

**Berenschot**

## **Benchmark formatie en kosten gemeenten**

Langedijk



**Bahamin Khossravi**

**Marly te Selle**

*24 februari 2017*

# Inhoud

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*





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 gemeente zich tot die van andere, vergelijkbare gemeenten?*

- *Peildatum kosten: Begroting 2016*
- *Peildatum vastgestelde formatie: 1-1-2016*



# Wat biedt de benchmark?

## Doel:

- Inzicht bieden in relatieve kosten en formatie van uw gemeente

## Resultaat:

- Objectieve vergelijkingsinformatie, 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 gestart met een vernieuwde benchmark, waarin rekening is gehouden met (recente) ontwikkelingen bij gemeenten, o.a.:
  - 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 werklustbepalende 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 een 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: Opvang en welzijn

Cluster 14: Wmo

Cluster 15: Jeugd

Cluster 16: Volksgezondheid

Cluster 17: Afval

Cluster 18: Riolering

Cluster 19: Fysiek milieu

Cluster 20: Ruimtelijke ordening en  
volkshuisvesting

Cluster 21: Bouwgrondexploitatie

Cluster 22: Wabo

Cluster 23: Belastingen en WOZ

Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer



# Overhead

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



# Hoe maak je het vergelijkbaar?

- Gemeenten zijn boeiende, maar ook complexe en diverse organisaties: elke gemeente is uniek
- Uniforme indeling 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	Centrum- functie
Borger-Odoorn	25.506	93	Redelijk	35%	Weinig
Buren	26.206	195	Goed	58%	Zonder
Cranendonck	20.540	269	Goed	40%	Weinig
De Kompanjie	40.262	322	Zwak	39%	Sterk
Goirle	23.145	550	Goed	37%	Weinig
Haaksbergen	24.321	232	Goed	31%	Redelijk
Heemskerk	39.286	1.445	Redelijk	39%	Redelijk
Kaag en Braassem	26.109	413	Goed	43%	Zonder
Langedijk	27.449	1.150	Goed	42%	Weinig
Lochem	33.249	156	Goed	57%	Weinig
Maasdriel	24.084	365	Goed	57%	Zonder
Ooststellingwerf	25.574	114	Redelijk	33%	Redelijk
Stadskanaal	32.500	276	Zwak	43%	Sterk
Tholen	25.421	173	Goed	42%	Weinig
Zaltbommel	27.562	347	Goed	59%	Weinig

# 2

## Uitkomsten benchmark

- Totale kosten
- Primair proces
- Overhead
- Overige kosten

# Totale kosten per inwoner

€ per inwoner

Totaal apparaatskosten (primair proces + overhead)		Afwijking %	Afwijking absoluut
Uw organisatie	€ 887		
Referentiegroep	€ 857	3%	€ 801.862

De totale apparaatskosten (Primair proces en Overhead) per inwoner van uw gemeente zijn 3% hoger dan gemiddeld.

# Totale kosten (verdeling primair/overhead) per inwoner

## Primair proces en overhead



### Primair proces per inwoner:

- 6% hogere kosten (+€ 1.051.258).
- 4% minder formatie (-4,5 fte)
- Uw gemeente heeft minder taken belegd bij derden (42%) dan gemiddeld in de referentiegroep (44%).

### Overhead per inwoner:

- 5% lagere kosten (-€ 245.397)
- 5% minder formatie (-2,4 fte)
- U heeft 3% van de taken belegd bij derden, gemiddeld is dit 9%.

# Primair proces – vergelijking formatie

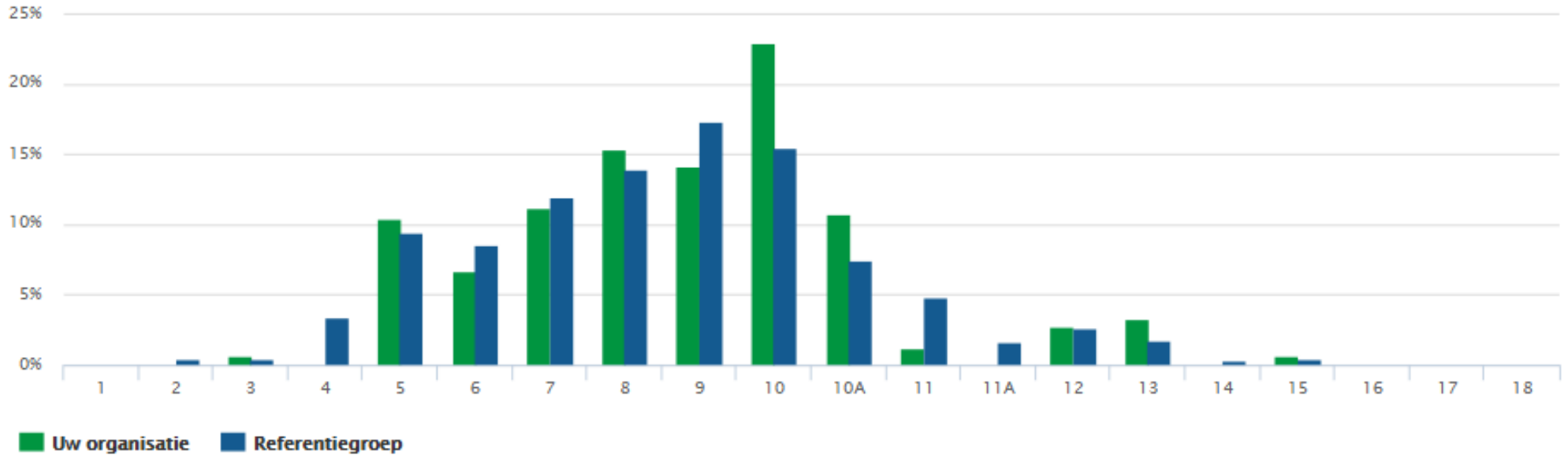
## Totaal

- 4% minder formatie (-4,5 fte)



# Vergelijking loonschalen





Functionele loonschaalverdeling














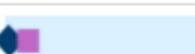


# Primair proces – vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster **		Afwijking % **	Afwijking absoluut*	Min	Uw positie	Max
<b>Totale Apparaatskosten primair proces</b>		<b>6%</b>	<b>€ 1.051.258</b>	<b>€ 600</b>		<b>€ 799</b>
Cluster 15: Jeugd		109%	€ 575.558	€ 5		€ 40
Cluster 9: Sport		41%	€ 493.999	€ 9		€ 87
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen		34%	€ 406.442	€ 14		€ 68
Cluster 7: Educatie		21%	€ 363.847	€ 16		€ 90
Cluster 23: Belastingen en WOZ		53%	€ 185.686	€ 9		€ 20
Cluster 8: Kunst, Cultuur en Oudheidkunde		33%	€ 146.460	€ 2		€ 46
Cluster 12: Sociale voorzieningen		10%	€ 131.164	€ 18		€ 105
Cluster 11: Recreatie en ontspanning		57%	€ 87.654	€ 2		€ 15

# Primair proces – vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster <sup>▲▼</sup>	Afwijking % <sup>▲▼</sup>	Afwijking absoluut <sup>*</sup>	Min	Uw positie	Max
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting 	7%	€ 56.109	€ 7		€ 61
Cluster 5: Water 	19%	€ 24.432	€ 0		€ 14
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer 	15%	€ 24.364	€ 3		€ 8
Cluster 1: Burgerzaken 	2%	€ 10.144	€ 11		€ 21
Cluster 14: Wmo 	-1%	€ -6.959	€ 19		€ 54
Cluster 4: Parkeren 	-82%	€ -27.872	€ -		€ 10
Cluster 6: Economische Zaken 	-23%	€ -37.523	€ 1		€ 12
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid 	-3%	€ -48.284	€ 52		€ 82

# Primair proces – vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster ▲▼		Afwijking % ▲▼	Afwijking absoluut*	Min	Uw positie	Max
Cluster 19: Fysiek milieu	▶	-18%	€ -77.680	€ 0		€ 37
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie	▶	-32%	€ -101.839	€ 6		€ 23
Cluster 16: Volksgezondheid	▶	-17%	€ -124.056	€ 13		€ 36
Cluster 18: Riolering	▶	-19%	€ -155.644	€ 18		€ 45
Cluster 10: Groen	▶	-11%	€ -183.351	€ 33		€ 105
Cluster 22: Wabo	▶	-20%	€ -186.854	€ 15		€ 82
Cluster 17: Afval	▶	-11%	€ -223.588	€ 59		€ 104
Cluster 13: Opvang en Welzijn	▶	-99%	€ -280.951	€ 0		€ 40

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Jeugd

- De kosten zijn 109% hoger per inwoner (+€ 575.558).
- Uw gemeente zet 0,5 fte minder in dan gemiddeld. Hierdoor zijn de totale loonkosten lager dan gemiddeld (-€ 58.751).
- De inhuurkosten voor de gemeente zijn echter wel hoger dan gemiddeld (+€ 762.421)
- Daarnaast heeft uw gemeente geen kosten van taken belegd bij derden, waar dit in de referentiegroep gemiddeld € 137.935 is.
- Uw hogere kosten gaan gepaard met een hogere werklust t.o.v. de referentiegroep. Het is echter wel de vraag of de verhouding tussen uw kosten en werklust in balans is nu.
  - Aantal jeugd-cliënten (+38%)
  - Aantal jeugd-cliënten uit de eigen gemeente (+43%)

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Sport

- De kosten zijn 41% hoger per inwoner (+€ 493.999).
- De kosten van de taken belegd bij derden zijn hoger dan gemiddeld in de referentiegroep (+€ 585.080).
- Uw gemeente zet 0,5 fte minder in dan gemiddeld:
  - Uitvoering (-1,1 fte)
  - Beleid (+0,8 fte)
- Uw hogere kosten gaan gepaard met een hogere werklast t.o.v. de referentiegroep.
  - Aantal binnensportaccommodaties (+40%)
  - Aantal zwembaden (+3%)
- Subsidies zorgen voor ruis in de vergelijking. We hebben daarom onlangs de vraag toegevoegd wat het structureel verstrekte subsidiebedrag van een gemeente is op dit cluster. Binnen de referentiegroep hebben 10 gemeenten deze vraag tot nu toe beantwoord.
- Indien we de totale apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, zijn de kosten van Langedijk 36% hoger dan gemiddeld.

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Verkeer, vervoer en wegen

- De kosten zijn 34% hoger per inwoner (+€ 406.442).
- De kosten van taken belegd bij derden zijn hoger dan gemiddeld (+€ 491.992)
- Uw formatie is gelijk aan het gemiddelde (+0,1 fte). Uw materiele kosten zijn echter lager dan gemiddeld (-€ 111.876).
- De werklast voor uw gemeente ligt lager dan het gemiddelde en is niet overeenkomstig met de kosten:
  - Aantal te onderhouden kilometers weg (-48%)

## Cluster: Educatie

- De kosten zijn 21% hoger per inwoner (+€ 363.847).
- Deze hogere kosten komen met name door de hogere materiële kosten (+€ 481.262).
- Uw gemeente zet 0,6 fte minder in dan gemiddeld.
- Uit de indicatoren zien we het volgende:
  - Aantal leerlingen basisonderwijs (+13%)
  - Aantal leerlingen speciaal onderwijs (-100%)
  - Aantal leerlingen voortgezet onderwijs (-53%)
  - Aantal beschikkingen leerlingenvervoer (-52%)

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Belastingen en WOZ

- De kosten zijn 53% hoger per inwoner (+€ 185.686). Uw gemeente heeft de hoogste kosten per inwoner van de referentiegroep.
- Uw gemeente heeft 94% van de taken buiten de deur belegd. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 42%.
- Er wordt hierdoor minder formatie ingezet dan gemiddeld (-2,9 fte), waardoor de loonkosten lager zijn dan gemiddeld (-€ 210.142).
- De kosten van taken belegd bij derden zijn echter zodanig hoger (+€ 353.012), dat de kosten van dit cluster per saldo hoger zijn dan gemiddeld.

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Opvang en Welzijn

- De kosten zijn 99% lager per inwoner (-€ 280.951).
- Uw gemeente zet 0,8 fte minder in dan gemiddeld. Hierdoor zijn de loonkosten lager dan gemiddeld (-€ 42.163).
- Daarnaast hebben andere gemeenten (na correctie voor opbrengsten) een bedrag van € 201.914 aan materiële kosten voor vastgoed. Uw gemeente heeft deze kosten (na correctie voor opbrengsten) niet.
- Subsidies zorgen voor ruis in de vergelijking. We hebben daarom onlangs de vraag toegevoegd wat het structureel verstrekte subsidiebedrag van een gemeente is op dit cluster. Binnen de referentiegroep hebben 8 gemeenten deze vraag tot nu toe beantwoord.
- Indien we de totale apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, zijn de kosten van Langedijk 62% lager dan gemiddeld.



# Overhead – kosten

## Overhead per inwoner:

- 5% lagere kosten (-€ 249.397)
- 5% minder formatie (-2,4 fte)

## Overhead afgezet tegen de werklust\* (per fte):

- 1% hogere kosten (+€ 44.213)
- 1% meer formatie (+0,4 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.*

# Overhead – vergelijking kosten

€ per fte

Categorie <sup>▲▼</sup>	Afwijking % <sup>▲▼</sup>	Afwijking absoluut <sup>▲</sup>	Min	Uw positie	Max
<b>Totale Apparaatskosten overhead</b>	<b>1%</b>	<b>€ 44.213</b>	<b>€ 26.287</b>		<b>€ 36.052</b>
Categorie 6: Informatisering en Automatisering (incl. materiële kosten)	6%	€ 114.801	€ 8.571		€ 16.475
Categorie 1: Directie en management primair proces	14%	€ 87.380	€ 3.154		€ 5.279
Categorie 4: Personeel en Organisatie	12%	€ 42.594	€ 1.443		€ 3.577
Categorie 8: Communicatie	19%	€ 41.195	€ 759		€ 2.167
Categorie 9: Kwaliteitszorg	87%	€ 29.909	€ -		€ 475
Categorie 11: Inkoop	23%	€ 13.364	€ 171		€ 808
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	-1%	€ -1.654	€ 818		€ 2.388
Categorie 2: Secretariaten primair proces	-59%	€ -42.925	€ -		€ 1.193
Categorie 7: Juridische Zaken	-25%	€ -46.506	€ 466		€ 1.896
Categorie 5: Financiën en Control	-7%	€ -48.933	€ 3.140		€ 6.457
Categorie 10: Facilitaire dienst (incl. materiële kosten)	-25%	€ -145.012	€ 2.749		€ 5.312

# Overhead – vergelijking formatie

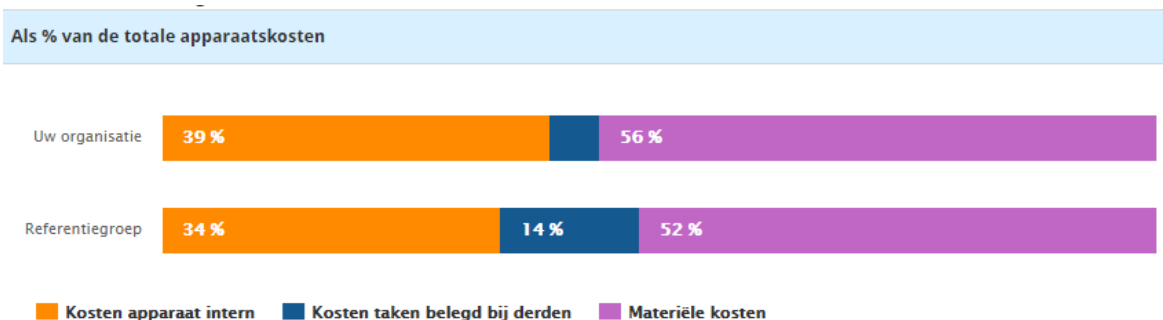
Fte als % van de totale formatie

Categorie <sup>▲▼</sup>	Ingevuld in vragenlijst	Uw gemeente <sup>▲▼</sup>	Gemiddelde referentiegroep <sup>▲▼</sup>	Afwijking % <sup>▲▼</sup>	Afwijking absoluut <sup>▲</sup>	Kwartielscore
<b>Totaal aantal fte overhead</b>	<b>50,10</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,0%</b>	<b>1%</b>	<b>0,4</b>	<b>30,1%</b>
Categorie 4: Personeel en Organisatie 	5,50	3,7%	2,9%	28%	1,2	2,4%
Categorie 6: Informatisering en Automatisering 	11,10	7,4%	6,7%	10%	1,0	5,1%
Categorie 1: Directie en management primair proces 	7,20	4,8%	4,3%	11%	0,7	3,5%
Categorie 11: Inkoop 	1,10	0,7%	0,3%	157%	0,7	0,0%
Categorie 8: Communicatie 	3,90	2,6%	2,2%	16%	0,5	1,8%
Categorie 5: Financiën en Control 	10,50	7,0%	6,7%	4%	0,4	6,4%
Categorie 9: Kwaliteitszorg 	0,80	0,5%	0,3%	76%	0,3	0,0%
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning 	3,10	2,1%	2,0%	3%	0,1	1,8%
Categorie 7: Juridische Zaken 	1,80	1,2%	1,5%	-21%	-0,5	1,2%
Categorie 2: Secretariaten primair proces 	0,60	0,4%	1,0%	-62%	-1,0	0,5%
Categorie 10: Facilitaire dienst 	4,50	3,0%	5,1%	-41%	-3,1	4,1%

# Overhead – opvallendheden

## Categorie: Informatisering en automatisering (incl. materiële kosten)

- De kosten per fte zijn 6% hoger dan gemiddeld (+€ 114.801).
- Ten opzichte van de referentiegroep zien we dat Langedijk hogere loonkosten (+€ 118.641) en materiële kosten (+€ 123.159) heeft. De kosten van taken belegd bij derden zijn echter wel lager dan gemiddeld (-€ 144.852).



- De hogere materiële kosten komen met name door hogere kosten voor licenties (+€ 90.466).

# Overhead – opvallendheden

## **Categorie: Informatisering en automatisering (incl. materiële kosten)**

- Doordat uw gemeente meer taken zelf uitvoert, wordt er ook meer formatie ingezet dan gemiddeld (+1,0 fte).
- De grotere formatie zit voornamelijk op de volgende functies die bij andere gemeenten deels buiten de deur zijn belegd:
  - Technisch applicatiebeheer (+1,1 fte)
  - Systeem- en netwerkbeheer (+0,7 fte)
- Er wordt minder formatie ingezet op de volgende functies die bij andere gemeenten vaak intern worden uitgevoerd:
  - Beleid Informatisering en Automatisering (-0,7 fte)
  - DIV/DIM (-0,5 fte)
- De werklast lijkt relatief laag:
  - Aantal ICT-meldingen per account is 40% lager.
  - Aantal accounts per fte is 10% lager dan gemiddeld.



# Overhead – opvallendheden

## Categorie: Directie, management primair proces

- De kosten per fte zijn 14% hoger dan gemiddeld (+€ 87.380).
- Dit komt doordat uw gemeente meer formatie inzet dan gemiddeld (+0,7 fte).
  - Gemeentesecretaris/Directie (-0,2 fte)
  - Lijnmanagement tweede laag (+0,8 fte)
  - Lijnmanagement derde laag (+0,2 fte).
  - Lijnmanagement overige lagen (-0,1 fte)
- De ratio van het aantal medewerkers t.o.v. leidinggevenden van uw gemeente is fors lager dan gemiddeld (15,7 t.o.v. 22,4 gemiddeld per leidinggevende).

# Overhead – opvallendheden

## **Categorie: Facilitaire dienst (incl. materiële kosten)**

- De kosten per fte zijn 25% lager dan gemiddeld (-€ 145.012).
- Uw gemeente heeft meer taken buiten de deur belegd dan gemiddeld.
- Uw gemeente zet hierdoor minder formatie in dan gemiddeld (-3,1 fte).
- Indien we naar de totale kosten (loonkosten, inhuur, uitbesteding en materiële kosten) kijken per functie, dan vallen de volgende functies op:
  - Bodes/postverzorging, drukkerij en repro (-€ 73.657)
  - Beheer en onderhoud gebouwen (-€ 25.485)
  - Restauratieve voorzieningen/catering(-€ 22.346)
  - Schoonmaak (+€ 28.559)
- Uw gemeente heeft 2 locaties voor de gemeentekantoren, terwijl dit gemiddeld 1,5 locatie is in de referentiegroep.

# Overige opvallendheden

## Huisvestingskosten gemeentekantoren

- Deze kosten zijn 16% lager dan gemiddeld (gecorrigeerd voor opbrengsten). Een bedrag van € 204.328 lager.
- Dit komt met name door lagere kosten voor:
  - Afschrijvingen gebouwen en inventaris (-€ 143.369)
  - Drukkerij en repro (-€ 73.657)
- Daarentegen zijn de materiële kosten (incl. loon, inhuur en uitbesteding) voor de volgende posten hoger:
  - Onderhoud gebouwen en inventaris (+€ 56.625)
- Uw gemeente heeft 2 locaties, waar dit in de referentiegroep gemiddeld 1,5 is.
- U heeft 9% minder m2 per fte
- Uw huisvestingskosten per m2 zijn 19% lager dan gemiddeld.



# Overige opvallendheden

## Ziekteverzuim

- Uw gemeente heeft 3% meer ziekteverzuim dan gemiddeld (5,4% t.o.v. 5,3%)
- Uw meldingsfrequentie is 14% hoger dan gemiddeld (1,3 t.o.v. 1,2)

## Man/vrouw verdeling leidinggevenden

- Ten opzichte van de referentiegroep heeft uw gemeente meer mannen in leidinggevende functies.
  - Uw gemeente: 9% vrouw en 91% man
  - Referentiegroep: 29% vrouw en 71% man.

## Overige personeelslasten

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



4

## Samenvattend

- Hoofduitkomsten
- Waarde en beperkingen

# Samenvattend

## *Langedijk is een 'gemiddelde' gemeente*

- Totale kosten per inwoner zijn 3% hoger dan gemiddeld
  - Dit komt met name door het primaire proces (+6%)
  - Uw overheadkosten zijn lager dan gemiddeld (-5%). Uw overhead is echter passend gezien uw omvang in fte's.
- Uw gemeente heeft minder formatie in het primaire proces dan andere gemeenten. Er wordt echter wel meer ingehuurd dan gemiddeld.
- Uw gemeente heeft minder taken belegd bij derden dan de referentiegroep.
- De punten uit de benchmark met hogere kosten:
  - Primair proces: Jeugd
  - Primair proces: Verkeer, vervoer en wegen
  - Primair proces: Belastingen en WOZ
  - Overhead: Informatisering en Automatisering (incl. materiële kosten)
  - Overhead: Directie en management primair proces
- De punten uit de benchmark met lagere kosten:
  - Primair proces: Opvang en Welzijn
  - Overhead: Facilitaire dienst (incl. materiële kosten)

## 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.

# Contactpersonen

Bahamin Khossravi

[b.khossravi@berenschot.nl](mailto:b.khossravi@berenschot.nl)

Marly te Selle

[m.teselle@berenschot.nl](mailto:m.teselle@berenschot.nl)

Telefoonnummer:

030-2916848

Berenschot B.V.

Postbus 8039

3503 RA UTRECHT

# Bijlage 1: Definities 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 2016***

Wij gaan uit van het verwachte bruto jaarsalaris, inclusief alle toeslagen, zoals vakantiegeld, sociale lasten, pensioenpremies over het gehele jaar 2016. Niet: de zogenaamde ‘overige personele lasten’, zoals opleidingsbudgetten, reis- en verblijfkosten en kosten voor werving en selectie.

## ***Materiële kosten in 2016***

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 (bijv. 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.

# Bijlage 1: Definities apparaatskosten (vervolg)

## ***Inhuurkosten in 2016***

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 (o.a. 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 2016***

Dit betreft de kosten van taken die door uw gemeente structureel zijn uitbesteed aan een externe of private partij of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling (o.a. 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 2016***

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

# Bijlage 2: 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 (o.a. onderhoud groen, straatreiniging, beheer en onderhoud van riolen, wegbeheer).
- Functionarissen die veelal buiten werkzaam zijn voor onderzoek (o.a. bodemonderzoek of veldwerk).
- Toezicht en handhaving (o.a. toezichthouders, handhavers, opzichters, boa's).
- Functies waarvan de hoofdtak uit direct contact met de burgers bestaat (o.a. baliemedewerkers, klantmanagers, consultants, 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 (o.a. de uitkeringsadministratie van de sociale dienst).
- Beheer van locaties (o.a. beheer van sportlocaties of zwembaden).



## Bijlage 2: Definities type taken (vervolg)

- Instellingen waarvan de formatie op de loonlijst van de gemeente staat (o.a. 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 (o.a. 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 hierboven 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 (lange termijn visie) 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.

## Bijlage 2: Definities type taken (vervolg)

### 3. Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement

Dit betreft de formatie die zich bezighoudt met regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement o.a. 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  
T +31 (0)30 291 69 16  
E [contact@berenschot.nl](mailto:contact@berenschot.nl)  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 375 medewerkers wereldwijd. Al ruim 75 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.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.