721 Afvalverwijdering en -verwerking	€ 4.258	€ 3.366	€ 91	€ 97	-5%	€ 72	€ 89	-19%
722 + 729 Rioleringszorg (riolering en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, hemelwater, t/m 731 grondwater)	€ 3.620	€ 3.531	€ 78	€ 75	4%	€ 76	€ 72	5%
723 Milieubeheer	€ 1.778	€ 1.778	€ 38	€ 32	19%	€ 38	€ 31	22%
724 Lijkbezorging	€ 76	€ 76	€ 2	€ 12	-86%	€ 2	€ 12	-86%
725 Baten reinigingsrechten en afvalstoffenheffingen	€ -	€ 3.985-	€ -	€ -	0%	€ 86-	€ 104-	18%
726 Baten rioolrechten	€ -	€ 3.763-	€ -	€ -	0%	€ 81-	€ 80-	-1%
727 Baten rioolheffing huishoudelijk/bedrijfsafvalwater	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
728 Baten rioolheffing grond- en hemelwater	€ -	€ -	€ -	€ 4	0%	€ -	€ 4	0%
732 Baten begraafplaatsrechten	€ -	€ 68-	€ -	€ -	0%	€ 1-	€ 9-	83%
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	€ 5.499	€ 2.362	€ 118	€ 547	-78%	€ 51	€ 16-	413%
810 Ruimtelijke ordening	€ 1.443	€ 1.305	€ 31	€ 29	6%	€ 28	€ 27	5%
820 Woningexploitatie / woningbouw	€ 7	€ 11-	€ 0	€ 9	-98%	€ 0-	€ 6-	96%
821 Stads- en dorpsvernieuwing	€ -	€ -	€ -	€ 20	0%	€ -	€ 9	0%
822 Overige volkshuisvesting	€ 1.757	€ 1.755	€ 38	€ 52	-27%	€ 38	€ 41	-7%
823 Bouwvergunningen	€ -	€ 1.144-	€ -	€ 4	0%	€ 25-	€ 25-	3%
830 Bouwgrondexploitatie	€ 2.292	€ 457	€ 49	€ 433	-89%	€ 10	€ 62-	116%
Totaal	€ 71.460	€ 42.881	€ 1.536	€ 2.480	-38%	€ 921	€ 1.162	-21%

INHUUR

	Uw gemeente	Per inwoner		Absolute afwijking in (€)	
		Uw gemeente	Gemiddeld in grootte- klasse		Afwijking in (%)
Inhuurkosten	€ -	€ -	€ 69	0%	€ -3.228.016

De inhuurkosten in Overbetuwe bedragen € 0 per inwoner. Gemiddeld binnen deze referentiegroep is dit € 69 per inwoner. Overbetuwe besteedt in totaal € 3.228.016 minder aan inhuur in dan gemiddeld in deze referentiegroep

Overbetuwe

Aantal inwoners	46.536
Grootteklasse	S
Aantal gemeenten in referentiegroep	13
Bruto omvang ambtelijk apparaat	300,60 fte

Legenda celkleuringen	
Kleiner dan gemiddeld	
Ongeveer gemiddeld	
Groter dan gemiddeld	
Veel groter dan gemiddeld	

OVERHEAD

De overheadformatie wordt uitgedrukt als percentage van het bruto ambtelijk apparaat

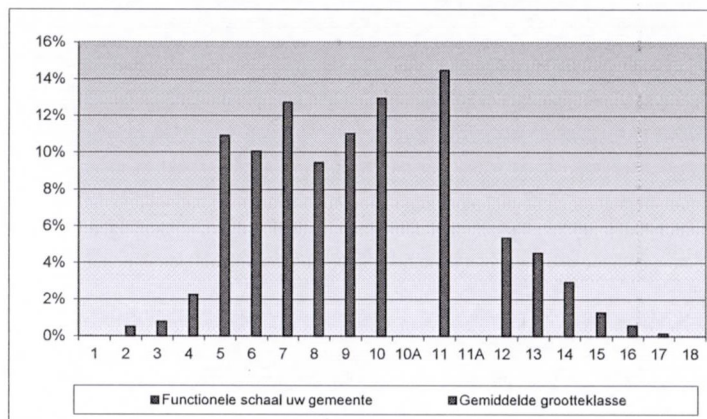
	Uw gemeente	Gemiddelde			Kwartielscore			
		Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking %	Absolute afwijking (fte's)	Kwartielscore grootteklasse	Afwijking %	Absolute afwijking (fte's)	
Overhead (centraal en decentraal)	98,28 fte	32,7%	32,1%	1,9%	1,8	30,0%	9%	8,0
Gemeentesecretaris/Directie, lijnmanagement	14,90 fte	5,0%	4,6%	7,4%	1,0	4,3%	15%	1,9
Gemeentesecretaris / Directie	1,00	0,3%	0,8%	-60%	-1,5			
Lijnmanagement tweede laag	3,00	1,0%	1,9%	-49%	-2,8			
Lijnmanagement derde laag	10,90	3,6%	1,7%	114%	5,8			
Lijnmanagement overige lagen	-	0,0%	0,1%	0%	-0,4			
Personeel en Organisatie	7,20 fte	2,4%	2,1%	12,9%	0,8	2,0%	21%	1,2
Leidinggevenden / hoofd	-	0,0%	0,2%	0%	-0,5			
Beleidsmedewerkers P&O (incl. intern organisatieadvies)	2,50	0,8%	0,4%	98%	1,2			
Personeelsconsulenten / HRM-adviseurs	2,50	0,8%	0,7%	23%	0,5			
Medewerkers personeelsadministratie (incl. functioneel applicatiebeheer)	1,10	0,4%	0,6%	-38%	-0,7			
Arbocoördinatie / BHV coördinatie	-	0,0%	0,1%	0%	-0,3			
Interne opleidingen en loopbaanadvies	-	0,0%	0,1%	0%	-0,2			
Secretariaat van de afdeling(en) Personeel en Organisatie	1,10	0,4%	0,1%	240%	0,8			
Informatisering en Automatisering	8,60 fte	2,9%	3,4%	-15,6%	-1,6	3,2%	-10%	-0,9
Leidinggevenden / hoofd	0,20	0,1%	0,2%	-70%	-0,5			
Beleidsmedewerkers Informatisering en Automatisering	1,00	0,3%	0,6%	-49%	-1,0			
Medewerkers systeem- en netwerkbeheer (incl. technisch beheer internet/intranet)	4,50	1,5%	1,1%	36%	1,2			
Medewerkers helpdesk	0,30	0,1%	0,5%	-80%	-1,2			
Medewerkers technisch applicatiebeheer (niet: functioneel applicatiebeheer)	1,60	0,5%	0,5%	7%	0,1			
Applicatie-ontwikkeling, ICT projectmanagement	1,00	0,3%	0,4%	-12%	-0,1			
Secretariaat van de afdeling(en) Informatisering en Automatisering	-	0,0%	0,0%	0%	-0,1			
Financiën en Control (incl. F&C taken binnen decentrale bedrijfsbureaus)	20,60 fte	6,9%	6,5%	5,8%	1,1	6,1%	13%	2,4
Leidinggevenden / hoofd	0,50	0,2%	0,4%	-57%	-0,7			
Controllers, beleidsmedewerkers	5,00	1,7%	1,3%	31%	1,2			
Planning en control, rapportage en analyse	3,25	1,1%	1,3%	-18%	-0,7			
AO/IC / Interne accountantsdienst / E.D.P.-audit	2,80	0,9%	0,4%	134%	1,6			
Medewerkers salarisadministratie	1,80	0,6%	0,4%	60%	0,7			
Financiële administratie (incl. projectadministratie)	6,25	2,1%	2,4%	-12%	-0,9			
Treasury / verzekeringen	0,25	0,1%	0,2%	-62%	-0,4			
Rechtmatigheidsonderzoek, Btw-compensatie	0,25	0,1%	0,1%	-5%	-0,0			
Secretariaat van de afdeling(en) Financiën en Control	0,50	0,2%	0,1%	198%	0,3			
Juridische Zaken	6,00 fte	2,0%	1,3%	56,5%	2,2	1,2%	67%	2,4
Leidinggevenden / hoofd	-	0,0%	0,1%	0%	-0,3			
Juridisch medewerkers	5,00	1,7%	1,1%	48%	1,6			
Secretariaat van de afdeling(en) Juridische Zaken	1,00	0,3%	0,1%	428%	0,8			

De overheadformatie wordt uitgedrukt als percentage van het bruto ambtelijk apparaat

	Uw gemeente	Gemiddelde			Kwartielscore			
		Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking %	Absolute afwijking (fte's)	Kwartielscore grootteklasse	Afwijking %	Absolute afwijking (fte's)	
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	4,45 fte	1,5%	2,3%	-36,4%	-2,5	2,2%	-32%	-2,1
Leidinggevenden / hoofd	0,25	0,1%	0,1%	-39%	-0,2			
Medewerkers Bestuurszaken en bestuursondersteuning	1,70	0,6%	1,4%	-60%	-2,5			
Secretariaat van afdeling Bestuurszaken en bestuursondersteuning	2,50	0,8%	0,8%	5%	0,1			
Communicatie en Kwaliteitszorg	8,90 fte	3,0%	1,9%	59,1%	3,3	1,7%	70%	3,7
Leidinggevenden / hoofd Communicatie	-	0,0%	0,1%	0%	-0,3			
Interne communicatie (incl. Personeelsblad)	2,80	0,9%	0,3%	207%	1,9			
Externe communicatie	2,80	0,9%	0,9%	4%	0,1			
Beheer internet/intranet (inhoud, niet techniek)	0,40	0,1%	0,3%	-57%	-0,5			
Secretariaat van de afdeling(en) Communicatie	0,20	0,1%	0,1%	20%	0,0			
Leidinggevenden / hoofd Kwaliteitszorg	-	0,0%	0,0%	0%	-0,0			
Medewerkers Kwaliteitszorg	2,70	0,9%	0,2%	410%	2,2			
Secretariaat van de afdeling(en) Kwaliteitszorg	-	0,0%	0,0%	0%	0,0			
Facilitaire dienst (inclusief uitvoerende taken)	21,13 fte	7,0%	7,5%	-6,1%	-1,4	7,0%	0%	0,1
Leidinggevenden / hoofd	1,05	0,3%	0,3%	26%	0,2			
Postverzorging, drukkerij, repro	3,60	1,2%	0,9%	31%	0,9			
Receptie, telefooncentrale	-	0,0%	1,2%	0%	-3,7			
Beheer van gebouwen / schoonmaak	3,68	1,2%	0,7%	68%	1,5			
Restaurantieve voorziening	-	0,0%	0,2%	0%	-0,6			
Beveiliging/bodes	3,50	1,2%	1,0%	13%	0,4			
Documentaire informatievoorziening (bibliotheek, archief, ...)	8,30	2,8%	2,5%	9%	0,7			
Inkoop	1,00	0,3%	0,4%	-10%	-0,1			
Magazijnbeheer	-	0,0%	0,1%	0%	-0,2			
Secretariaat van de afdeling(en) Facilitaire Dienst	-	0,0%	0,1%	0%	-0,4			
Alle secretariaten in het 'primaire proces'	6,50 fte	2,2%	2,5%	-14,7%	-1,1	2,4%	-9%	-0,6
Afdelingssecretaresse	6,50	2,2%	1,9%	15%	0,9			
Overige	-	0,0%	0,6%	0%	-1,9			

SALARISSCHALEN

	Functionele schaal uw gemeente		Gemiddeld in grootte- klasse	Afwijking uw gemeente
	in fte	in %	%	%
Salarisschaal 1	-	0,0%	0,0%	0,0%
Salarisschaal 2	-	0,0%	0,5%	-0,5%
Salarisschaal 3	-	0,0%	0,8%	-0,8%
Salarisschaal 4	-	0,0%	2,2%	-2,2%
Salarisschaal 5	-	0,0%	10,9%	-10,9%
Salarisschaal 6	-	0,0%	10,1%	-10,1%
Salarisschaal 7	-	0,0%	12,7%	-12,7%
Salarisschaal 8	-	0,0%	9,4%	-9,4%
Salarisschaal 9	-	0,0%	11,0%	-11,0%
Salarisschaal 10	-	0,0%	13,0%	-13,0%
Salarisschaal 10A	-	0,0%	0,0%	0,0%
Salarisschaal 11	-	0,0%	14,5%	-14,5%
Salarisschaal 11A	-	0,0%	0,0%	0,0%
Salarisschaal 12	-	0,0%	5,3%	-5,3%
Salarisschaal 13	-	0,0%	4,5%	-4,5%
Salarisschaal 14	-	0,0%	2,9%	-2,9%
Salarisschaal 15	-	0,0%	1,3%	-1,3%
Salarisschaal 16	-	0,0%	0,6%	-0,6%
Salarisschaal 17	-	0,0%	0,2%	-0,2%
Salarisschaal 18	-	0,0%	0,0%	0,0%
Totaal	-	100,0%	0,0%	100,0%



Gemiddelde salarislasten per fte van de betreffende overheadfunctie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Directie, lijnmanagement	€ -	€ 91.303	0,0%
Personeel en Organisatie	€ -	€ 67.841	0,0%
Informatisering en Automatisering	€ -	€ 61.000	0,0%
Financiën en control	€ -	€ 64.097	0,0%
Juridische zaken	€ -	€ 69.529	0,0%
Bestuurszaken/bestuursondersteuning	€ -	€ 56.699	0,0%
Communicatie en Kwaliteitszorg	€ -	€ 61.516	0,0%
Facilitaire Dienst	€ -	€ 48.351	0,0%
Secretariaten in het 'primaire proces'	€ -	€ 43.169	0,0%
Totaal overhead	€ -	€ 62.132	0,0%

KOSTEN OVERHEAD

Salarislasten overhead per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Directie, lijnmanagement	€ -	€ 4.215	0%
Personeel en Organisatie	€ -	€ 1.440	0%
Informatisering en Automatisering	€ -	€ 2.067	0%
Financiën en control	€ -	€ 4.153	0%
Juridische zaken	€ -	€ 887	0%
Bestuurszaken/bestuursondersteuning	€ -	€ 1.320	0%
Communicatie en Kwaliteitszorg	€ -	€ 1.145	0%
Facilitaire Dienst	€ -	€ 3.621	0%
Secretariaten in het 'primaire proces'	€ -	€ 1.095	0%
Totaal overhead	€ -	€ 19.942	0%

INDICATOREN OVERHEAD

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Aantal locaties	0	4	0%
Aantal werkplekken per fte	0,00	1,38	0%
Aantal m2 per fte	0,00	29,40	0%
Aantal m2 per werkplek	0,00	22,24	0%

Uitbestedingslasten overhead per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Directie, lijnmanagement	€ -	€ -	0%
Personeel en Organisatie	€ -	€ -	0%
Informatisering en Automatisering	€ -	€ 17	0%
Financiën en control	€ -	€ 10	0%
Juridische zaken	€ -	€ -	0%
Bestuurszaken/bestuursondersteuning	€ -	€ -	0%
Communicatie en Kwaliteitszorg	€ -	€ -	0%
Facilitaire Dienst	€ -	€ 371	0%
Secretariaten in het 'primaire proces'	€ -	€ -	0%
Totaal overhead	€ -	€ 398	0%

Salarislasten en Uitbestedingslasten overhead per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Directie, lijnmanagement	€ -	€ 4.215	0%
Personeel en Organisatie	€ -	€ 1.440	0%
Informatisering en Automatisering	€ -	€ 2.084	0%
Financiën en control	€ -	€ 4.162	0%
Juridische zaken	€ -	€ 887	0%
Bestuurszaken/bestuursondersteuning	€ -	€ 1.320	0%
Communicatie en Kwaliteitszorg	€ -	€ 1.145	0%
Facilitaire Dienst	€ -	€ 3.992	0%
Secretariaten	€ -	€ 1.095	0%
Totaal overhead	€ -	€ 20.340	0%

Automatiseringskosten per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Afschrijvingen op hard- en software	€ -	€ 1.017	0%
Licenties	€ -	€ 1.379	0%
Overige computerfaciliteiten (bijv. datacommunicatie)	€ -	€ 908	0%
Totaal	€ -	€ 3.304	0%

Huisvestingskosten per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Afschrijving gebouwen	€ -	€ 2.128	0%
Huur	€ -	€ 663	0%
Onderhoud gebouwen	€ -	€ 560	0%
Rentelasten (buiten beschouwing gelaten)			
Wettelijke heffingen	€ -	€ 158	0%
Energie en water	€ -	€ 456	0%
Schoonmaak (meegenomen bij uitbesteding Fac. Dienst)			
Verzekeringen	€ -	€ 100	0%
Totaal	€ -	€ 4.065	0%

Totaal overheadkosten per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
	€ -	€ 27.709	0%

Overbetuwe

Legenda celkleuringen		
	Kleiner dan gemiddeld	
	Ongeveer gemiddeld	
	Groter dan gemiddeld	
	Veel groter dan gemiddeld	

Aantal inwoners	46.536
Grootteklasse	S
Aantal gemeenten in referentiegroep	13

Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse		Afwijking % uw gemeente
	Fte per 1.000 inwoners		
300.60	6,46	6,61	-2%
102.45	2,20	2,60	-15%
197.55	4,25	3,97	7%

Kwartielscore

3,68

Bruto omvang ambtelijk apparaat	300.60
Formatie voor uitvoerende taken	102.45
Netto omvang ambtelijk apparaat	197.55

UITVOERENDE WERKZAAMHEDEN

Verricht uw ambtelijk apparaat deze uitvoerende werkzaamheden ZELF?

IDEM, voor de gemeenten in uw grootteklasse (percentuele verdeling)

Fte per 1.000 inwoners indien ambtelijk apparaat de taak geheel zelf uitvoert

	Verricht uw ambtelijk apparaat deze uitvoerende werkzaamheden ZELF?				IDEM, voor de gemeenten in uw grootteklasse (percentuele verdeling)			Fte per 1.000 inwoners indien ambtelijk apparaat de taak geheel zelf uitvoert			
	Ja	Deels	Nee	Fte	Ja	Deels	Nee	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)
1 Brandweer (preventie, preparatie, repressie) APV, Stadswacht / toezicht openbare ruimte	x		x	8,70	8%	15%	77%	-	0,24	0%	
2 Uitvoering wegbeheer/-onderhoud	x			5,15	62%	23%	15%	0,19	0,11	64%	3,4
Uitvoering straatreiniging		x		-	31%	69%	0%	0,11	0,20	-44%	-4,1
Uitvoering openbaar vervoer		x		-	31%	62%	8%	-	0,15	0%	
Beheer parkeergarages, -meters en -automaten		x		-	0%	0%	100%	-	-	0%	
Parkertoezicht		x		-	15%	15%	69%	-	0,03	0%	
Beheer zee- en binnenhavens en waterwegen		x		-	46%	8%	46%	-	0,06	0%	
3 Marktmeesters		x		-	23%	46%	31%	-	0,06	0%	
4 Scholen (directie en personeel) Salarisadministratie onderwijspersoneel Onderhoud schoolgebouwen		x		-	85%	15%	0%	-	0,01	0%	
5 Bibliotheken		x		-	0%	0%	100%	-	-	0%	
Beheer sportlocaties binnen	x			4,93	0%	0%	100%	0,11	0,07	60%	1,9
Beheer sportlocaties buiten		x		-	31%	54%	15%	-	0,02	0%	
Beheer zwembaden	x			5,30	23%	62%	15%	0,11	0,30	-62%	-8,8
Musea		x		-	31%	8%	62%	-	-	0%	
Beheer historisch/stadsarchief		x		-	0%	0%	100%	-	-	0%	
Beheer en onderhoud monumenten		x		-	0%	15%	85%	-	-	0%	
Muziekschool		x		-	15%	23%	62%	-	0,01	0%	
Theaters		x		-	0%	0%	100%	-	-	0%	
Beheer multifunctionele locaties	x			0,63	0%	62%	38%	0,01	-	0%	
Uitvoering groenvoorziening	x			14,25	8%	92%	0%	0,31	0,73	-58%	-19,6
6 Sociale dienst (alle uitvoerende taken) Kredietbank / schuldhulpverlening Reintegratiebedrijf Sociale werkvoorziening Uitvoering sociale recherche UWV Werkbedrijf (gehele UWV-W) Centrum voor Jeugd en Gezin Uitvoering Wet Inburgering / Vreemdelingenwet Uitvoering Wet Maatschappelijke Ondersteuning Welzijnsinstellingen	x			15,70	54%	8%	38%	0,34	0,33	3%	0,5
	x			1,50	8%	15%	77%	0,03	0,07	-51%	-1,6
		x		-	15%	0%	85%	-	0,05	0%	
		x		-	0%	0%	100%	-	-	0%	
		x		-	8%	0%	92%	-	0,08	0%	
		x		-	8%	0%	92%	-	0,03	0%	
		x		-	15%	15%	69%	-	0,01	0%	
	x			0,40	31%	23%	46%	0,01	0,04	-78%	-1,4
	x			5,60	85%	8%	8%	0,12	0,17	-27%	-2,1
		x		-	0%	0%	100%	-	-	0%	
7 Uitvoeren ambulancevervoer Uitvoeren basisgezondheidszorg Uitvoeren afvalinzameling en -verwerking Riolering en gemalen, uitvoerende taken Wet Milieubeheer Beheer begraafplaatsen		x		-	0%	0%	100%	-	-	0%	
		x		-	0%	0%	100%	-	-	0%	
	x			5,15	8%	46%	46%	0,11	0,32	-65%	-9,7
	x			5,55	31%	62%	8%	0,12	0,08	59%	2,1
	x			0,60	31%	31%	38%	0,01	0,06	-78%	-2,2
		x		-	62%	23%	15%	-	0,06	0%	
8 Ontwerpen ruimtelijke ordeningsplannen Ingenieursbureau Bouw en woningtoezicht Gebruiksvergunningen		x		-	23%	15%	62%	-	0,13	0%	
	x			5,50	23%	46%	31%	0,12	0,28	-57%	-7,4
	x			2,70	100%	0%	0%	0,06	0,10	-44%	-2,1
	x			0,10	54%	0%	46%	0,00	0,02	-91%	-1,0
Belastingen (OZB):											
Uitvoeren woz-taxaties	x			0,90	38%	23%	38%	0,02	0,03	-42%	-0,7
Aanslagoplegging en inning OZB	x			0,70	85%	0%	15%	0,02	0,04	-64%	-1,2
Afhandeling beroep en bezwaar OZB		x		-	62%	23%	15%	-	0,03	0%	
Totaal OZB-inzet				1,60							
Uitvoerende taken Facilitaire dienst:											
Postverzorging, drukkerij, repro	x			3,60	54%	38%	8%	0,08	0,08	0%	-0,0
Archief / Documentaire Informatievoorziening	x			8,30	77%	23%	0%	0,18	0,17	4%	0,3
Receptie, telefooncentrale	x			-	100%	0%	0%	-	0,09	0%	
Gebouwbeheer, schoonmaak	x			3,68	0%	92%	8%	0,08	-	0%	
Restaurantieve voorzieningen		x		-	38%	23%	38%	-	0,05	0%	
Beveiliging/bodes	x			3,50	38%	62%	0%	0,08	0,07	2%	0,1
Totaal uitvoerende taken Facilitaire dienst				19,08							
TOTAAL UITVOERENDE TAKEN				102,45	28%	23%	49%				

Benchmark Ambtelijk Apparaat

Formatie in uw gemeente	Fte per 1.000 inwoners				
	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)	
4,00 fte	0,09	0,07	30%	0,9	
Raadsgriffier	1,50	0,03	55%	0,5	
(Bestuurs)ondersteuning griffier, raad en rekenkamer (006)	2,50	0,05	18%	0,4	
Overige belastingen	4,70	0,10	0,04	155%	2,9

Formatie in uw gemeente	Percentage van het bruto ambtelijk apparaat				
	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)	
98,28	32,7%	32,7%	-0,1%	-0,1	
Gemeentesecretaris/Directie, lijnmanagement	14,90	5,0%	4,6%	8,2%	1,1
Personeel en Organisatie (incl. P&O-secretariaten)	7,20	2,4%	2,1%	13,9%	0,9
Informatisering en Automatisering (incl. I&A-secretariaten)	8,60	2,9%	3,5%	-19,4%	-2,1
Financiën en control (incl. F&C taken binnen bedrijfsbureaus en secretariaat F&C)	20,60	6,9%	6,7%	3,0%	0,6
Juridische Zaken (incl. secretariaten van Jurische Zaken)	6,00	2,0%	1,4%	40,4%	1,7
Bestuurszaken en bestuursondersteuning (incl. secretariaten bz en bo)	4,45	1,5%	2,1%	-31,1%	-2,0
Communicatie en Kwaliteitszorg (incl. secretariaten van Communicatie en Kwaliteitszorg)	8,90	3,0%	2,2%	32,6%	2,2
Facilitaire dienst (incl. uitvoerende taken van de facilitaire dienst)	21,13	7,0%	8,3%	-15,1%	-3,8
Alle secretariaten in het 'primaire proces'	6,50	2,2%	1,8%	22,7%	1,2

HOOFDTAKEN EN TAKEN

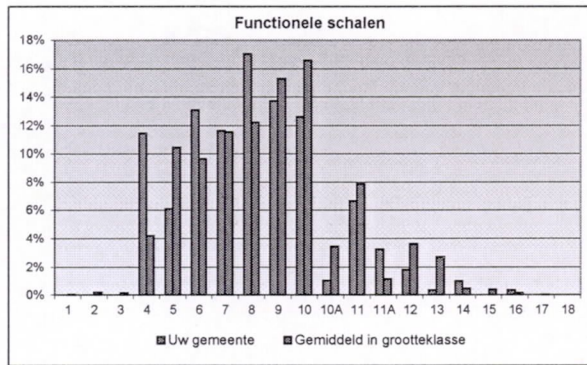
0 Algemeen bestuur	Formatie in uw gemeente	Fte per 1.000 inwoners			
		Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)
001 Bestuursorganen	18,20	0,39	0,30	28%	4,0
002 Bestuursondersteuning					
003 Burgerzaken					
004 Baten secretarieleges burgerzaken					
005 Bestuurlijke samenwerking					
006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(funcitie)					
1 Openbare orde en veiligheid	6,30 fte	0,14	0,12	10%	0,6
120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)	0,50	0,01	0,02	-54%	-0,6
140 Openbare orde en veiligheid	5,80	0,12	0,10	25%	1,1
2 Verkeer, vervoer en waterstaat	9,05 fte	0,19	0,22	-11%	-1,1
210 Wegen, straten en pleinen	5,10	0,11	0,12	-5%	-0,3
211 Verkeersmaatregelen te land	2,65	0,06	0,07	-17%	-0,5
212 Openbaar vervoer	0,30	0,01	0,00	52%	0,1
214 Parkeren	0,50	0,01	0,01	-21%	-0,1
215 Baten parkeerbelasting	-	-	-	0%	0,0
220 Zeehavens	-	-	0,00	0%	-0,2
221 Binnenhavens en waterwegen	0,10	0,00	0,00	-31%	-0,0
223 Veerdiensten	0,10	0,00	-	0%	0,1
230 Luchtvaart	-	-	-	0%	0,0
240 Waterkering, afwatering en landaanwinning	0,30	0,01	0,01	-22%	-0,1
3 Economische zaken	2,70 fte	0,06	0,06	-9%	-0,3
310 Handel en ambacht	2,30	0,05	0,04	36%	0,6
320 Industrie	0,30	0,01	0,02	-61%	-0,5
330 Nutsbedrijven	-	-	0,00	0%	-0,2
340 Agrarische productie en ontginning	0,10	0,00	0,00	-30%	-0,0
341 Overige agrarische zaken, jacht en visserij	-	-	0,00	0%	-0,1
4 Onderwijs	5,13 fte	0,11	0,12	-5%	-0,3
4xx Regulier onderwijs	5,03	0,11	0,11	-3%	-0,2
482 Volwasseneducatie	0,10	0,00	0,00	-49%	-0,1
5 Cultuur en recreatie	9,38 fte	0,20	0,21	-5%	-0,5
510 Openbaar bibliotheekwerk	0,20	0,00	0,00	-12%	-0,0
511 Vormings- en ontwikkelingswerk	-	-	0,01	0%	-0,3
530 Sport	1,38	0,03	0,04	-29%	-0,6
531 Groene sportvelden en terreinen	1,20	0,03	0,02	59%	0,4
540 Kunst	0,50	0,01	0,02	-39%	-0,3
541 Oudheidkunde/musea	1,00	0,02	0,02	28%	0,2
550 Natuurbescherming	0,50	0,01	0,01	19%	0,1
560 Openbaar groen en openlucht recreatie	3,85	0,08	0,08	3%	0,1
580 Overige recreatieve voorzieningen	0,75	0,02	0,02	-16%	-0,1
6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	10,48 fte	0,23	0,20	14%	1,3
610 t/m 614 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	2,60	0,06	0,06	-1%	-0,0
620 Maatschappelijke begeleiding en advies	0,50	0,01	0,02	-42%	-0,4
621 Vreemdelingen	0,20	0,00	0,01	-16%	-0,0
622 Huishoudelijke verzorging (WMO)	3,30	0,07	0,05	51%	1,1
630 Sociaal cultureel werk	3,08	0,07	0,04	57%	1,1
641 Tehuizen	-	-	0,00	0%	-0,2
650 Kinderdagopvang	0,50	0,01	0,01	-6%	-0,0
651 Dagopvang gehandicapten	-	-	0,00	0%	-0,1
652 Voorzieningen gehandicapten	0,30	0,01	0,01	-46%	-0,3
7 Volksgezondheid en milieu	13,40 fte	0,29	0,22	32%	3,3
711 Ambulancevervoer	-	-	0,00	0%	-0,0
712 Verpleeginrichtingen	-	-	0,00	0%	-0,1
714 Openbare gezondheidszorg	0,30	0,01	0,01	-27%	-0,1
715+716 Jeugd gezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)	1,30	0,03	0,01	136%	0,7
721 Afvalverwijdering en -verwerking	1,80	0,04	0,02	66%	0,7
722 + 729 Rioleringszorg (riolering en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, hemelwater, t/m 731 grondwater)	5,60	0,12	0,06	95%	2,7
723 Milieubeheer	4,15	0,09	0,10	-10%	-0,5
724 Lijkbezorging	0,25	0,01	0,01	-51%	-0,3
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	35,00 fte	0,75	0,74	2%	0,6
810 Ruimtelijke ordening	5,40	0,12	0,16	-29%	-2,2
820 Woningexploitatie / woningbouw	1,40	0,03	0,03	-6%	-0,1
821 Stads- en dorpsvernieuwing	0,90	0,02	0,03	-39%	-0,6
822 Overige volkshuisvesting	0,80	0,02	0,05	-64%	-1,4
823 Bouwvergunningen	9,80	0,21	0,21	2%	0,2
830 Bouwgrondexploitatie	16,70	0,36	0,26	38%	4,6

OUTPUTINDICATOREN

	Output per 1.000 inwoners		
	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente
0 Algemeen bestuur			
003 Burgerzaken			
Aantal verstrekte identiteitsbewijzen (paspoort, identiteitskaart, bijschrijving kinderen) in 2013	-	208	0%
Aantal verstrekte rijbewijzen in 2013	-	85	0%
1 Openbare orde en veiligheid			
120 Brandweer en rampenbestrijding			
Oppervlakte land (ha) (bron: CBS 2013)	235	184	27%
Oppervlakte bebouwing kernen (bron: CBS 2013)	4,9	5,0	-2%
Oppervlakte bebouwing buitengebied (bron: CBS 2013)	2,1	2,0	8%
Omgevingsadressendichtheid (bron: CBS 2013)	308	475	-35%
Kernen aantal (bron: CBS 2013)	0,26	0,18	46%
Kernen > 500 adressen (bron: CBS 2013)	0,13	0,07	80%
Aantal uitrukken in 2013 (brandmeldingen, hulpverleningen, automatische brandmeldingen)	-	9,0	0%
Aantal vergunningsplichtige objecten (gebruiksvergunningen) per 1/1/2014	-	5,9	0%
Aantal vrijwillige brandweerlieden per 1/1/2014	-	2,0	0%
140 Overige beschermende maatregelen			
Aantal verleende APV-vergunningen in 2013	-	9,8	0%
2 Verkeer, vervoer en waterstaat			
211 Verkeersmaatregelen te land			
Aantal verleende parkeervergunningen en -onthefingen in 2013	-	9,2	0%
221 Binnenhavens en waterwegen			
Oppervlakte binnenwater (ha) (bron: CBS 2013)	13	12	3%
Oppervlakte buitenwater (bron: CBS 2013)	-	1	0%
Oeverlengte (bron: CBS 2013)	48	58	-17%
3 Economische zaken			
310 Handel en ambacht			
Klantenpotentieel lokaal (bron: CBS 2013)	810	905	-10%
Klantenpotentieel regionaal (bron: CBS 2013)	311	444	-30%
Bedrijfsvestigingen (bron: CBS 2013)	63	62	1%
4 Onderwijs			
4xx Regulier onderwijs			
Leerlingen speciaal onderwijs (bron: CBS 2013)	13,0	14,8	-12%
Leerlingen voortgezet onderwijs (bron: CBS 2013)	39,1	49,0	-20%
Aantal aanvragen onderwijshuisvesting in 2013	-	0,5	0%
Aantal beschikkingen leerlingenvoer per 1/1/2014	-	5,2	0%
5 Cultuur en recreatie			
530 Sport			
Aantal binnensportaccommodaties (zoals sporthallen en gymlokalen) in gemeentelijk beheer per 1/1/2014	-	0,20	0%
Aantal zwembaden in gemeentelijk beheer per 1/1/2014	-	0,06	0%
Aantal verstrekte subsidies aan sportverenigingen in 2013	-	0,9	0%
541 Oudheidkunde/musea			
Aantal rijksmonumenten per 1/1/2014	-	3,0	0%
550 + 560 Natuurbescherming + Openbaar Groen en openluchtrecreatie			
Aantal hectare gras/bermen/gazonen per 1/1/2014	-	5,2	0%
6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening			
610 Bijstandsverlening			
Aantal uitgestroomde bijstandsonvangers in 2013	-	2,6	0%
Aantal lopende onderzoeken naar misbruik en oneigenlijk gebruik van de WWB per 1/1/2014	-	0,4	0%
611 Werkgelegenheid			
Bijstandsonvangers (bron: CBS 2013)	9,1	8,2	11%
Uitkeringsontvangers (bron: CBS 2013)	53,8	53,5	0%
Aantal lopende reïntegratietrajecten per 1/1/2014	-	4,8	0%
Aantal cliënten IOAW en IOAZ per 1/1/2014	-	0,37	0%
614 Gemeentelijk minimabeleid			
Lage inkomens (bron: CBS 2013)	96,9	99,7	-3%
Eenouderhuishoudens (bron: CBS 2013)	24,9	24,3	2%
Aantal aanvragen bijzondere bijstand plus ambtshalve toekenningen in 2013	-	18,7	0%
Aantal cliënten schuldhulpverlening per 1/1/2014	-	5,7	0%
621 Vreemdelingen			
Minderheden (bron: CBS 2013)	17,7	41,7	-57%
622 Huishoudelijke verzorging (WMO)			
Aantal WMO-cliënten per 1/1/2014	-	35,9	0%
652 Voorzieningen gehandicapten			
Aantal aanvragen woonvoorzieningen in 2013	-	7,3	0%
Aantal aanvragen vervoersvoorzieningen in 2013	-	8,9	0%
Aantal aanvragen rolstoelvoorzieningen in 2013	-	4,6	0%
7 Volksgezondheid en milieu			
722 Riolering en waterzuivering			
Aantal km riool (vrijerval, persleiding en drukriolering) per 1/1/2014	-	7,3	0%
Aantal pompen/gemalen per 1/1/2014	-	13,3	0%
723 Milieubeheer			
Aantal afgehandelde milieuklachten (op het gebied van stank, geluid, stof, visuele hinder, bedrijfsafval, bodem- en waterverontreiniging, overig) in 2013	-	2,9	0%
Aantal verleende milieuvergunningen in 2013	-	1,00	0%
724 Lijkbezorging			
Aantal begrafenissen/crematies in eigen gemeente in 2013	-	4,4	0%
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting			
810 Ruimtelijke ordening			
Aantal structuurplannen in ontwikkeling per 1/1/2014	-	0,03	0%
Aantal bestemmingsplannen in ontwikkeling per 1/1/2014	-	0,66	0%
Aantal verzoeken om planschade in 2013	-	0,19	0%
820 Woningexploitatie/woningbouw (uitvoering)			
Aantal in aanbouw genomen woningen in 2013	-	6,0	0%
822+823 Overige volkshuisvesting + Bouwvergunningen			
Woonruimten (bron: CBS 2013)	416	433	-4%
Aantal verleende welstandsadviezen in 2013	-	7,0	0%
9 Financiering en alg. dekkingsmiddelen			
930 Uitvoering wet WOZ			
Aantal woz-beschikkingen in 2013	-	473	0%
Wozwaarde niet woningen (mln) (bron: CBS 2013)	€ 13,7	€ 19,4	-29%
Leeftijdsopbouw			
Jongeren (20-) (bron: CBS 2013)	263	253	4%
Ouderen (65+) (bron: CBS 2013)	148	160	-7%
Ouderen (75-85) (bron: CBS 2013)	45	53	-15%

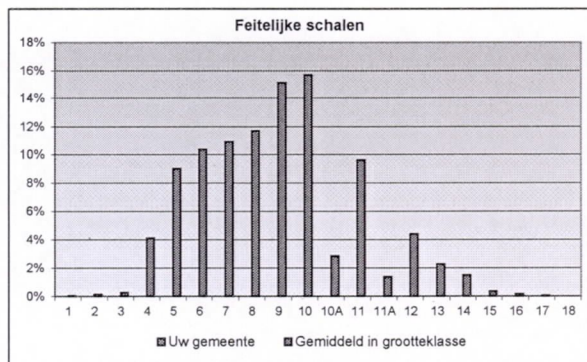
FUNCTIONELE SALARISSCHALEN

Salarisschaal	Functionele schaal uw gemeente		Gemiddelde Functionele schaal in grootklasse		Absolute Afwijking uw gemeente
	fte	in %	in %	in %	
1	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	-	0,0%	0,2%	-0,2%	-0,2%
3	-	0,0%	0,1%	-0,1%	-0,1%
4	34,40	11,4%	4,2%	7,3%	7,3%
5	18,30	6,1%	10,4%	-4,3%	-4,3%
6	39,30	13,1%	9,6%	3,4%	3,4%
7	35,00	11,6%	11,6%	0,1%	0,1%
8	51,20	17,0%	12,2%	4,8%	4,8%
9	41,30	13,7%	15,3%	-1,6%	-1,6%
10	37,90	12,6%	16,6%	-4,0%	-4,0%
10A	3,10	1,0%	3,4%	-2,4%	-2,4%
11	20,00	6,7%	7,9%	-1,2%	-1,2%
11A	9,70	3,2%	1,1%	2,1%	2,1%
12	5,40	1,8%	3,6%	-1,8%	-1,8%
13	1,00	0,3%	2,7%	-2,4%	-2,4%
14	3,00	1,0%	0,5%	0,5%	0,5%
15	-	0,0%	0,4%	-0,4%	-0,4%
16	1,00	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%
17	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
18	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAAL	300,60	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%



FEITELIJKE SALARISSCHALEN

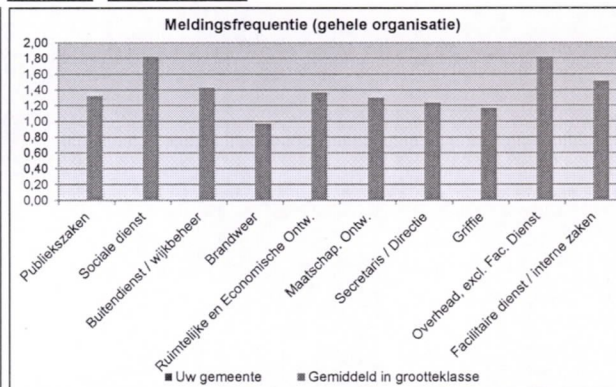
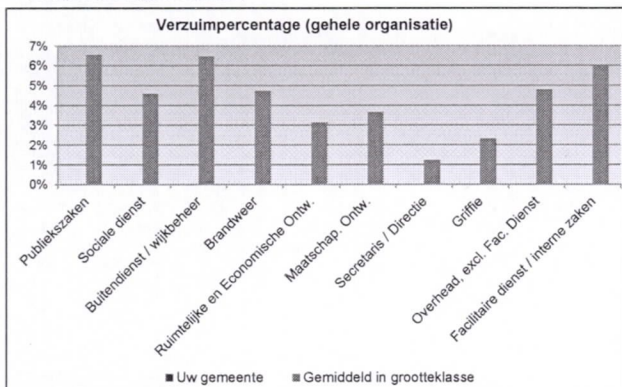
Salarisschaal	Feitelijke schaal uw gemeente		Gemiddelde Feitelijke schaal in grootklasse		Absolute Afwijking uw gemeente
	fte	in %	in %	in %	
1	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	-	0,0%	0,1%	-0,1%	-0,1%
3	-	0,0%	0,3%	-0,3%	-0,3%
4	-	0,0%	4,1%	-4,1%	-4,1%
5	-	0,0%	9,0%	-9,0%	-9,0%
6	-	0,0%	10,4%	-10,4%	-10,4%
7	-	0,0%	10,9%	-10,9%	-10,9%
8	-	0,0%	11,7%	-11,7%	-11,7%
9	-	0,0%	15,1%	-15,1%	-15,1%
10	-	0,0%	15,7%	-15,7%	-15,7%
10A	-	0,0%	2,9%	-2,9%	-2,9%
11	-	0,0%	9,6%	-9,6%	-9,6%
11A	-	0,0%	1,4%	-1,4%	-1,4%
12	-	0,0%	4,4%	-4,4%	-4,4%
13	-	0,0%	2,3%	-2,3%	-2,3%
14	-	0,0%	1,5%	-1,5%	-1,5%
15	-	0,0%	0,4%	-0,4%	-0,4%
16	-	0,0%	0,2%	-0,2%	-0,2%
17	-	0,0%	0,1%	-0,1%	-0,1%
18	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAAL	-	0,0%	100,0%	-100,0%	-100,0%



ZIEKTEVERZUIM

Verzuimpercentage (gehele organisatie)
Meldingsfrequentie (gehele organisatie)

Uw gemeente	Gemiddeld in grootklasse	Afwijking % uw gemeente
5,6%	4,5%	23%
1,40	1,39	1%



Benchmark Ambtelijk Apparaat

BEGROTINGSCIJFERS 2013 (Bron: CBS)

HOOFDTAKEN EN TAKEN

Begrotingscijfers (x € 1.000)

Lasten per inwoner

Saldo (lasten minus baten) per inwoner

	Lasten		Lasten per inwoner			Saldo (lasten minus baten) per inwoner		
	uw gemeente	uw gemeente	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente
0 Algemeen bestuur	€ 5.881	€ 5.238	€ 126	€ 152	-17%	€ 113	€ 133	-15%
001 Bestuursorganen	€ 1.437	€ 1.437	€ 31	€ 35	-12%	€ 31	€ 35	-11%
002 Bestuursondersteuning	€ 2.457	€ 2.457	€ 53	€ 56	-7%	€ 53	€ 56	-5%
003 Burgerzaken	€ 1.124	€ 1.124	€ 24	€ 38	-36%	€ 24	€ 37	-35%
004 Baten secretariële zaken	€ 193	€ 450	€ 4	€ 5	-14%	€ 10	€ 12	19%
005 Bestuurlijke samenwerking	€ 161	€ 161	€ 3	€ 5	-34%	€ 3	€ 5	-29%
006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(functie)	€ 509	€ 509	€ 11	€ 13	-14%	€ 11	€ 12	-12%
1 Openbare orde en veiligheid	€ 2.898	€ 2.776	€ 82	€ 81	-23%	€ 60	€ 79	-24%
120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)	€ 2.268	€ 2.185	€ 49	€ 61	-20%	€ 47	€ 60	-22%
140 Openbare orde en veiligheid	€ 630	€ 591	€ 14	€ 20	-34%	€ 13	€ 19	-32%
2 Verkeer, vervoer en waterstaat	€ 5.258	€ 5.033	€ 113	€ 180	-37%	€ 108	€ 158	-32%
210 Wegen, straten en pleinen	€ 4.354	€ 4.135	€ 94	€ 131	-28%	€ 89	€ 125	-29%
211 Verkeersmaatregelen te land	€ 652	€ 646	€ 14	€ 20	-29%	€ 14	€ 19	-27%
212 Openbaar vervoer	€ 25	€ 25	€ 1	€ 2	-77%	€ 1	€ 2	-73%
214 Parkeren	€ 13	€ 13	€ 0	€ 15	-98%	€ 0	€ 14	-98%
215 Baten parkeerbelasting	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ 12	0%
220 Zeehavens	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
221 Binnenhavens en waterwegen	€ -	€ -	€ -	€ 3	0%	€ -	€ 2	0%
223 Veerdiensten	€ 17	€ 17	€ 0	€ 0	190%	€ 0	€ 0	246%
230 Luchtvaart	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
240 Waterkering, afwatering en landaanwinning	€ 197	€ 197	€ 4	€ 9	-54%	€ 4	€ 9	-52%
3 Economische zaken	€ 485	€ 379	€ 10	€ 16	-35%	€ 8	€ 4	300%
310 Handel en ambacht	€ 362	€ 302	€ 8	€ 11	-31%	€ 6	€ 6	15%
311 Baten marktelden	€ -	€ 35	€ -	€ -	0%	€ 1	€ 1	46%
320 Industrie	€ -	€ -	€ -	€ 1	0%	€ -	€ 1	0%
330 Nutsbedrijven	€ 109	€ 98	€ 2	€ 3	-29%	€ 2	€ 10	-122%
340 Agrarische productie en ontginning	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
341 Overige agrarische zaken, jacht en visserij	€ 14	€ 14	€ 0	€ 0	641%	€ 0	€ 0	641%
4 Onderwijs	€ 6.095	€ 5.926	€ 131	€ 131	0%	€ 127	€ 121	5%
4xx Regulier onderwijs	€ 6.084	€ 5.915	€ 131	€ 131	0%	€ 127	€ 121	5%
482 Volwasseneducatie	€ 11	€ 11	€ 0	€ 0	9%	€ 0	€ 0	19%
5 Cultuur en recreatie	€ 7.981	€ 7.067	€ 172	€ 246	-30%	€ 152	€ 220	-31%
510 Openbaar bibliotheekwerk	€ 843	€ 843	€ 18	€ 22	-18%	€ 18	€ 21	-14%
511 Vormings- en ontwikkelingswerk	€ 75	€ 75	€ 2	€ 8	-80%	€ 2	€ 8	-79%
530 Sport	€ 2.383	€ 1.659	€ 51	€ 66	-22%	€ 36	€ 53	-32%
531 Groene sportvelden en terreinen	€ 559	€ 471	€ 12	€ 23	-48%	€ 10	€ 20	-50%
540 Kunst	€ 226	€ 226	€ 5	€ 14	-64%	€ 5	€ 12	-61%
541 Oudheidkunde/musea	€ 56	€ 56	€ 1	€ 10	-88%	€ 1	€ 10	-88%
550 Natuurbescherming	€ -	€ -	€ -	€ 2	0%	€ -	€ 1	0%
560 Openbaar groen en openluchtrecreatie	€ 3.612	€ 3.510	€ 78	€ 87	-11%	€ 75	€ 83	-9%
580 Overige recreatieve voorzieningen	€ 227	€ 227	€ 5	€ 14	-64%	€ 5	€ 12	-58%
6 Sociale voorzieningen en maatsch. dienstverl.	€ 25.892	€ 11.426	€ 556	€ 530	5%	€ 246	€ 283	-13%
610 t/m 614 Sociale voorzieningen	€ 15.554	€ 2.343	€ 334	€ 302	11%	€ 50	€ 79	-36%
620 Maatschappelijke begeleiding en advies	€ 790	€ 790	€ 17	€ 32	-47%	€ 17	€ 29	-41%
621 Vreemdelingen	€ 79	€ 76	€ 2	€ 3	-40%	€ 2	€ 2	-30%
622 Huishoudelijke verzorging (WMO)	€ 3.840	€ 3.330	€ 83	€ 85	-3%	€ 72	€ 72	-1%
630 Sociaal cultureel werk	€ 2.359	€ 1.996	€ 51	€ 36	42%	€ 43	€ 32	35%
641 Tehuizen	€ -	€ -	€ -	€ 1	0%	€ -	€ 1	0%
650 Kinderdagopvang	€ 1.021	€ 649	€ 22	€ 14	60%	€ 14	€ 12	20%
651 Dagopvang gehandicapten	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
652 Voorzieningen gehandicapten	€ 2.249	€ 2.242	€ 48	€ 58	-17%	€ 48	€ 57	-15%
7 Volksgezondheid en milieu	€ 11.471	€ 2.674	€ 246	€ 253	-3%	€ 57	€ 59	-3%
711 Ambulancevervoer	€ -	€ -	€ -	€ 0	0%	€ -	€ 0	0%
712 Verpleeginrichtingen	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
714 Openbare gezondheidszorg	€ 535	€ 535	€ 11	€ 14	-19%	€ 11	€ 14	-19%
715+716 Jeugdgezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)	€ 1.204	€ 1.204	€ 26	€ 26	1%	€ 26	€ 22	20%
721 Afvalverwijdering en -verwerking	€ 4.258	€ 3.366	€ 91	€ 90	2%	€ 72	€ 80	-9%
722 + 729 Rioleringszorg (riolering en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, hemelwater, t/m 731 grondwater)	€ 3.620	€ 3.531	€ 78	€ 72	9%	€ 76	€ 70	8%
723 Milieubeheer	€ 1.778	€ 1.778	€ 38	€ 37	2%	€ 38	€ 37	4%
724 Lijkbezorging	€ 76	€ 76	€ 2	€ 11	-85%	€ 2	€ 11	-85%
725 Baten reinigingsrechten en afvalstoffenheffingen	€ -	€ 3.985	€ -	€ -	0%	€ 86	€ 93	7%
726 Baten rioolrechten	€ -	€ 3.763	€ -	€ -	0%	€ 81	€ 77	-5%
727 Baten rioolheffing huishoudelijk/bedrijfsafvalwater	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%
728 Baten rioolheffing grond- en hemelwater	€ -	€ -	€ -	€ 4	0%	€ -	€ 4	0%
732 Baten begraafplaatsrechten	€ -	€ 68	€ -	€ -	0%	€ 1	€ 8	83%
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	€ 5.499	€ 2.362	€ 118	€ 409	-71%	€ 51	€ 36	42%
810 Ruimtelijke ordening	€ 1.443	€ 1.305	€ 31	€ 30	2%	€ 28	€ 28	1%
820 Woningexploitatie / woningbouw	€ 7	€ 11	€ 0	€ 8	-98%	€ 0	€ 7	97%
821 Stads- en dorpsvernieuwing	€ -	€ -	€ -	€ 1	0%	€ -	€ 1	0%
822 Overige volkshuisvesting	€ 1.757	€ 1.755	€ 38	€ 51	-26%	€ 38	€ 46	-18%
823 Bouwvergunningen	€ -	€ 1.144	€ -	€ 4	0%	€ 25	€ 24	-4%
830 Bouwgrondexploitatie	€ 2.292	€ 457	€ 49	€ 314	-84%	€ 10	€ 8	220%
Totaal	€ 71.460	€ 42.881	€ 1.536	€ 1.999	-23%	€ 921	€ 1.085	-15%

Totaal

INHUUR

	Uw gemeente	Per inwoner		
		Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Absolute afwijking in (%)
Inhuurkosten	€ -	€ -	€ 58	0%
				€ -2.714.937

De inhuurkosten in Overbetuwe bedragen € 0 per inwoner. Gemiddeld binnen deze referentiegroep is dit € 58 per inwoner. Overbetuwe besteedt in totaal € 2.714.937 minder aan inhuur in dan gemiddeld in deze referentiegroep.