

Benchmark ambtelijk apparaat

Gemeente Haren

Mevr. drs. A.H. Mouthaan
B. Khosravi MSc
Mevr. M.N.A. Knieriem MSc

November 2014

Benchmark ambtelijk apparaat

Gemeente Haren

Inhoud	Pagina
Managementsamenvatting	1
1. Inleiding	6
1.1 Vraagstelling	6
1.2 Opbouw van de rapportage	6
1.3 Onze visie op de aanpak	6
1.4 Aanpak in stappen	10
2. Specifieke conclusies over de situatie bij uw gemeente	11
2.1 Inleiding	11
2.2 De bruto-omvang van uw ambtelijk apparaat	12
2.3 De formatie voor uitvoerende werkzaamheden die uw ambtelijk apparaat zelf uitvoert	12
2.4 De netto formatieomvang van het ambtelijk apparaat	13
2.5 Conclusies voor uw gemeente	14
2.6 Overige resultaten	17
2.7 Aanbevelingen	17
3. Algemene conclusies	21
3.1 De omvang van het ambtelijk apparaat	21
3.2 Verklaringen voor de verschillen tussen gemeenten	23
3.3 De optimale omvang van een gemeente	28
3.4 Ontwikkelingen formatie en inkomsten gemeenten	28
3.5 De omvang van overhead	33
3.6 Kosten van inhuur gemeenten	38
4. Begrotingsanalyse	40
4.1 Inleiding	40
4.2 Aanpak	40
4.3 Vergelijking met de referentiegroep	40
4.4 Vergelijking begroting en formatie	42
4.5 Conclusies begrotingsanalyse	43

Berenschot

Bijlagen:

1. Vergelijking deelnemers met populatie.
2. Vragenlijst en toelichting.
3. Resultaten van uw gemeente.
4. Begrotingsanalyse.

Managementsamenvatting

Vraagstelling

De centrale vraag van dit onderzoek is: *hoe verhoudt de omvang van de gemeente Haren zich tot die van andere gemeenten?*

Dit benchmarkrapport heeft als doel objectieve vergelijkingsinformatie en inzicht te bieden. De resultaten moeten niet beschouwd worden als norm. Ze geven aan of verder onderzoek zinvol is en waarop dit onderzoek zich zou moeten richten.

Methode benchmarkonderzoek ambtelijk apparaat

Om bovenstaande vraag te beantwoorden, maken wij gebruik van ons benchmarkinstrument ambtelijk apparaat. Sinds de start in 2002 heeft driekwart van alle gemeenten hieraan deelgenomen.

Bij het vergelijken van gegevens houden wij rekening met verschillen tussen gemeenten; in omvang en uitbesteding. Wij hebben de gemeente Haren (18.782 inwoners) vergeleken met 29 gemeenten in grootteklasse B (gemeenten tussen de 15.000 en 30.000 inwoners).

Naast de omvang van een gemeente houden wij ook rekening met het uitbestedingspatroon. Dat wil zeggen dat wij corrigeren voor taken waarbij er significante verschillen zijn in uitbesteding tussen gemeenten. Dit zijn uitvoerende taken, zoals onder andere het wegbeheer, de straatreiniging, de groenvoorziening en de uitvoering van de sociale dienst. De formatie die uw gemeente inzet op dergelijke taken hebben wij in mindering gebracht op de bruto formatie (= totale formatie) van uw gemeente. Wat resteert is de netto formatie. Daarmee voorkomen wij dat 'appels met peren' vergeleken worden. In grote lijnen komt de netto formatie overeen met de *beleidskern* en de *overhead* van uw gemeente.

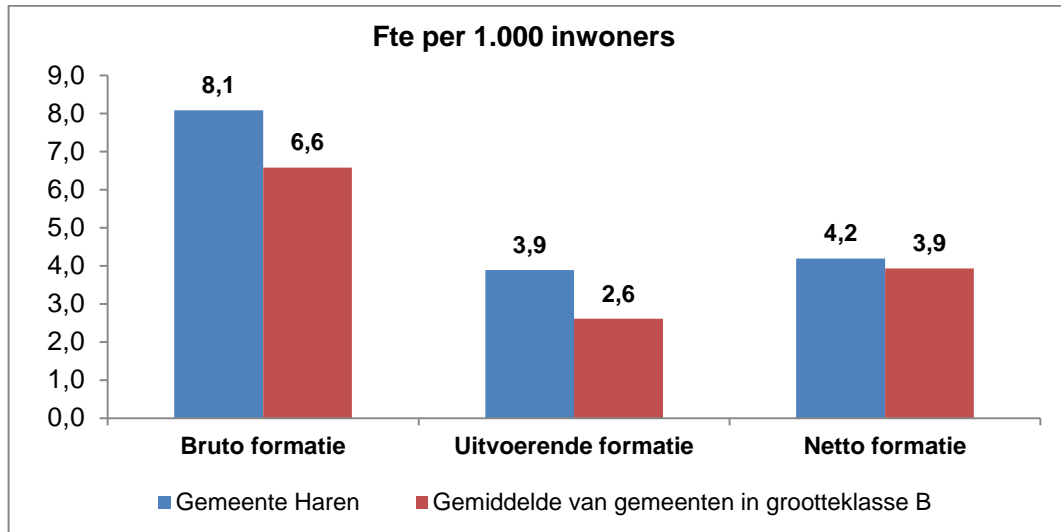
Benchmarkuitkomsten

Wij concluderen het volgende:

- De totale omvang van het ambtelijk apparaat van de gemeente Haren is 23% (+28 fte) groter dan het gemiddelde van de referentiegroep. De formatie voor uitvoerende taken is 49% (+24 fte) groter dan het gemiddelde van de referentiegroep.
- Het netto ambtelijk apparaat laat zich tussen gemeenten het beste vergelijken en omvat grofweg de beleidskern, vergunningverlening en de overhead. Deze formatie is met 4,2 fte per 1.000 inwoners iets groter dan gemiddeld (+7%, +5 fte) en daardoor ook boven de kwartielscore¹ van 3,6 fte per 1000 inwoners.

¹ De kwartielscore is de waarde waar een kwart van de referentiegroep onder zit. Daarmee is het ambitieuzer dan het gemiddelde, maar wel reëel. Immers, een kwart kan ermee toe.

In onderstaande figuur is een overzicht gegeven van de bruto formatie, uitvoerende formatie en netto formatie in vergelijking met de referentiegroep.



Uitvoerende taken in het primaire proces

De gemeente Haren heeft een boven gemiddelde formatie voor uitvoerende taken. Dit zijn taken die de ene gemeente in eigen beheer uitvoert, terwijl de andere gemeente dit deels of in z'n geheel uitbesteedt. Uitvoerende taken vertroebelen daarmee een zuivere vergelijking tussen gemeenten. Wij corrigeren hier daarom voor. Wij brengen deze formatie binnen alle gemeenten in kaart en vergelijken ze ook, maar trekken ze ook overal af van de totale formatie. De gemeente Haren zet 49% (+24 fte) meer formatie in voor uitvoerende taken dan gemiddeld.

De gemeente Haren voert bij een aantal taken een groter deel zelf uit in vergelijking met de referentiegroep. Dit geldt voor de taken: Uitvoering wegbeheer/-onderhoud, Onderhoud schoolgebouwen, Beheer sportlocaties buiten en binnen, Beheer en onderhoud monumenten, Muziekschool, Beheer multifunctionele locaties, Beheer begraafplaatsen en Uitvoering woz-taxaties. De meerderheid van de gemeenten kiest er bij deze taken voor om zelf een kleinere rol te spelen of het in z'n geheel buiten de deur te plaatsen.

Daarnaast valt de formatie voor uitvoering groenvoorziening op. Hoewel de gemeente Haren aangeeft dit niet volledig zelf te doen, is de formatie hoog. Als deze formatie vergeleken wordt met de formatie voor gemeenten die de uitvoering volledig zelf doen, dan komt de gemeente Haren ook hoger uit (+116%, +14,2 fte) dan gemiddeld in de referentiegroep. De gemeente Haren geeft zelf aan dat op het gebied van groenvoorziening de gemeente te maken heeft met veel zandpaden (17 km.), veel bomen (28.000), veel asfalt voetpaden, veel gras en beplanting en veel meubilair wat onderhoud vraagt. Verder zijn deze medewerkers in de winter ook nodig bij de gladheidbestrijding, wat volgens de gemeente Haren een bepaald minimumomvang aan personeel vergt. Dit kan een verklaring zijn voor het hoge aantal fte's voor deze taak.

Netto formatie: primaire proces

De omvang van de netto formatie van de gemeente Haren is iets groter dan gemiddeld (+7%, +5 fte). Op het gebied van beleid en vergunningverlening (BBV-taken) zien we meer formatie op de volgende taken:

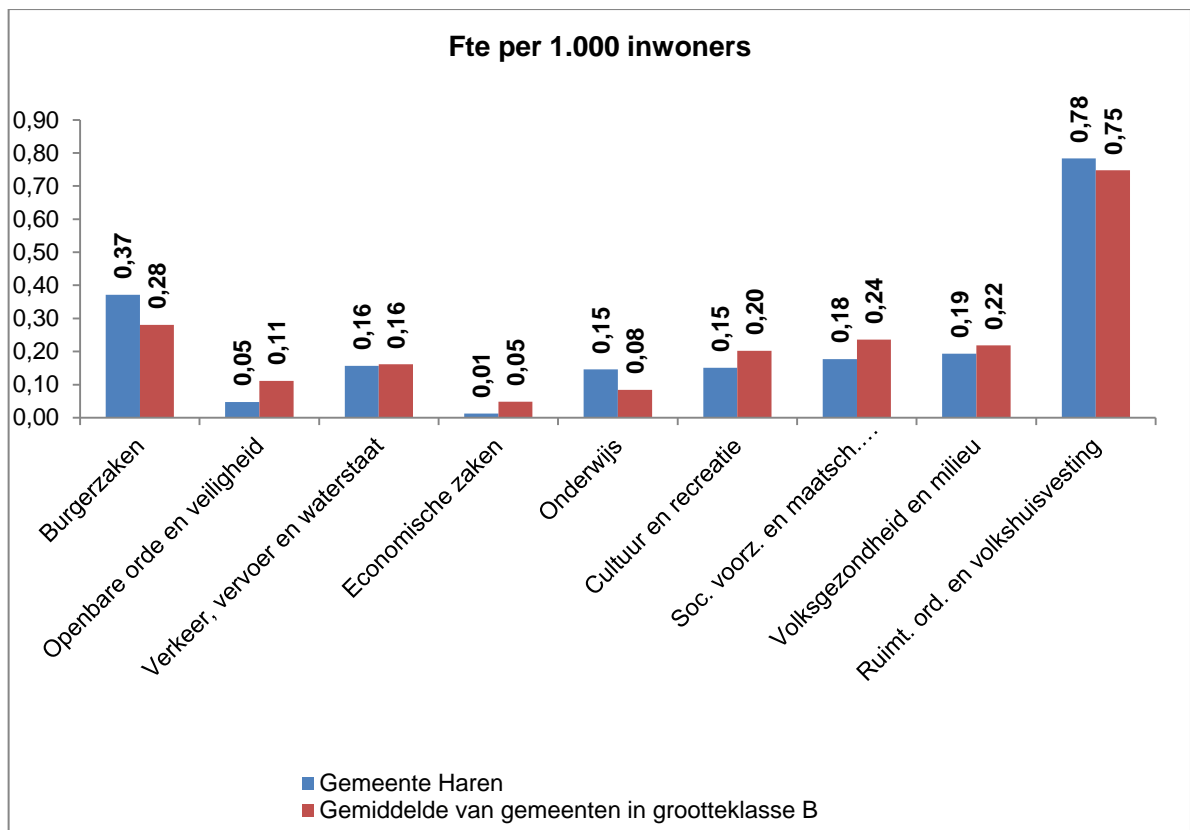
- Overige belastingen (+60%, +0,7 fte)
- Burgerzaken (+33%, +1,7 fte)
- Onderwijs (+73%, +1,2 fte)

Op de volgende taken zien we minder formatie dan gemiddeld:

- Openbare orde en veiligheid (-57%, -1,2 fte)
- Economische zaken (-75%, -0,7 fte)
- Cultuur en Recreatie (-26%, -1,0 fte)
- Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening (-25%, -1,1 fte)
- Volksgezondheid en milieu (-11%, -0,5 fte)

De taken Verkeer, vervoer en waterstaat en Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting zijn vrijwel gelijk aan de referentiegroep. Wel geeft de gemeente Haren aan dat de formatie op Verkeer, Vervoer en waterstaat vanaf 1 januari 2015 afneemt met 1,44 fte.

In onderstaande figuur is een overzicht van de primaire formatie in fte per 1.000 inwoners per BBV-taak weergegeven.

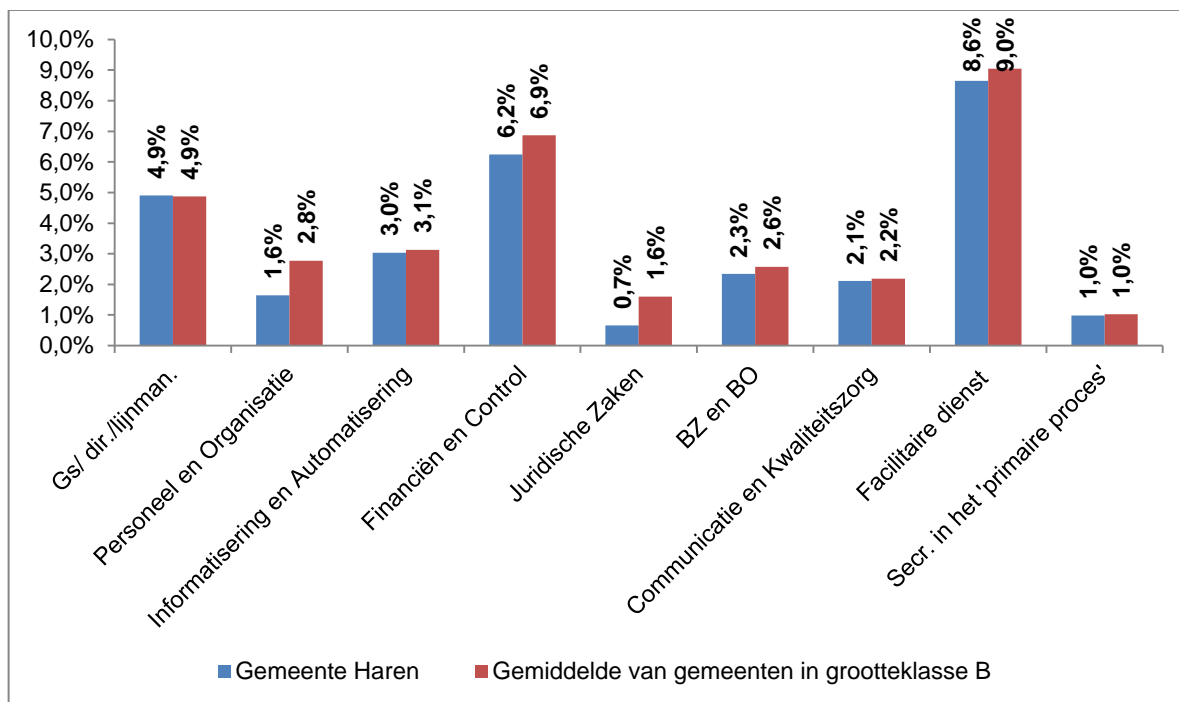


Netto formatie: overhead

De gemeenten in de referentiegroep hebben een overheadformatie bestaande uit 34,1% van de totale formatie. Voor de gemeente Haren is dit 30,6% van de totale formatie; een afwijking van -10% (-5,3 fte) ten opzichte van de referentiegroep. Dit komt voornamelijk door de taken:

- Personeel en Organisatie (-41%, -1,7 fte)
- Financiën en Control (-9%, -0,9 fte)
- Juridische zaken (-59%, -1,4 fte)
- Bestuurszaken en bestuursondersteuning (-9%, -0,4 fte)

In onderstaande grafiek is per overheadcategorie een overzicht gegeven van het percentage overheadformatie bij de gemeente Haren in vergelijking met de referentiegroep.



Wij adviseren om de primaire functies die afwijkend uit de benchmark naar voren komen nader te onderzoeken op het gebied van formatie, takenpakket en kwaliteit van dienstverlening. Dit is nuttig om de beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare oorzaken van de afwijkingen in kaart te brengen en biedt handvatten om mee te sturen.

Begrotingsanalyse

Uit de begrotingsanalyse blijkt dat gemeente Haren 16% lagere lasten per inwoner heeft. Dit hangt vooral samen met lagere lasten in het Sociaal domein en Financieel-Economisch Domein. Hier vallen onder andere de clusters Werk en inkomen, Maatschappelijke zorg en Eigen inkomsten/uitgaven onder. Verder vallen de hogere lasten op de clusters Bevolkingszaken, Educatie, Kunst en ontspanning, Riolering en Reiniging op.

De gemiddelde inkomsten per inwoner in de gemeente Haren zijn 3% lager dan gemiddeld in de referentiegroep. De gemeente Haren ontvangt ten opzichte van de referentiegroep minder inkomsten uit de overige inkomsten. De grootste risico's uit het risicoprofiel (zie bijlage 4 begrotingsanalyse) zijn:

- De grijze druk
- De solvabiliteit
- Netto schuld per inwoner
- Bruto (emu) schuld als % van inkomsten

1. Inleiding

1.1 Vraagstelling

Hoe verhoudt de omvang van het ambtelijk apparaat van uw gemeente zich tot dat van andere gemeenten? Dat is de centrale vraag van dit onderzoek. Het moet leiden tot inzicht in de formatie-omvang 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 maken om binnen uw gemeente een objectieve discussie te voeren over de omvang van uw ambtelijke organisatie. Wij doen dat op basis van een benchmark-onderzoek naar de omvang van de totale ambtelijke organisatie.

Sinds de start van de benchmark in 2002 hebben meer dan 330 gemeenten deelgenomen. Daarnaast hebben wij de overhead van ruim 1.800 organisaties in dertig sectoren gedetailleerd in beeld gebracht. Uw gemeente is één van de 96 gemeenten die in de afgelopen drie jaar aan onze 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 specifieke conclusies voor uw gemeente. De algemene conclusies van het onderzoek treft u aan in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 beschrijven wij 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 het ambtelijk apparaat 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)², als uitgangspunt in dit onderzoek. Wij gaan hierbij uit van de volgende negen hoofdtaken:

0. Algemeen bestuur.
1. Openbare orde en veiligheid.
2. Verkeer, vervoer en waterstaat.
3. Economische zaken.
4. Onderwijs.
5. Cultuur en recreatie.
6. Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening.
7. Volksgezondheid en milieu.
8. 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 gemeentelijk apparaat 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.

² 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. Daarom corrigeren we voor deze taken. 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 ambtelijk apparaat**' en het '**netto ambtelijk apparaat**'. Het bruto ambtelijk apparaat is het totale ambtelijk apparaat van de gemeente³. In het netto ambtelijk apparaat corrigeren wij dit voor taken die gemeenten kunnen verzelfstandigen, uitbesteden of via een gemeenschappelijke regeling uitvoeren. Hierbij valt onder andere te denken aan: uitvoering van de sociale dienst en parkeertoezicht.

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

³ Zie de definitie in de toelichting op de vragenlijst.

In grote lijn komt het **netto ambtelijk apparaat** overeen met de **beleidskern** en de **overhead** van de gemeente. De lijst met uitvoerende taken omvat vrijwel alle uitvoerende taken van de gemeente⁴. Wij brengen niet alleen de formatie per gemeentelijke taak in beeld, maar ook de lasten en het saldo (lasten minus 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 niet alleen met het gemiddelde van alle deelnemende gemeenten, maar ook met gemeenten in uw grootteklasse. Wij gaan uit van vijf grootteklassen:

Grootteklasse	Aantal inwoners	Aantal benchmarkdeelnemers
A	< 15.000	12
B	15.000 - 30.000	29
C	30.000 - 50.000	26
D	50.000 - 100.000	17
E	> 100.000	12
Totaal		96

Deze steekproef vormt een vrij goede afspiegeling van de totale populatie van Nederlandse gemeenten. Er is sprake van een kleine ondervertegenwoordiging van klasse A en B. Dit blijkt uit een vergelijking van de populatieopbouw met de steekproefopbouw. In bijlage 1 hebben wij hierover meer informatie opgenomen.

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

⁴ 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.

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:

1. De onderzoeksmethode uit voorgaande jaren hebben wij als uitgangspunt gebruikt. Deze aanpak is in nauwe samenspraak met de deelnemers ontwikkeld. Daarnaast is de vragenlijst aangepast aan recente ontwikkelingen.
2. Het toesturen van de vragenlijst, de toelichting en de visienotitie aan de deelnemende gemeente.
3. De deelnemende gemeente heeft de vragenlijst ingevuld. Zij kon zich daarbij telefonisch laten ondersteunen door onze adviseurs. Hoewel de vragenlijst uitgebreid was, heeft de gemeenten deze zorgvuldig ingevuld.
4. Het controleren van de vragenlijst op volledigheid en consistentie, om ze daarna te analyseren.
5. Het voeren van (telefonische) gesprekken met de deelnemende gemeente. Doel hiervan was: het verifiëren van de ingevulde gegevens en het bespreken van verklaringen voor de verschillen.
6. Het opstellen van deze rapportage.

2. Specifieke conclusies over de situatie bij uw gemeente

2.1 Inleiding

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

1. de *bruto-omvang* van uw ambtelijk apparaat, ofwel de totale omvang van uw ambtelijk apparaat
2. de formatie voor uitvoerende werkzaamheden die uw ambtelijk apparaat zelf uitvoert
3. de *netto-omvang* van uw ambtelijk apparaat. 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 het ambtelijk apparaat. Dit is een maatstaf die tussen gemeenten wel goed vergelijkbaar is.

Wij maken de vergelijking met:

- het gemiddelde van gemeenten in de specifieke referentiegroep
- het gemiddelde van alle deelnemende gemeenten
- de kwartielscore van gemeenten in de specifieke referentiegroep (een kwart van de gemeenten in de specifieke referentiegroep heeft minder formatie ingezet dan dit getal).

Wij vinden dat de vergelijking van uw gemeente met gemeenten in de specifieke referentiegroep het beste beeld geeft. Gezien de grote spreiding in de formatie tussen gemeenten, is het daarbij goed om niet alleen naar het gemiddelde te kijken, maar ook naar de kwartielscore. Immers, een kwart van de gemeenten in de specifieke referentiegroep zit hier qua formatie onder.

De vergelijking met de totale groep gemeenten hebben wij opgenomen om aan te geven in welke mate de specifieke referentiegroep verschilt van het gemiddelde van alle gemeenten. Voor gedetailleerde informatie verwijzen wij naar de uitgebreide cijferbijlage (bijlage 3).

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 de specifieke referentiegroep. De legenda is als volgt:

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

2.2 De bruto-omvang van uw ambtelijk apparaat

In onderstaande tabel vergelijken wij de bruto-omvang van uw ambtelijk apparaat met dat van andere gemeenten. De cijfers luiden in fte per 1.000 inwoners⁵.

	Gemeente Haren	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten
Bruto-omvang ambtelijk apparaat	8,1	6,6	7,3

2.3 De formatie voor uitvoerende werkzaamheden die uw ambtelijk apparaat zelf uitvoert

In de volgende tabel vergelijken wij de formatie voor uitvoerende werkzaamheden die uw ambtelijk apparaat *zelf* uitvoert met die van andere gemeenten. De cijfers luiden in fte per 1.000 inwoners.

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 3. De ene gemeente voert deze taken geheel zelf uit, terwijl andere gemeenten deze taken hebben verzelfstandigd, uitbesteed of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling.

De tabel biedt 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.

	Gemeente Haren	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten
Formatie voor uitvoerende werkzaamheden die het ambtelijk apparaat zelf uitvoert	3,9	2,6	3,1

In bijlage 3 vergelijken wij het uitbestedingspatroon van uw gemeente per taak met dat van andere gemeenten. 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.

⁵ Gemiddeld omvat een fte een werkweek van 36 uur. Een klein aantal gemeenten heeft een iets kortere of een iets langere werkweek.

2.4 De netto formatieomvang van het ambtelijk apparaat

In onderstaande tabel vergelijken wij de netto-omvang van uw ambtelijk apparaat met dat van andere gemeenten. De cijfers luiden in fte per 1.000 inwoners.

	Gemeente Haren	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten	Kwartielscore van gemeenten in grootteklasse B
Netto-omvang ambtelijk apparaat	4,2	3,9	4,1	3,6

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 3 hebben wij dit uitgesplitst naar taken.

	Gemeente Haren	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten	Kwartielscore van gemeenten in grootteklasse B
Burgerzaken	0,37	0,28	0,29	0,26
Openbare orde en veiligheid	0,05	0,11	0,11	0,10
Verkeer, vervoer en waterstaat	0,16	0,16	0,18	0,15
Economische zaken	0,01	0,05	0,06	0,05
Onderwijs	0,15	0,08	0,10	0,08
Cultuur en recreatie	0,15	0,20	0,21	0,18
Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	0,18	0,24	0,23	0,21
Volksgesondheid en milieu	0,19	0,22	0,21	0,19
Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	0,78	0,75	0,71	0,72

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 werklust 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.

	Gemeente Haren	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten	Kwartielscore van gemeenten in grootteklasse B
Gemeentesecretaris / directie, lijnmanagement	4,9%	4,9%	4,8%	4,1%
Personeel en Organisatie	1,6%	2,8%	2,5%	2,4%
Informatisering en Automatisering	3,0%	3,1%	3,6%	2,7%
Financiën en Control	6,2%	6,9%	7,1%	5,8%
Juridische Zaken	0,7%	1,6%	1,5%	1,4%
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	2,3%	2,6%	2,3%	2,2%
Communicatie en Kwaliteitszorg	2,1%	2,2%	2,0%	1,9%
Facilitaire dienst (incl. uitvoerende taken)	8,6%	9,0%	7,7%	7,7%
Secretariaten in het 'primaire proces'	1,0%	1,0%	1,5%	0,9%
Totaal overhead	30,6%	34,1%	32,9%	28,9%

2.5 Conclusies voor uw gemeente

Wij concluderen het volgende:

- De totale omvang van het ambtelijk apparaat van de gemeente Haren is 23% (+28 fte) groter dan het gemiddelde van de referentiegroep. De formatie voor uitvoerende taken is 49% (+24 fte) groter dan het gemiddelde van de referentiegroep.
- Het netto ambtelijk apparaat laat zich tussen gemeenten het beste vergelijken en omvat grofweg de beleidskern, vergunningverlening en de overhead. Deze formatie is met 4,2 fte per 1.000 inwoners iets groter dan gemiddeld (+7%, +5 fte) en daardoor ook boven de kwartielscore⁶ van 3,6 fte per 1000 inwoners.

Uitvoerende taken in het primaire proces

De gemeente Haren heeft een boven gemiddelde formatie voor uitvoerende taken. Dit zijn taken die de ene gemeente in eigen beheer uitvoert, terwijl de andere gemeente dit deels of in z'n geheel uitbesteedt. Uitvoerende taken vertroebelen daarmee een zuivere vergelijking tussen gemeenten. Wij corrigeren hier daarom voor. Wij brengen deze formatie binnen alle gemeenten in kaart en vergelijken ze ook, maar trekken ze ook overal af van de totale formatie. De gemeente Haren zet 49% (+24 fte) meer formatie in voor uitvoerende taken dan gemiddeld.

⁶ De kwartielscore is de waarde waar een kwart van de referentiegroep onder zit. Daarmee is het ambitieuzer dan het gemiddelde, maar wel reëel. Immers, een kwart kan ermee toe.

De gemeente Haren voert bij een aantal taken een groter deel zelf uit in vergelijking met de referentiegroep. Dit geldt met name bij: Uitvoering wegbeheer/-onderhoud, Onderhoud schoolgebouwen, Beheer sportlocaties buiten en binnen, Beheer en onderhoud monumenten, Muziekschool, Beheer multifunctionele locaties, Beheer begraafplaatsen en Uitvoering woz-taxaties. De meerderheid van de gemeenten kiest er bij deze taken voor om zelf een kleinere rol te spelen of het in z'n geheel buiten de deur te plaatsen.

De taken die de gemeente Haren volledig in eigen beheer uitvoert, hebben we vergeleken met andere gemeenten die deze taken ook volledig in eigen beheer uitvoeren. We zien qua formatie een aantal afwijkingen ten opzichte van het gemiddelde. We benoemen hier een aantal uitschieters naar zowel boven als beneden:

- Bouw en woningtoezicht (+58%, +1,2 fte)
- Wet milieubeheer (+41%, +0,7 fte)
- Uitvoering wegbeheer/-onderhoud (-34%, -1,6 fte)
- Sociale Dienst (-37%, -2,6 fte)
- Beheer begraafplaatsen (-53%, -1,1 fte)

Daarnaast valt de formatie voor uitvoering groenvoorziening op. Hoewel de gemeente Haren aangeeft dit niet volledig zelf te doen, is de formatie hoog. Als deze formatie vergeleken wordt met de formatie voor gemeenten die de uitvoering volledig zelf doen, dan komt de gemeente Haren ook hoger uit (+116%, +14,2 fte) dan gemiddeld in de referentiegroep. De gemeente Haren geeft zelf aan dat op het gebied van groenvoorziening de gemeente te maken heeft met veel zandpaden (17 km.), veel bomen (28.000), veel asfalt voetpaden, veel gras en beplanting en veel meubilair wat onderhoud vraagt. Verder zijn deze medewerkers in de winter ook nodig bij de gladheidbestrijding, wat volgens de gemeente Haren een bepaald minimumomvang aan personeel vergt. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor het hoge aantal fte's voor deze taak.

Netto formatie: primaire proces

De omvang van de netto formatie van de gemeente Haren is iets groter dan gemiddeld (+7%, +5 fte). Op het gebied van beleid en vergunningverlening (BBV-taken) zien we meer formatie op de volgende taken:

- Overige belastingen (+60%, +0,7 fte)
- Burgerzaken (+33%, +1,7 fte)
- Onderwijs (+73%, +1,2 fte)

De gemeente Haren heeft te maken met veel scholen, ook voor speciaal onderwijs. Dit kan een verklaring zijn voor de hogere aantal fte's op de taak Onderwijs.

Op de volgende taken zien we minder formatie dan gemiddeld:

- Openbare orde en veiligheid (-57%, -1,2 fte)
- Economische zaken (-75%, -0,7 fte)
- Cultuur en Recreatie (-26%, -1,0 fte)
- Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening (-25%, -1,1 fte)
- Volksgezondheid en milieu (-11%, -0,5 fte)

De taken Verkeer, Vervoer en Waterstaat en Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting zijn ongeveer gelijk aan de referentiegroep. Daarnaast geeft de gemeente Haren aan dat de formatie op Verkeer, Vervoer en waterstaat vanaf 1 januari 2015 afneemt met 1,44 fte

Netto formatie: overhead

De gemeenten in de referentiegroep hebben een overheadformatie bestaande uit 34,1% van de totale formatie. Voor de gemeente Haren is dit 30,6% van de totale formatie; een afwijking van -10% (-5,3 fte) ten opzichte van de referentiegroep. Dit komt voornamelijk door de taken:

- Personeel en Organisatie (-41%, -1,7 fte)
- Financiën en Control (-9%, -0,9 fte)
- Juridische zaken (-59%, -1,4 fte)
- Bestuurszaken en bestuursondersteuning (-9%, -0,4 fte)

Inhuur

De gemeente Haren kent relatief hoge inhuurkosten (+88% met een absolute afwijking van € 844.440). De inhuurkosten zitten volgens de gemeente Haren voornamelijk in de domeinen Ruimtelijke ordening, Civiele-techniek en het Sociaal domein. Daarnaast wordt ongeveer een half miljoen euro besteed aan projecten en re-integratie waar ook vaak inkomsten tegenover staan.

Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage in de gemeente Haren is hoger (+10%) dan het gemiddelde in de referentiegroep. De meldingsfrequentie is veel hoger dan gemiddeld in de referentiegroep (+39%). Nader onderzoek zou hier nodig zijn om te kijken wat de achterliggende redenen zijn van deze afwijkingen. In de benchmark is hier geen extra aandacht aan besteed.

Tot slot

De benchmark die wij hebben uitgevoerd biedt vergelijkingsinformatie, geen oordeel. Gemeenten kunnen gefundeerd afwijken van de benchmark door een verschil in ambitie of plaatselijke kenmerken. Daarnaast hebben wij 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 overheadfuncties die fors afwijken nader te analyseren, bijvoorbeeld met een Overhead Value Analyse (OVA) dan wel 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 2.7).

2.6 Overige resultaten

In bijlage 3 treft u de uitgebreide resultaten van uw gemeente aan. Daarin hebben wij tevens vergelijkingsinformatie opgenomen over:

- formatie op subtaakniveau
- opbouw naar salarisniveaus

2.7 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.

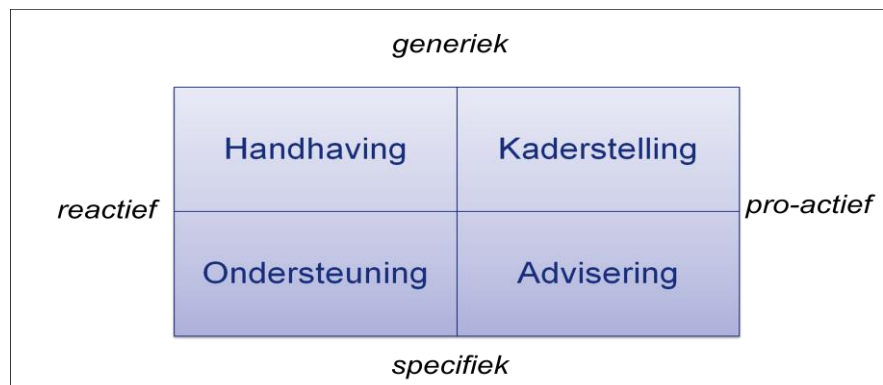
Dit gebeurt aan de hand van een documentanalyse, een kwantitatief onderzoek en verdiepende gesprekken/groepsbijeenkomsten.

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 3). Daarbij kan eventueel een onderscheid in stafftaken worden gemaakt.

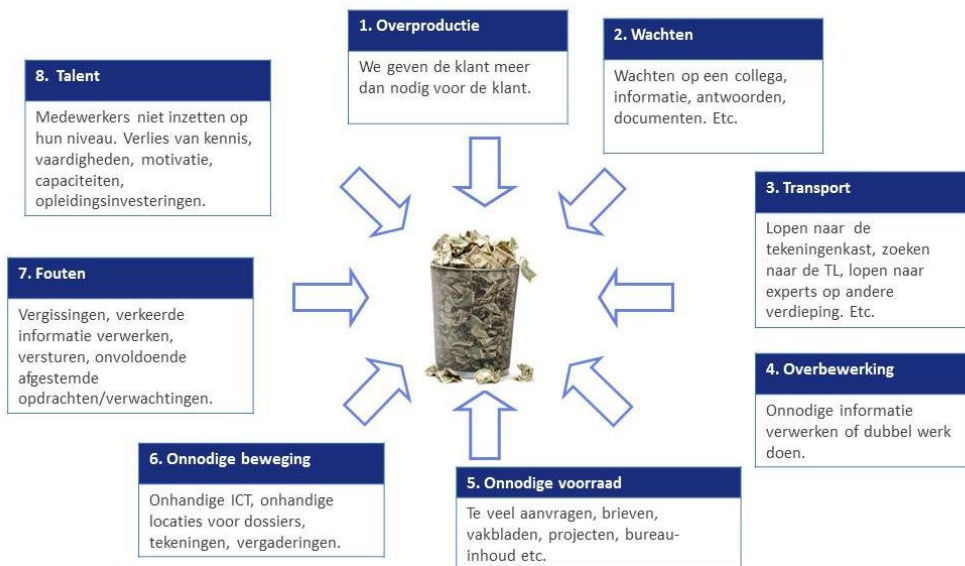


Voor de generieke taken spreekt het voor zich dat deze bij voorkeur centraal worden georganiseerd. Voor de specifieke taken (advies en ondersteuning) is zowel centrale als decentrale positionering mogelijk. Dit aansturing- en inrichtingsonderzoek resulteert in een heldere en onderbouwde scheiding tussen 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 formatieonderzoek⁷, een diepgaander 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 Arrangementbouw⁸. 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.

⁷ <http://www.berenschot.nl/expertise-diensten/expertise-diensten/benchmarks/formatieonderzoek/>

⁸ <http://www.berenschot.nl/thema/expertisecentrum/>

3. Algemene conclusies

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

- Omvang van het ambtelijk apparaat
- Verklaringen voor de verschillen tussen gemeenten
- Optimale omvang van een gemeente
- Ontwikkelingen formatie en inkomsten gemeenten
- Omvang van de overhead
- Kosten van inhuur gemeenten

3.1 De omvang van het ambtelijk apparaat

Omvang totale ambtelijk apparaat en netto-omvang ambtelijk apparaat: enorme verschillen

In onderstaande tabel zijn de gemiddelde totale en netto-omvang en het minimum en maximum van het ambtelijk apparaat van alle deelnemende gemeenten weergegeven.

	In fte per 1.000 inwoners		
	Minimum	Gemiddeld	Maximum
Totaal ambtelijk apparaat ⁹	4,4	7,3	12,9
Netto ambtelijk apparaat ¹⁰	2,7	4,1	6,1

*Voor de netto formatie bedraagt de kwartielscore 3,7 fte per 1.000 inwoners. Een kwart van de gemeenten zit hieronder.

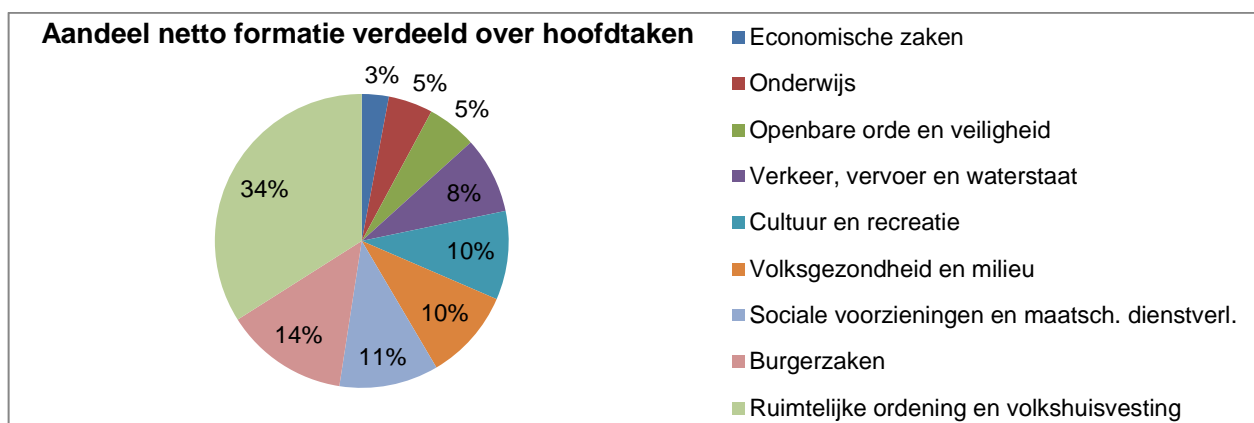
Uit bovenstaande tabel blijkt dat er tussen gemeenten enorme verschillen bestaan in omvang. Deze verschillen worden verklaard door een combinatie van factoren. Eén van deze factoren is het verschil in het uitbestedings- en verzelfstandigingspatroon van gemeenten. Wij hebben daarom een 'netto ambtelijk apparaat' ontwikkeld om hiervoor te corrigeren (zie paragraaf 1.3). Dit maakt het netto ambtelijk apparaat tot een goede maatstaf om gemeenten te vergelijken.

⁹ Met het totale ambtelijk apparaat bedoelen wij het bruto ambtelijk apparaat.

¹⁰ Voor een toelichting op het netto ambtelijk apparaat verwijzen wij naar paragraaf 1.3.

De verdeling van de netto formatie over gemeentelijke taken

In onderstaande figuur is per hoofdtaak weergegeven welk percentage van de netto formatie door alle deelnemende gemeenten wordt ingezet op deze (beleids)taken.



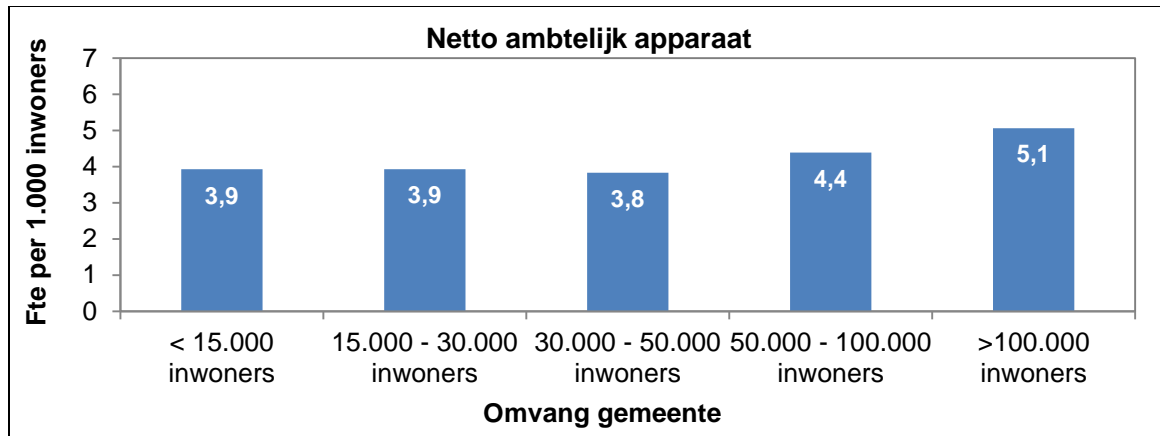
Grote gemeenten hebben per inwoner een grotere totale formatie en een grotere netto formatie.

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 ambtelijk apparaat en de gemiddelde netto-omvang ambtelijk apparaat per grootteklasse en per 1.000 inwoners in onderstaande tabel.

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

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

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



3.2 Verklaringen voor de verschillen tussen gemeenten

Hoe zijn de verschillen in het netto ambtelijk apparaat 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 ambtelijk apparaat.
4. Schaalnadelen.
5. Zuinigheid van raad, college en ambtelijk apparaat.

Ad 1. Intensiteit van de vraagstukken

De belangrijkste verklarende factor voor de verschillen in de omvang van het netto ambtelijk apparaat 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 gemeenten. De hoogte van dit percentage heeft een significante invloed op de omvang van het ambtelijk apparaat. Voorts is in grote gemeenten (vooral de G25) 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:

- *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

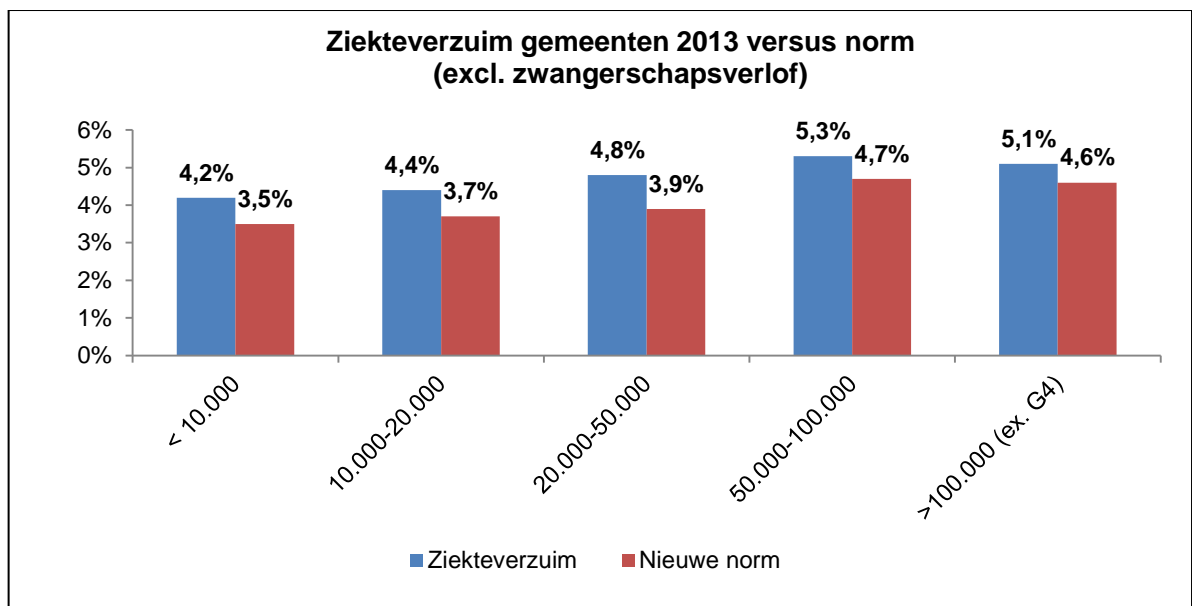
De ambities van raad, college en ambtelijk apparaat blijken van grote invloed te zijn op de omvang van het netto ambtelijk apparaat. Tussen gemeenten bestaan opvallend genoeg grote verschillen in deze ambities. De ene gemeente neemt genoeg met een 7 voor de dienstverlening en weegt zorgvuldig af welke ambities reëel zijn met de huidige omvang van het apparaat. Terwijl bij andere gemeenten raad, college en apparaat elkaar opzweven 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 gemeentegrootte¹¹. Daaruit blijkt dat bij veel gemeenten een reductie van 0,5 tot 0,9 procentpunt mogelijk is. Voor een gemeente met 40.000 inwoners betekent dit een besparing van ruim 3 fte bij een gemiddeld verzuim.

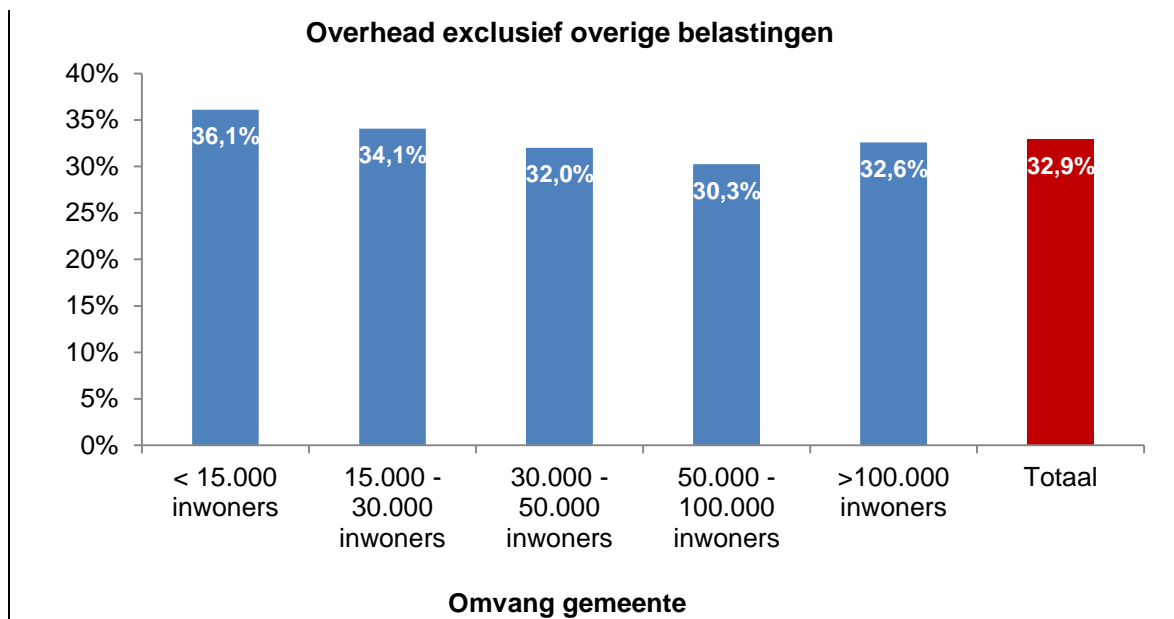


- *Het contact met de burger moet georganiseerd worden.* Een grote gemeente moet een wijk-aanpak ontwikkelen om de burger te betrekken in het beleid, terwijl dit in een kleine gemeente meer vanzelfsprekend is. Zo zijn er grotere gemeenten die een aparte dienst Wijkbeheer hebben, die voornamelijk gericht is op het onderhouden van contacten met burgers.

¹¹ Bron: A+O fonds Gemeenten, 2013. 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.

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.

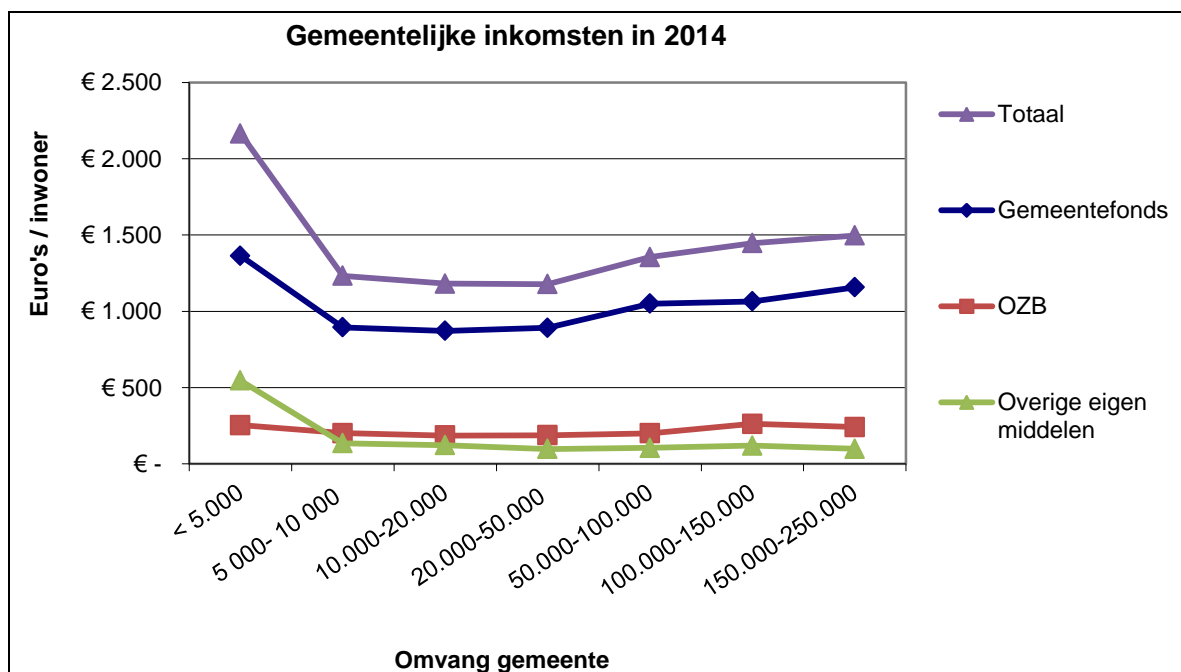


Ad 5. Zuinigheid van raad, college en ambtelijk apparaat

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 grafiek¹².

¹² 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's, terwijl een gemeente met 20.000 inwoners een apparaat heeft van circa 130 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 werklust 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.

3.3 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 voorzieningen-niveau 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.

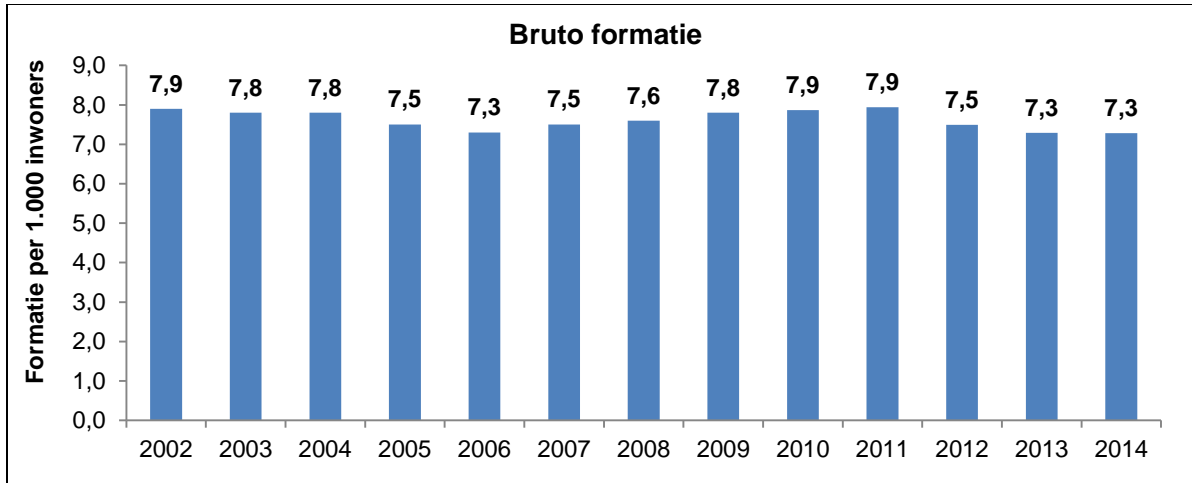
3.4 Ontwikkelingen formatie en inkomsten gemeenten

In deze paragraaf gaan wij in op ontwikkelingen in de formatie en inkomsten van gemeenten en op de verwachte prognoses. Deze cijfers zijn enerzijds gebaseerd op de uitkomsten van de benchmark ambtelijk apparaat en anderzijds op de uitkomsten van een kengetallenonderzoek dat Berenschot in maart 2014 heeft uitgevoerd onder 92 gemeenten in Nederland. Berenschot heeft in het kengetallenonderzoek gekeken naar de ontwikkelingen van de formatie en kosten van gemeenten en naar de prognoses voor de formatie en kosten.

A. Formatie gemeenten is sinds 2002 vrij stabiel, maar gaat komende jaren verder afnemen

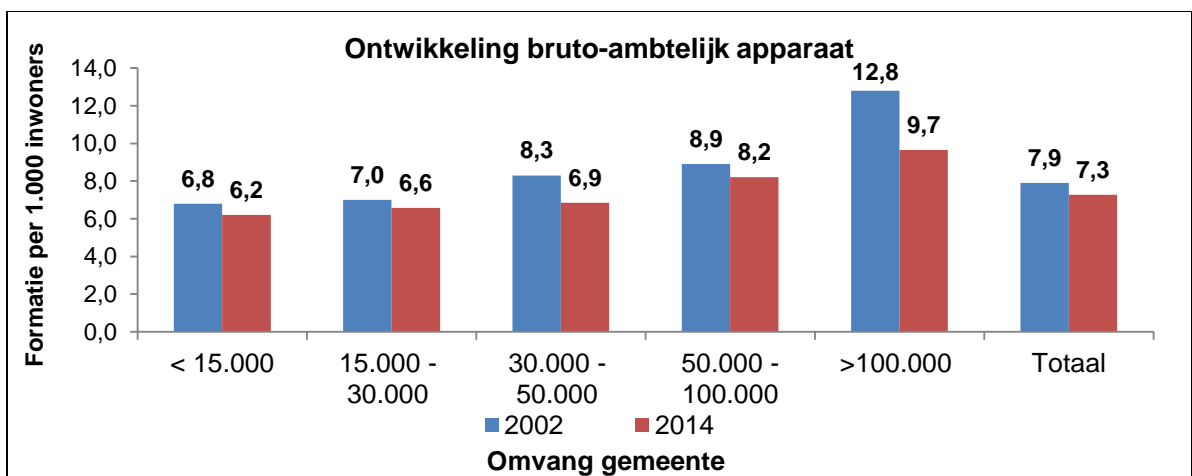
In 2002 zijn we met de benchmark ambtelijk apparaat begonnen. In de volgende grafiek presenteren wij de ontwikkeling van de bruto formatie per 1.000 inwoners sindsdien.

Berenschot

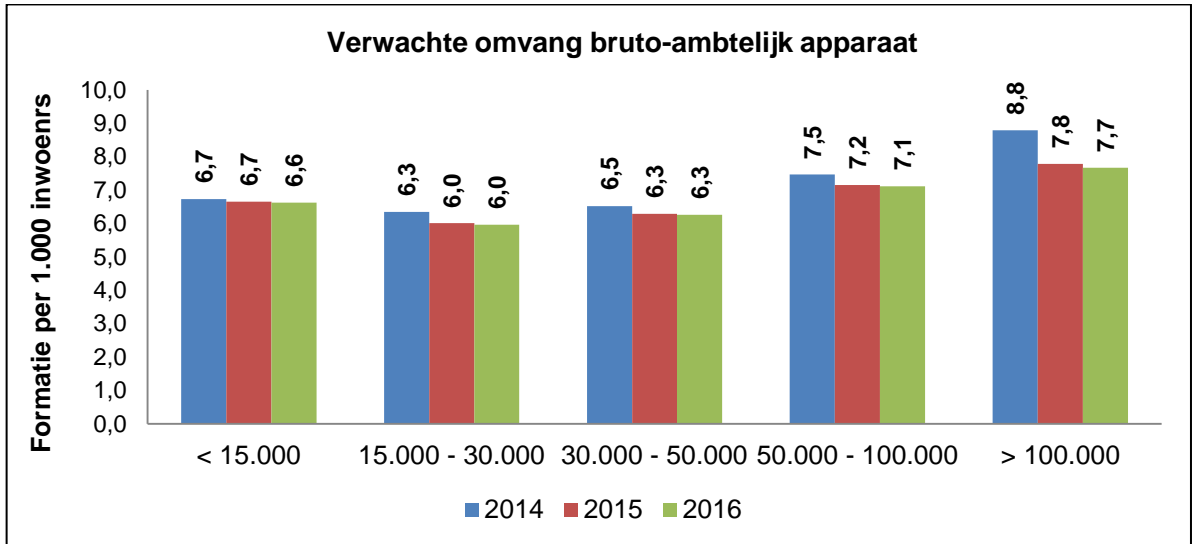


We zien dat de bruto formatie tussen 2002 en 2006 iets is afgenomen en tot 2011 weer is toegenomen tot het niveau van 2002. In 2013 en 2014 zien we dat de bruto formatie gelijk blijft maar dat deze in vergelijking met 2011 wel is afgenomen. Bij de interpretatie van de cijfers is van belang dat gemeenten enerzijds steeds meer taken uitvoeren, die vanuit het Rijk zijn gedecentraliseerd. Anderzijds worden meer taken uitbesteed en is sprake van bezuinigingen. We zien dat de bezuinigingen sinds 2011 de overhand krijgen. Gemiddeld over alle gemeenten is het aantal ambtenaren sinds 2011 gedaald met 8%.

De ontwikkeling van de bruto formatie sinds de start van onze benchmark ambtelijk apparaat in 2002, uitgesplitst naar grootteklasse, is als volgt:

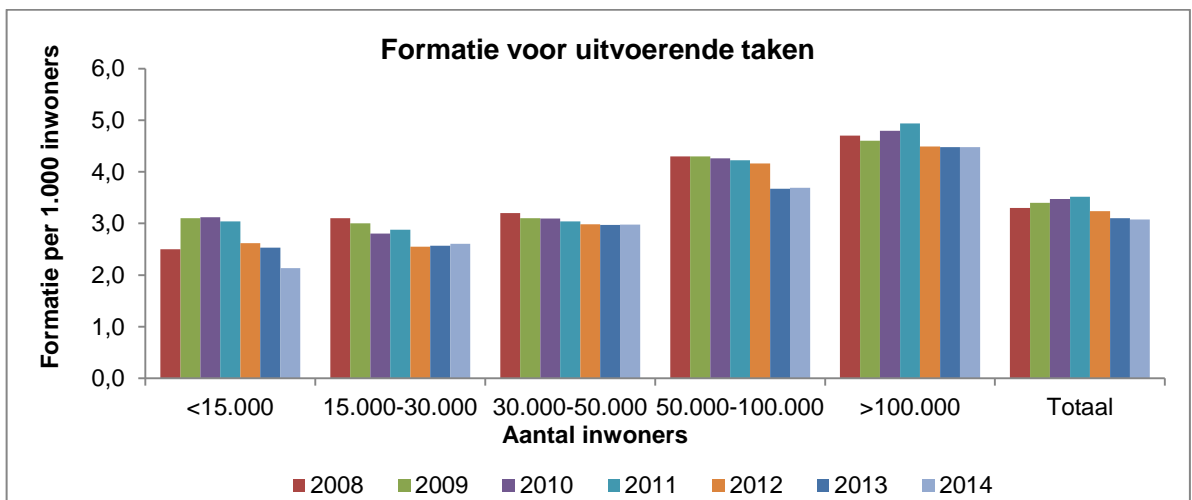


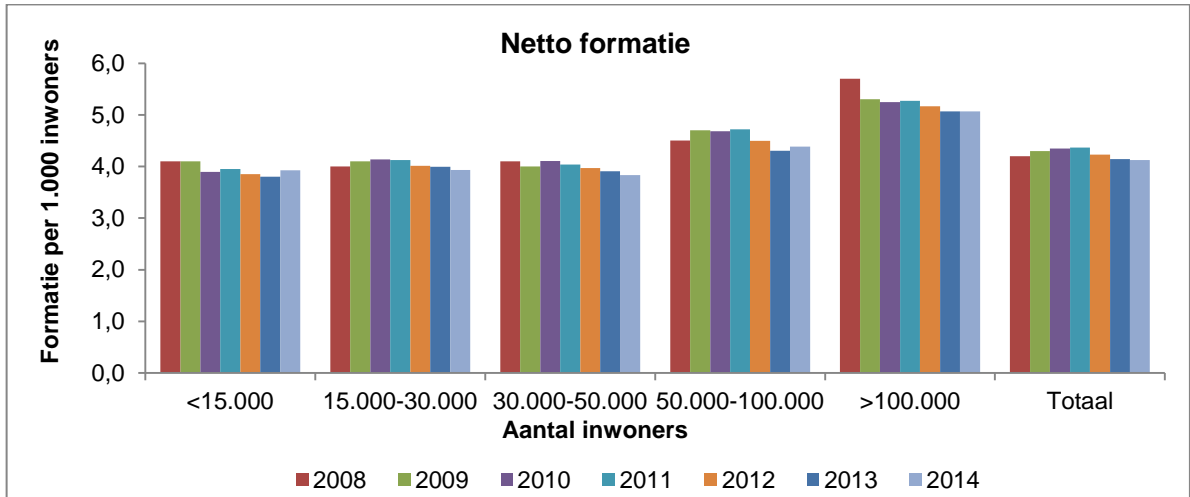
Uit ons kengetallenonderzoek blijkt dat bij gemeenten tussen 2014 en 2016 gemiddeld genomen het aantal ambtenaren met 7% afneemt. Dit komt neer op een afname van bijna 8.900 formatieplaatsen en een bedrag aan loonkosten van € 441 miljoen. De 100.000+ gemeenten (excl. de G4) verwachten tussen 2014 en 2016 zelfs een verdere afname van 13%, terwijl het aantal ambtenaren ten opzichte van 2009 al met 17% is afgenomen.



Tevens presenteren wij het verloop van de netto formatie en uitvoerende formatie sinds 2008. In de periode tot 2007 hanteerden we in de benchmark ambtelijk apparaat een iets andere definitie voor deze twee maatstaven, wat de vergelijking bemoeilijkt.

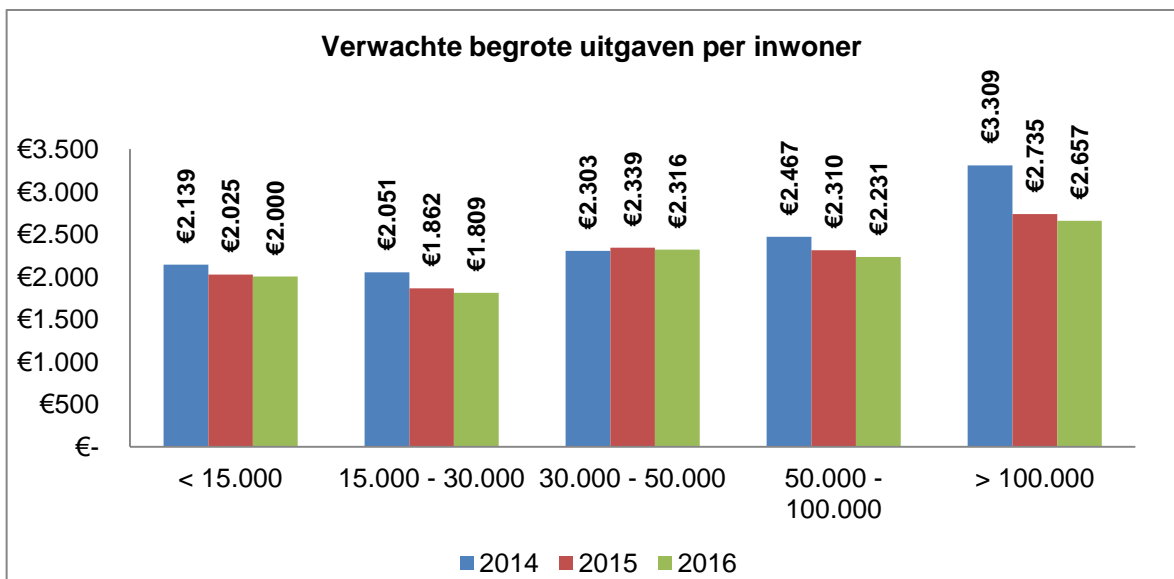
Uit onderstaande grafieken blijkt dat de uitvoerende taken sinds 2008 zijn afgenomen. De afname bij de netto formatie is heel beperkt. Bij 100.000+ gemeenten is de dalende trend in netto formatie sterker en reeds in 2008 begonnen.





B. Ontwikkelingen begroting gemeenten: daling

De economische crisis heeft tot een behoorlijke verslechtering van de financiële positie van gemeenten geleid. In onderstaande grafiek is een overzicht van de verwachte begrote uitgaven in de periode 2014 tot en met 2016, uitgesplitst naar grootteklasse, weergegeven.



Uit de uitkomsten van het kengetallenonderzoek blijkt dat de begrote uitgaven van gemeenten voor 2014 € 2.391 per inwoner bedragen. Gemiddeld over alle gemeenten zijn de begrote kosten per inwoner sinds 2009 met 2% gedaald. De uitgaven voor ruimtelijke ordening en volkshuisvesting zijn met een gemiddelde afname van € 113 per inwoner het meest gedaald. De uitgaven voor sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening zijn met een toename van € 75 per inwoner het sterkst gestegen.

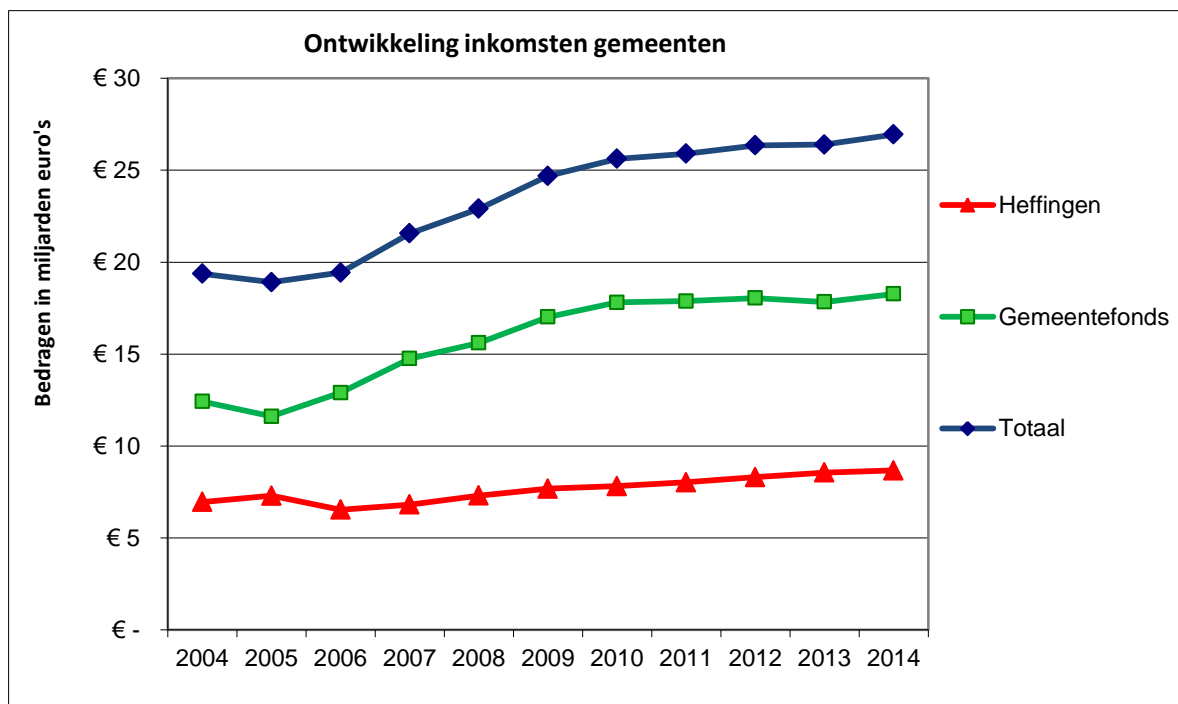
De uitgaven per inwoner stijgen naarmate gemeenten groter worden. Zo geven gemeenten met meer dan 100.000 inwoners (exclusief Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) € 3.309 per inwoner uit, terwijl dit voor kleine gemeenten tot 15.000 inwoners € 2.139 per inwoner is.

Tot en met 2016 verwachten gemeenten een verdere afname van de totale uitgaven van 11%. Dit komt in totaal over alle gemeenten neer op een afname van zo'n € 4,5 a € 6 miljard. Gemeenten met meer 100.000 inwoners verwachten tussen nu en 2016 zelfs een verdere afname van 18%, terwijl zij al 14% zijn gedaald ten opzichte van 2009.

In de begrotingscijfers voor de komende jaren is nog geen rekening gehouden met de taken op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen, waarvoor gemeenten per 1 januari 2015 verantwoordelijk worden. Dit, omdat gemeenten ten tijde van het kengetallenonderzoek, nog niet precies wisten hoeveel geld zij hiervoor extra zouden ontvangen. Wel staat vast dat deze 'decentralisaties' vanuit het Rijk gepaard gaan met forse bezuinigingen.

C. Ontwikkelingen algemene uitkering gemeentefonds en heffingen: lichte stijging

De algemene uitkering uit het gemeentefonds is gestegen van € 17,8 miljard in 2013 naar € 18,3 miljard in 2014. De opbrengsten uit gemeentelijke heffingen nemen met 1,4% toe tot € 8,67 miljard; een lichte 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. Voor de komende paar jaren zal het voor gemeenten spannend worden hoe zij de budgetten voor het Sociaal domein gaan verdelen en of zij met deze budgetten de zorg kunnen inkopen of subsidiering die zij nodig achter voor hun gemeente. Ook andere inkomsten zullen naar verwachting verder afnemen, zoals de resultaten uit bouwgrond-exploitatie, specifieke uitkeringen en de vergoeding voor betaalde bijstandsuitkeringen¹³. Bovendien zijn, als gevolg van de economische crisis, de uitgaven behoorlijk opgelopen.

¹³ Sterkere steden en evenwichtige overheidsfinanciën. Een discussiebijdrage van de kring van de gemeentesecretarissen van de 100.000+ steden. www.vng.nl.

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.

3.5 De omvang van overhead

Grote verschillen in relatieve omvang overhead. Kwartielscore: 30,2%.

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 26% en 47%. Het gemiddelde bedraagt 32,9%¹⁴. Het percentage ligt iets lager voor gemeenten met een omvang tussen de 30.000 en 100.000 inwoners. De kwartielscore bedraagt 30,2%. Een kwart van alle gemeenten zit hieronder.

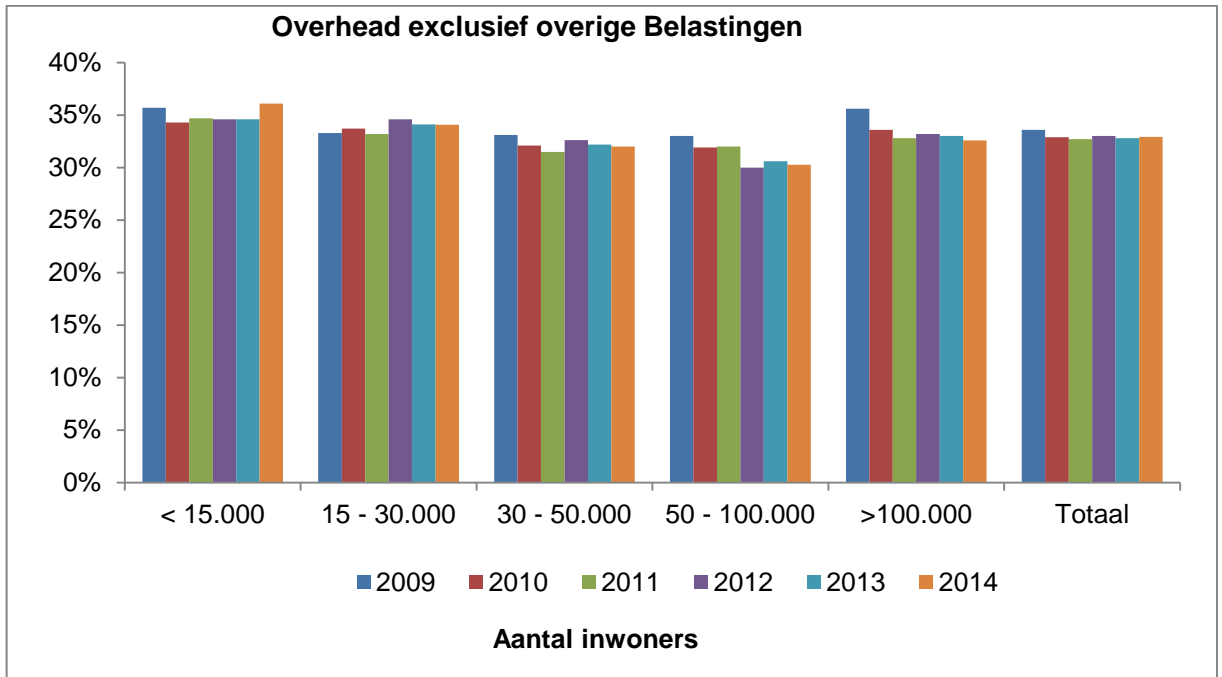
In de navolgende tabel geven wij de omvang van de overhead per grootteklasse weer. Daarnaast geven wij aan hoeveel de formatie voor Belastingen bedraagt. Wij brengen de formatie voor Belastingen apart in beeld, omdat dit geen 'zuivere' overheadtaak is. Wel is deze functie veelal ondergebracht bij de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

	1. Overhead exclusief Belastingen	2. Formatie voor Belastingen	3 Overhead inclusief Belastingen
< 15.000 inwoners	36,1%	1,6%	37,7%
15.000 - 30.000 inwoners	34,1%	2,0%	36,0%
30.000 - 50.000 inwoners	32,0%	2,1%	34,1%
50.000 - 100.000 inwoners	30,3%	1,9%	32,1%
>100.000 inwoners	32,6%	1,6%	34,2%
Totaal	32,9%	1,9%	34,8%

¹⁴ Exclusief de formatie voor Belastingen.

Overhead door de jaren heen

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



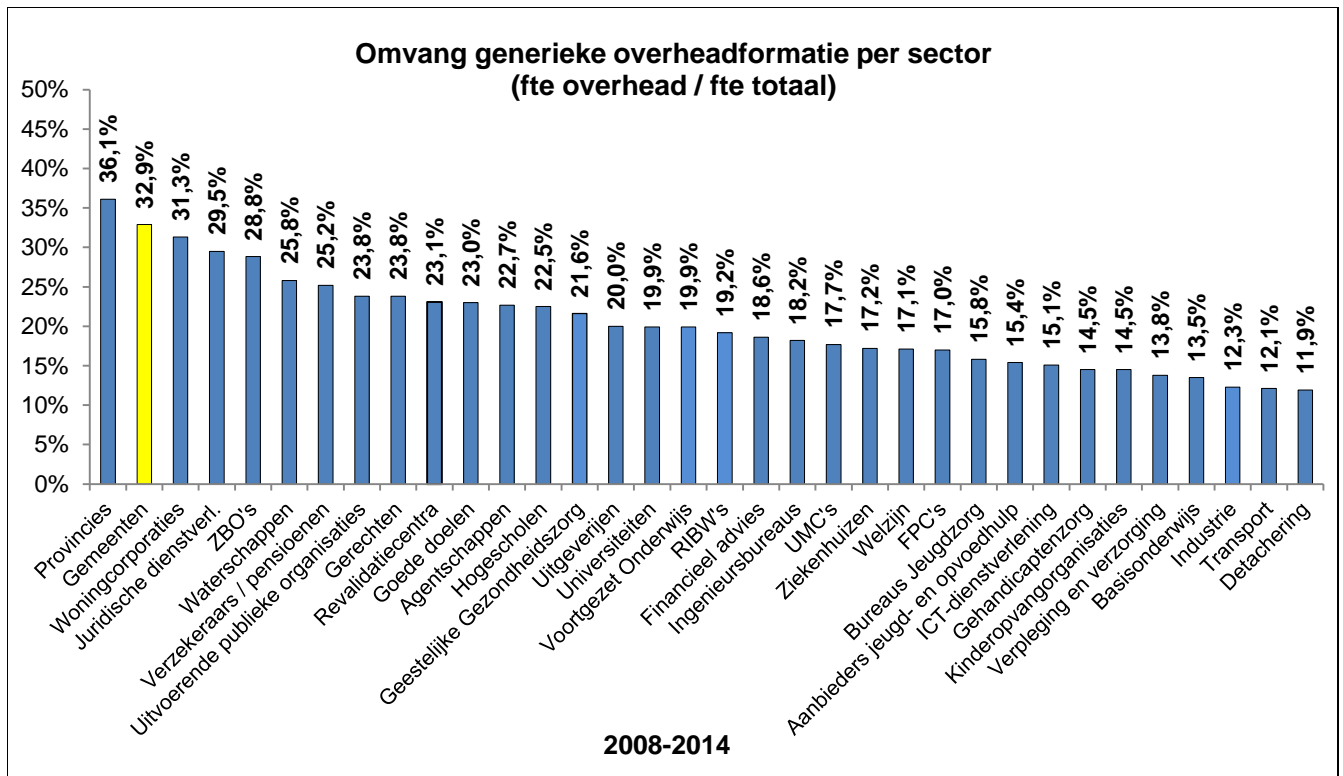
Over het geheel, met uitzondering van de grootteklasse met minder dan 15.000 inwoners, is in de afgelopen jaren sprake van een lichte afname van de overhead.

Overhead relatief hoog vergeleken met andere sectoren

Sinds 2001 heeft Berenschot de overhead onderzocht van in totaal ruim 1.800 organisaties¹⁵. 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.

¹⁵ 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.



Grote verschillen in omvang overhead tussen gemeenten

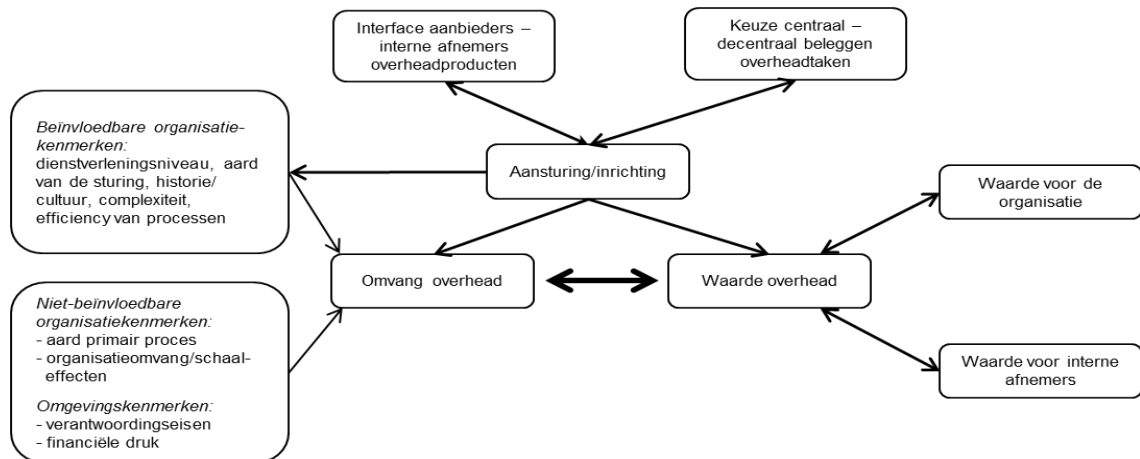
Ook tussen gemeenten bestaan grote verschillen in de omvang van de overhead. Deze verschillen zijn slechts voor een beperkt deel terug te voeren op daadwerkelijke werklastbepalende factoren. Voor het overige zijn ze niet te verklaren op grond van rationele factoren, maar spelen minder rationele verklaringen 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 organisaties¹⁶.

¹⁶ Op basis van het proefschrift van Mark Huijben '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 dan wel 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:

1. *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.
2. *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.

3. *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 stevast 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?*¹⁷.

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.

3.6 Kosten van inhuur gemeenten

In deze paragraaf gaan wij in op de mate van inhuur bij gemeenten. Onder *inhuur* verstaan wij alle kosten van de uitvoering van een taak door derden, waarbij de aansturing van de medewerkers die de taak uitvoeren binnen de ambtelijke organisatie plaatsvindt. Bijvoorbeeld: de uitvoering van de taak door een interim-manager of een uitzendkracht. Het gaat derhalve om mensen die tijdelijk een plek innemen binnen de hiërarchie van de gemeentelijke organisatie. Daartoe rekenen wij dus niet de kosten van uitbesteding, aangezien bij uitbesteding de medewerkers die de taak uitvoeren niet worden aangestuurd binnen de gemeentelijke organisatie, maar op basis van een uitbestedingscontract (bijvoorbeeld de uitbesteding van het groenonderhoud).

¹⁷ Zie: *Doen wij wel aan hypes mee? Vier trends brengen ons terug naar 1850.*

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

Wij onderscheiden de volgende twee vormen van inhuur:

- Inhuur op reguliere taken. Als gevolg van ziekte, zwangerschapsverlof, openstaande vacatures of tijdelijke toename van de vraag naar producten of diensten. Deze vorm van inhuur heeft met name betrekking op de inhuur van uitzendkrachten, gedetacheerden en interim-managers. U huurt een 'functie voor een bepaalde tijd' in.
- Inhuur bij extra taken/projecten. Specifieke projectkennis of vaardigheden zijn niet of onvoldoende beschikbaar binnen de eigen organisatie.

De volgende vorm van inhuur hebben wij in onze benchmark buiten beschouwing gelaten:

- Specialistische inhuur/onderzoek. Inhuur van derden is noodzakelijk, omdat specifieke kennis niet of onvoldoende beschikbaar is binnen de organisatie. Deze vorm van inhuur heeft vooral betrekking op de inhuur van adviseurs en consultants. Resultaat is meestal een 'product', zoals een rapportage of een advies.

De hoogte van de gemiddelde inhuurkosten per inwoner bij gemeenten, uitgesplitst naar grootteklasse, is als volgt:

Aantal inwoners	(Gemiddelde) inhuurkosten per inwoner
< 15.000 inwoners	€ 50
15.000 - 30.000 inwoners	€ 51
30.000 - 50.000 inwoners	€ 51
50.000 - 100.000 inwoners	€ 57
>100.000 inwoners	€ 111
Totaal	€ 61

4. Begrotingsanalyse

4.1 Inleiding

Naast een vergelijking van de formatie hebben wij tevens een begrotingsanalyse uitgevoerd voor de gemeente Haren. Doel van de begrotingsanalyse is inzicht te bieden in de baten en lasten van uw gemeente en hoe deze zich verhouden tot andere gemeenten. In dit hoofdstuk presenteren wij de resultaten van de begrotingsanalyse op hoofdlijnen. In bijlage 4 vindt u een meer gedetailleerde vergelijking.

Achtereenvolgens gaan wij in op de aanpak en een vergelijking met andere gemeenten. Ook confronteren we de resultaten van de begrotingsanalyse met de resultaten van de benchmark ambtelijk apparaat. Tot slot presenteren wij onze conclusies.

4.2 Aanpak

Structuur

Evenals de benchmark ambtelijk apparaat is de begrotingsanalyse gestoeld op de BBV-indeling (Besluit Begroting en Verantwoording). Daarbij hebben wij de onderliggende indeling in hoofdtaken (zoals bijv. Economische Zaken) en taken (bijv. Handel en Ambacht) geordend in 16 beleids-relevante clusters die in te delen zijn in 4 domeinen financieel, fysiek, sociaal en algemeen bestuurlijk. Per cluster gaan wij in op de baten, lasten en het saldo. Het referentiejaar is 2014.

De analyse is gebaseerd op cijfers van het CBS. In deze cijfers zijn de mutaties in reserves die verband houden met de BBV-hoofdfuncties niet direct aan deze functies toegerekend en aldus niet meegenomen in de begrotingsanalyse.

Referentiegemeenten

Wij hebben de gemeente Haren vergeleken met alle gemeenten in Nederland met een inwoneraantal tussen de 15.000 en de 30.000 inwoners.

4.3 Vergelijking met de referentiegroep

4.3.1 Vergelijking van de lasten

Wanneer we de totale lasten per inwoner van uw gemeente vergelijken met het gemiddelde van de referentiegroep dan constateren we dat deze 16% lager zijn (zie volgende tabel). Dit komt voornamelijk door lagere lasten op het sociaal domein (-19%) en het Financieel-Economisch domein (-98%). Onder het sociaal domein vallen onder andere de clusters Werk en inkomen (-42%) en Maatschappelijke zorg (-23%). We zien dat het aantal uitkeringsontvangers 28% lager is dan gemiddeld in de referentiegroep. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de lagere lasten per inwoner op het sociaal domein. Binnen het Financieel-Economisch domein zit het cluster Eigen inkomsten/uitgaven (-98%) van de gemeente Haren.

De lasten op het gebied van bevolkingszaken (+69%), Educatie (+34%), Kunst en ontspanning (+17%), Riolering (+29%) en Reiniging (+38%) zijn hoger dan gemiddeld. Wat betreft educatie valt het hoge aantal leerlingen in speciaal (+1286%) en voorgezet (+508%) onderwijs op binnen de gemeente Haren. Dit zou deels een verklaring kunnen zijn voor de hogere lasten per inwoner.

Lasten per inwoner

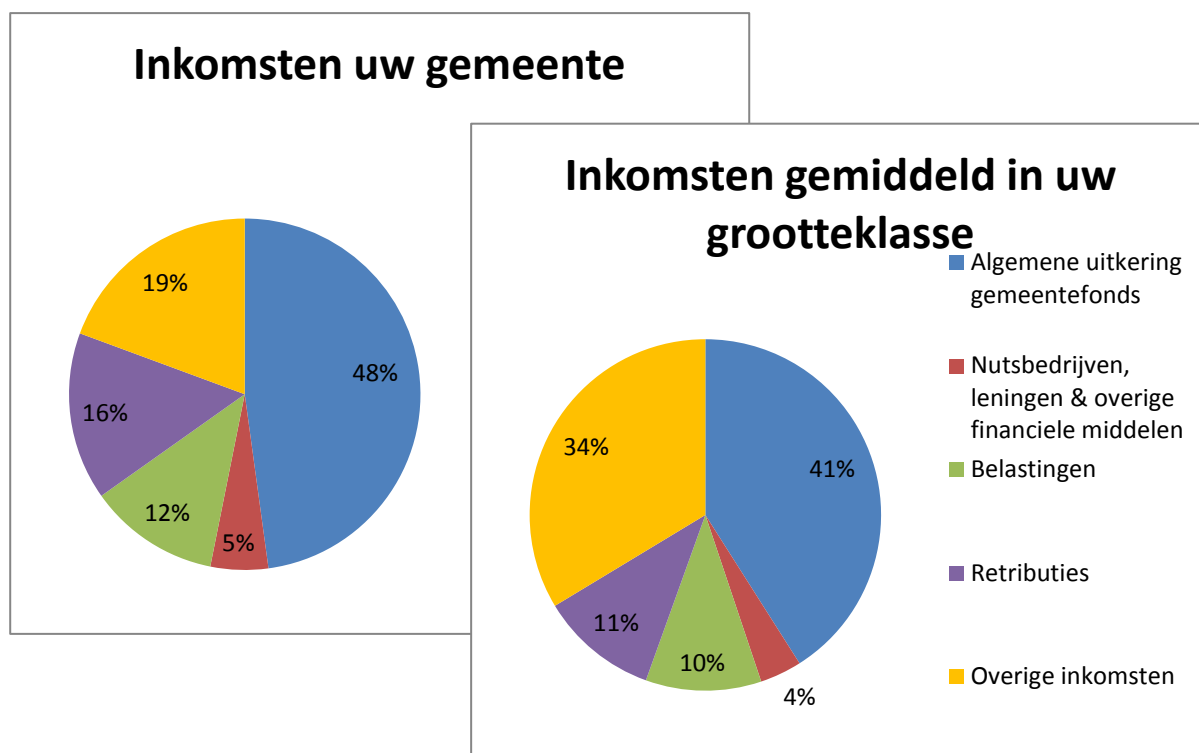
	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte- klasse	Afw ijking % uw gemeente
Algemeen Bestuurlijk Domein	€ 260	€ 266	-2%
Cluster: Bestuursorganen	€ 43	€ 63	-31%
Cluster: Bevolkingszaken	€ 77	€ 46	69%
Cluster: Overige/ algemene ondersteuning	€ 70	€ 76	-8%
Cluster: Openbare orde en veiligheid	€ 70	€ 82	-15%
Fysiek Domein	€ 655	€ 582	12%
Cluster: Wegen en water	€ 171	€ 163	5%
Cluster: Groen	€ 110	€ 115	-5%
Cluster: VHROSV	€ 114	€ 104	9%
Cluster: Reiniging	€ 115	€ 83	38%
Cluster: Riolering	€ 113	€ 88	29%
Cluster: Fysiek milieu	€ 31	€ 28	12%
Cluster: Oudheid	€ 1	€ 11	-92%
Sociaal Domein	€ 751	€ 929	-19%
Cluster: Educatie	€ 167	€ 124	34%
Cluster: Kunst en ontspanning	€ 130	€ 111	17%
Cluster: Werk en inkomen	€ 211	€ 366	-42%
Cluster: Maatschappelijke zorg	€ 242	€ 316	-23%
Financieel-Economisch Domein	€ 5	€ 216	-98%
Cluster: Eigen inkomsten/ uitgaven	€ 5	€ 216	-98%
Totaal	€ 1.671	€ 1.993	-16%

4.3.2 Vergelijking van de inkomsten

Uit de vergelijking van uw gemeente met de gemeenten in de referentiegroep blijkt dat de inkomsten per inwoner van uw gemeente 3% lager zijn dan gemiddeld. Dit komt voornamelijk doordat uw gemeente minder inkomsten per inwoner ontvangt uit de overige inkomsten

	Inkomsten (x € 1.000)			Inkomsten per inwoner		
	Uw gemeente	Gemiddeld alle gemeenten	Gemiddeld in uw grootte- klasse	Uw gemeente	Gemiddeld alle gemeenten	Gemiddeld in uw grootte- klasse
Algemene uitkering gemeentefonds	€ 18.068	€ 44.782	€ 19.118	€ 962	€ 1.066	€ 850
Nutsbedrijven, leningen & overige financiële middelen	€ 2.004	€ 5.497	€ 1.799	€ 107	€ 131	€ 80
Belastingen	€ 4.549	€ 11.260	€ 4.963	€ 242	€ 268	€ 221
Retributies	€ 5.832	€ 9.952	€ 5.063	€ 310	€ 237	€ 225
Overige inkomsten	€ 7.315	€ 49.065	€ 15.692	€ 389	€ 1.168	€ 697
Totaal	€ 37.768	€ 120.556	€ 46.634	€ 2.011	€ 2.869	€ 2.073

De volgende figuur geeft een overzicht van de verdeling van de inkomsten van de gemeente Haren in vergelijking met de referentiegroep. We constateren dat bij de gemeente Haren ten opzichte van de referentiegroep een groter aandeel van de inkomsten afkomstig is uit het gemeentefonds, belastingen, nutsbedrijven, leningen en retributies. Het aandeel van de inkomsten uit overige inkomsten is daarentegen lager dan de referentiegroep.



4.4 Vergelijking begroting en formatie

In onderstaande tabel laten we zien hoe de omvang van de formatie zich verhoudt tot de resultaten van de begrotingsanalyse.

BBV-taakvelden	Formatie t.o.v. referentiegroep	Lasten begroting t.o.v. referentiegroep
Algemeen bestuur/ Burgerzaken	Groter dan gemiddeld	Groter dan gemiddeld
Openbare orde en veiligheid	Kleiner dan gemiddeld	Kleiner dan gemiddeld
Verkeer, vervoer en waterstaat	Ongeveer gemiddeld	Groter dan gemiddeld
Economische zaken	Kleiner dan gemiddeld	Kleiner dan gemiddeld
Onderwijs	Veel groter dan gemiddeld	Veel groter dan gemiddeld
Cultuur en recreatie	Kleiner dan gemiddeld	Kleiner dan gemiddeld
Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	Kleiner dan gemiddeld	Veel kleiner dan gemiddeld
Volksgezondheid en milieu	Ongeveer gemiddeld	Veel groter dan gemiddeld
Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	Ongeveer gemiddeld	Veel kleiner dan gemiddeld

Opvallende taakvelden zijn Volksgezondheid en Milieu en Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting. Op Volksgezondheid en Milieu wordt een formatie die ongeveer gemiddeld is ingezet, terwijl de lasten veel groter zijn dan gemiddeld. Bij Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting wordt ongeveer een gemiddelde formatie ingezet terwijl de lasten veel kleiner zijn dan gemiddeld.

Om conclusies te kunnen trekken en verklaringen voor de ogenschijnlijke verschillen te zoeken is verdiepend onderzoek nodig. Een doorlichting van de functies die een afwijkend beeld vertonen kan meer inzicht bieden.

4.5 Conclusies begrotingsanalyse

Uit de begrotingsanalyse blijkt dat gemeente Haren 16% lagere lasten per inwoner heeft. Dit hangt vooral samen met lagere lasten in het Sociaal domein en Financieel-Economisch Domein. Hier vallen de clusters Werk en inkomen, Maatschappelijke zorg en Eigen inkomsten/uitgaven onder. Verder vallen de hogere lasten op de clusters Bevolkingszaken, Educatie, Kunst en ontspanning, Riolering en Reiniging op.

Hierbij komt dat de gemiddelde inkomsten per inwoner 3% lager zijn dan gemiddeld. De gemeente Haren ontvangt ten opzichte van de referentiegroep meer inkomsten uit het gemeentefonds, belastingen, nutsbedrijven, leningen en retributies. Het aandeel van de inkomsten uit overige inkomsten is daarentegen lager dan de referentiegroep.

De grootste risico's uit het risicoprofiel (zie bijlage 4 begrotingsanalyse) liggen in de grijze druk, de solvabiliteit, de netto schuld per inwoner, de bruto (emu) schuld als percentage van het inkomen en de debt ratio.

Bijlage 1

Vergelijking deelnemers met populatie

Vergelijking deelnemers met populatie

		Nederland		Onderzoek	
		Aantal gemeenten	Procentueel	Aantal gemeenten	Procentueel
A	< 15.000	86	21%	12	13%
B	15.000 - 30.000	156	39%	29	30%
C	30.000 – 50.000	87	22%	26	27%
D	50.000 - 100.000	46	11%	17	18%
E	> 100.000	28	7%	12	13%
Totaal		403	100%	96	100%

* Peildatum 1 januari 2014

Bijlage 2

Vragenlijst en toelichting

Vragenlijst totale omvang ambtelijk apparaat

Peildatum: 1 januari 2014

Deze vragenlijst omvat zes categorieën vragen:

- A. [Algemene gegevens](#)
- B. [Vragen over de totale omvang van het ambtelijk apparaat \(inclusief uitvoerende taken\)](#)
- C. [Vragen over de formatie per taak](#)
- D. [Vragen over de salarisopbouw van het ambtelijk apparaat \(optioneel\)](#)
- E. [Ziekteverzuim \(optioneel\)](#)
- F. [Inhuur \(optioneel\)](#)

Wij raden u aan eerst de bijgevoegde notitie en de toelichting op deze vragenlijst te lezen.
In deze vragenlijst kunt u alleen gegevens invoeren in de witte cellen.
Indien u een antwoord wilt toelichten, dan kunt u dit doen in het tabblad 'Opmerkingen'.

Veel succes met het invullen van de vragenlijst!

A. ALGEMENE GEGEVENS

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. Naam gemeente | <input type="text" value="Haren"/> |
| 2. Naam contactpersoon | <input type="text"/> |
| 3. Telefoonnummer contactpersoon | <input type="text"/> |
| 4. Wat is de basisstructuur van uw gemeente? | <input type="text"/> |
| 5. Hoeveel inwoners telt uw gemeente per 1/1/2014? | <input type="text" value="18.782"/> |

B. VRAGEN OVER DE TOTALE OMVANG VAN HET AMBTELIJK APPARAAT

- | | | |
|--|-------------------------------------|-----|
| 6. Wat is het totaal aantal formatieplaatsen van het ambtelijk apparaat van uw gemeente per 1/1/2014?
Zie de definitie in de toelichting! Wij noemen dit het 'bruto ambtelijk apparaat'. | <input type="text" value="151.81"/> | fte |
| 7. Wat is het totaal aantal formatieplaatsen (primair proces en overhead) dat taken uitvoert voor derden (andere gemeenten / organisaties) per 1/1/2014?
Om welke taken gaat dit?
<input type="text" value="Wij werken niet voor andere gemeenten of omgevingsdienst."/> | <input type="text"/> | fte |
| 8. Wat is het totaal aantal formatieplaatsen dat bij derden (andere gemeenten / organisaties) overheadtaken verricht voor uw gemeente per 1/1/2014?
Om welke specifieke overheadtaken gaat dit?
<input type="text" value="Zie 7"/> | <input type="text"/> | fte |

Invulformat

Vanaf hier kunt u de *formatiecijfers* ook invullen in het Invulformat (volgende tabblad). De formatie wordt dan uit het invulformat overgenomen in deze hoofdvragenlijst. U kunt in dit format per afdeling de formatie per benchmarktaak invullen. Veel gemeenten vinden dit prettig. U bent hiertoe niet verplicht. De *niet-formatieve gegevens* vult u gewoon in deze vragenlijst in.

9. In de navolgende tabel noemen wij een aantal specifieke uitvoerende taken van de gemeente. De ene gemeente voert deze taken geheel zelf uit, terwijl deze binnen andere gemeenten zijn verzelfstandigd, uitbesteed of deel uitmaken van een gemeenschappelijke regeling. Geef voor elk van deze taken aan of uw ambtelijk apparaat deze taken **ZELF** uitvoert of niet.

LET OP: Het gaat om de daadwerkelijke uitvoering van de taak. Niet om het beleid, de regie of de contractvorming. Voorbeeld: indien uw gemeente de parkeergarages heeft uitbesteed, vult u in 'nee'. Bij de vraag hoeveel fte dit deel uitmaakt van uw ambtelijk apparaat hoeft u dan niets in te vullen. Dat is immers 0. Indien het personeel van de parkeergarages op de loonlijst van uw gemeente staat, vult u in 'ja'. Vul dan in hoeveel fte dit omvat.

Doel van deze vraag is: het vergelijkbaar maken van de formatie van uw ambtelijk apparaat met dat van andere gemeenten. Wij doen dat door uit uw ambtelijk apparaat die taken te halen die bij andere gemeenten mogelijk zijn verzelfstandigd, uitbesteed of deel uitmaken van een gemeenschappelijke regeling. Op basis daarvan berekenen wij een 'netto ambtelijk apparaat'. De omvang daarvan is beter vergelijkbaar met andere gemeenten.

Wij realiseren ons dat deze lijst uitvoerende taken geen volledig overzicht biedt van taken die kunnen worden uitbesteed. Wel bevat de lijst de 'grote brokken' die de analyse kunnen vertekenen.

		Verricht uw ambtelijk apparaat deze uitvoerende taken ZELF ? Vul een 'x' in.			Indien 'ja' of 'deels': voor hoeveel fte maakt dit deel uit van uw ambtelijk apparaat?
Uitvoerende taken		ja	deels	nee	
1	Brandweer (preventie, preparatie, repressie) APV, stadswacht/toezicht openbare ruimte (alleen handhaving/toezicht)		x		1,94 fte
2	Uitvoering wegbeheer/-onderhoud	x			3,00 fte
	Uitvoering straatreiniging	x			2,00 fte
	Uitvoering openbaar vervoer			x	
	Beheer parkeergarages, -meters en -automaten			x	
	Parkeertoezicht			x	
	Beheer zee- en binnenhavens en waterwegen/brugwachters			x	
3	Marktmeesters	x			0,11 fte
4	Scholen (directie en personeel)			x	
	Salarisadministratie onderwijspersoneel			x	
	Onderhoud schoolgebouwen	x			0,87 fte
5	Bibliotheken			x	
	Beheer sportlocaties binnen	x			1,36 fte
	Beheer sportlocaties buiten	x			0,47 fte
	Beheer zwembaden (incl. zwemonderwijzers)			x	
	Musea			x	
	Beheer historisch/stadsarchief			x	
	Beheer en onderhoud monumenten	x			0,22 fte
	Muziekschool (directie en personeel)	x			9,18 fte
	Theaters			x	
	Beheer multifunctionele locaties	x			0,25 fte
	Uitvoering groenvoorziening		x		26,46 fte
6	Sociale dienst (alle uitvoerende taken; zie toelichting)	x			4,39 fte
	Kredietbank /schuldhulpverlening			x	
	Reïntegratiebedrijf			x	
	Sociale werkvoorziening			x	
	Uitvoering sociale recherche			x	
	UWV Werkbedrijf (gehele UWV-W)			x	
	Centrum voor Jeugd en Gezin (alle uitvoerende taken)			x	
	Uitvoering Wet Inburgering / Vreemdelingenwet			x	
	Uitvoering Wet Maatschappelijke Ondersteuning	x			3,08 fte
	Welzijnsinstellingen			x	
7	Uitvoeren ambulancevervoer			x	
	Uitvoeren basisgezondheidszorg			x	
	Uitvoeren afvalinzameling en -verwerking			x	
	Riolering en gemalen, uitvoerende taken		x		1,00 fte
	Wet Milieubeheer (alleen handhaving en toezicht)	x			2,42 fte
	Beheer begraafplaatsen	x			1,00 fte
8	Ontwerpen ruimtelijke ordeningsplannen			x	
	Ingenieursbureau			x	
	Bouw en woningtoezicht (alleen handhaving en toezicht)	x			3,18 fte
	Gebruiksvergunningen (alleen handhaving en toezicht)		x		0,53 fte
Belastingen (OZB):					
	Uitvoeren woz-taxaties	x			0,25 fte
	Aanslagoplegging en inning OZB	x			1,30 fte
	Afhandeling beroep en bezwaar OZB	x			0,80 fte
	Totaal OZB-inzet				2,35 fte
Uitvoerende taken van Facilitaire Dienst:					
	Postverzorging, drukkerij, repro	x			0,83 fte
	Archief / Documentaire Informatievoorziening (bibliotheek)	x			3,14 fte
	Receptie, telefooncentrale	x			1,35 fte
	Gebouwbeheer, schoonmaak		x		2,00 fte
	Restauratieve voorzieningen			x	
	Beveiliging/bodes	x			1,92 fte
	Totaal uitvoerende taken Facilitaire Dienst				9,24 fte
TOTAAL UITVOERENDE TAKEN					73,05 fte
De 'netto' omvang van uw ambtelijk apparaat wordt als volgt berekend :					
Bruto omvang ambtelijk apparaat					151,81 fte
Minus: taken die uw gemeente doet voor andere gemeenten / organisaties					- fte
Plus: overheadtaken die derden verrichten voor uw gemeente					- fte
Minus: correctie voor uitvoerende taken in uw ambtelijk apparaat					73,05 fte
Netto omvang ambtelijk apparaat					78,76 fte

C. VRAGEN OVER DE FORMATIE PER TAAK

Hieronder treft u een overzicht aan van de gemeentelijke functies volgens het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten, aangevuld met een overzicht van overheadtaken.

Geef per hoofdfunctie en per subfunctie aan wat de omvang van het ambtelijk apparaat van uw gemeente op dat terrein is. Ga daarbij uit van de netto omvang. Dus: exclusief de in vraag B9 genoemde uitvoerende taken.

Let op: de totale formatie van alle hoofdfuncties dient dus op te tellen tot de netto omvang van het ambtelijk apparaat! Aan het einde van onderdeel C van de vragenlijst controleert het programma of het totaal aan fte met de hierboven berekende netto omvang van het ambtelijk apparaat overeenstemt. Controleer ook of de som van de formatie per functie gelijk is aan de formatie per hoofdfunctie.

BBV Hoofdfuncties en subfuncties	Totaal hoofdfunctie	Totaal subfunctie
Raadsgriffier en (bestuurs)ondersteuning	1,49 fte	
Raadsgriffier		1,00 fte
(Bestuurs)ondersteuning griffier, raad en rekenkamer (006)		0,49 fte
Overige belastingen (niet OZB)	1,80	1,80 fte
Overhead (centraal en decentraal!)	37,17 fte	
Gemeentesecretaris / Directie		1,00 fte
Lijnmanagement (<i>Niet de stafhoofden! Deze vult u in bij onderstaande categorieën</i>)		6,44 fte
Personeel en Organisatie (incl. P&O-secretariaten)		2,50 fte
Informatisering en Automatisering (incl. I&A-secretariaten)		4,61 fte
Financiën en Control (incl. F&C taken binnen bedrijfsbureaus en secretariaat F&C)		9,48 fte
Juridische Zaken (incl. secretariaten van Juridische Zaken)		1,00 fte
Bestuurszaken en Bestuursondersteuning		3,55 fte
Communicatie en Kwaliteitszorg (incl. secretariaten van Communicatie)		3,21 fte
Facilitaire Dienst (excl. uitvoerende taken Facilitaire Dienst)		3,89 fte
Alle secretariaten in het 'primaire proces'		1,49 fte
Heeft u uw begrotingscijfers 2014 aangeleverd aan het CBS en wilt u dat wij deze overnemen? (dan hoeft u dit niet in te vullen)		Ja

Tel hier dus naast de centrale staven ook de overheadafdelingen in de diensten/sectoren mee!

Algemeen bestuur	6,98 fte	
001 Bestuursorganen (hier geen fte's invullen)		
002 Bestuursondersteuning college van burgemeester en wethouders (hier geen fte's invullen, dit valt onder de overhead: Bestuurszaken en bestuursondersteuning)		
003 Burgerzaken (<i>niet</i> : de hele publieksbalie, zie toelichting)		6,98 fte
004 Baten secretarieleges burgerzaken (hier geen fte's invullen)		
005 Bestuurlijke samenwerking (hier geen fte's invullen, dit valt onder de overhead)		
006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(funcctie) (hier geen fte's invullen, dit valt onder ondersteuning raadsgriffier)		
1 Openbare orde en veiligheid	0,89 fte	
120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)		
140 Openbare orde en veiligheid (incl. vergunningverlening)		0,89 fte
2 Verkeer, vervoer en waterstaat	2,94 fte	
210 Wegen, straten en pleinen		1,00 fte
211 Verkeersmaatregelen te land		1,44 fte
212 Openbaar vervoer		
214 Parkeren		0,50 fte
215 Baten parkeerbelasting (hier geen fte's invullen)		
220 Zeehavens		
221 Binnenhavens en waterwegen		
223 Veerdiensten		
230 Luchtvaart		
240 Waterkering, afwatering en landaanwinning		
3 Economische zaken	0,23 fte	
310 Handel en ambacht		0,17 fte
311 Baten marktgelden (hier geen fte's invullen)		
320 Industrie		
330 Nutsbedrijven		0,06 fte
340 Agrarische productie en ontginning		
341 Overige agrarische zaken, jacht en visserij		
4 Onderwijs	2,75 fte	
4xx Regulier onderwijs		2,75 fte
482 Volwasseneducatie		

5 Cultuur en recreatie	2,83	fte
510 Openbaar bibliotheekwerk	0,22	fte
511 Vormings- en ontwikkelingswerk		fte
530 Sport	1,00	fte
531 Groene sportvelden en terreinen	0,50	fte
540 Kunst	0,22	fte
541 Oudheidkunde/musea		fte
550 Natuurbescherming		fte
560 Openbaar groen en openluchtrecreatie	0,89	fte
580 Overige recreatieve voorzieningen		fte
6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	3,33	fte
610 t/m Sociale voorzieningen (bijstandsverlening, werkgelegenheid, inkomensvoorzieningen, sociale	1,25	fte
614 + 623 zekerheidsregelingen, minimabeleid)		fte
620 Maatschappelijke begeleiding en advies		fte
621 Vreemdelingen		fte
622 Huishoudelijke verzorging / WMO-beleid	1,25	fte
630 Sociaal cultureel werk	0,72	fte
641 Tehuizen		fte
650 Kinderdagopvang	0,11	fte
651 Dagopvang gehandicapten		fte
652 Voorzieningen gehandicapten		fte
7 Volksgezondheid en milieu	3,64	fte
711 Ambulancevervoer		fte
712 Verpleeginrichtingen		fte
714 Openbare gezondheidszorg		fte
715 + 716 Jeugdgezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)	0,33	fte
721 Afvalverwijdering en -verwerking	0,94	fte
722 + 729 Rioleringszorg (riolering en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, hemelwater, t/m731 grondwater)	2,00	fte
723 Milieubeheer (incl. vergunningverlening)		fte
724 Lijkbezorging	0,37	fte
725 Baten reinigingsrechten en afvalstoffenheffingen (hier geen fte's invullen)		
726 Baten rioolrechten (hier geen fte's invullen)		
727 Baten rioolheffing huishoudelijk/bedrijfsafvalwater (hier geen fte's invullen)		
728 Baten rioolheffing grond- en hemelwater (hier geen fte's invullen)		
732 Baten begraafplaatsrechten (hier geen fte's invullen)		
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	14,71	fte
810 Ruimtelijke ordening	3,04	fte
820 Woningexploitatie / woningbouw		fte
821 Stads- en dorpsvernieuwing		fte
822 Overige volkshuisvesting	1,67	fte
823 Bouwvergunningen	6,00	fte
830 Bouwgrondexploitatie	4,00	fte
9 Financiering en algemene dekkingsmiddelen.		
Bij deze hoofdfunctie hoeft u niets in te vullen. De formatie voor treasury en de inning van belastingen (inclusief baat-, forensen-, honden-, reclame- en precariobelastingen) neemt u op bij het onderdeel Overige Belastingen (zie regel 168).		
CONTROLE	Let op: als alle optellingen kloppen, zijn de onderstaande drie getallen aan elkaar gelijk!	
Totaal van de optelling hoofdfuncties	78,76	
Totaal van de optelling functies		78,76
Netto omvang ambtelijk apparaat (zie cel K152)		78,76

D. VRAGEN OVER DE SALARISOPBOUW VAN HET AMBTELIJK APPARAAT (OPTIONEEL)

Geef in onderstaande tabel aan hoe de salarisopbouw is van het totale ambtelijk apparaat van uw gemeente.

Ga uit van de 'bruto-omvang' van het ambtelijk apparaat (oftewel de totale omvang van de formatie van de gemeente).

Het kan zijn dat medewerkers feitelijk in een hogere schaal zitten, dan de functie is ingedeeld (uit arbeidsmarktverwijzingen, of vanwege een 'uitloopschaal').

Daarom maken wij onderscheid tussen twee kolommen. **Let op:** Laat beide kolommen optellen tot de totale omvang van de formatie van uw gemeente.

Schaal	Functionele schaal	Feitelijke schaal	
1			fte
2			fte
3	15,89	2,89	fte
4	15,86	15,00	fte
5	14,42	17,75	fte
6	18,36	12,89	fte
7	9,01	18,24	fte
8	26,86	11,43	fte
9	21,16	27,39	fte
10	17,01	21,43	fte
10A		11,54	fte
11			fte
11A			fte
12	5,00	5,00	fte
13	1,00	1,00	fte
14	2,00	2,00	fte
15			fte
16			fte
17			fte
18			fte
TOTAAL	146,57	146,57	fte

De optelling van de formatie onderverdeeld naar salarisschalen komt niet overeen met de bruto-formatie. Controleer de verdeling van de formatie nogmaals.

E. ZIEKTEVERZUIM (OPTIONEEL)

Definitie ziekteverzuim: gemiddeld percentage ziekteverzuim in 2013, inclusief langdurig verzuim, exclusief zwangerschapsverlof.

Definitie meldingsfrequentie: gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker per jaar in 2013.

Verzuimcijfers

	Ziekte- verzuim %	Meldings- frequentie
Gehele organisatie	5,9%	1,98

F. INHUUR (OPTIONEEL)

Totale formatie (= bruto formatie per 1/1/2014)

151,81 fte

(Overgenomen uit cel K40)

Werkelijke bezetting (gemiddeld in 2013)

in %

(Zie toelichting)

Inhuur (totaalbedrag in 2013)

€ 1.800.000 in €

(Zie toelichting)

In hoeverre geven de kosten die u hebt ingevoerd bij inhuur een betrouwbaar beeld van de werkelijke totale kosten aan inhuur?

Met andere woorden: in hoeverre acht u de registratie van uw gemeente op dit punt betrouwbaar?

Rapportcijfer (1 t/m 10)

Licht uw antwoord toe:

Mede vanwege hoog politiek ambitieniveau, veel projecten en grexen, die niet allemaal kwalitatief en kwantitatief

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst! Neemt u deel aan de optionele onderdelen? Vul deze dan ook in.

Mail de vragenlijst terug aan Melanie Knieriem:

m.knieriem@berenschot.nl

Bewaar zelf een kopie van de vragenlijst. Indien u vragen heeft kunt u altijd bellen (zie tabblad Contact).

Toelichting op de vragenlijst

Ten behoeve van het vergelijkend onderzoek naar de omvang van het ambtelijk apparaat van gemeenten

Drs. M. Hanekamp

Mevr. drs. A.H. Mouthaan

B. Khossravi MSc

Mevr. M.N.A. Knieriem MSc

Inleiding

In deze toelichting gaan wij eerst in op een aantal algemene punten voor het invullen van de vragenlijst. Daarna lichten wij de verschillende onderdelen van de vragenlijst toe.

Algemene instructies

1. Invulinstructie

- Bepaal eerst de totale formatieomvang van uw gemeente. Dit is de bruto omvang van uw ambtelijk apparaat.
- Bepaal vervolgens de netto omvang van uw ambtelijk apparaat:
 - Hiertoe vermindert u allereerst de bruto formatie met de formatie voor taken die uw gemeente uitvoert voor derden (andere gemeenten/organisaties) (vraag B.7).
 - Vervolgens telt u daarbij de overheadformatie op voor taken die derden (andere gemeenten/organisaties) uitvoeren voor uw gemeente (vraag B.8).
 - Tot slot vermindert u de bruto omvang met 'de correctie voor uitvoerende taken in uw ambtelijk apparaat' (vraag B.9).

Verdeel daarna deze netto formatieomvang zo goed mogelijk over de taken.

Wij adviseren u daarbij zo veel mogelijk uit te gaan van uw personeelsadministratiesysteem. Onze ervaring is dat dit een zuiverder beeld geeft dan informatie uit bijvoorbeeld de begroting. Indien u toch de begroting als uitgangspunt neemt, houd dan goed rekening met verschil in uurtarieven, toerekening van indirecte uren en andere versturende factoren.

Het programma is beveiligd. U kunt uitsluitend in de witte cellen antwoorden invullen. Deze beveiliging is nodig om de resultaten te kunnen verwerken. Indien u behoefte heeft om uw antwoorden toe te lichten, dan kunt u dit doen in het tabblad 'Opmerkingen'.

Vul bij het onderdeel **hoofdfuncties en functies** alle formatie in, behalve de formatie die u hebt ingevuld bij de uitvoerende taken. Anders ontstaat een dubbeltelling.

Vul bij het onderdeel **overhead** alle formatie van de centrale en decentrale overheadfuncties in. Onder decentrale overhead verstaan wij de overheadfuncties in de diensten of sectoren. Het afdelingssecretariaat van een bepaalde overheadfunctie telt u mee bij de betreffende afdeling.

2. *Beter een schatting, dan geen antwoord*

Wij realiseren ons dat de indeling in deze vragenlijst niet één-op-één overeenkomt met de structuur van uw gemeente. Toch is het van belang dat u de opzet van deze vragenlijst volgt. Dit vanwege de vergelijkbaarheid.

Vaak zal het lastig zijn om precies aan te geven hoeveel formatie met een hoofdfunctie of functie gemoeid is. Wanneer dit niet precies bekend is, maak dan een schatting. Zorg wel dat het totaal optelt tot de totale formatie van uw gemeente.

Toelichting op de vragenlijst

A. Algemene gegevens

1 t/m 5 Geen opmerkingen.

B. Vragen over de totale omvang van het ambtelijk apparaat

6. Het gaat hier om de vastgestelde formatie van uw gemeente per 1/1/2014, ongeacht of de formatieplaats wordt vervuld door iemand met een vast contract, een tijdelijk contract of een inhuurcontract. Dit is dus inclusief vacatures. Uitgangspunt is het vastgestelde formatieplan (dus niet de werkelijke bezetting).

Het gaat uitsluitend om personeel werkzaam binnen het gemeentelijk apparaat. En niet om personeel werkzaam bij een 'op afstand geplaatste' instelling.

Het gaat uitsluitend om volledig betaalde formatieplaatsen. Wij tellen niet mee: wsw'ers, vrijwilligers en stagiaires.

Onder de omvang van het ambtelijk apparaat valt/vallen niet:

- Raadsleden.
- Voormalig personeel (uitkeringsgerechtigd, pensioengerechtigd, ziekengeldgerechtigd).
- Bovenformatieven (zitten dus niet in de vastgestelde formatie).
- Vrijwilligers (zoals de vrijwillige brandweer).
- De buitengewoon ambtenaar burgerlijke stand.
- Structureel bij derden gedetacheerde medewerkers.

Onder de omvang van het ambtelijk apparaat valt/vallen wel:

- Personeel van instellingen die niet 'op afstand' zijn geplaatst, maar onderdeel uitmaken van het gemeentelijk apparaat.
- Brandweer en onderwijzend personeel, voorzover op de loonlijst van de gemeente. Dit maakt wel deel uit van het bruto ambtelijk apparaat, maar dit halen wij er vervolgens weer uit bij de bepaling van het netto ambtelijk apparaat.

7 en 8. Sommige gemeenten verrichten taken (primair proces en overhead) voor derden (andere gemeenten/organisaties). Wij corrigeren hiervoor.

Formatie voor taken die een gemeente uitvoert voor derden (andere gemeenten/organisaties), trekken we af van de bruto formatie.

Overheadtaken die een gemeente laat uitvoeren door derden (andere gemeenten/organisaties), tellen we op bij de bruto formatie. Vervolgens deelt u deze toe aan de betreffende overheadtaken.

9. Deze vraag biedt inzicht in de uitvoerende taken van gemeenten. Het ambtelijk apparaat van de ene gemeente omvat bijvoorbeeld een museum, een kredietbank of een bibliotheek. Bij een andere gemeente vallen deze taken juist buiten het ambtelijk apparaat, bijvoorbeeld als onderdeel van een instelling. Het vergelijken van de formatie van deze gemeenten is dan het vergelijken van appels met peren. Deze vraag is bedoeld om te corrigeren voor dergelijke taken, die soms zijn verzelfstandigd of uitbesteed, maar soms ook niet. Het resultaat hiervan is het netto ambtelijk apparaat. Dit is tussen gemeenten beter vergelijkbaar. De lijst met uitvoerende taken is niet volledig. Indien een uitvoerende taak niet in de lijst staat, neemt u deze op bij de gemeentelijke hoofdtaken.

Een aantal uitvoerende taken lichten wij hieronder nader toe.

Brandweer (preventie, preparatie, repressie) (exclusief de overhead van de brandweer)	De formatie van de brandweerorganisatie. Dat wil zeggen: de commandant en 'zijn' medewerkers (exclusief overheadfuncties m.b.t. de brandweer. Dit vult u in bij het onderdeel overhead). Hieronder vallen dus niet gemeenteambtenaren die het brandveiligheidsbeleid van de gemeente formuleren. Deze vallen onder het netto ambtelijk apparaat (nr. 120). Ook de medewerkers handhaving gebruiksvergunningen vallen hier niet onder. Deze vult u in onder 'handhaving gebruiksvergunningen'. Vrijwilligers neemt u hier ook niet op. Deze laat u buiten beschouwing.
Uitvoering wegbeheer en -onderhoud	Alle formatie die zich bezighoudt met het beheer en onderhoud van wegen, straten, pleinen, bruggen, etc.
Uitvoering straatreiniging	Alle formatie die zich bezighoudt met het reinigen van wegen, straten, pleinen (waaronder zwerfvuil).
APV, stadswacht/toezicht openbare ruimte (<u>alleen</u> handhaving en toezicht)	Alle formatie die zich bezighoudt met algemeen plaatselijke verordening en het houden van toezicht de openbare ruimte (niet parkeertoezicht of marktmeesters; die staan apart vermeld). Hier vult u alleen de formatie in voor handhaving en toezicht. De formatie voor vergunningverlening neemt u hier niet op. Deze neemt u op bij onderdeel C.
Sociale dienst	Alle formatie die zich bezighoudt met de uitvoering van de Wet werk en bijstand: <ul style="list-style-type: none"> ● bijstandsverlening (waaronder WWB, IOAW en IOAZ) ● werkgelegenheidsbevordering (waaronder sociale activering) ● gemeentelijk minimabeleid (bijvoorbeeld kwijtschelding lokale belastingen en verstrekking bijzondere bijstand) ● BBZ. Het gaat hierbij om de formatie die zich bezighoudt met de uitvoering en uitkeringsadministratie (zoals klantmanagers, consultants, medewerkers terugvordering en verhaal). Het gaat hierbij niet om de beleidsmedewerkers. Deze vult u in bij hoofdfunctie 6: Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening.
Welzijnsinstellingen (directie en personeel)	Alle formatie van de welzijnsinstellingen. Dat wil zeggen de directeur en al 'zijn' medewerkers.
Wet milieubeheer	Hier vult u alleen de formatie in voor handhaving en toezicht. De formatie voor vergunningverlening neemt u hier niet op. Deze neemt u op bij onderdeel C.
Ingenieursbureau	Voorbereiding en aanbesteding infrastructurele werken en inrichting openbare ruimte. Toezicht op de uitvoering ervan (geen handhaving).

Bouw- en woningtoezicht (alleen handhaving- en toezicht) Gebruiksvergunningen (alleen handhaving- en toezicht)	Bij deze uitvoerende taken vult u de formatie in voor handhaving en toezicht. De formatie voor vergunningverlening neemt u hier niet op. Deze neemt u op bij onderdeel C.
Belastingen (OZB)	
Uitvoeren WOZ-taxaties	Het gaat hier uitsluitend om de formatie die gemeoid is met het uitvoeren van de WOZ-taxaties, niet om alle overige WOZ-taken (zoals het bijhouden van het bestand).
Aanslagoplegging en inning OZB	Formatie die zich bezighoudt met de aanslagoplegging en inning van de OZB.
Afhandeling beroep en bezwaar OZB	Formatie die zich bezighoudt met de afhandeling van beroep en bezwaar in het kader van de OZB.
Uitvoerende taken van de Facilitaire Dienst	
Postverzorging, drukkerij, repro (inclusief postregistratie)	De formatie die zich bezighoudt met de uitvoering van deze taken neemt u hier op. De formatie van de overige facilitaire taken neemt u op bij het onderdeel 'Facilitaire Dienst' bij de overhead. De formatie die u hier invult, betreft de formatie die zich bezighoudt met deze taken binnen het gemeentehuis/gemeentekantoor (niet daarbuiten). Gebouwbeheer staat uitgebreid toegelicht op pagina 13 van de toelichting.
Archief/documentaire informatievoorziening	
Receptie, telefooncentrale	
Gebouwbeheer, schoonmaak	
Restauratieve voorzieningen	
Beveiliging/bodes	

C. Vragen over de formatie per functie

Raadsgriffier en (bestuurs)ondersteuning

Raadsgriffier en (bestuurs)-ondersteuning	Toelichting
Raadsgriffier	Uitsluitend de formatie van de raadsgriffier.
Ondersteuning raadsgriffier, raad en rekenkamer(functie) (functie 006)	De formatie van de ondersteuning van de griffie, raad en rekenkamerfunctie (functie 006).

Overige belastingen (niet-OZB)

Overige belastingen (<u>exclusief de taken die onder vraag B.9 zijn genoemd</u>)	De formatie voor alle belastingen, exclusief de formatie voor uitvoerende taken die bij vraag B.9 is opgenomen. Het betreft onder andere parkeerbelasting, hondenbelasting, precario, rioolheffing, afvalstoffenheffing en toeristenbelasting. De deurwaarder in dienst van de gemeente valt hier ook onder. Ook de formatie voor beleidsmatige taken op het gebied van belastingen neemt u hier op.
--	--

Overhead

Vul bij dit onderdeel alle formatie van zowel de centrale als de decentrale overheadafdelingen in. Onder decentrale overhead verstaan wij de staffuncties in de diensten of sectoren. Het afdelingssecretariaat van een bepaalde overheadfunctie telt u mee bij de betreffende afdeling. De formatie van een stafdirecteur/directeur middelen verdeelt u naar rato van het aantal fte's over de overheadafdelingen.

Overhead (centraal en decentraal!)	Toelichting
Gemeentesecretaris/directie	Uitsluitend de formatie van de gemeentesecretaris en de directie. Niet de formatie van hun secretariaat. Dit valt onder bestuurszaken en bestuursondersteuning.
Lijnmanagement	Onder <i>lijnmanagement</i> verstaan wij alle functionarissen met als hoofdtak een rol als leidinggevende te vervullen in de lijn van de organisatie. Zij hebben een hiërarchische verantwoordelijkheid. Indicatoren daarvoor zijn het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken of deelname aan MT. Coördinatoren, projectleiders, opzichters en meewerkend voormannen rekenen wij niet tot het lijnmanagement. Het is daarbij <u>niet</u> de bedoeling dat u managers opknijpt in managementtaken en taken die tot het primaire proces behoren. Functionarissen die aan bovenstaande definitie voldoen, rekent u volledig tot het management. Wanneer een lijnmanager behorend tot de derde laag een substantieel deel van zijn/haar tijd aantoonbaar productieve uren maakt, deelt u deze tijd toe aan het primair proces. Productieve uren blijken uit de begroting/realisatie of zijn bijvoorbeeld vastgelegd in een target. Leidinggevendenden van overheadafdelingen (stafhoofden) dienen te worden toegerekend aan de desbetreffende afdelingen.
Personeel en Organisatie	Hoofd, beleidsmedewerkers Personeel en Organisatie (incl. intern organisatieadvies), personeelsconsulenten, HRM-adviseurs, medewerkers personeelsadministratie (incl. functioneel applicatiebeheer), arbocoördinatie/BHV-coördinatie, interne opleidingen, loopbaanadvies, P&O-secretariaten (inclusief OR-ondersteuning, <u>niet</u> tijdsbesteding OR-leden).
Informatisering en Automatisering	Hoofd, beleidsmedewerkers Informatisering en Automatisering, systeem- en netwerkbeheer (incl. technisch beheer internet/intranet <u>niet</u> de inhoud), werkplekondersteuning, helpdesk, technisch applicatiebeheer (<u>niet</u> functioneel applicatiebeheer), applicatie-ontwikkeling, ICT-projectmanagement, I&A-secretariaten. Ten aanzien van applicatiebeheer hanteren wij de volgende scheidslijn: technisch en algemeen applicatiebeheer is wel overhead; functioneel applicatiebeheer ten behoeve van specifieke producten die worden gebruikt in het primair proces is geen overhead. Applicatiebeheer ten behoeve van specifieke producten die worden gebruikt in één van de overheadafdelingen, rekenen wij tot die overheadafdeling. Technisch en algemeen applicatiebeheer: het gaat hier om het technisch goed laten functioneren van de software. Functioneel applicatiebeheer: het gaat hier om het helpen van gebruikers bij het werken met de software. Dit betreft het applicatiebeheer ten behoeve van specifieke producten.

Overhead (centraal en decentraal!)	Toelichting
Informatisering en Automatisering (vervolg)	Medewerkers internet/intranet: het gaat hier om de medewerkers die zich bezighouden met het technisch beheer en onderhoud van de internetsite en het intranet. Het gaat daarbij niet om de inhoud van de site. De inhoud valt onder 'Communicatie en Kwaliteitszorg'.
Financiën en Control (incl. F&C-taken van decentrale bedrijfsbureaus)	Hoofd, controllers, beleidsmedewerkers Financiën en Control, planning en control (ook projectcontrol), rapportage en analyse, AO/IC, interne accountantsdienst/ EDP-audit, salarisadministratie, administratie (financiële administratie/projectadministratie), treasury/verzekeringen, formatie voor rechtmatigheidsonderzoek, btw-compensatiefonds, Walvis, F&C-secretariaten.
Juridische Zaken	Hoofd, juridisch medewerkers, juridisch controller, secretariaat juridische afdeling(en). Uitsluitend juridische zaken die niet direct aan een product zijn te relateren. Concreet betekent dit dat het veelal alleen gaat om de centrale juridische staf. Beroep en bezwaar rekenen wij hier niet toe. De ondersteuning van de Commissie Beroep en Bezwaar valt hier wel onder.
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	Hoofd, bestuursondersteuning college van B&W en directie, bestuurlijke samenwerking, beleidscoördinatie, voorbereiding overleggen/commissies gemeentetop, secretariaat bestuur/ bestuurszaken, secretariaat directie, internationale samenwerking. Ook de formatie voor een afdeling Onderzoek en Statistiek neemt u hier op.
Communicatie en Kwaliteitszorg	Hoofd, interne communicatie (personeelsblad), externe communicatie, beantwoorden publieksvragen, beheer internet en intranet (de inhoud, <u>niet</u> de techniek), medewerkers Kwaliteitszorg (<i>centrale</i> systeem- en kwaliteitsaudits) en <i>centrale</i> klachtencoördinator, secretariaat communicatieafdelingen en afdelingen Kwaliteitszorg.
Facilitaire Dienst (<u>exclusief de taken die onder vraag B.9 zijn genoemd</u>)	Hoofd, magazijnbeheer (voor kantoorpanden), beleidsmatige taken, secretariaten facilitaire afdelingen, centrale inkoop (kantoorbenodigdheden <i>en</i> centrale inkoopfunctie/aanbesteding, <u>exclusief</u> inkoop in het primair proces).
Alle secretariaten in het 'primaire proces'	Alle secretariaten in de diensten en sectoren, evenals de afdelingen tekstverwerking. Niet: de secretariaten van de overheadafdelingen (anders ontstaat een dubbeltelling).

Hoofdfuncties en functies (productgroepen)

Deze indeling is gebaseerd op het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV). De functionele indeling hanteren wij hierbij als uitgangspunt.

0	Algemeen bestuur	Toelichting
001	Bestuursorganen	Hier geen fte's invullen.
002	Bestuursondersteuning college van burgemeester en wethouders	Hier geen fte's invullen.
003	Burgerzaken	Burgerlijke stand, bevolkingsregistratie, rijbewijzen, reisdocumenten, verkiezingen, referenda, huisnummering, straatnaamgeving, kadastrale informatie. Dus <u>niet</u> de hele publieksbalie of KCC. Voor toelichting daarop zie pagina 12 van de toelichting "KCC / Publieksbalie".
004	Baten secretieleges burgerzaken	Hier geen fte's invullen.
005	Bestuurlijke samenwerking	Hier geen fte's invullen.

0	Algemeen bestuur	Toelichting
006	Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(functie)	Hier geen fte's invullen. De formatie die zich hiermee bezighoudt, vult u in bij het onderdeel raadsgriffier en (bestuurs)ondersteuning.

1	Openbare orde en veiligheid	Toelichting
120	Brandweer en rampenbestrijding	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het terrein van gemeentelijke en regionale brandweer, rampenbestrijding, rampenplan, voorlichting publiek.
140	Overige beschermende maatregelen	<p>Beleidsmatige taken van uw gemeente m.b.t. politie, stadswacht, criminaliteitspreventie, explosieven (ruiming of opsporing), reddingwezen, MKZ, BSE, dierenbescherming, vervoer gevaarlijke stoffen, Wet wapens en munitie, bureau Halt, gevonden voorwerpen, toezicht op collecten, doodschouw.</p> <p>Taken op het gebied van APV (inclusief vergunningverlening, o.a. evenementenvergunningen, kapvergunningen en gebruiksvergunningen).</p> <p>Handhaving APV neemt u hier niet op, maar bij onderdeel B (uitvoerende taken).</p> <p>Het gaat hierbij niet om APV, stadswacht/toezicht openbare ruimte. Deze vult u in bij onderdeel B (uitvoerende taken).</p>

2	Verkeer, vervoer en waterstaat	Toelichting
210	Wegen, straten en pleinen	Beleidsmatige taken op het gebied van het beheer en onderhoud door uw gemeente van wegen, straten en pleinen, bruggen, spoorwegovergangen, voorzieningen voor het openbaar vervoer, de openbare verlichting, straatreiniging, gladheidbestrijding, openbare klokken, taxi-standplaatsen, wachtgelegenheden voor openbaar vervoer (abri's), kwaliteitsbeoordeling van het wegennet en registratie van openbare wegen buiten de bebouwde kom.
211	Verkeersmaatregelen te land	Het opstellen van verkeersplannen (zoals voor verkeerscirculatie), verkeersregelingen (verkeerslichten, -zuilen, -borden, plaatsnaamborden en dergelijke), verkeersmaatregelen (voorlichting, verkeersonderricht, verkeersonderzoek, etc.), verkeerstellingen en verkeersvergunningen.
212	Openbaar vervoer	Beleidsmatige taken op het gebied van openbaar vervoer, zoals bus, tram, metro en taxivervoer.
214	Parkeren	Beleidsmatige taken op het terrein van parkeervoorzieningen (open en besloten parkeervoorzieningen, parkeerplicht, parkeermeters). Ook vergunningverlening.
215	Baten parkeerbelasting	Hier geen fte's invullen. De formatie die zich hiermee bezighoudt, vult u in bij de functie 'overige belastingen' (bovenaan onderdeel C van de vragenlijst).
220	Zeehavens	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het terrein van zeehavens (o.a. vaarwegen, verkeersmaatregelen voor op het water, loodsdiensden, beschikbaarheid radarinstallaties en radardiensten).
221	Binnenhavens en waterwegen	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende binnenhavens en waterwegen, met uitzondering van binnenhavens die hoofdzakelijk het karakter hebben van jachthavens (zie hiervoor functie 560). Het gaat hierbij onder andere om vaarwegen en loodsdiensden.
223	Veerdiensten	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende de gemeentelijke veerdiensten en particuliere overzetveren.

2	Verkeer, vervoer en waterstaat	Toelichting
230	Luchtvaart	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende luchtvaartterreinen en inkomensoverdracht aan luchtvaartinstellingen. Niet: vliegvelden die uitsluitend bestemd zijn voor het sportvliegen (zie hiervoor functie 560).
240	Waterkering, afwatering en landaanwinning	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein (bijvoorbeeld opstellen waterbeleidsplan). Waaronder: zeedijken, dijkwachten, zorg voor afwatering (o.a. met behulp van waterlozingen, watergemalen, afwateringssluizen), landaanwinningsswerken, sloten, beschoeiingen.

3	Economische zaken	Toelichting
310	Handel en ambacht	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende straatmarkten, accommodaties voor handel en ambacht (veilingen, winkels, hotels, bedrijfspanden), beurzen, winkelweken, steun aan bedrijven en fondsen voor de middenstand. Niet de marktmeesters; deze vult u in bij de uitvoerende taken.
320	Industrie	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende industrieterreinen, -gebouwen, industriële activiteiten en overige industriële aangelegenheden. Het gaat hier ook om winning van zand en grind door gemeente, industriebanken, deelnemingen in industriële ondernemingen.
330	Nutsbedrijven	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende nutsbedrijven, zoals elektriciteits-, gas-, drinkwater- en warmtevoorziening, centrale antennebedrijven.
340	Agrarische productie en ontginning	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het gebied van gemeentelijke agrarische bedrijven of door de gemeente gesubsidieerde agrarische bedrijven. Waaronder: gemeentelijk landbouwbedrijf, tuinbouwcentrum, bosbedrijf, proeftuinen, bijenteelt, gemeentelijke ontginningswerken. Ook de formatie voor geoloog/prospecteur neemt u hier op.
341	Overige agrarische zaken, jacht en visserij	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het gebied van jacht, visserij en agrarische zaken, zoals borgstellingfondsen voor tuinbouw, bestrijding plantenziekten, insecten, land- en tuinbouwvoorlichting, veterinaire toezicht, slachthuizen, afvoer kadavers, tentoonstellingen, financiering vissersvloot, verbetering van de visstand.

4	Onderwijs	Toelichting
4xx	Regulier onderwijs	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende primair (inclusief speciaal), voortgezet, beroeps- en hoger onderwijs. Inclusief leerlingenvervoer, leerplichttaken en huisvestingstaken.
482	Volwasseneneducatie	Beleidsmatige taken van uw gemeente voor vormen van onderwijs die bestemd zijn voor personen waarvoor het volgen van onderwijs niet de hoofdactiviteit is. Waaronder educatie en alfabetiseringsonderwijs, deeltijd voorbereidend wetenschappelijk onderwijs, deeltijd voorbereidend beroepsonderwijs en beroepsbegeleidend onderwijs (leerlingwezen), vormingsonderwijs aan vormingsinstituten (voor jeugdigen en jong volwassenen); enzovoorts.

5	Cultuur en recreatie	Toelichting
510	Openbaar bibliotheekwerk	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein. Waaronder: openbare bibliotheken, leeszalen, discotheek (de muziekverzameling), filmotheek en fonotheek.
511	Vormings- en ontwikkelingswerk	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein. Waaronder: kunstzinnig vorming, muziek- en dansscholen, bewustwordingsprojecten derde wereld, dodenherdenking en gesprekscentra.
530	Sport	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein. Waaronder: sportbevordering, sportverenigingen, sportmanifestaties, school-sportdagen, accommodaties voor sportbeoefening, recreatieve sportbeoefening.
531	Groene sportvelden en terreinen	Beleidsmatige taken die verband houden met (kunst)grasvelden, inclusief gebouwen zoals kleedkamers of de kantine die uitsluitend ten dienste staan van het gebruik van deze sportterreinen. Niet: groene sportvelden en -terreinen bij scholen (valt onder functie 4xx).
540	Kunst	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein. Waaronder: subsidiëring voorzieningen (zoals schouwburgen en openluchtpodia) en gezelschappen, kunstbeoefening, kunstbevordering, podiumkunsten, tentoonstellingen op het gebied van kunst.
541	Oudheidkunde/musea	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het gebied van het verzamelen, conserveren, systematisch rangschikken en voor ieder toegankelijk maken van uitingsvormen van culturele of natuurlijke oorsprong. Waaronder gemeentelijke monumenten, musea, expositieruimten, historische gebouwen, archiefbewaarplaatsen, heemkunde. Ook de formatie voor de archeoloog neemt u hier op.
550	Natuurbescherming	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende natuur- en landschapsbescherming, zoals natuurreservaten, bossen, boomplantdagen, natuurwachten.
560	Openbaar groen en openluchtrecreatie	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het gebied van openbaar groen en openluchtrecreatie, zoals plantsoenen, parken, recreatievoorzieningen, kinderboerderijen, dierentuinen, jachthavens, recreatiestranden, visvijvers, kampeerterreinen, bevordering toerisme, volksfeesten, VVV, evenementen (o.a. kermis).
580	Overige recreatieve voorzieningen	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein. Waaronder: speeltuinen, trapveldjes, plaatselijke en regionale media, subsidiëring hobbyclubs en gezelligheidsverenigingen, beheer van congresgebouw en andere accommodaties. Ook de formatie van een (stads)beiaardier en (stads)organist neemt u hier op.

6	Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	Toelichting
610 t/m 614	Sociale voorzieningen	<p>Het gaat hierbij om alle beleidsmatige taken (zowel uitvoerend als strategisch beleid) op het gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● bijstandsverlening ● werkgelegenheid (waaronder sociale werkvoorziening, werkgelegenheidsinitiatieven, werkgelegenheidsprojecten en arbeidsmarktbeleid) ● gemeentelijk minimabeleid (bijvoorbeeld bijzondere bijstand, kwijtschelding lokale belastingen). <p>Het gaat hierbij om de formatie die zich met beleidsmatige taken bezighoudt. Het gaat hierbij niet om consultants, administratief medewerkers en klantmanagers. Deze heeft u al bij onderdeel B (uitvoerende taken) opgenomen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de beleidsmedewerkers en adviseurs.</p>
620	Maatschappelijke begeleiding en advies	<p>Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende het algemeen maatschappelijk werk, maatschappelijk werk gericht op specifieke groepen, indicatiecommissies, verslavingszorg, gezinsverzorging en maatschappelijke opvang (o.a. blijf-van-mijn-lijfhuizen), maatschappelijk advies en informatie.</p>
621	Vreemdelingen	<p>Beleidsmatige taken van uw gemeente op het gebied van integratie van etnische minderheden, Vreemdelingenwet, inburgering en integratie nieuwkomers (en oudkomers), opvang en zorg asielzoekers.</p>
622	Huishoudelijke verzorging/WMO-beleid	<p>Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende alle WMO-taken.</p>
630	Sociaal-cultureel werk	<p>Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende sociaal-cultureel werk, buurt- en clubhuiswerk, samenlevingsopbouwwerk, (exploitatie van) gemeenschapshuizen en jeugd- en jongerenwerk (o.a. scouting).</p>
641	Tehuizen	<p>Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende de huisvesting van specifieke doelgroepen, zoals tehuizen voor lichamelijk en/of zintuiglijk gehandicapten, tehuizen voor daklozen, bejaardenoorden, sociale kindertehuizen, internaten.</p>
650	Kinderdagopvang	<p>Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende kinderdagopvang, peuterspeelzaal en buitenschoolse opvang.</p>
651	Dagopvang gehandicapten	<p>Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende dagverblijven verstandelijk en/of lichamelijk gehandicapten.</p>
652	Voorzieningen gehandicapten	<p>Beleidsmatige taken op het gebied van voorzieningen voor gehandicapten, waaronder collectief vervoer, aanpassingen aan de woning, individuele vervoersvoorzieningen.</p>

7	Volksgezondheid en milieu	Toelichting
711	Ambulancevervoer	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende de exploitatie van de gemeentelijke ambulancedienst/ziekenvervoer.
712	Verpleeginrichtingen	Beleidsmatige taken van uw gemeente met betrekking tot ziekenhuizen, sanatoria, verpleegtehuizen, revalidatiecentra, kraaminrichtingen, etc.
714	Openbare gezondheidszorg	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende de openbare gezondheidszorg volgens de Wpg (exclusief de jeugdgezondheidszorg), waaronder epidemiologie, preventieprogramma's, openbare geestelijke gezondheidszorg, gemeentelijke gezondheidsdiensten, subsidie EHBO.
715+ 716	Jeugdgezondheidszorg, uniform en maatwerkdeel	Beleidsmatige taken van uw gemeente met betrekking tot het basistakenpakket jeugdgezondheidszorg, volgens de Wpg en het Besluit jeugdgezondheidszorg, waaronder monitoring en signalering ontwikkeling gezondheid jeugdigen, screenings, vaccinaties, voorlichting, advies, zorgmaatregelen.
721	Afvalverwijdering en -verwerking	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het terrein van vuilophaal en -afvoer en vuilverwerking (vuilophaal, reinigingsdienst, vuilverwerking).
722	Riolering en waterzuivering	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende riolen en rioalgemalen, bestrijding verontreiniging oppervlaktewater, rioolwaterzuivering en bestrijding oppervlaktewater verontreiniging.
723	Milieubeheer	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende duurzaamheid, de kwaliteit van de bodem en de atmosfeer. Waaronder: beheersing geluidshinder, bodemonderzoek en ongediertebestrijding. Hier vult u ook de formatie in voor vergunningverlening inzake Wet milieubeheer.
724	Lijkbezorging	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein. Waaronder: begraafplaatsen, crematoria en rouwkamers. <u>Inclusief</u> begraafplaatsadministratie.
725	Baten reinigingsrechten en afvalstoffenheffing	Hier geen fte's invullen. De formatie die zich hiermee bezighoudt, vult u in bij de functie overige belastingen (bovenaan onderdeel C van de vragenlijst).
726	Baten rioolrechten	Hier geen fte's invullen. De formatie die zich hiermee bezighoudt, vult u in bij de functie overige belastingen (bovenaan onderdeel C van de vragenlijst).

8	Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	Toelichting
810	Ruimtelijke ordening	Structuur- en bestemmingsplannen, voor zover niet behorend tot bouwgrondexploitatie. Ook formatie voor de landmeter en plan-schade neemt u hier op.
820	Woningexploitatie/woningbouw	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende zorg voor volkshuisvesting. Dit omvat woningexploitatie, woningbouw door instellingen en personen, woningverbetering, besluit geldelijke steun volkshuisvesting.
821	Stads- en dorpsvernieuwing	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het gebied van stads- en dorpsvernieuwing, Wet stedelijke vernieuwing, opstellen van plannen, algemene voorbereiding en bijdragen in bouwgrondexploitatie van stads- en dorpsvernieuwingcomplexen.

8	Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	Toelichting
822	Overige volkshuisvesting	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende bouw-, woning- en welstandstoezicht, schoonheidscommissies, uitvoering van Woningwet en Huisvestingswet, doorstroming, brandpreventie woningen, woningtelling, vangnetregeling huursubsidie, huis- uitzettingen, splitsingsvergunningen, woonruimteverdeling, woonschepen en woonhavens, woonwagens en woonwagencentra. Ook taken op het gebied van het verlenen van sloopvergunningen, aanlegvergunningen, woonvergunningen, etc.
823	Bouwvergunningen	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende bouw- vergunningen. Hier vult u ook de formatie in die zich bezighoudt met bouwvergunningverlening. De formatie voor bouw- en woningtoezicht vult u in bij onderdeel B (uitvoerende taken).
830	Bouwgrondexploitatie	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein. Betreft activiteiten waarbij ruwe onbebouwde gronden of gronden die gesaneerd en gereconstrueerd moeten worden, worden omgevormd tot bouwterreinen. Waaronder: grondverwerving, bouwrijp maken, woonrijp maken, financiering en administratie bouwgrondexploitatie, opstellen structuur- en bestemmingsplannen betrekking hebbend op bouwgrondexploitatie, erfpacht. Ook de formatie voor een 'grondbedrijf', de BAG (Basisadministratie Adressen en Gebouwen)- informatie en GEO-informatie neemt u hier op.

Veel gestelde vragen

KCC/publieksbalie

De formatie van het KCC/publieksbalie verdeelt u in de vragenlijst als volgt:

- Betreft het een doorwijzing, doorverbinden dan kunt u deze formatie toedelen aan de uitvoerende taak van de Facilitaire dienst: receptie/telefooncentrale.
- Betreft het eenvoudige informatieverstrekking (aan de hand van een script) dan kunt u deze formatie toedelen aan BBV-functie 003: Burgerzaken.
- Betreft het een complete (telefoon)afhandeling van processen en productlevering, dan kunt u deze formatie verdelen over de functies waar het betrekking op heeft, bijv. Overige Belastingen, WMO (BBV-functie 622), Bouwvergunningen (BBV-functie 823), etc.

Wijkcoördinatoren/buurtregisseurs

De formatie van deze functies verdeelt u over de beleidsfuncties waar deze functies inhoudelijk bij betrokken zijn.

Wabo

De formatie die gerekend kan worden tot de Wabo (Wet algemene bepalingen omgevingsrecht) verdeelt u naar rato over de BBV-taken waar deze formatie betrekking op heeft, o.a. BBV 140: Openbare orde en veiligheid (BBV-functie 140), Wet milieubeheer (BBV-functie 723) en Bouwvergunningen (BBV-functie 823).

Beheer van het wagenpark en de gemeentewerf

De formatie die zich bezighoudt met het beheer van het wagenpark en de gemeentewerf deelt u naar rato toe aan de uitvoerende taken: uitvoering wegbeheer en -onderhoud, uitvoering straatreiniging en uitvoering groenvoorziening.

Gebouwbeheer

Onder gebouwbeheer verstaan we het opstellen van een beheervisie voor gebouwbeheer, de toetsing van gebouwen aan de beheervisie, de inventarisatie en de eventuele conditiemeting van het gebouw, het opstellen van meerjarenonderhoudsplannen, het inplannen van onderhoudsbeurten, het toezicht houden op eventueel uitbestede onderhoudswerkzaamheden en het uitvoeren van groot en klein onderhoud.

Gebouwbeheer van het gemeentehuis/gemeentekantoor valt onder de uitvoerende taak van de Facilitaire dienst: Gebouwbeheer, schoonmaak. Gebouwbeheer van overige locaties/gebouwen rekenen wij toe aan de primaire taak waar het betrekking heeft, zoals bijv. het beheer van een schoolgebouw valt onder de uitvoerende taak: Onderhoud schoolgebouwen, het gebouwbeheer van monumenten valt onder de uitvoerende taak: Beheer en onderhoud monumenten, het beheer van een sportlocatie valt onder de uitvoerende taak: Beheer sportlocaties, etc.

Jongerenloket

De formatie voor het jongerenloket kunt u naar rato verdelen over BBV taak 4XX (regulier onderwijs) en de uitvoerende taak: Sociale Dienst.

Optionele onderdelen

D. Vragen over de salarisopbouw van het ambtelijk apparaat (optioneel)

Doel van deze vraag is om de salarisopbouw van uw gemeente te vergelijken met die van andere gemeenten. Voor het onderzoek naar de omvang van het ambtelijk apparaat is het niet noodzakelijk dat u deze vraag invult. Het levert echter wel interessante vergelijkingsinformatie op.

E. Ziekteverzuim (optioneel)

Doel van deze vraag is om de ziekteverzuimgegevens van uw gemeente te vergelijken met die van andere gemeenten. Voor het onderzoek naar de omvang van het ambtelijk apparaat is het niet noodzakelijk dat u deze vraag invult. Het levert echter wel interessante vergelijkingsinformatie op.

De definitie van ziekteverzuim is: gemiddeld percentage ziekteverzuim in 2013, inclusief langdurig verzuim, exclusief zwangerschapsverlof.

De definitie van meldingsfrequentie is het gemiddeld aantal ziektemeldingen per medewerker per jaar in 2013.

F. Inhuur (optioneel)

Onder *inhuur* verstaan wij alle kosten van de uitvoering van een taak door derden, waarbij de aansturing van de medewerkers die de taak uitvoeren binnen de ambtelijke organisatie plaatsvindt. Bijvoorbeeld: de uitvoering van de taak door een interim-manager of een uitzendkracht. Het gaat derhalve om mensen die tijdelijk een plek innemen binnen de hiërarchie van de gemeentelijke organisatie. Daartoe rekenen wij dus niet de kosten van uitbesteding, aangezien bij uitbesteding de medewerkers die de taak uitvoeren niet worden aangestuurd binnen de gemeentelijke organisatie, maar op basis van een uitbestedingscontract (bijvoorbeeld de uitbesteding van het groenonderhoud).

Wij onderscheiden de volgende twee vormen van inhuur:

- Inhuur op reguliere taken. Als gevolg van ziekte, zwangerschapsverlof, openstaande vacatures of tijdelijke toename van de vraag naar producten of diensten. Deze vorm van inhuur heeft met name betrekking op de inhuur van uitzendkrachten, gedetacheerden en interim-managers. U huurt een 'functie voor een bepaalde tijd' in.
- Inhuur bij extra taken/projecten. Specifieke projectkennis of vaardigheden zijn niet of onvoldoende beschikbaar binnen de eigen organisatie.

Het totaalbedrag van deze twee posten vult u in bij inhuur. U hoeft dit niet uit te splitsen. Dit blijkt voor veel gemeenten namelijk niet goed mogelijk te zijn. De uitkomsten beogen daarom ook slechts een indicatie te geven van de mate van inhuur.

De volgende vorm van inhuur laten wij buiten beschouwing:

- Specialistische inhuur/onderzoek. Inhuur van derden is noodzakelijk omdat specifieke kennis niet of onvoldoende beschikbaar is binnen de organisatie. Deze vorm van inhuur heeft vooral betrekking op de inhuur van adviseurs en consultants. Resultaat is meestal een 'product', zoals een rapportage of een advies.

Onder de bezettingsgraad verstaan wij de gemiddelde feitelijke bezetting (in fte) ten opzichte van de formatie volgens het formatieplan. Bereken het gemiddelde over 2013.

G. Outputindicatoren (optioneel)

De indeling van de lijst met outputindicatoren volgt de functionele BBV-indeling. De selectie bestaat uit die outputindicatoren die het meest van invloed zijn op de formatie per functie. Daarnaast halen wij ook enkele outputindicatoren op bij het CBS. In de notitie hebben wij aangegeven op welke wijze wij met deze indicatoren omgaan. Voor het onderzoek naar de omvang van het ambtelijk apparaat is het niet noodzakelijk dat u deze vraag invult. Het kan wel interessante vergelijkingsinformatie voor u opleveren.

Toelichting op de vragenlijst Verdieping Overhead (zie voor deelname het inschrijfformulier)

Deze vragenlijst gaat dieper in op de specifieke functies en kosten per onderdeel van de overhead.

Welke formatie?

Het gaat ten aanzien van de formatie om alle centrale en decentrale formatie van de genoemde overheadfuncties, inclusief vacatures. Een toelichting op de overheadfuncties treft u aan op pagina 5 en 6 van de toelichting op de vragenlijst omvang ambtelijk apparaat. Aanvullend daarop is nog het volgende van belang:

Welke loonkosten?

Wij gaan uit van het feitelijk bruto jaarsalaris, inclusief alle toeslagen, zoals overwerk, bonussen, vakantiegeld, sociale lasten en pensioenpremies over het gehele jaar 2013. Niet: de zogenaamde 'overige personele lasten', zoals opleidingsbudgetten en kosten voor werving en selectie.

Inhuur en uitbesteding

Het gaat daarbij om alle kosten van inhuur en uitbesteding, met uitzondering van de kosten die worden gemaakt ter vervanging van personeel dat behoort tot de vaste formatie (anders ontstaat een dubbeltelling). Wel worden kosten voor het structureel inhuren van mensen meegenomen, evenals kosten van het door middel van uitbesteding opvangen van pieken. Kosten voor het vervangen van een zieke medewerker of de inhuurkosten voor iemand die tijdelijk een vacature vervult waarvoor wordt geworven, worden niet meegerekend.

Automatiseringskosten

Onder de kosten verstaan wij de (afschrijvings-)kosten van hard- en software, licenties en overige computerfaciliteiten, bijvoorbeeld datacommunicatie. Concrete posten hiervoor kunnen zijn:

- Onderhoud apparatuur
- Onderhoud software
- Kosten website
- Kosten automatisering, hardware
- Licentiekosten (aanschaf en onderhoud)
- Afschrijvingskosten
- Overige computerfaciliteiten
- Datacommunicatie

Huisvestingskosten

Onder huisvestingskosten verstaan wij de totale kosten voor huisvesting: afschrijvingen/huur, onderhoud gebouwen, wettelijke heffingen, energie en water en verzekeringen. Het gaat om de huisvestingskosten van de gemeentekantoren (dus niet: de brandweerkazerne en gemeentewerf). De kosten voor schoonmaak kunt u invullen bij de uitbestedingskosten van de Facilitaire Dienst onder schoonmaak. De rentelasten worden in de benchmark buiten beschouwing gelaten.

Bijlage 3

Resultaten van uw gemeente

Haren

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

Aantal inwoners	18.782
Grootteklasse	B
Aantal gemeenten in referentiegroep	29

	15.000-30.000 inwoners	
	Fte per 1.000 inwoners	
	Gemiddeld	Afwijking
	Uw	% uw
	gemeente	gemeente
	in grootte-	
	klasse	

Kwartielscore

Bruto omvang ambtelijk apparaat	151,81	8,08	6,58	23%
Formatie voor uitvoerende taken	73,05	3,89	2,61	49%
Netto omvang ambtelijk apparaat	78,76	4,19	3,93	7%

3,62

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	-	0%	24%	76%	-	-	0%	
2 Uitvoering wegbeheer/-onderhoud	x			3,00	28%	66%	7%	0,16	0,24	-34%	-1,6
Uitvoering straatreiniging	x			2,00	34%	34%	31%	0,11	0,10	2%	0,0
Uitvoering openbaar vervoer			x	-	0%	3%	97%	-	-	0%	
Beheer parkeergarages, -meters en -automaten			x	-	3%	10%	86%	-	0,01	0%	
Parkeertoezicht			x	-	24%	3%	72%	-	0,02	0%	
Beheer zee- en binnenhavens en waterwegen			x	-	7%	21%	72%	-	0,00	0%	
3 Marktmeesters	x			0,11	66%	17%	17%	0,01	0,01	-51%	-0,1
4 Scholen (directie en personeel)			x	-	0%	10%	90%	-	-	0%	
Salarisadministratie onderwijspersoneel			x	-	0%	0%	100%	-	-	0%	
Onderhoud schoolgebouwen	x			0,87	10%	41%	48%	0,05	0,04	19%	0,1
5 Bibliotheken			x	-	0%	10%	90%	-	-	0%	
Beheer sportlocaties binnen	x			1,36	34%	28%	38%	0,07	0,13	-43%	-1,0
Beheer sportlocaties buiten	x			0,47	14%	38%	48%	0,03	0,06	-58%	-0,7
Beheer zwembaden			x	-	17%	14%	69%	-	0,29	0%	
Musea			x	-	3%	3%	93%	-	0,13	0%	
Beheer historisch/stadsarchief			x	-	10%	7%	83%	-	0,03	0%	
Beheer en onderhoud monumenten	x			0,22	3%	28%	69%	0,01	0,05	-74%	-0,6
Muziekschool	x			9,18	0%	3%	97%	0,49	-	0%	
Theaters			x	-	0%	3%	97%	-	-	0%	
Beheer multifunctionele locaties	x			0,25	14%	17%	69%	0,01	0,07	-80%	-1,0
Uitvoering groenvoorziening		x		26,46	10%	76%	14%	-	0,65	0%	
6 Sociale dienst (alle uitvoerende taken)	x			4,39	55%	10%	34%	0,23	0,37	-37%	-2,6
Kredietbank / schuldhulpverlening			x	-	7%	17%	76%	-	0,14	0%	
Reïntegratiebedrijf			x	-	7%	3%	90%	-	0,12	0%	
Sociale werkvoorziening			x	-	0%	3%	97%	-	-	0%	
Uitvoering sociale recherche			x	-	7%	3%	90%	-	0,04	0%	
UWV Werkbedrijf (gehele UWV-W)			x	-	3%	0%	97%	-	0,00	0%	
Centrum voor Jeugd en Gezin			x	-	14%	21%	66%	-	0,03	0%	
Uitvoering Wet Inburgering / Vreemdelingenwet			x	-	21%	17%	62%	-	0,02	0%	
Uitvoering Wet Maatschappelijke Ondersteuning	x			3,08	72%	14%	14%	0,16	0,22	-25%	-1,0
Welzijnsinstellingen			x	-	0%	10%	90%	-	-	0%	
7 Uitvoeren ambulancevervoer			x	-	0%	0%	100%	-	-	0%	
Uitvoeren basisgezondheidszorg			x	-	0%	3%	97%	-	-	0%	
Uitvoeren afvalinzameling en -verwerking			x	-	7%	48%	45%	-	0,56	0%	
Riolering en gemalen, uitvoerende taken		x		1,00	17%	59%	24%	-	0,11	0%	
Wet Milieubeheer	x			2,42	41%	31%	28%	0,13	0,09	41%	0,7
Beheer begraafplaatsen	x			1,00	38%	41%	21%	0,05	0,11	-53%	-1,1
8 Ontwerpen ruimtelijke ordeningsplannen			x	-	28%	24%	48%	-	0,07	0%	
Ingenieursbureau			x	-	21%	34%	45%	-	0,34	0%	
Bouw en woningtoezicht	x			3,18	76%	14%	10%	0,17	0,11	58%	1,2
Gebruiksvergunningen		x		0,53	31%	17%	52%	-	0,02	0%	
Belastingen (OZB):											
Uitvoeren woz-taxaties	x			0,25	28%	28%	45%	0,01	0,06	-78%	-0,9
Aanslagoplegging en inning OZB	x			1,30	62%	3%	34%	0,07	0,04	89%	0,6
Afhandeling beroep en bezwaar OZB	x			0,80	48%	10%	41%	0,04	0,03	22%	0,1
Totaal OZB-inzet				2,35							
Uitvoerende taken Facilitaire dienst:											
Postverzorging, drukkerij, repro	x			0,83	62%	34%	3%	0,04	0,09	-48%	-0,8
Archief / Documentaire Informatievoorziening	x			3,14	90%	10%	0%	0,17	0,20	-15%	-0,5
Receptie, telefooncentrale	x			1,35	93%	7%	0%	0,07	0,09	-24%	-0,4
Gebouwbeheer, schoonmaak		x		2,00	14%	62%	24%	-	0,12	0%	
Restauratieve voorzieningen			x	-	21%	21%	59%	-	0,05	0%	
Beveiliging/bodes	x			1,92	55%	41%	3%	0,10	0,09	15%	0,3
Totaal uitvoerende taken Facilitaire dienst				9,24							
TOTAAL UITVOERENDE TAKEN				73,05	23%	21%	55%				

Benchmark Ambtelijk Apparaat

Formatie in uw gemeente	Uw gemeente	Fte per 1.000 inwoners		
		Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)
1,49 fte	0,08	0,08	2%	0,0
Raadsgriffier	0,05	0,04	26%	0,2
(Bestuurs)ondersteuning griffier, raad en rekenkamer (006)	0,49	0,04	-26%	-0,2

1,80	0,10	0,06	60%	0,7
-------------	-------------	-------------	------------	------------

Formatie in uw gemeente	Uw gemeente	Percentage van het bruto ambtelijk apparaat		
		Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)
46,41	30,6%	34,1%	-10%	-5,3
Gemeentesecretaris/Directie, lijnmanagement	4,9%	4,9%	0%	0,0
Personeel en Organisatie (incl. P&O-secretariaten)	1,6%	2,8%	-41%	-1,7
Informatisering en Automatisering (incl. I&A-secretariaten)	4,61	3,1%	-3%	-0,1
Financiën en Control (incl. F&C taken binnen bedrijfsbureaus en secretariaat F&C)	9,48	6,9%	-9%	-0,9
Juridische Zaken (incl. secretariaten van Jurische Zaken)	1,00	1,6%	-59%	-1,4
Bestuurszaken en bestuursondersteuning (incl. secretariaten Bz en Bo)	3,55	2,6%	-9%	-0,4
Communicatie en Kwaliteitszorg (incl. secretariaten van Communicatie en Kwaliteitszorg)	3,21	2,2%	-3%	-0,1
Facilitaire dienst (incl. uitvoerende taken van de Facilitaire dienst)	13,13	8,6%	-4%	-0,6
Alle secretariaten in het 'primaire proces'	1,49	1,0%	-4%	-0,1

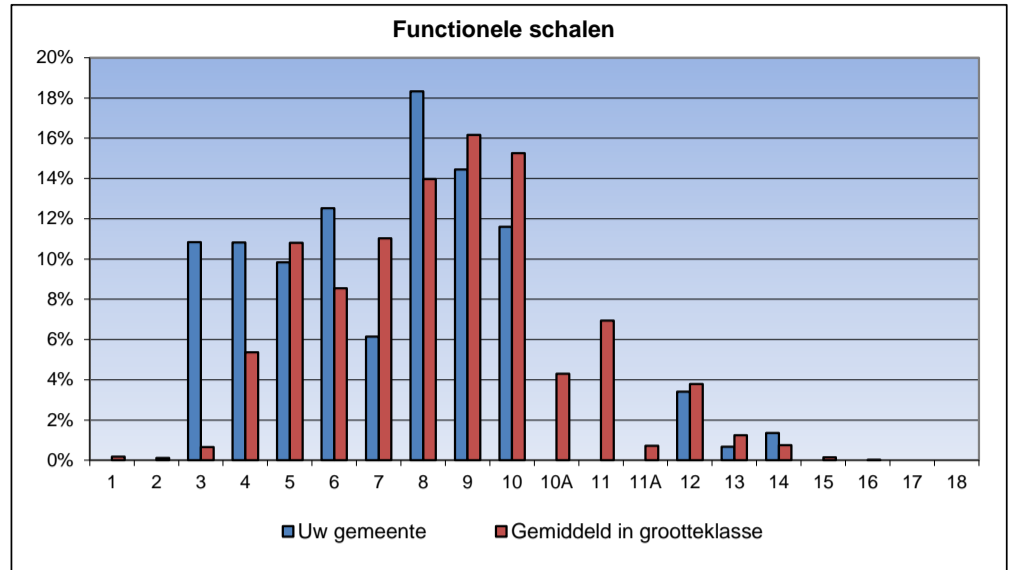
HOOFTAKEN EN TAKEN

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	6,98	0,37	0,28	33%	1,7
002	Bestuursondersteuning					
003	Burgerzaken					
004	Baten secretarialeleges burgerzaken					
005	Bestuurlijke samenwerking					
006	Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(functie)					
1 Openbare orde en veiligheid		0,89 fte	0,05	0,11	-57%	-1,2
120	Brandweer en rampenbestrijding (beleid)	-	-	0,03	0%	-0,6
140	Openbare orde en veiligheid	0,89	0,05	0,08	-41%	-0,6
2 Verkeer, vervoer en waterstaat		2,94 fte	0,16	0,16	-3%	-0,1
210	Wegen, straten en pleinen	1,00	0,05	0,09	-40%	-0,7
211	Verkeersmaatregelen te land	1,44	0,08	0,05	45%	0,4
212	Openbaar vervoer	-	-	0,00	0%	-0,0
214	Parkeren	0,50	0,03	0,01	275%	0,4
215	Baten parkeerbelasting	-	-	-	0%	0,0
220	Zeehavens	-	-	-	0%	0,0
221	Binnenhavens en waterwegen	-	-	0,00	0%	-0,1
223	Veerdiensten	-	-	0,00	0%	-0,0
230	Luchtvaart	-	-	0,00	0%	-0,0
240	Waterkering, afwatering en landaanwinning	-	-	0,01	0%	-0,1
3 Economische zaken		0,23 fte	0,01	0,05	-75%	-0,7
310	Handel en ambacht	0,17	0,01	0,03	-73%	-0,5
320	Industrie	-	-	0,01	0%	-0,1
330	Nutsbedrijven	0,06	0,00	0,00	-19%	-0,0
340	Agrarische productie en ontginning	-	-	0,00	0%	-0,1
341	Overige agrarische zaken, jacht en visserij	-	-	0,00	0%	-0,0
4 Onderwijs		2,75 fte	0,15	0,08	73%	1,2
4xx	Regulier onderwijs	2,75	0,15	0,08	84%	1,3
482	Volwasseneducatie	-	-	0,00	0%	-0,1
5 Cultuur en recreatie		2,83 fte	0,15	0,20	-26%	-1,0
510	Openbaar bibliotheekwerk	0,22	0,01	0,00	163%	0,1
511	Vormings- en ontwikkelingswerk	-	-	0,01	0%	-0,2
530	Sport	1,00	0,05	0,03	55%	0,4
531	Groene sportvelden en terreinen	0,50	0,03	0,01	263%	0,4
540	Kunst	0,22	0,01	0,01	-18%	-0,0
541	Oudheidkunde/musea	-	-	0,02	0%	-0,3
550	Natuurbescherming	-	-	0,01	0%	-0,2
560	Openbaar groen en openluchtrecreatie	0,89	0,05	0,08	-44%	-0,7
580	Overige recreatieve voorzieningen	-	-	0,02	0%	-0,4
6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening		3,33 fte	0,18	0,24	-25%	-1,1
610 t/m 614	Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	1,25	0,07	0,06	11%	0,1
620	Maatschappelijke begeleiding en advies	-	-	0,03	0%	-0,6
621	Vreemdelingen	-	-	0,00	0%	-0,1
622	Huishoudelijke verzorging (Wmo)	1,25	0,07	0,06	18%	0,2
630	Sociaal cultureel werk	0,72	0,04	0,06	-35%	-0,4
641	Tehuizen	-	-	0,00	0%	-0,0
650	Kinderdagopvang	0,11	0,01	0,01	-55%	-0,1
651	Dagopvang gehandicapten	-	-	0,00	0%	-0,0
652	Voorzieningen gehandicapten	-	-	0,01	0%	-0,2
7 Volksgezondheid en milieu		3,64 fte	0,19	0,22	-11%	-0,5
711	Ambulancevervoer	-	-	0,00	0%	-0,0
712	Verpleeginrichtingen	-	-	0,00	0%	-0,0
714	Openbare gezondheidszorg	-	-	0,01	0%	-0,3
715+716	Jeugdgezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)	0,33	0,02	0,02	16%	0,0
721	Afvalverwijdering en -verwerking	0,94	0,05	0,03	46%	0,3
722 + 729	Rioleringszorg (riolering en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, t/m 731 hemelwater, grondwater).	2,00	0,11	0,06	72%	0,8
723	Milieubeheer	-	-	0,08	0%	-1,5
724	Lijkbezorging	0,37	0,02	0,01	73%	0,2
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting		14,71 fte	0,78	0,75	5%	0,7
810	Ruimtelijke ordening	3,04	0,16	0,19	-16%	-0,6
820	Woningexploitatie / woningbouw	-	-	0,03	0%	-0,6
821	Stads- en dorpsvernieuwing	-	-	0,02	0%	-0,5
822	Overige volkshuisvesting	1,67	0,09	0,11	-21%	-0,4
823	Bouwvergunningen	6,00	0,32	0,18	79%	2,6
830	Bouwgrondexploitatie	4,00	0,21	0,21	2%	0,1

OUTPUTINDICATOREN		Output per 1.000 inwoners		
		Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente
0 Algemeen bestuur				
003 Burgerzaken				
Aantal verstrekte identiteitsbewijzen (paspoort en identiteitskaart) in 2013	-	217	0%	
Aantal verstrekte rijbewijzen in 2013	-	106	0%	
1 Openbare orde en veiligheid				
120 Brandweer en rampenbestrijding				
Oppervlakte land (ha) (bron: CBS 2014)	242	328	-26%	
Oppervlakte bebouwing kernen (bron: CBS 2014)	5,0	5,1	-3%	
Oppervlakte bebouwing buitengebied (bron: CBS 2014)	1,2	2,4	-51%	
Omgevingsadressendichtheid (bron: CBS 2014)	412	393	5%	
Kernen aantal (bron: CBS 2014)	0,37	0,30	22%	
Kernen > 500 adressen (bron: CBS 2014)	0,11	0,11	-5%	
140 Overige beschermende maatregelen				
Aantal verleende APV-vergunningen in 2013	-	7,8	0%	
2 Verkeer, vervoer en waterstaat				
211 Verkeersmaatregelen te land				
Aantal verleende parkeervergunningen en -onthefingen in 2013	-	38,9	0%	
221 Binnenhavens en waterwegen				
Oppervlakte binnenwater (ha) (bron: CBS 2014)	28	11	145%	
Oppervlakte buitenwater (bron: CBS 2014)	-	47	0%	
Oeverlengte (bron: CBS 2014)	94	67	41%	
3 Economische zaken				
310 Handel en ambacht				
Klantenpotentieel lokaal (bron: CBS 2014)	844	863	-2%	
Klantenpotentieel regionaal (bron: CBS 2014)	326	296	10%	
Bedrijfsvestigingen (bron: CBS 2014)	64	62	3%	
4 Onderwijs				
4xx Regulier onderwijs				
Leerlingen speciaal onderwijs (bron: CBS 2014)	117,7	8,5	1286%	
Leerlingen voortgezet onderwijs (bron: CBS 2014)	143,4	23,6	508%	
Aantal aanvragen onderwijshuisvesting in 2013	-	0,3	0%	
Aantal beschikkingen leerlingenvervoer per 1/1/2014	-	6,4	0%	
5 Cultuur en recreatie				
530 Sport				
Aantal binnensportaccommodaties (zoals sporthallen en gymlokalen) in gemeentelijk beheer per 1/1/2014	-	0,21	0%	
Aantal zwembaden in gemeentelijk beheer per 1/1/2014	-	0,06	0%	
Aantal verstrekte subsidies aan sportverenigingen in 2013	-	1,1	0%	
541 Oudheidkunde/musea				
Aantal rijksmonumenten per 1/1/2014	-	2,3	0%	
550 + 560 Natuurbescherming + Openbaar Groen en openluchtrecreatie				
Aantal hectare gras/bermen/gazons per 1/1/2014	-	4,2	0%	
6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening				
611 Werkgelegenheid				
Bijstandsontvangers (bron: CBS 2014)	10,5	10,2	3%	
Uitkeringsontvangers (bron: CBS 2014)	46,4	64,1	-28%	
614 Gemeentelijk minimabeleid				
Lage inkomens (bron: CBS 2014)	114,5	114,0	0%	
Eenouderhuishoudens (bron: CBS 2014)	24,1	24,0	0%	
Aantal aanvragen bijzondere bijstand plus ambtshalve toekenningen in 2013	-	24,4	0%	
Aantal cliënten schuldhulpverlening per 1/1/2014	-	2,8	0%	
621 Vreemdelingen				
Minderheden (bron: CBS 2014)	11,7	24,1	-51%	
622 Huishoudelijke verzorging (Wmo)				
Aantal Wmo-clients per 1/1/2014	-	27,3	0%	
652 Voorzieningen gehandicapten				
Aantal aanvragen woonvoorzieningen in 2013	-	7,6	0%	
Aantal aanvragen vervoersvoorzieningen in 2013	-	8,5	0%	
Aantal aanvragen rolstoelvoorzieningen in 2013	-	5,4	0%	
7 Volksgezondheid en milieu				
722 Riolering en waterzuivering				
Aantal km riool (vrijverval, persleiding en drukriolering) per 1/1/2014	-	7,6	0%	
Aantal pompen/gemalen per 1/1/2014	-	12,5	0%	
723 Milieubeheer				
Aantal afgehandelde milieuklachten (op het gebied van stank, geluid, stof, visuele hinder, bedrijfsafval, bodem- en waterverontreiniging, overig) in 2013	-	1,7	0%	
724 Lijkbezorging				
Aantal begrafenissen/crematies in eigen gemeente in 2013	-	4,2	0%	
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting				
810 Ruimtelijke ordening				
Aantal structuurvisies in ontwikkeling per 1/1/2014	-	0,06	0%	
Aantal bestemmingsplannen in ontwikkeling per 1/1/2014	-	0,66	0%	
Aantal verzoeken om planschade in 2013	-	0,43	0%	
820 Woningexploitatie/woningbouw (uitvoering)				
Aantal in aanbouw genomen woningen in 2013	-	2,7	0%	
822+823 Overige volkshuisvesting + Bouwvergunningen				
Woonruimten (bron: CBS 2014)	513	453	13%	
Aantal verleende welstandsadviezen in 2013	-	9,2	0%	
9 Financiering en alg. dekkingsmiddelen				
930 Uitvoering wet WOZ				
Aantal woz-beschikkingen in 2013	-	463	0%	
Wozwaarde niet woningen (mln) (bron: CBS 2014)	€ 12,2	€ 18,1	-32%	
Leeftijdsopbouw				
Jongeren (20-) (bron: CBS 2014)	229	237	-3%	
Ouderen (65+) (bron: CBS 2014)	259	174	48%	
Ouderen (75-85) (bron: CBS 2014)	86	57	50%	

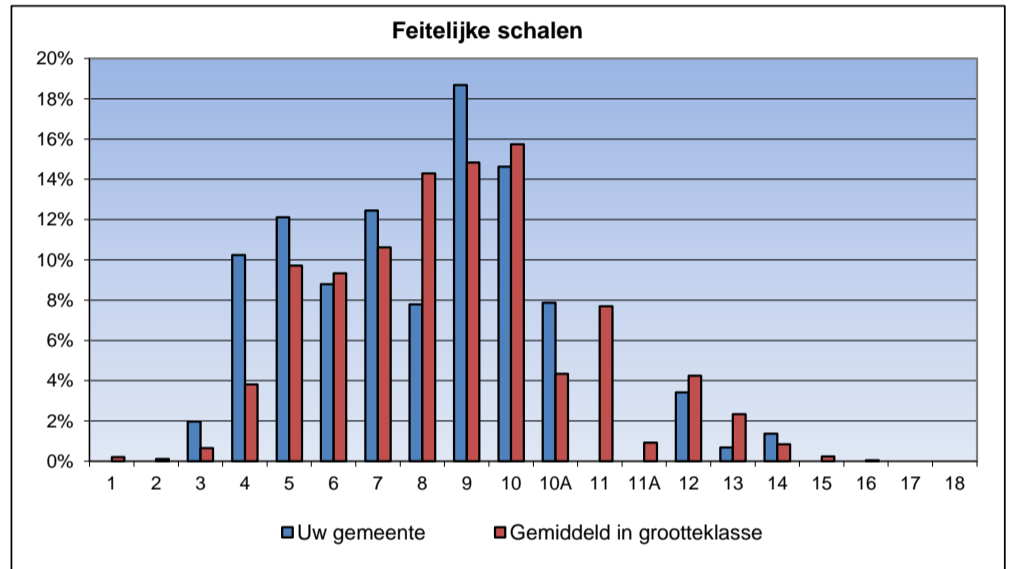
FUNCTIONELE SALARISSCHALEN

Salarisschaal	Functionele		Gemiddelde	Absolute
	schaal uw gemeente	schaal uw gemeente	schaal in grootteklasse	Afwijking uw gemeente
	fte	%	%	%
1	-	0,0%	0,2%	-0,2%
2	-	0,0%	0,1%	-0,1%
3	15,89	10,8%	0,7%	10,2%
4	15,86	10,8%	5,4%	5,4%
5	14,42	9,8%	10,8%	-1,0%
6	18,36	12,5%	8,5%	4,0%
7	9,01	6,1%	11,0%	-4,9%
8	26,86	18,3%	14,0%	4,4%
9	21,16	14,4%	16,2%	-1,7%
10	17,01	11,6%	15,3%	-3,7%
10A	-	0,0%	4,3%	-4,3%
11	-	0,0%	6,9%	-6,9%
11A	-	0,0%	0,7%	-0,7%
12	5,00	3,4%	3,8%	-0,4%
13	1,00	0,7%	1,3%	-0,6%
14	2,00	1,4%	0,8%	0,6%
15	-	0,0%	0,1%	-0,1%
16	-	0,0%	0,0%	0,0%
17	-	0,0%	0,0%	0,0%
18	-	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAAL	146,57	100,0%	100,0%	0,0%



FEITELIJKE SALARISSCHALEN

Salarisschaal	Feitelijke		Gemiddelde	Absolute
	schaal uw gemeente	schaal uw gemeente	schaal in grootteklasse	Afwijking uw gemeente
	fte	%	%	%
1	-	0,0%	0,2%	-0,2%
2	-	0,0%	0,1%	-0,1%
3	2,89	2,0%	0,7%	1,3%
4	15,00	10,2%	3,8%	6,4%
5	17,75	12,1%	9,7%	2,4%
6	12,89	8,8%	9,3%	-0,5%
7	18,24	12,4%	10,6%	1,8%
8	11,43	7,8%	14,3%	-6,5%
9	27,39	18,7%	14,8%	3,8%
10	21,43	14,6%	15,7%	-1,1%
10A	11,54	7,9%	4,3%	3,5%
11	-	0,0%	7,7%	-7,7%
11A	-	0,0%	0,9%	-0,9%
12	5,00	3,4%	4,2%	-0,8%
13	1,00	0,7%	2,3%	-1,7%
14	2,00	1,4%	0,8%	0,5%
15	-	0,0%	0,2%	-0,2%
16	-	0,0%	0,0%	0,0%
17	-	0,0%	0,0%	0,0%
18	-	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAAL	146,57	100,0%	100,0%	0,0%



ZIEKTEVERZUIM

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
Verzuimpercentage (gehele organisatie)	5,9%	5,3%	10%
Meldingsfrequentie (gehele organisatie)	1,98	1,42	39%

INHUUR

	Uw gemeente	Per inwoner		
		Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Absolute afwijking in (€)
Inhuurkosten	€ 1.800.000	€ 96	€ 51	88%

De inhuurkosten in Haren bedragen € 96 per inwoner. Gemiddeld binnen deze referentiegroep is dit € 51 per inwoner. Haren besteedt in totaal € 844.440 meer aan inhuur in dan gemiddeld in deze referentiegroep.

Bijlage 4

Begrotingsanalyse

Haren

Aantal inwoners

18.784

Grootteklasse

B

Legenda celkleuringen

Kleiner dan gemiddeld

Ongeveer gemiddeld

Groter dan gemiddeld

Veel groter dan gemiddeld

CLUSTERS

Cluster 1: Eigen inkomsten/ uitgaven	€ 5	€ 216	-98%
Cluster 2: Werk en inkomen	€ 211	€ 366	-42%
Cluster 3: Maatschappelijke zorg	€ 242	€ 316	-23%
Cluster 4: Educatie	€ 167	€ 124	34%
Cluster 5: Kunst en ontspanning	€ 130	€ 111	17%
Cluster 6: Groen	€ 110	€ 115	-5%
Cluster 7: VHROSV	€ 114	€ 104	9%
Cluster 8: Oudheid	€ 1	€ 11	-92%
Cluster 9: Riolering	€ 113	€ 88	29%
Cluster 10: Reiniging	€ 115	€ 83	38%
Cluster 11: Wegen en water	€ 171	€ 163	5%
Cluster 12: Openbare orde en veiligheid	€ 70	€ 82	-15%
Cluster 13: Fysiek milieu	€ 31	€ 28	12%
Cluster 14: Bevolkingszaken	€ 77	€ 46	69%
Cluster 15: Bestuursorganen	€ 43	€ 63	-31%
Cluster 16: Overig / algemene ondersteuning	€ 70	€ 76	-8%
Totaal	€ 1.671	€ 1.993	-16%

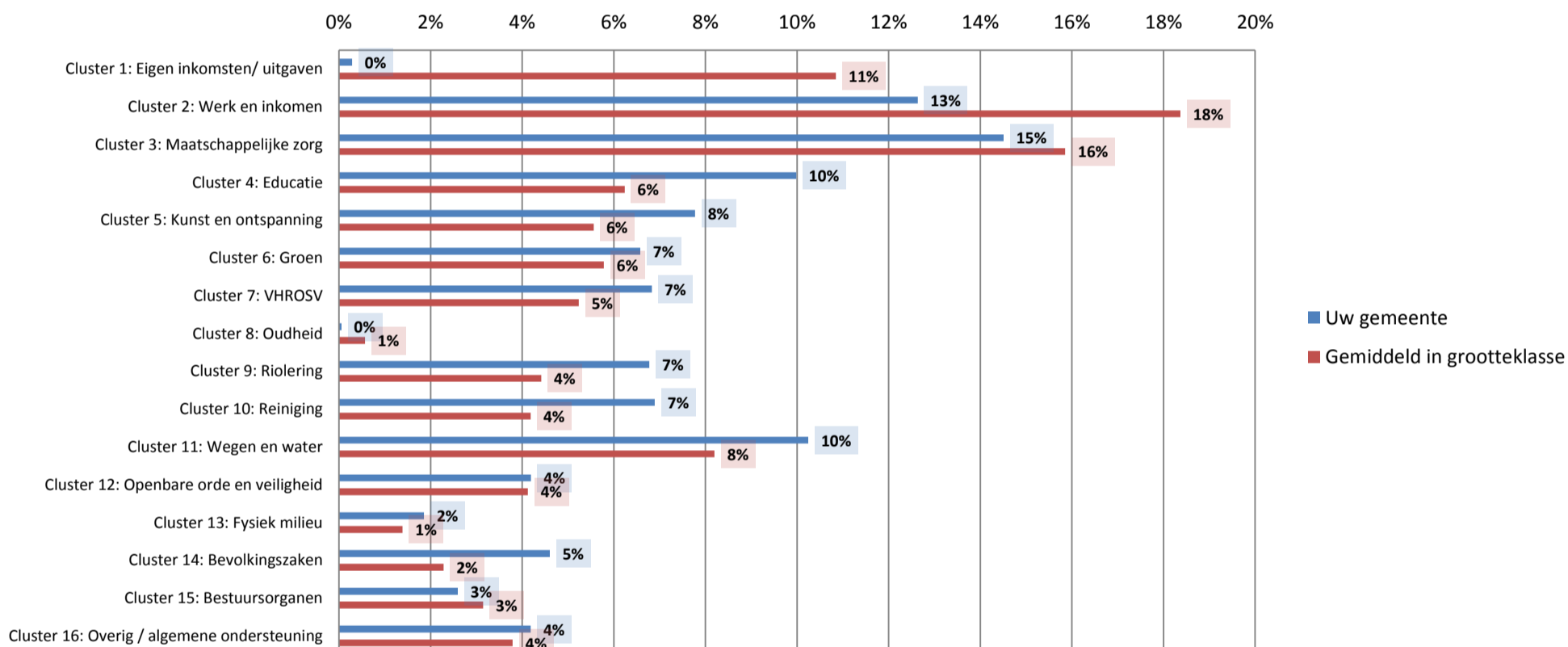
Lasten per inwoner

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente
€ 5	€ 216	-98%	
€ 211	€ 366	-42%	
€ 242	€ 316	-23%	
€ 167	€ 124	34%	
€ 130	€ 111	17%	
€ 110	€ 115	-5%	
€ 114	€ 104	9%	
€ 1	€ 11	-92%	
€ 113	€ 88	29%	
€ 115	€ 83	38%	
€ 171	€ 163	5%	
€ 70	€ 82	-15%	
€ 31	€ 28	12%	
€ 77	€ 46	69%	
€ 43	€ 63	-31%	
€ 70	€ 76	-8%	
€ 1.671	€ 1.993	-16%	

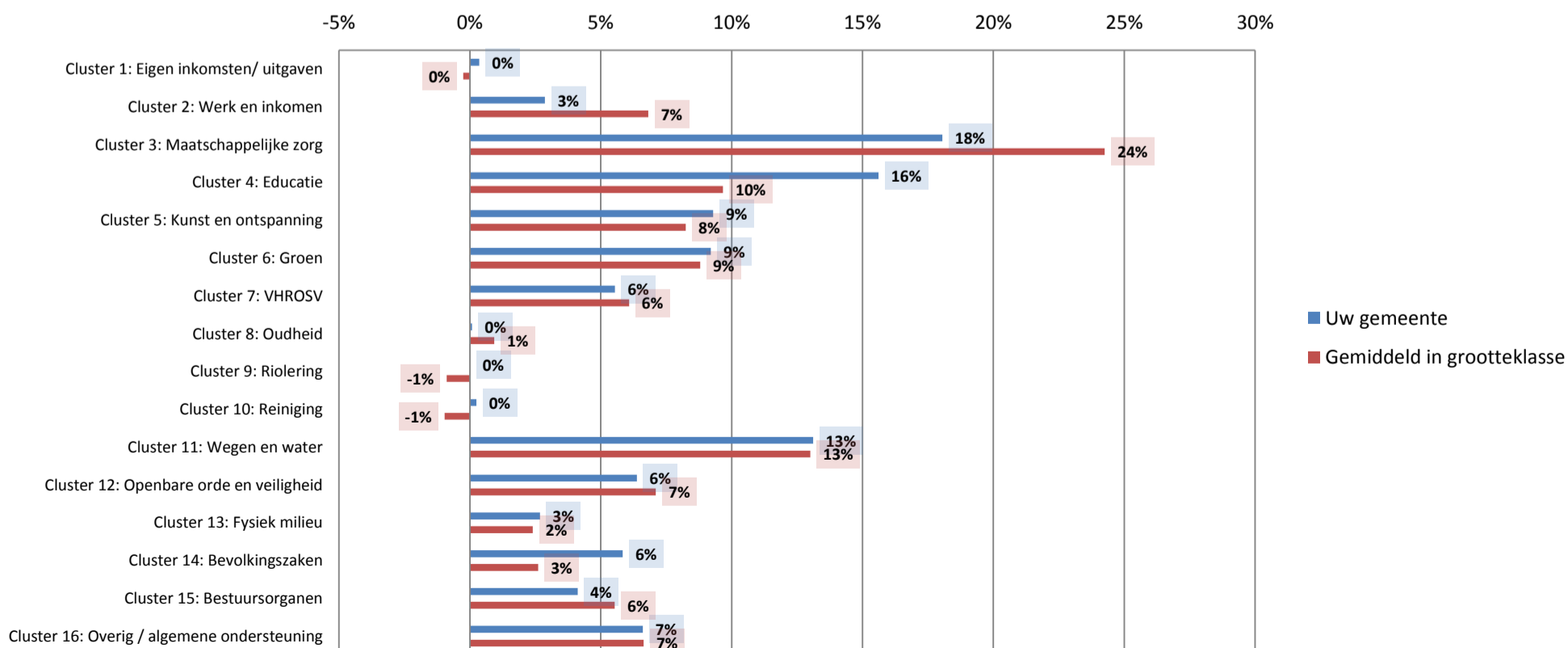
Saldo (Lasten minus baten) per inwoner

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootte-klasse	Afwijking % uw gemeente
€ 4	€ -3	235%	
€ 30	€ 76	-60%	
€ 190	€ 272	-30%	
€ 165	€ 108	52%	
€ 98	€ 92	6%	
€ 97	€ 99	-2%	
€ 58	€ 68	-14%	
€ 1	€ 10	-91%	
€ -	€ -10	0%	
€ 3	€ -11	124%	
€ 138	€ 146	-5%	
€ 67	€ 80	-16%	
€ 28	€ 27	5%	
€ 62	€ 29	110%	
€ 43	€ 62	-30%	
€ 70	€ 74	-6%	
€ 1.054	€ 1.121	-6%	

Lasten per inwoner



Saldo per inwoner



Begrotingscijfers (x € 1.000)

Lasten uw gemeente Saldo uw gemeente

€ 1.316	€ 1.263
€ 1.194	€ 1.149
€ 122	€ 114
€ -	€ -

€ 583	€ 530
€ 583	€ 530

€ 1.444	€ 1.156
€ 1.444	€ 1.444
€ -	€ 288-

€ 815	€ 815
€ 563	€ 563
€ 252	€ 252

€ 1.313	€ 1.308
€ 1.259	€ 1.254
€ 54	€ 54

Lasten per inwoner

Gemiddeld in grootte-klasse Afwijking % uw gemeente Uw gemeente Gemiddeld in grootte-klasse Afwijking % uw gemeente

€ 70	€ 82	-15%	€ 67	€ 80	-16%
€ 64	€ 62	2%	€ 61	€ 61	1%
€ 6	€ 20	-67%	€ 6	€ 19	-68%
€ -	€ 0	0%	€ -	€ 0	0%

€ 31	€ 28	12%	€ 28	€ 27	5%
€ 31	€ 28	12%	€ 28	€ 27	5%

€ 77	€ 46	69%	€ 62	€ 29	110%
€ 77	€ 41	88%	€ 77	€ 40	90%
€ -	€ 5	0%	€ 15-	€ 11-	-36%

€ 43	€ 63	-31%	€ 43	€ 62	-30%
€ 30	€ 48	-38%	€ 30	€ 48	-37%
€ 13	€ 14	-7%	€ 13	€ 14	-7%

€ 70	€ 76	-8%	€ 70	€ 74	-6%
€ 67	€ 64	5%	€ 67	€ 63	6%
€ 3	€ 12	-75%	€ 3	€ 11	-74%

Cluster 12: Openbare orde en veiligheid

- 120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)
- 140 Openbare orde en veiligheid
- 160 Opsporing en ruiming conv. Explosieven

Cluster 13: Fysiek milieu

- 723 Milieubeheer

Cluster 14: Bevolkingszaken

- 003 Burgerzaken
- 004 Baten secretarieleges burgerzaken

Cluster 15: Bestuursorganen

- 001 Bestuursorganen
- 006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(funcctie)

Cluster 16: Overige/ algemene ondersteuning

- 002 Bestuursondersteuning
- 005 Bestuurlijke samenwerking

INKOMSTEN

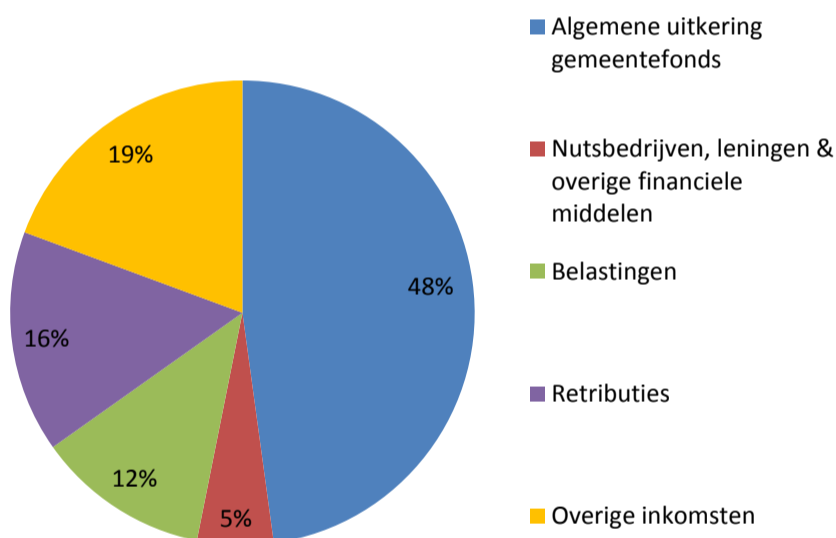
Inkomsten (x € 1.000)

Inkomsten per inwoner

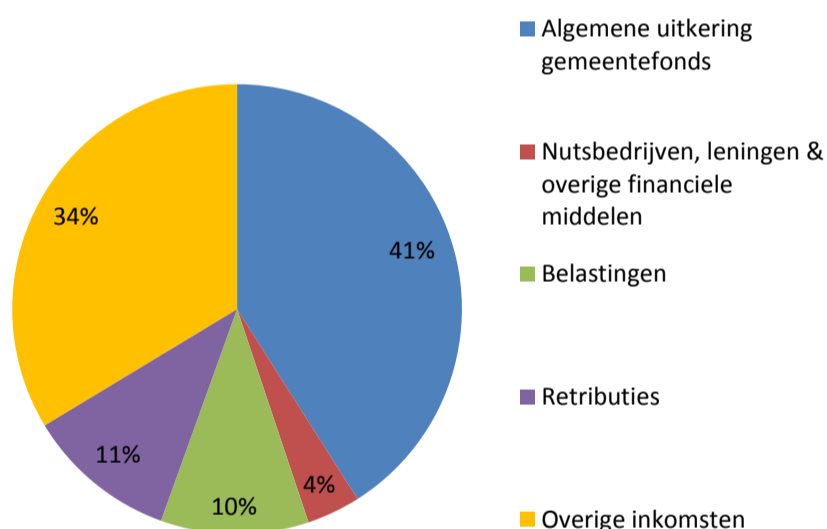
	Uw gemeente	Gemiddeld alle gemeenten	Gemiddeld in uw grootte-klasse
Algemene uitkering gemeentefonds	€ 18.068	€ 44.782	€ 19.118
Nutsbedrijven, leningen & overige financiële middelen	€ 2.004	€ 5.497	€ 1.799
Belastingen	€ 4.549	€ 11.260	€ 4.963
Retributies	€ 5.832	€ 9.952	€ 5.063
Overige inkomsten	€ 7.315	€ 49.065	€ 15.692
Totaal	€ 37.768	€ 120.556	€ 46.634

	Uw gemeente	Gemiddeld alle gemeenten	Gemiddeld in uw grootte-klasse
Algemene uitkering gemeentefonds	€ 962	€ 1.066	€ 850
Nutsbedrijven, leningen & overige financiële middelen	€ 107	€ 131	€ 80
Belastingen	€ 242	€ 268	€ 221
Retributies	€ 310	€ 237	€ 225
Overige inkomsten	€ 389	€ 1.168	€ 697
Totaal	€ 2.011	€ 2.869	€ 2.073

Inkomsten uw gemeente



Inkomsten gemiddeld in uw grootteklasse



BALANS (Jaarrekening 2013)

Debet			Credit		
	(x € 1.000)	in %		(x € 1.000)	in%
Materiele vaste activa	€ 65.276	71%	Eigen vermogen	€ 7.803	8%
Financiële vaste activa	€ 1.176	1%	Algemene reserves	€ 657	
Immateriële vaste activa	€ 0	0%	Bestemmingsreserves	€ 7.100	
Vorraden	€ 15.632	17%	Resultaat na bestemming	€ 45	
Vorderingen	€ 3.477	4%	Voorzieningen	€ 2.243	2%
Liquide middelen	€ 854	1%	Onderhandse leningen van bin. fin. inst.	€ 54.498	59%
Overlopende activa	€ 5.729	6%	Overige vaste schuld	€ 3.005	3%
			Kortlopende schuld	€ 4.702	5%
			Overlopende passiva	€ 19.893	22%
	€ 92.144			€ 92.144	

Risicoprofiel: Haren

		Uw gemeente
Sociaal Domein		
Sociale structuur	Goed	
Aantal bijstandontvangers	197	
Aantal uitkeringsontvangers	872	
Verhouding huishoudens met laag inkomen t.o.v. totaal aantal huishoudens	26%	
Demografie		
Grijze druk (% inwoners > 64 jaar)	26%	
% Chronisch zieken (Farmaceutische kosten groep)	23%	
Financieel-Economisch Domein		
% Algemene uitkering gemeentefonds van totale inkomsten	48%	
Solvabiliteit (eigen vermogen / totale vermogen)	0,1	
Netto schuld per inwoner	€ 4.371	
Bruto (emu) schuld als % van inkomsten	165%	
Debt ratio	89%	
Fysiek Domein		
Aandeel inkomsten OZB gebruikers van totale inkomsten	1%	
Aandeel grondexploitatie van totale inkomsten	0%	
Buffer		
Ranglijst Coelo	357	

LEGENDA KLEUREN RISICOPROFIEL



Sociaal Domein	zwak	matig	redelijk	goed
Sociale structuur	zwak	matig	redelijk	goed
Aantal bijstandontvangers	>1200	800-1200	400-800	0-400
Aantal uitkeringsontvangers	>4500	3000-4500	1500-3000	0-1500
Verhouding huishoudens met laag inkomen t.o.v. totaal	>30%	20-30%	10-20%	<10%
Demografie				
Grijze druk (> 64 jaar)	>20%	16-20%	10-15%	<10%
% Chronisch zieken (Farmaceutische kosten groep)	>30%	20-30%	12-20%	<12%
Financieel-Economisch Domein				
% Algemene uitkering gemeentefonds van totale inkomsten	>60%	40-60%	20-40%	<20%
Solvabiliteit = eigen vermogen/ totale vermogen	<0,20	0,20-0,35	0,35-0,5	>0,5
Netto schuld per inwoner	>3000	1500-3000	0-1500	< 0
Bruto (emu) schuld als % van inkomsten	>113%	75-112%	38-75%	0-37%
Debt ratio	>75%	50-75%	25-50%	0-25%
Fysiek Domein				
Aandeel inkomsten OZB gebruikers van totale inkomsten	<4%	3-4%	2-3%	<2%
Aandeel grondexploitatie van totale inkomsten	>15%	11-15%	6-10%	< 5%
Buffer				
Ranglijst Coelo	>300	200-299	100-199	0-99