

Berenschot



Benchmark formatie en kosten

Gemeente Heerhugowaard

| Bahamin Khosravi | Marly Beskers- te Selle | Mirjam Koedijk | Vanja van Sprakelaar |

Agenda

1

Onderzoek en methodiek

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

2

Uitkomsten benchmark

Totale kosten, primair proces, overhead en overige opvallendheden

3

Samenvattend

Samenvattend, Waarde en beperkingen

Berenschot



1

Onderzoek en methodiek

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

Onderzoeksvraag

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

- Peildatum vastgestelde formatie: 01-01-2018
- Peildatum kosten: Begroting 2018

Wat biedt de benchmark?

Doel:

- Inzicht bieden in de relatieve kosten en formatie van uw gemeente

Resultaat:

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

Beproefde methode:

- Sinds 2002 > 330 gemeenten.

Methodiek benchmark

- Berenschot brengt sinds 2002 de formatie van gemeenten in kaart.
- In 2015 is gestart met een vernieuwde benchmark, waarin rekening is gehouden met (recente) ontwikkelingen bij gemeenten, onder andere:
 - Decentralisaties
 - Samenwerkingsverbanden, taken belegd bij derden
- In onze vernieuwde benchmark staan de apparaatskosten centraal. Onder apparaatskosten verstaan wij de volgende kosten:
 - Loonkosten
 - Inhuurkosten
 - Materiële kosten
 - Kosten van taken belegd bij derden
 - Gecorrigeerd voor opbrengsten uit diensten voor derden
- Daarnaast biedt de benchmark inzicht in uw formatie en werklastbepalende factoren.
- De benchmark sluit aan bij de vernieuwde BBV-indeling.

Wat meten we?

Primair proces

- Indeling in 24 clusters

Overhead

- Indeling in 11 categorieën

Overige kosten

- Materiële kosten van informatisering en automatisering
- Huisvestingskosten gemeentekantoren

Primair proces

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

Cluster 1: Burgerzaken

Cluster 2: Openbare orde en veiligheid

Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen

Cluster 4: Parkeren

Cluster 5: Water

Cluster 6: Economische Zaken

Cluster 7: Educatie

Cluster 8: Kunst, Cultuur en Oudheidkunde

Cluster 9: Sport

Cluster 10: Groen

Cluster 11: Recreatie en ontspanning

Cluster 12: Sociale voorzieningen

Cluster 13: Wmo

Cluster 14: Jeugd

Cluster 15: Opvang en welzijn

Cluster 16: Volksgezondheid

Cluster 17: Afval

Cluster 18: Riolering

Cluster 19: Fysiek milieu en duurzaamheid

Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en GEO-informatie

Cluster 22: Wabo

Cluster 23: Belastingen en WOZ

Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer

Overhead

- Geheel van functies dat gericht is op sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.
- Overheadfuncties staan niet rechtstreeks ten dienste van de burger, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie.
- Deze overheadtaken zijn uitgesplitst naar de volgende elf categorieën:
 1. Directie en management primair proces
 2. Secretariaten primair proces
 3. Bestuurszaken en bestuursondersteuning
 4. Personeel en organisatie
 5. Financiën en control
 6. Informatisering en automatisering
 7. Juridische zaken
 8. Communicatie
 9. Kwaliteitszorg
 10. Facilitaire dienst
 11. Inkoop

Hoe maak je het vergelijkbaar?

- Gemeenten zijn boeiende, maar ook complexe en diverse organisaties: elke gemeente is uniek.
- Uniforme indeling in clusters en overheadcategorieën is leidend, niet de organisatiestructuur van een gemeente.
- Rekening houden met verschillen in omvang, bevolkingsdichtheid, sociale structuur, centrumfunctie en % taken belegd bij derden.
- Rekening houden met verschillen in uitbesteding door in vergelijking kosten centraal te stellen.

Uw referentiegroep

Naam gemeente	Inwoners	Bevolkingsdichtheid (inwoners/km2)	Sociale structuur	% taken belegd bij derden primair proces	Centrumfunctie
Assen	67.168	820	Zwak	33%	Sterk
Den Helder	56.483	1.253	Zwak	41%	Sterk
Gooise Meren	56.687	1.291	Goed	44%	Redelijk
Heerhugowaard	55.868	1.462	Redelijk	38%	Sterk
Houten	48.636	883	Goed	39%	Redelijk
Lansingerland	58.133	1.080	Goed	41%	Weinig
Oosterhout	54.018	756	Matig	27%	Redelijk
Pijnacker-Nootdorp	51.207	1.379	Goed	45%	Zonder
Roermond	57.402	945	Zwak	35%	Sterk
Smallingerland	55.439	473	Zwak	30%	Sterk
Terneuzen	54.577	218	Redelijk	21%	Redelijk
Waalwijk	47.200	732	Redelijk	39%	Redelijk
Werkorganisatie CGM	47.881	367	Redelijk	36%	Redelijk
Woerden	51.780	582	Goed	42%	Redelijk

Berenschot



2

Uitkomsten benchmark

- Totale kosten
- Primair proces en overhead
- Overige kosten

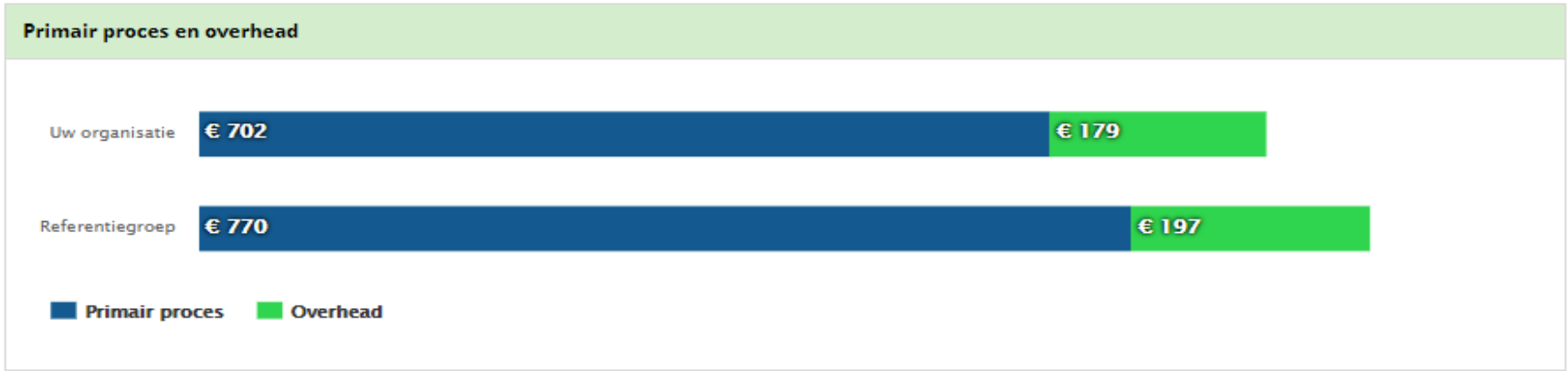
Totale kosten per inwoner

€ per inwoner

Totaal apparaatskosten (primair proces + overhead)	Afwijking %	Afwijking absoluut
Uw organisatie € 882		
Referentiegroep € 967		
	-9%	€ -4.778.956

De totale apparaatskosten (primair proces en overhead) per inwoner van uw gemeente zijn 9% lager dan gemiddeld.

Totale kosten (verdeling primair/overhead) per inwoner



Primair proces per inwoner:

- 9% lagere kosten (-€ 3,8 miljoen)
- 13% minder formatie (-35,4 fte)
- Meer taken belegd bij derden (38%) dan gemiddeld (36%).

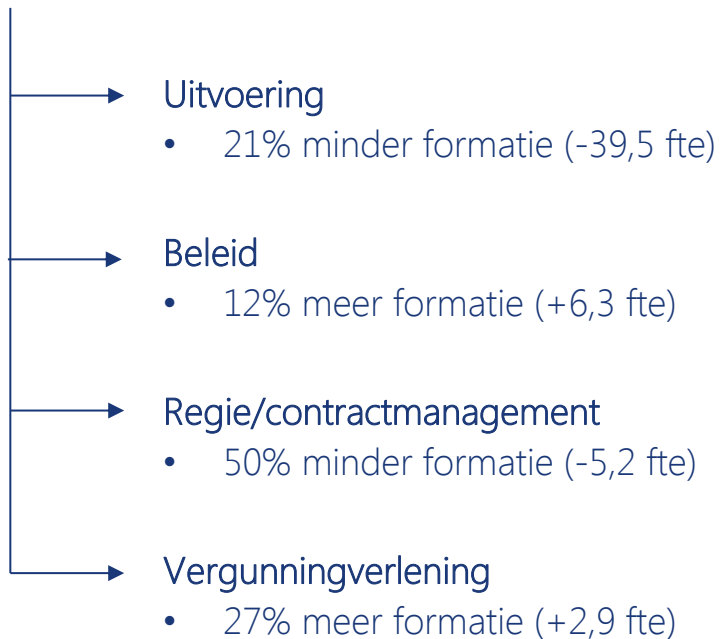
Overhead per inwoner:

- 9% lagere kosten (-€ 1,0 miljoen)
- 9% minder formatie (-10,9 fte)
- Meer taken belegd bij derden (3%) dan gemiddeld (2%).

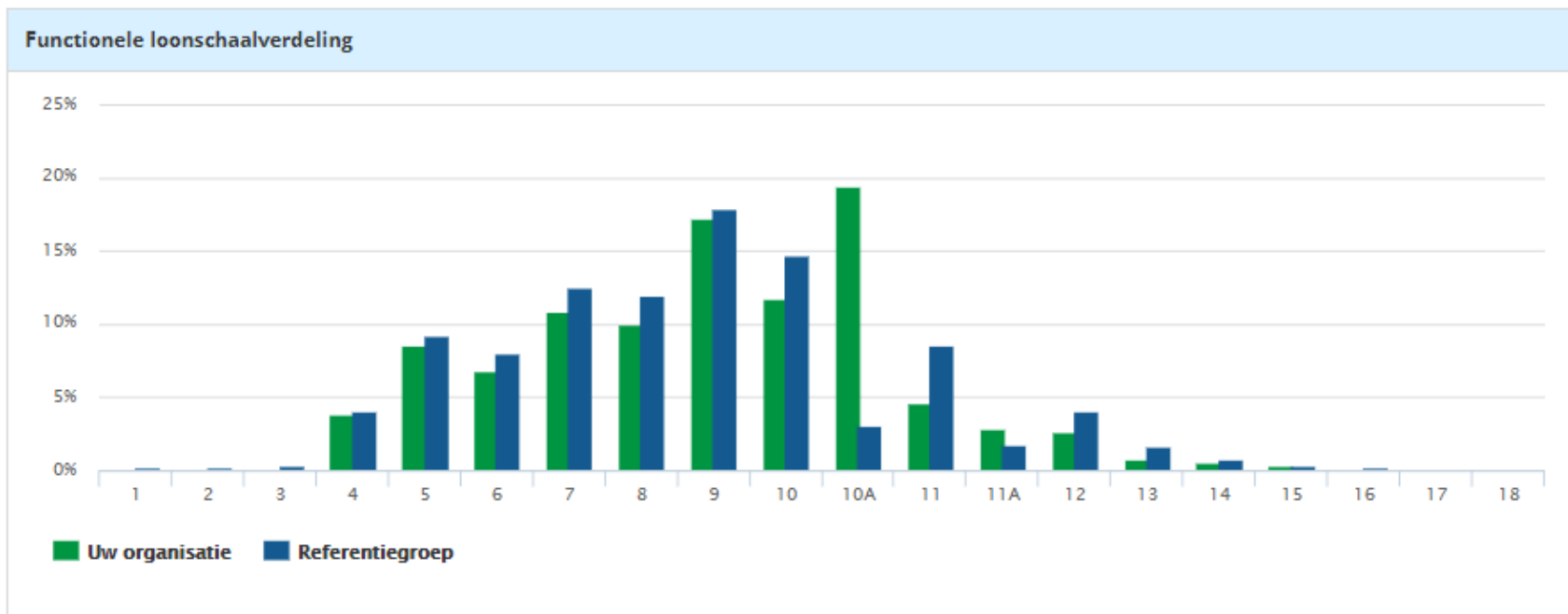
Vergelijking formatie

Totaal

- 13% minder formatie (-35,4 fte)



Vergelijking loonschalen




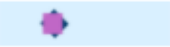

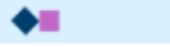











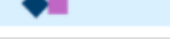
Vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster ^v	Afwijking % ^v	Afwijking absoluut^	Min	Uw positie	Max
Totale Apparaatskosten primair proces	-9%	€ -3.784.752	€ 657		€ 1.058
Cluster 14: Jeugd	110%	€ 1.142.401	€ 6		€ 51
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid	5%	€ 220.904	€ 52		€ 89
Cluster 13: Wmo	10%	€ 154.349	€ 18		€ 39
Cluster 11: Recreatie en ontspanning	38%	€ 150.135	€ 3		€ 11
Cluster 23: Belastingen en WOZ	18%	€ 124.982	€ 6		€ 17
Cluster 6: Economische Zaken	17%	€ 69.703	€ 2		€ 11
Cluster 12: Sociale voorzieningen	2%	€ 68.419	€ 36		€ 125
Cluster 16: Volksgezondheid	3%	€ 54.007	€ 20		€ 39







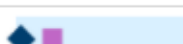

Vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster ▲▼	Afwijking % ▲▼	Afwijking absoluut▲	Min	Uw positie	Max
Cluster 15: Opvang en Welzijn 	2%	€ 13.348	€ 2		€ 43
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer 	-15%	€ -48.031	€ 4		€ 10
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting 	-5%	€ -62.712	€ 15		€ 29
Cluster 7: Educatie 	-2%	€ -100.176	€ 51		€ 155
Cluster 22: Wabo 	-13%	€ -150.118	€ 12		€ 36
Cluster 19: Fysiek milieu en duurzaamheid 	-17%	€ -176.157	€ 9		€ 27
Cluster 1: Burgerzaken 	-23%	€ -209.191	€ 12		€ 22
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en GEO-informatie 	-25%	€ -251.821	€ 6		€ 41

Vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster ▲▼	Afwijking % ▲▼	Afwijking absoluut▲	Min	Uw positie	Max
Cluster 5: Water 	-91%	€ -252.672	€ 0		€ 9
Cluster 18: Riolering 	-19%	€ -269.843	€ 15		€ 43
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen 	-13%	€ -447.627	€ 27		€ 108
Cluster 4: Parkeren 	-63%	€ -449.994	€ 0		€ 32
Cluster 9: Sport 	-19%	€ -535.049	€ 15		€ 90
Cluster 10: Groen 	-19%	€ -600.668	€ 36		€ 83
Cluster 8: Kunst, Cultuur en Oudheidkunde 	-81%	€ -1.015.759	€ 1		€ 102
Cluster 17: Afval 	-25%	€ -1.213.183	€ 64		€ 125

Opvallendheden

Cluster: Jeugd

- De kosten zijn 110% hoger per inwoner (+€ 1,1 miljoen). Met name uw uitvoeringskosten zijn hoger dan gemiddeld (+€ 1,2 miljoen) .
- De werklastindicator laat zien dat uw gemeente een hogere werklast heeft dan gemiddeld (23% meer jeugd-cliënten per 1.000 inwoners). De kosten lijken echter hoger dan verwacht, gezien de werklast.
- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we dat met name uw inhuurkosten (+€ 1,3 miljoen) hoger zijn dan gemiddeld. Dit betreffen de inhuurkosten voor de jeugd- en gezinscoaches.
- Daarnaast zet uw gemeente ook meer formatie in dan gemiddeld (+2,3 fte):
 - Uitvoering: +2,7 fte
 - Beleid: -0,2 fte
 - Regie/contractmanagement: -0,2 fte

Opvallendheden

Cluster: Afval

- De kosten zijn 25% lager dan gemiddeld per inwoner (-€ 1,2 miljoen). Uw gemeente heeft de laagste kosten van de referentiegroep.
- Uw gemeente heeft minder woonruimten en bedrijfsvestigingen en de woningen zijn dichter op elkaar dan gemiddeld. Dit brengt een lagere werklast met zich mee, waardoor uw kosten relatief in verhouding lijken te zijn met uw lagere werklast.
 - Aantal woonruimten en bedrijfsvestigingen: -7%
 - Omgevingsadressendichtheid: +12%
- Kijkend naar de opbouw van de kosten zien we dat met name de kosten van taken belegd bij derden (-€ 0,6 miljoen) en materiële kosten (-€ 0,4 miljoen) lager zijn dan gemiddeld.
- De formatie die u inzet is gemiddeld (-1,0 fte):
 - Uitvoering: -0,4 fte
 - Beleid: -0,5 fte
 - Regie/contractmanagement: -0,2 fte

Opvallendheden

Cluster: Kunst, cultuur en oudheidkunde

- Subsidies zorgen voor ruis in de vergelijking. Indien we uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, zijn deze gemiddeld (+1%).
- Indien we alleen kijken naar uw apparaatskosten, zijn uw kosten per inwoner 81% lager (-€ 1,0 miljoen). Dit laat zien dat uw gemeente anders is ingericht dan de andere gemeenten op het gebied van Kunst, cultuur en oudheidkunde. U heeft relatief veel taken d.m.v. subsidies buiten de deur belegd.
- De lagere kosten worden met name veroorzaakt door lagere vastgoedkosten (-€ 0,6 miljoen).
- Uw gemeente zet daarnaast ook minder formatie in dan gemiddeld (-3,2 fte):
 - Uitvoering: -2,2 fte
 - Beleid: -1,0 fte
 - Regie/contractmanagement: +0,0 fte
- Uw gemeente heeft geen formatie op de loonlijst staan voor uitvoerende taken, zoals een theater, muziekschool, bibliotheek, musea, beheer en onderhoud monumenten. In de referentiegroep heeft 10% hier wel formatie voor op de loonlijst.

Opvallendheden

Cluster: Groen

- De kosten zijn 19% lager dan gemiddeld (-€ 0,6 miljoen).
- Uw gemeente heeft een lagere werklast dan gemiddeld. De kosten lijken echter relatief hoog gezien de lagere werklast.
 - Aantal ha groen: -34%
 - Aantal begraafplaatsen: -52%
- Uw gemeente heeft 24% van de taken buiten de deur belegd. In de referentiegroep ligt dit percentage gemiddeld op 45%.
- U heeft hierdoor lagere kosten van taken belegd bij derden (-€ 0,8 miljoen) dan gemiddeld.
- De formatie die de gemeente inzet is 5,7 groter dan gemiddeld. Dit gaat gepaard met hogere loonkosten (+€ 0,3 miljoen).
 - Uitvoering: +7,3 fte
 - Beleid: -0,9 fte
 - Regie/contractmanagement: -0,7 fte

Opvallendheden

Cluster: Sport

- Ook hier zorgen subsidies voor ruis in de vergelijking. Indien we uw apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, zijn deze 30% lager dan gemiddeld.
- Indien we alleen kijken naar uw apparaatskosten, zijn uw kosten per inwoner 19% lager per inwoner (-€ 0,5 miljoen). Dit laat zien dat uw lagere kosten niet verklaard worden doordat uw gemeente meer taken door middel van subsidies buiten de deur heeft belegd.
- Kijkend naar de opbouw van de kosten zien we dat met name de materiële kosten op het gebied van sport (-€ 1,4 miljoen) lager zijn dan gemiddeld.
- De kosten van taken belegd bij derden zijn daarentegen € 1,4 miljoen hoger dan gemiddeld. Dit betreft de vergoeding die de gemeente betaalt aan Heerhugowaard Sport N.V voor de exploitatie en het beheer van de sportaccommodaties, het zwembad en de gymzalen.
- Uw gemeente zet minder formatie in dan gemiddeld (-9,2 fte):
 - Uitvoering: -9,0 fte
 - Beleid: -0,2 fte
 - Regie/contractmanagement: -0,0 fte

Opvallendheden

Cluster: Parkeren

- De kosten zijn 63% lager dan gemiddeld (-€0,4 miljoen).
- De werklasterindicator laat zien dat uw gemeente een lagere werklaster heeft dan gemiddeld (36% minder verleende parkeervergunningen per 1.000 inwoners). De kosten lijken echter lager dan verwacht, gezien de werklaster.
- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we dat de lagere kosten met name worden veroorzaakt door lagere materiële kosten (-€ 0,2 miljoen). Hier vallen de vastgoedkosten (gecorrigeerd voor eventuele opbrengsten) van de parkeergarages onder.
- Daarnaast is de formatie die u als gemeente inzet lager dan gemiddeld (-1,7 fte):
 - Uitvoering: -1,9 fte
 - Beleid: -0,1 fte
 - Regie en contractmanagement: +0,0 fte
 - Vergunningverlening: +0,3 fte

Opvallendheden

Cluster: Verkeer, vervoer en wegen

- De kosten zijn 13% lager dan gemiddeld per inwoner (-€ 0,4 miljoen).
- Kijkend naar de werklast, zien we dat uw gemeente minder km weg heeft dan andere gemeenten. Uw kosten lijken daarom relatief hoog gezien de lagere werklast.
 - Het aantal te onderhouden km weg (afgezet per inwoner) is 32% lager dan gemiddeld.
 - Het aantal te onderhouden km weg (afgezet tegen oppervlakte land) is in uw gemeente 28% hoger dan gemiddeld.
- Uw gemeente heeft 19% van de taken buiten de deur belegd. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 33%. Hierdoor zijn de kosten van taken belegd bij derden lager dan gemiddeld (-€ 0,7 miljoen).
- De formatie die uw gemeente inzet is 4,7 fte hoger dan gemiddeld. De loonkosten zijn hierdoor € 0,3 miljoen hoger dan gemiddeld.
 - Uitvoering: +5,6 fte
 - Beleid: +1,8 fte
 - Regie/contractmanagement: -2,7 fte

Kosten

Overhead afgezet per inwoner:

- 9% lagere kosten (-€ 1,0 miljoen).
- 9% minder formatie (-10,9 fte).

Overhead afgezet tegen de werklust* (per fte):

- 3% hogere kosten (+€ 0,3 miljoen)
- 2% meer formatie (+2,6 fte)

** In onze optiek dient de overhead van een organisatie in verhouding te staan tot de omvang van de organisatie als geheel. De formatie bepaalt immers het aantal interne klanten en is daarmee de grootste werklustbepalende factor. Voor een goede vergelijkbaarheid kunnen we het beste daarom de overheadkosten en -formatie afzetten tegen de totale formatie.*












Vergelijking kosten

€ per fte

Categorie ▲▼	Afwijking % ▲▼	Afwijking absoluut▲	Min	Uw positie	Max
Totale Apparaatskosten overhead	3%	€ 285.233	€ 23.571		€ 32.938
Categorie 6: Informatisering en Automatisering (incl. materiële kosten)	15%	€ 508.367	€ 7.038		€ 12.140
Categorie 8: Communicatie	38%	€ 164.931	€ 557		€ 2.106
Categorie 9: Kwaliteitszorg	83%	€ 96.092	€ -		€ 1.039
Categorie 2: Secretariaten primair proces	15%	€ 34.761	€ 261		€ 1.015
Categorie 7: Juridische Zaken	2%	€ 5.087	€ 286		€ 1.270
Categorie 5: Financiën en Control	-1%	€ -16.165	€ 2.833		€ 5.016
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	-5%	€ -28.536	€ 563		€ 2.670
Categorie 4: Personeel en Organisatie	-7%	€ -44.843	€ 1.389		€ 2.799
Categorie 11: Inkoop	-57%	€ -103.707	€ 165		€ 872
Categorie 10: Facilitaire dienst (incl. materiële kosten)	-10%	€ -118.369	€ 2.113		€ 4.865
Categorie 1: Directie en management primair proces	-15%	€ -212.385	€ 3.319		€ 5.174

Vergelijking formatie

Fte als % van de totale formatie

Categorie ^v	Ingevuld in vragenlijst	Uw gemeente ^v	Gemiddelde referentiegroep ^v	Afwijking % ^v	Afwijking absoluut^v	Kwartielscore
Totaal aantal fte overhead	105,47	30,7%	30,0%	2%	2,6	27,5%
Categorie 6: Informatisering en Automatisering 	25,61	7,5%	6,2%	20%	4,2	5,8%
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning 	9,58	2,8%	2,3%	22%	1,7	1,9%
Categorie 8: Communicatie 	7,35	2,1%	1,8%	21%	1,3	1,5%
Categorie 9: Kwaliteitszorg 	2,53	0,7%	0,4%	68%	1,0	0,2%
Categorie 2: Secretariaten primair proces 	5,16	1,5%	1,3%	14%	0,6	1,1%
Categorie 7: Juridische Zaken 	3,67	1,1%	1,1%	-1%	0,0	0,9%
Categorie 5: Financiën en Control 	18,76	5,5%	5,6%	-2%	-0,3	5,3%
Categorie 4: Personeel en Organisatie 	8,48	2,5%	2,6%	-5%	-0,5	2,2%
Categorie 11: Inkoop 	0,93	0,3%	0,7%	-61%	-1,4	0,6%
Categorie 10: Facilitaire dienst 	11,51	3,4%	3,8%	-11%	-1,5	2,6%
Categorie 1: Directie en management primair proces 	11,89	3,5%	4,2%	-18%	-2,6	3,7%

Opvallendheden

Categorie: Informatisering en Automatisering (incl. materiële kosten)

- De kosten (incl. materiële kosten) per fte zijn 15% hoger dan gemiddeld (+€ 0,5 miljoen). Dit komt door uw uitvoeringskosten (+€ 0,5 miljoen). Uw materiële kosten zijn gemiddeld (-€ 0,1 miljoen).
- Onder de uitvoeringskosten verstaan we de loonkosten, inhuurkosten, kosten van taken belegd bij derden, minus opbrengsten uit diensten voor derden. Indien we uw uitvoeringskosten per taak vergelijken met de referentiegroep, vallen de volgende taken op (met tussen haakjes de vergelijking van alleen uw formatie):
 - Beleid/advies: +€ 0,3 miljoen (+3,0 fte)
 - Systeem- en netwerkbeheer: +€ 0,2 miljoen (+2,1 fte).
 - Applicatiebeheer (niet functioneel): +€ 0,1 miljoen (+1,9 fte).
 - DIV: +€ 0,2 miljoen (-0,8 fte)
 - ICT projecten / applicatieontwikkeling: -€ 0,1 miljoen (-1,6 fte)
- Onder de materiële kosten verstaan we de kosten voor inventaris/servers, data/telefonie, licenties/contracten, projecten en overige kosten. De volgende posten vallen op:
 - Licenties en contracten: +€ 0,3 miljoen
 - Inventaris en servers: -€ 0,3 miljoen
- Het aantal accounts per fte is 19% lager dan gemiddeld.

Opvallendheden

Categorie: Communicatie

- De kosten per fte zijn 38% hoger dan gemiddeld (+€ 0,2 miljoen)
- De formatie die uw gemeente inzet is 1,3 fte hoger dan gemiddeld:
 - Management: -0,1 fte
 - Beleid/advies: +2,1 fte
 - Uitvoering: -0,6 fte
 - Secretariaat: -0,1 fte

Categorie: Kwaliteitszorg

- De kosten per fte zijn 83% hoger dan gemiddeld (+€ 96.092).
- Uw gemeente zet 1,0 fte meer in dan gemiddeld:
 - Management: -0,1 fte
 - Medewerkers: +1,1 fte
 - Secretariaat: +0,0 fte

Opvallendheden

Categorie: Directie en management primair proces

- De kosten per fte zijn 15% lager dan gemiddeld (-€ 0,2 miljoen)
- Uw gemeente zet 2,6 fte minder formatie in dan gemiddeld:
 - Gemeentesecretaris/Directie: +0,9 fte (u heeft in totaal 3 fte)
 - Lijnmanagement tweede laag: +0,5 fte (u heeft in totaal 5,89 fte)
 - Lijnmanagement derde laag: -3,9 fte (u heeft in totaal 3 fte)
 - Lijnmanagement overige lagen: -0,1 fte (u heeft in totaal 0 fte)

Categorie: Facilitaire dienst (incl. materiële kosten).

- De kosten per fte zijn 10% dan gemiddeld (-€ 0,1 miljoen).
- Uw uitvoeringskosten zijn 11% lager dan gemiddeld. Onder de uitvoeringskosten verstaan we de loonkosten, inhuurkosten, kosten van taken belegd bij derden, minus opbrengsten uit diensten voor derden. Indien we uw uitvoeringskosten per taak vergelijken met de referentiegroep, vallen de volgende taken op (met tussen haakjes de vergelijking van uw formatie):
 - Beheer en onderhoud gebouwen: -€ 0,1 miljoen (-1,9 fte)
 - Bodes/postverzorging/repro: -€ 0,1 miljoen (-1,4 fte)
 - Restauratieve voorzieningen/catering: -€ 0,1 miljoen (-0,7 fte)
 - De kosten van receptie/telefooncentrale: +€ 0,1 miljoen (+3,3 fte)

Opvallendheden

Categorie: Inkoop

- De kosten per fte zijn 57% lager dan gemiddeld (-€ 0,1 miljoen).
- Uw gemeente zet 1,4 fte minder formatie in dan gemiddeld:
 - Management: -0,2 fte
 - Medewerkers: -1,2 fte
 - Secretariaat: -0,0 fte
- Uit de werklastindicatoren zien we dat de werklast lager is dan gemiddeld.
 - Aantal Europese aanbestedingen: -84%
 - Aantal openbare aanbestedingen: -76%
 - Aantal onderhandse aanbestedingen: -91%

Overige opvallendheden

Huisvestingskosten gemeentekantoren

- Deze kosten zijn 4% hoger per fte dan gemiddeld (gecorrigeerd voor opbrengsten). Een bedrag van € 0,1 miljoen hoger. Hierbij vallen met name de volgende kostenposten op:
 - Afschrijvingen gebouwen en inventaris: +€ 0,3 miljoen
 - Receptie/telefooncentrale: +€ 0,1 miljoen
 - Drukkerij en repro: -€ 0,1 miljoen
 - Rentelasten: -€ 0,1 miljoen
- Het aantal m² per fte is 42% hoger dan gemiddeld.
- Uw huisvestingskosten per m² zijn 23% lager dan gemiddeld.
- Uw organisatie heeft 1 locatie. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 1,9 locaties.

Ziekteverzuim

- Het ziekteverzuimpercentage is 7% lager dan gemiddeld.
- De meldingsfrequentie is 44% lager dan gemiddeld.

Overige kosten

- Het begrote opleidingsbudget per medewerker is 22% hoger dan gemiddeld.
- De begrote reis- en verblijfskosten per medewerker zijn 14% lager dan gemiddeld.

Berenschot

An aerial photograph of a residential neighborhood. The image shows a mix of houses with various roof colors (red, grey, blue) and styles. A prominent road runs diagonally from the top right towards the bottom right, with several cars visible. There are many trees, some with yellow foliage, scattered throughout the area. The overall scene is bright and clear.

3

Samenvattend

- Hoofduitkomsten
- Waarde en beperkingen

Samenvattend (1/2)

Totale kosten per inwoner zijn 9% lager dan gemiddeld.

- Dit komt zowel door het primaire proces als de overhead.

Overhead

- Uw gemeente heeft een kleinere formatie in het primaire proces dan gemiddeld (-13%). Dit veroorzaakt een lagere werklast voor uw overhead.
- Uw overheadkosten zijn, rekening houdend met het aantal fte dat zij moeten bedienen, gemiddeld (+3%) .
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
 - Informatisering en automatisering
 - Communicatie
 - Kwaliteitszorg
- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
 - Directie en management primair proces
 - Facilitaire dienst

Samenvattend (2/2)

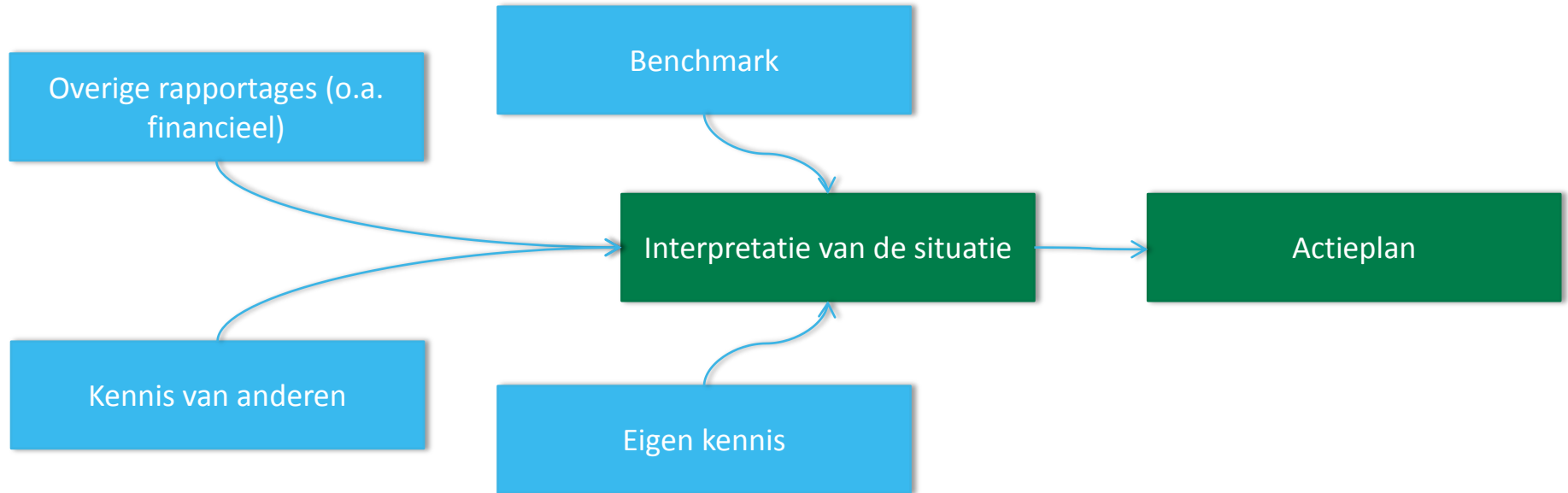
Primair proces

- De kosten per inwoner zijn 9% lager dan gemiddeld. Indien we corrigeren voor structurele subsidies (op het gebied van kunst, sport en welzijn) blijven uw kosten lager dan gemiddeld (-8%).
- Uw gemeente voert minder taken zelf uit dan andere gemeenten en heeft daarom minder uitvoerende formatie dan gemiddeld (-39,5 fte). Uw totale kosten voor uitvoering zijn lager dan gemiddeld.
- Daarnaast valt het op dat uw totale kosten van regie- en contractmanagement lager zijn dan gemiddeld (-€ 0,4 miljoen, -5,2 fte), terwijl u meer taken belegt heeft bij derden. Uw kosten van beleid zijn echter hoger dan gemiddeld (+0,7 miljoen, +6,3 fte). Wellicht dat deze medewerkers deels ook regie- en contractmanagement taken uitvoeren.
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
 - Jeugd
 - Groen
 - Verkeer, vervoer en wegen
- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
 - Sport
 - Parkeren

Waarde en beperkingen

- Benchmark geeft een eerste indruk
- Voor *verklaren* van verschillen en inventarisatie mogelijke besparingen verdieping nodig
- Allerlei factoren van invloed:
 - Omgevingskenmerken
 - Ambitie
 - Kwaliteit/Dienstverleningsniveau
 - Organisatie/Sturingsmodel
 - Historie
 - Betaalbaarheid
 - Etc.

Van benchmark naar actieplan



Contactpersonen



Bahamin Khossravi

b.khossravi@berenschot.nl



Marly Beskers- te Selle

m.beskers@berenschot.nl



Mirjam Koedijk

m.koedijk@berenschot.nl



Vanja van Sprakelaar

v.vansprakelaar@berenschot.nl

Telefoonnummer:
030-2916848

Berenschot B.V.
Postbus 8039
3503 RA UTRECHT

Definitie apparaatskosten

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

- Loonkosten personeel
- Materiële kosten
- Inhuurkosten
- Kosten taken belegd bij derden
- Personeel dat zich inzet voor derden
- Opbrengsten uit diensten voor derden door personeel

Achtereenvolgens lichten wij deze kostenposten verder toe:

Loonkosten personeel in 2017

- Wij gaan uit van het verwachte bruto jaarsalaris, inclusief alle toeslagen, zoals vakantiegeld, sociale lasten, pensioenpremies over het gehele jaar 2017. **Niet:** de zogenaamde 'overige personele lasten', zoals opleidingsbudgetten, reizen verblijfkosten en kosten voor werving en selectie.

Materiële kosten in 2017

- Hieronder verstaan we alle vastgoed gerelateerde kosten, zoals kapitaallasten, huur, beheer en onderhoud van gebouwen, machines en inventaris, toevoegingen aan onderhoudsvoorzieningen en overige huisvestingskosten. Vastgoed gerelateerde opbrengsten (bijvoorbeeld verhuur van een locatie) worden in mindering gebracht op de kosten. Naast de vastgoed gerelateerde kosten rekenen wij het ook het wagenpark van de groenvoorziening, afvalinzameling, straatreiniging, etc. (inclusief bijbehorende brandstofkosten) tot de materiële kosten

Definities apparaatskosten (vervolg)

Inhuurkosten in 2017

- Tot inhuurkosten rekenen wij alle kosten van inhuur bij het uitvoeren van extra taken/projecten. Hierbij geldt dat de formatie die wordt ingehuurd *hiërarchisch* wordt aangestuurd door de organisatie. Specifieke projectkennis of vaardigheden zijn niet of onvoldoende beschikbaar binnen de eigen organisatie en worden daarom ingehuurd.
- Tot inhuur rekenen wij **niet**: vervangingsinhuur (onder andere bij ziekte, zwangerschapsverlof, openstaande vacatures). Deze inhuur nemen wij niet mee om een dubbeltelling met de vastgestelde formatie te voorkomen.

Kosten taken belegd bij derden in 2017

- Dit betreft de kosten van taken die door uw organisatie *structureel* zijn uitbesteed aan een externe of private partij of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling (onder andere een Intergemeentelijke Sociale Dienst of Veiligheidsregio). Het gaat om taken die worden uitgevoerd door medewerkers die niet hiërarchisch worden aangestuurd binnen de gemeentelijke organisatie.
- Wij rekenen hiertoe de totale kosten van uitbesteding, dus zowel de personele als ook de materiële kosten. Alle taken met betrekking tot vastgoed gerelateerd beheer en onderhoud die zijn belegd bij derden rekenen wij tot de materiële kosten.

Opbrengsten uit diensten voor derden door eigen personeel in 2017

- Dit betreft alleen de opbrengsten van personele 'uithuur'. **Niet**: de opbrengsten van verhuur van locaties, of verkoop van artikelen, et cetera.

Definities type taken

In het primaire proces maken we een uitsplitsing naar de volgende vier type taken:

- Uitvoering
- Beleid/strategie/advies/subsidieverlening
- Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement
- Vergunningverlening

Achtereenvolgens lichten wij deze taken verder toe:

1. Uitvoering

Hiertoe rekenen wij de volgende taken en functies:

- Uitvoerende werkzaamheden die in de openbare ruimte worden verricht (onder andere onderhoud groen, straatreiniging, beheer en onderhoud van riolen, wegbeheer).
- Functionarissen die veelal buiten werkzaam zijn voor onderzoek (onder andere bodemonderzoek of veldwerk).
- Toezicht en handhaving (onder andere toezichthouders, handhavers, opzichters, boa's).
- Functies waarvan de hoofdtak uit direct contact met de burgers bestaat (onder andere baliemedewerkers, klant-managers, consulenten, buurtregisseurs en wijkcoördinatoren).
- Eenvoudige informatieverstrekking en complete afhandeling van processen en productlevering door het KCC.
- Administratieve functies die een schakel verrichten in het primaire proces (onder andere de uitkeringsadministratie van de sociale dienst).

Definities type taken (vervolg)

- Beheer van locaties (onder andere beheer van sportlocaties of zwembaden).
- Instellingen waarvan de formatie op de loonlijst van de gemeente staat (onder andere kunst- en cultuurinstellingen, scholen, welzijnsinstellingen en musea).
- Planning van werkzaamheden.
- Bezwaar en beroep. Het betreft bezwaar en beroep dat aan een bepaald product (cluster) gekoppeld kan worden. Bezwaar en beroep rekent u toe aan het cluster waar het beroep en bezwaar betrekking op heeft en **niet** tot de overhead (categorie Juridische Zaken).
- Functioneel beheer. Het betreft functioneel beheer ten behoeve van specifieke producten die worden gebruikt in het primair proces (onder andere belastingen, sociale dienst, burgerzaken, omgevingsvergunningen). Het gaat hier om het helpen van de gebruikers bij het werken met de software. Technisch en algemeen applicatiebeheer rekenen wij tot de overhead.

De meeste van de hiervoor genoemde uitvoerende taken kunnen door gemeenten worden uitbesteed, verzelfstandigd of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling.

2. Beleid/strategie/advies/subsidieverlening

- Dit betreft formatie die zich bezighoudt met beleid/strategie/(beleids)advies (langetermijnvisie) van taken. Ook de formatie en kosten met betrekking tot subsidieverlening rekenen wij hiertoe.
- De kosten van subsidies zijn in deze benchmark buiten beschouwing gelaten.

Definitie type taken (vervolg)

3. Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement

Dit betreft de formatie die zich bezighoudt met regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement onder andere van taken die zijn uitbesteed of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling of samenwerkingsverband. Onder contractmanagers verstaan wij de medewerkers die de afgesloten contracten van de gemeente beheren en onderhouden voor een bepaald vakgebied. Qua werkzaamheden kan gedacht worden aan het voeren van gesprekken met de contractpartners, het beheren en monitoren van de uitputting van het contract en het eventueel ingrijpen op het moment dat een contract dreigt te worden overschreden. De contractmanagers blijven betrokken bij de contracten en contractpartners, ook nadat de inkoop is afgerond.

4. Vergunningverlening

Dit betreft de formatie en uitvoeringskosten van vergunningverlening. Deze categorie treft u aan bij de volgende drie clusters:

Cluster 2: Openbare orde en veiligheid

Cluster 4: Parkeren

Cluster 22: Wabo



Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40, 3526 KS Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl
[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)

Berenschot is een onafhankelijk
organisatieadviesbureau met 350 medewerkers

wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze
opdrachtgevers in de publieke en private sector met
slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en
maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen
aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor
Berenschot omdat onze adviezen hen op een
voorsprong zetten.

Berenschot