

Berenschot



Benchmark formatie en kosten

Gemeente Koggenland

| Bahamin Khosravi | Jorine Rabius | Sarah Ponten |

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: 01-01-21
- Peildatum kosten: Begroting 2021

Wat biedt de benchmark?

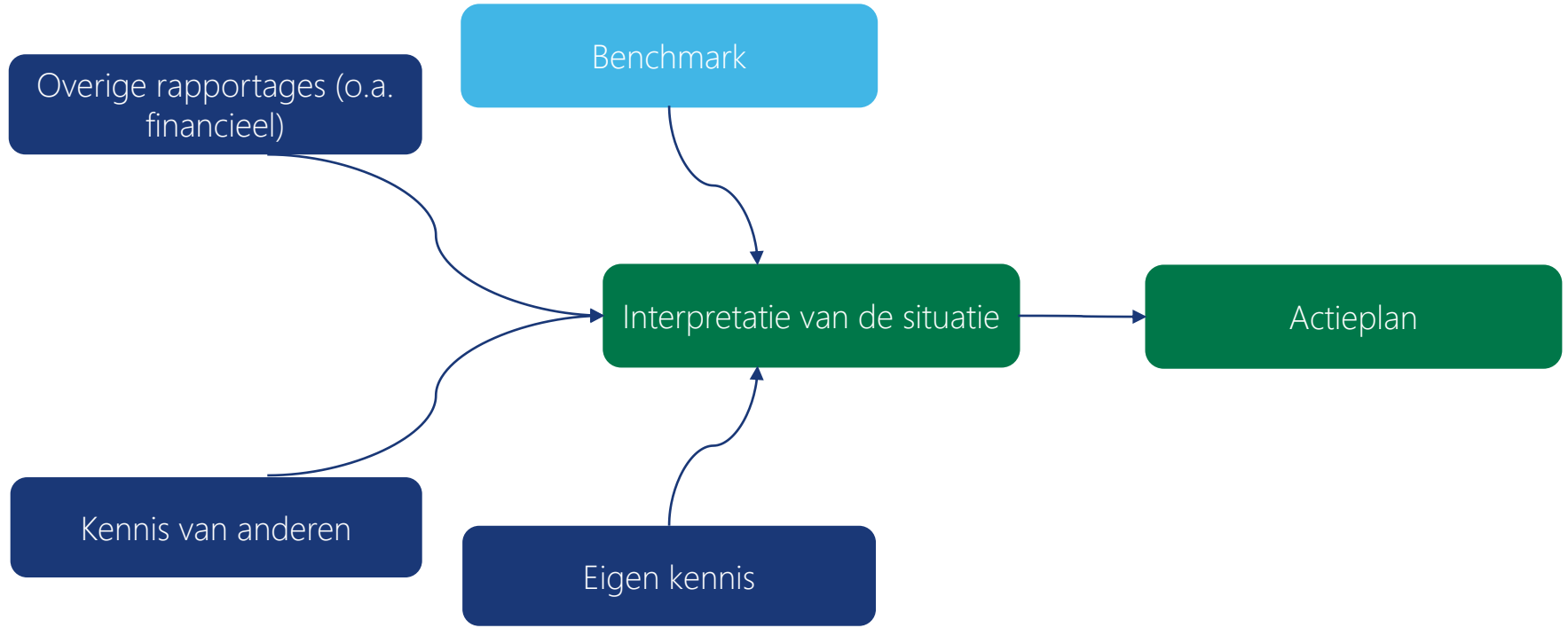
Doel:

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

Resultaat:

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

Van benchmark naar actieplan



Methodiek benchmark

- Beproefde methode: Berenschot brengt sinds 2002 de formatie van >330 gemeenten in kaart
- In 2015 is gestart met een vernieuwde benchmark, waarin rekening is gehouden met (recente) ontwikkelingen bij gemeenten, onder andere:
 - Decentralisaties
 - Samenwerkingsverbanden, taken belegd bij derden
- In onze vernieuwde benchmark staan de apparaatskosten centraal. Onder apparaatskosten verstaan wij de volgende kosten:
 - Loonkosten
 - Inhuurkosten
 - Materiële kosten
 - Kosten van taken belegd bij derden
 - Gecorrigeerd voor opbrengsten uit diensten voor derden
- Daarnaast biedt de benchmark inzicht in uw formatie en werklastbepalende factoren.
- De benchmark sluit aan bij de BBV-indeling.

Wat meten we?

Primair proces

- Indeling in 24 clusters

Overhead

- Indeling in 11 categorieën

Overige kosten

- Materiële kosten van informatisering en automatisering
- Huisvestingskosten gemeentekantoren

Primair proces

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

Cluster 1: Burgerzaken

Cluster 2: Openbare orde en veiligheid

Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen

Cluster 4: Parkeren

Cluster 5: Water

Cluster 6: Economische zaken

Cluster 7: Educatie

Cluster 8: Kunst, cultuur en oudheidkunde

Cluster 9: Sport

Cluster 10: Groen

Cluster 11: Recreatie en ontspanning

Cluster 12: Werk & inkomen en schuldhulp

Cluster 13: Wmo

Cluster 14: Jeugd

Cluster 15: Maatschappelijke opvang en welzijn

Cluster 16: Volksgezondheid

Cluster 17: Afval

Cluster 18: Riolering

Cluster 19: Milieu en duurzaamheid

Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en Geo-informatie

Cluster 22: Wabo

Cluster 23: Belastingen en Woz

Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer

Overhead

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

Hoe maak je het vergelijkbaar?

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

Uw referentiegroep

Naam gemeente	Inwoners	Bevolkingsdichtheid (inwoners/km2)	Sociale structuur	% taken belegd bij derden primair proces	Centrumfunctie
BEL Combinatie	32.087	588	Goed	47%	Zonder
Brielle	17.203	624	Goed	31%	Weinig
Gennep	16.921	356	Redelijk	47%	Weinig
Heumen	16.486	415	Goed	50%	Weinig
Ijsselstein	34.217	1.636	Goed	59%	Redelijk
Koggenland	22.864	284	Goed	49%	Zonder
Landerd	15.330	218	Goed	48%	Weinig
Leusden	29.950	512	Goed	53%	Weinig
Olst-Wijhe	18.069	159	Goed	48%	Weinig
Oost Gelre	29.704	270	Redelijk	46%	Redelijk
Rhenen	20.004	475	Goed	39%	Weinig
Steenbergen	24.797	169	Redelijk	37%	Weinig
Waterland	17.259	332	Goed	36%	Zonder

Berenschot



2

Uitkomsten benchmark

- Totale apparaatskosten
- Primair proces en overhead
- Overige kosten

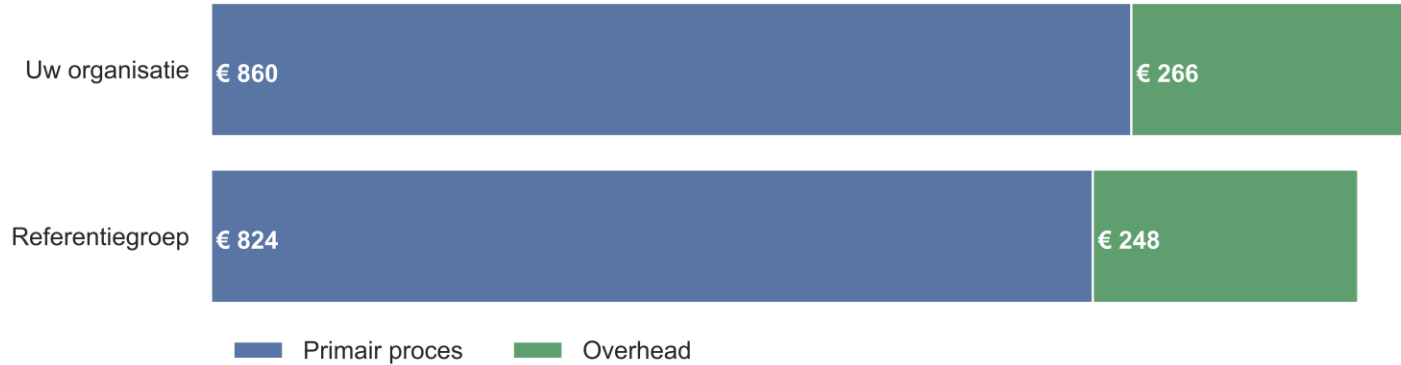
Totale apparaatskosten per inwoner



De totale apparaatskosten (primair proces en overhead) per inwoner van uw gemeente zijn 5% hoger dan gemiddeld (+€ 1,3 miljoen).

De formatie en kosten van het woningbedrijf zijn buiten beschouwing gelaten in deze benchmark.

Totale apparaatskosten (verdeling primair/overhead) per inwoner



Primair proces per inwoner:

- 4% hogere kosten (+€ 0,8 miljoen)
 - 6% meer formatie (+5,8 fte)
 - Meer taken belegd bij derden (49%) dan gemiddeld (45%)

Overhead per inwoner:

- 7% hogere kosten (+€ 0,4 miljoen)
 - 9% minder formatie (-4,6 fte)
 - Meer taken belegd bij derden (13%) dan gemiddeld (7%)

Overhead per fte:

- Gemiddelde kosten (+€ 0,0 miljoen)
 - 15% minder formatie (-8,1 fte)

Vergelijking kosten clusters (1/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Totale apparaatskosten primair proces	+4%	+€ 843.962	€706		€1.083
Cluster 17: Afval	+31%	+€ 627.084	€71		€115
Cluster 18: Riolering	+72%	+€ 487.418	€21		€51
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	+50%	+€ 308.813	€14		€42
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en Geo-informatie	+76%	+€ 201.218	€4		€23
Cluster 16: Volksgezondheid	+19%	+€ 161.587	€31		€43
Cluster 7: Educatie	+10%	+€ 137.287	€31		€213
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid	+6%	+€ 123.104	€66		€115
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen	+5%	+€ 65.395	€43		€104



Vergelijking kosten clusters (2/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 23: Belastingen en Woz	+12%	+€ 44.771	€9		€25
Cluster 5: Water	+49%	+€ 38.388	€0		€16
Cluster 19: Milieu en duurzaamheid	+7%	+€ 38.202	€11		€39
Cluster 22: Wabo	+5%	+€ 34.718	€12		€62
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer	-2%	-€ 4.243	€5		€12
Cluster 12: Werk & inkomen en schuldhulp	-2%	-€ 21.855	€27		€88
Cluster 15: Maatschappelijke opvang en welzijn	-11%	-€ 66.980	€3		€57
Cluster 14: Jeugd	-11%	-€ 86.778	€9		€62



Vergelijking kosten clusters (3/3)

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 1: Burgerzaken	-22%	-€ 96.712	€13		€29
Cluster 4: Parkeren	-80%	-€ 111.284	€0		€28
Cluster 8: Kunst, cultuur en oudheidkunde	-28%	-€ 129.393	€5		€76
Cluster 11: Recreatie en ontspanning	-38%	-€ 132.144	€7		€32
Cluster 6: Economische zaken	-81%	-€ 139.301	€1		€15
Cluster 13: Wmo	-20%	-€ 171.408	€13		€59
Cluster 10: Groen	-13%	-€ 197.403	€36		€84
Cluster 9: Sport	-23%	-€ 266.800	€24		€110



Vergelijking kosten

€ per fte

Categorie	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Totale apparaatskosten overhead	+0%	+€ 14.048	€34.223		€46.336
Categorie 6: Informatisering en Automatisering	+20%	+€ 474.958	€9.355		€18.434
Categorie 1: Directie en management primair proces	+16%	+€ 113.117	€3.105		€6.755
Categorie 7: Juridische Zaken	+24%	+€ 54.993	€0		€2.812
Categorie 2: Secretariaten primair proces	-7%	-€ 5.288	€42		€885
Categorie 9: Kwaliteitszorg	-35%	-€ 13.462	€0		€997
Categorie 10: Facilitaire dienst	-4%	-€ 23.602	€2.391		€5.816
Categorie 11: Inkoop	-71%	-€ 50.018	€0		€963
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	-22%	-€ 74.529	€1.723		€3.932
Categorie 8: Communicatie	-25%	-€ 76.331	€1.081		€2.755
Categorie 4: Personeel en Organisatie	-34%	-€ 140.148	€1.728		€3.334
Categorie 5: Financiën en Control	-29%	-€ 245.641	€3.769		€8.440

Overige opvallendheden

Huisvestingskosten gemeentekantoren

- Deze kosten zijn 7% lager per fte dan gemiddeld (gecorrigeerd voor opbrengsten). Dit is een bedrag van -€ 0,1 miljoen lager
- Het aantal m2 per fte is 15% hoger dan gemiddeld.
- Uw huisvestingskosten per m2 zijn 15% lager dan gemiddeld.
- Uw organisatie heeft 1 locatie. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 1,8 locaties.

Ziekteverzuim

- Het ziekteverzuimpercentage is 21% lager dan gemiddeld (3,8% vs 4,8%).
- De meldingsfrequentie is 59% lager dan gemiddeld.

Overige kosten

- Het begrote opleidingsbudget per medewerker is 14% hoger dan gemiddeld.
- De begrote reis- en verblijfskosten per medewerker zijn 29% lager dan gemiddeld.

Berenschot

An aerial photograph of a residential neighborhood. The houses have various roof colors including red, white, and grey. There are many green trees scattered throughout the area. A road with several cars is visible on the right side of the image. The overall scene is bright and clear.

3

Samenvattend

- Hoofduitkomsten
- Waarde en beperkingen

Samenvattend (1/2)

Totale apparaatskosten (primair proces + overhead) per inwoner zijn 5% hoger dan gemiddeld.

Overhead

- Uw overheadkosten zijn afgezet tegen het aantal fte dat zij moeten bedienen gemiddeld.
- Uw totale formatie bestaat voor 28,7% uit overhead. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 33,9%.
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
 - Informatisering en automatisering
 - Directie en management primair proces
- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
 - Personeel en organisatie
 - Financiën en control

Samenvattend (2/2)

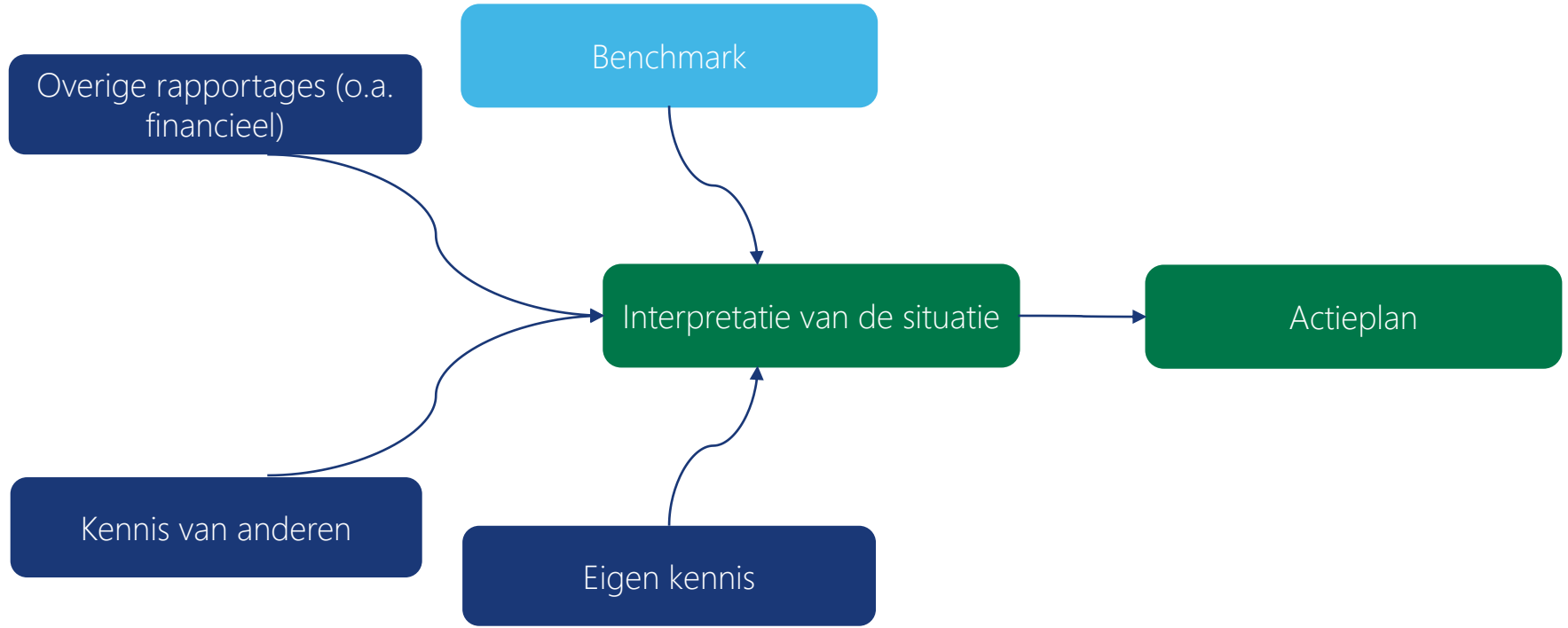
Primair proces

- De kosten per inwoner zijn 4% hoger dan gemiddeld.
- De uitvoeringskosten zijn hoger dan gemiddeld. Uw gemeente heeft een grotere formatieomvang, lagere inhuur, lagere vastgoed-en materiaalkosten en hogere externe kosten dan gemiddeld.
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
 - Afval
 - Riolering
 - Volksgezondheid
- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
 - Sport
 - Wmo
 - Jeugd
 - Maatschappelijke opvang en welzijn

Waarde en beperkingen

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

Van benchmark naar actieplan



Contactpersonen



Bahamin Khossravi
b.khossravi@berenschot.nl



Marly Beskers- te Selle
m.beskers@berenschot.nl



Lars Bos
l.bos@berenschot.nl



Vanja van Sprakelaar
v.vansprakelaar@berenschot.nl



Jorine Rabius
j.rabius@berenschot.nl



Sarah Ponten
s.ponten@berenschot.nl



Esther Peeters
e.peeters@berenschot.nl



Roy Valks
r.valks@berenschot.nl

benchmarking@berenschot.nl
030-2916847

Berenschot B.V.
Postbus 8039
3503 RA UTRECHT

Definitie apparaatskosten

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

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

Achtereenvolgens lichten wij deze kostenposten verder toe:

Loonkosten personeel

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

Materiële kosten

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

Definitie apparaatskosten (vervolg)

Inhuurkosten

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

Kosten taken belegd bij derden

- Dit betreft de kosten van taken die door uw organisatie *structureel* zijn uitbesteed aan een externe of private partij of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling (onder andere een Intergemeentelijke Sociale Dienst of 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

- 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.

Definities type taken (vervolg)

3. Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement

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

4. Vergunningverlening

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

Cluster 2: Openbare orde en veiligheid

Cluster 4: Parkeren

Cluster 22: Wabo



Berenschot 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