

Managementsamenvatting benchmark ambtelijke organisatie Gemeente Gooise Meren

Peildatum gegevens: 1 januari 2016

Datum managementsamenvatting: 17 mei 2016

Contactpersonen Berenschot: Marly te Selle en Bahamin Khossravi

Inleiding

In dit benchmarkonderzoek staat de volgende vraag centraal: *hoe verhouden de apparaatskosten¹ van uw gemeente (primair proces en overhead) zich tot die van andere, vergelijkbare gemeenten?*

Doel van ons onderzoek is het bieden van objectieve vergelijkingsinformatie die uw veronderstellingen bevestigen of juist 'verbaaspunten' opleveren. De benchmarkuitkomsten kunnen u helpen het gesprek aan te gaan binnen uw gemeente. De gepresenteerde resultaten moeten niet beschouwd worden als norm. Ze geven aan of verder onderzoek zinvol is en waarop dit onderzoek zich zou moeten richten. Voor het bereiken van een optimale omvang van uw ambtelijke organisatie, rekening houdend met uw specifieke situatie, is een verdiepende analyse aan te bevelen.

Methode benchmarkonderzoek ambtelijke organisatie gemeenten

Jarenlang bracht Berenschot de formatie van gemeenten aan de hand van de BBV-indeling in kaart. Doordat gemeenten steeds meer taken uitbesteden of onderbrengen in een gemeenschappelijke regeling, volstaat een vergelijking van alleen uw vastgestelde formatie niet meer. Om een goede vergelijking te kunnen maken, staan daarom in deze vernieuwde benchmark de apparaatskosten centraal. Hiertoe rekenen wij uw loonkosten, materiële kosten, kosten van inhuur en kosten van taken belegd bij derden, waarin wij corrigeren voor opbrengsten uit diensten voor derden (zie bijlage 1). Daarnaast hebben wij net zoals voorgaande jaren ook de fte's van uw gemeente in kaart gebracht.

In deze benchmark maken we onderscheid tussen uw primaire proces en overhead. In het primair proces hebben wij een uitsplitsing gemaakt naar 24 clusters. Per cluster krijgt u inzicht in uw totale kosten en formatie met betrekking tot uitvoering, beleid, regie/contractmanagement en vergunningverlening. De kosten en formatie van uw overhead brengen we aan de hand van 11 categorieën in kaart. Deze gehanteerde indeling biedt u inzicht in hoe u zich als gemeente verhoudt ten opzichte van andere gemeenten en op welke taken er mogelijk nog efficiency ofwel kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden. Een toelichting op de type taken en een overzicht van de clusters en overheadcategorieën treft u aan in bijlage 2 en 3.

¹ Dit zijn de totale apparaatskosten (loonkosten, materiële kosten, inhuurkosten, kosten taken belegd bij derden gecorrigeerd voor opbrengsten uit diensten voor derden) van het primair proces en de overhead.

Naast de kosten en de formatie geven wij per cluster en overheadcategorie ook een aantal werklustbepalende indicatoren terug. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van een combinatie van door uw gemeente aangeleverde data en open data.

Referentiegroep

Bij het vergelijken van de gegevens houden wij rekening met verschillen tussen gemeenten. In de benchmark hebben wij daarom een referentiegroep samengesteld die het beste past bij uw gemeente, rekening houdend met de volgende kenmerken: het aantal inwoners, bevolkingsdichtheid, sociale structuur², percentage van de taken in het primaire proces belegd bij derden³ en centrumfunctie. Daarbij hebben wij gebruik gemaakt van open data⁴. De best passende referentiegroep voor uw gemeente is als volgt:

Naam gemeente	Inwoners	Bevolkingsdichtheid	Sociale structuur	% taken belegd bij derden primair proces	Centrumfunctie
Assen	67.168	820	Zwak	33%	Sterk
De Bilt	42.036	635	Goed	33%	Weinig
Den Helder	56.483	1.253	Zwak	52%	Sterk
Gooise Meren	56.687	1.290	Goed	44%	Redelijk
Heusden	43.191	548	Goed	43%	Redelijk
Houten	48.636	883	Goed	39%	Redelijk
Pijnacker-Nootdorp	51.207	1.379	Goed	45%	Zonder
Terneuzen	54.577	218	Redelijk	21%	Redelijk
Utrechtse Heuvelrug	47.951	363	Goed	40%	Weinig
Venray	43.202	265	Redelijk	45%	Sterk

Benchmarkuitkomsten

Hieronder presenteren wij allereerst de benchmarkuitkomsten voor uw gemeente op totaalniveau (primair proces en overhead). Vervolgens zoomen wij in op de uitkomsten van uw primair proces, uw overhead en uw overige kosten⁵.

² Dit betreft de indeling van de sociale structuur conform de indeling van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De sociale structuur is opgebouwd uit de maatstaven 'uitkeringsgerechtigden', 'inkomsttrekkers met een laag inkomen', 'minderheden' en 'bijstandsontvangers'.

³ Hierbij hebben wij uw totale kosten in het primaire proces dat u belegt heeft bij derden uitgedrukt als percentage van uw totale kosten in het primaire proces.

⁴ Bron: CBS.

⁵ Onder overige kosten verstaan wij: materiële kosten van Informatisering en Automatisering en huisvestingskosten.

Totaalniveau: primair proces + overhead

De totale apparaatskosten⁶ per inwoner van de gemeente Gooise Meren bedragen € 909. Uw kosten liggen 5% lager dan het gemiddelde van de referentiegroep. Uitgedrukt in euro's zijn uw totale apparaatskosten € 2.808.595 lager dan gemiddeld.

Primair proces

Apparaatskosten primair proces

De apparaatskosten van het primaire proces van de gemeente Gooise Meren bedragen € 734 per inwoner. Deze kosten zijn voor uw gemeente 4% lager dan het gemiddelde van de referentiegroep. Het betreft een absolute afwijking van -€ 1.833.370.

Uitsplitsing naar type taken (in kosten en fte's)

Het primaire proces hebben we in de benchmark uitgesplitst naar uitvoering, beleid, regie/contractmanagement en vergunningverlening. Wanneer we kijken naar deze onderverdeling zien we dat de lagere kosten op totaalniveau worden veroorzaakt door lagere kosten op de volgende type taken: regie/contractmanagement (-€ 1.002.354), beleid (-€ 847.601) en vergunningverlening (-€ 17.826). Daarentegen zijn de kosten op uitvoering (+€ 34.411) hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep.

De gemeente Gooise Meren zet in het primaire proces op totaalniveau 4,7 fte minder formatie in dan het gemiddelde van de referentiegroep. Dit verschil wordt veroorzaakt doordat met name op regie en contractmanagement veel minder eigen formatie wordt ingezet (-13,9 fte). Tevens is de formatie van beleid lager dan gemiddeld (-5,8 fte). Daarentegen wordt meer formatie dan gemiddeld ingezet op uitvoering (+15,0 fte).

Interne kosten versus kosten taken belegd bij derden

Bij Gooise Meren is 44% van de totale apparaatskosten van het primair proces belegd bij derden en 56% van de apparaatskosten zijn interne apparaatskosten (loonkosten, materiële kosten gecorrigeerd voor opbrengsten uit diensten voor derden). Bij de gemeenten in de referentiegroep is gemiddeld 40% van de totale apparaatskosten van het primair proces belegd bij derden. Hieruit blijkt dat Gooise Meren in vergelijking met de referentiegroep een groter aandeel van de apparaatskosten van het primair proces buiten de deur heeft belegd.

Afwijkingen clusters primair proces

Zoals eerder aangegeven, hebben we het primaire proces onderverdeeld in 24 clusters⁷. Wanneer we kijken naar de apparaatskosten van het primair proces vallen de volgende clusters op doordat de kosten hoger zijn dan gemiddeld:

⁶ Dit zijn de totale apparaatskosten (loonkosten, materiële kosten, inhuurkosten, kosten taken belegd bij derden gecorrigeerd voor opbrengsten uit diensten voor derden) van het primair proces en de overhead.

- *Cluster 4: Parkeren (+98%, +€ 554.507)*
De hogere kosten voor dit cluster worden veroorzaakt door hogere materiële kosten (+104%, +€ 299.892) en loonkosten (+116%, +€ 234.006) dan het gemiddelde van de referentiegroep. Dit valt te verklaren doordat de gemeente Gooise Meren 5,3 fte meer formatie inzet dan gemiddeld op dit cluster. De grotere formatie zit op uitvoering (+3,6 fte), beleid (+1,0 fte) en vergunningverlening (+0,8 fte). De gemiddelde loonkosten zijn daarentegen 19% lager dan gemiddeld. Uit de indicatoren blijkt dat de gemeente Gooise Meren een hogere werklast heeft op dit cluster door meer blauwe zones/betaald parkeren dan andere gemeenten. Dit is terug te zien in het aantal aangevraagde parkeervergunningen en parkeerontheffingen. Deze ligt 113% hoger dan bij de referentiegroep.
- *Cluster 16: Volksgezondheid (+25%, +€ 433.301)*
De hogere apparaatskosten worden met name veroorzaakt door hogere kosten van taken belegd bij derden (+23%, +€ 383.980) dan het gemiddelde van de referentiegroep. Daarnaast heeft Gooise Meren hogere materiële kosten (+536%, +€ 54.307) dan gemiddeld. De formatie die ingezet wordt op dit cluster is vergelijkbaar met de referentiegroep (+0,1 fte). De gemiddelde loonkosten zijn 14% lager dan gemiddeld.
- *Cluster 9: Sport (+16%, +€ 415.134)*
Deze afwijking wordt veroorzaakt door hogere materiële kosten (+48%, € 817.213) die Gooise Meren heeft ten opzichte van de referentiegroep. Daarentegen zet gemeente Gooise Meren 5,7 fte minder formatie in op dit cluster dan gemiddeld, met name op uitvoering. Dit komt doordat 30% van de gemeenten in de referentiegroep het beheer van zwembaden en 40% van de gemeenten in de referentiegroep sportstimulering/sportbevordering nog met eigen personeel uitvoeren. Uit de indicatoren komt naar voren dat het aantal binnensportaccommodaties (-58%) en het aantal verstrekte vergunningen (-49%) lager liggen dan bij de referentiegroep. Wel ligt het aantal zwembaden in gemeentelijk beheer (+39%) hoger dan bij de referentiegroep.

De volgende clusters vallen op met veel lagere apparaatskosten dan gemiddeld:

- *Cluster 12: Sociale voorzieningen (-40%, -€ 1.927.370)*
De gemeente Gooise Meren voert de taken met betrekking tot sociale voorzieningen voornamelijk zelf uit. Hierdoor zijn de taken belegd bij derden aanzienlijk lager dan gemiddeld (-84%, -€ 3.181.514). Wel heeft de gemeente Gooise Meren hierdoor een grotere formatie dan gemiddeld (+19,7 fte), met name op de uitvoering. Uit de indicatoren komt naar voren dat het aantal bijstandsontvangers (-18%) en het aantal uitkeringsontvangers (-31%) per 1.000 inwoners lager liggen dan gemiddeld in de referentiegroep.

⁷ De apparaatskosten van de clusters Sociale voorzieningen, Wmo en Jeugd zijn door de drie decentralisaties en de verschuivingen die daarmee gepaard gaan gedurende het jaar minder goed vergelijkbaar in deze benchmarkronde.

Berenschot

- *Cluster 8: Kunst, Cultuur en Oudheidkunde (-58%, -€731.758)*

De lagere apparaatskosten voor dit cluster worden met name verklaard door lagere materiële kosten (-85%, -€ 757.993). De gemeente Gooise Meren zet 1,0 fte meer formatie in en de gemiddelde loonkosten zijn 9% lager dan gemiddeld. Kijkend naar de indicatoren zien we dat het aantal kunst- en cultuurinstellingen in gemeentelijk beheer (+31%), het aantal rijksmonumenten (+91%) en het aantal verstrekte subsidies aan kunst- en cultuurinstellingen (+67%) hoger zijn dan gemiddeld.

- *Cluster 7: Educatie (-10%, -€ 477.781)*

De lagere kosten worden veroorzaakt doordat de gemeente Gooise Meren 4,4 fte minder formatie inzet dan gemiddeld. Daarnaast zijn de gemiddelde loonkosten 11% lager dan gemiddeld. Daarnaast zijn ook de materiële kosten -6% (-€ 262.317) lager dan gemiddeld. Uit de indicatoren zien we dat het aantal leerlingen basisonderwijs 13% meer is dan gemiddeld in de referentiegroep.

- *Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting (-33%, -€ 408.695)*

De gemeente Gooise Meren zet op dit cluster 9,6 fte minder formatie in dan gemiddeld in de referentiegroep. Ook zijn de gemiddelde loonkosten 7% lager dan gemiddeld. Daarentegen zijn de kosten van taken belegd bij derden hoger dan gemiddeld (+665%, +€ 181.534). Kijkend naar de indicatoren zien we dat het aantal bestemmingsplannen in ontwikkeling 82% lager is dan gemiddeld. Ook heeft de gemeenten Gooise meren geen structuurvisies in ontwikkeling, terwijl andere gemeenten dit wel hebben.

Overhead

Apparaatskosten overhead

Overheadfuncties staan niet rechtstreeks ten dienste van de klant, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie. Berenschot heeft vanuit haar Kenniscentrum Benchmarking de volgende definitie geformuleerd:

Overhead: *geheel van functies dat gericht is op sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.*

De overheadkosten van de gemeente Gooise Meren bedragen € 175 per inwoner. Dit is 9% lager dan het gemiddelde van de referentiegroep. Het is echter bij de vergelijking van de overhead van belang om stil te staan bij de werklast voor de overhead. Deze wordt in onze optiek het meest bepaald door het aantal fte van de gemeente en niet door het aantal inwoners. Daarom drukken wij de overhead uit per fte van de gehele organisatie.

De overheadkosten per fte van de gehele organisatie zijn voor de gemeente Gooise Meren 5% lager dan het gemiddelde van de referentiegroep. Dit is een bedrag van € 533.870 minder dan het gemiddelde van de referentiegroep.

Overheadpercentage

Bij de gemeente Gooise Meren bestaat 30,5% van de totale formatie uit overhead. Gemiddeld in de referentiegroep bestaat 32,1% van de totale formatie uit overhead. Uw gemeente heeft 5,6 fte minder overheadformatie dan gemiddeld.

Interne kosten versus kosten taken belegd bij derden

Van de apparaatskosten van de overhead heeft Gooise Meren 4% van de taken belegd bij derden. In de referentiegroep bedraagt dit gemiddeld 2%. Hieruit blijkt dat Gooise Meren in vergelijking met de referentiegroep een iets groter aandeel van de apparaatskosten van de overhead buiten de deur heeft belegd.

Afwijkingen overheadcategorieën

De apparaatskosten van de overhead zijn op totaalniveau 5% lager dan het gemiddelde van de referentiegroep. Zoals eerder vermeld, hebben wij de overhead uitgesplitst in 11 categorieën.

De volgende overheadcategorie kent hogere kosten dan het gemiddelde van de referentiegroep:

- *Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning (+74%, +€ 397.917)*
De gemeente Gooise Meren heeft een groter deel van de taken buiten de deur belegd dan de referentiegroep. Hierdoor zijn de kosten van taken belegd bij derden hoger dan gemiddeld (+900%, +€ 129.700). Qua formatie heeft gemeente Gooise Meren 3,2 fte meer dan gemiddeld. Dit zit met name in de formatie voor 'Medewerkers bestuurszaken en bestuursondersteuning' (+3,1 fte).

Op de volgende overheadcategorieën zijn de kosten lager dan het gemiddelde van de referentiegroep:

- *Categorie 10: Facilitaire dienst (incl. materiële kosten) (-28%, -€ 384.802)*
Gemeente Gooise Meren zet 8,0 fte minder formatie in dan gemiddeld op deze overheadcategorie. Dit zit met name in de functie 'Bodes/ Postverzorging, drukkerij en repro' (-6,5 fte) en 'Receptie/telefooncentrale' (-2,4 fte). Het aantal facilitaire meldingen per fte zijn 72% hoger dan gemiddeld.
- *Categorie 6: Informatisering en automatisering (incl. materiële kosten) (-6%, -€ 201.561)*
De lagere kosten op deze categorie komen grotendeels door lagere materiële kosten (-3%, -€ 63.788) en uitbestedingskosten (-100%, -€ 103.721) dan gemiddeld. De formatie is gemiddeld (+0,1 fte) ten opzichte van de referentiegroep. Wel is er sprake van een andere verdeling van de formatie, waarbij op systeem- en netwerkbeheer (+7,5 fte) en technisch applicatiebeheer (+2,9 fte) meer formatie wordt ingezet en op DIV/DIM (-6,7 fte) en beleid (-2,4 fte) minder formatie wordt ingezet dan gemiddeld.

- *Categorie 1: Directie en management primair proces (-12%, -€ 177.980)*
De gemeente Gooise Meren heeft 1,0 fte minder formatie dan de referentiegroep. Ook liggen de loonkosten -4% lager dan het gemiddelde van de referentiegroep. De kleinere formatie zit voornamelijk in het lijnmanagement derde laag (-2,0 fte). Op 'Lijnmanagement overige lagen' (vier en lager) wordt er 0,9 fte meer formatie ingezet. Het aantal medewerkers per leidinggevende (zowel primair als overhead) is 69% hoger dan gemiddeld.
- *Categorie 4: Personeel en Organisatie (-20%, -€ 159.764)*
Er wordt op deze overheadcategorie 1,7 fte minder formatie ingezet. Ook zijn de gemiddelde loonkosten 8% lager dan gemiddeld. De formatie is met name kleiner op de functies 'Beleid en advies' (-0,5 fte) en 'Overige P&O taken' (-0,6 fte).
- *Categorie 5: Financiën en Control (-11%, -€ 150.741)*
De gemeente Gooise meren zet 1,0 fte minder formatie in dan gemiddeld. Voornamelijk op de functie 'Controlling/beleid/advies' wordt er minder formatie ingezet (-4,2 fte). Daarentegen wordt er op de functies 'A/O, interne accountantsdienst/EDP-audit' (+0,9 fte), 'Overige F&C taken' (+1,3 fte) en 'Management' (+0,7 fte) meer formatie ingezet dan gemiddeld. De gemiddelde loonkosten zijn 6% lager dan gemiddeld.

De kosten van de volgende overheadcategorieën zijn ongeveer gemiddeld:

- *Categorie 8: Communicatie (-12%, -€ 58.558)*
- *Categorie 7: Juridische Zaken (+8%, -€ 28.687)*
- *Categorie 9: Kwaliteitszorg (30%, +€ 44.331)*
- *Categorie 11: Inkoop (33%, € 60.204)*
- *Categorie 5: Financiën en Control (33%, € 68.397)*

Huisvestingskosten gemeentekantoren

De huisvestingskosten⁸ van uw gemeente zijn 44% lager per fte dan het gemiddelde van de referentiegroep (-€ 1.213.581). Hierbij zijn met name de kostenpost 'afschrijving gebouwen en inventaris' (-72%, -€ 395.640), 'rentelasten m.b.t. huisvesting' (-92%, -€ 492.092) en 'drukkerij en repro' (-52%, -€ 220.148) lager dan gemiddeld.

Gemeente Gooise Meren heeft slechts 62% van het vloeroppervlakte in gebruik (de rest is leegstaand), terwijl de referentiegroep 92% van het vloeroppervlakte in gebruik heeft.

⁸ Voor een goede vergelijkbaarheid rekenen wij tot de huisvestingskosten ook de loon- en inhuurkosten van de volgende functies: beheer en onderhoud van gebouwen, schoonmaak, beveiliging, receptie/telefooncentrale, drukkerij en repro en restauratieve voorzieningen/catering.

Bijlage 1: Apparaatskosten

In onze benchmark vragen wij de volgende kostenposten uit voor het primaire proces:

- **Loonkosten personeel in 2016**
- **Materiële kosten in 2016**
- **Inhuurkosten in 2016**
- **Kosten taken belegd bij derden in 2016**
- **Opbrengsten uit diensten voor derden door personeel in 2016**

Voor de overhead vragen wij de volgende kostenposten uit:

- **Loonkosten personeel in 2016**
- **Inhuurkosten in 2016**
- **Kosten taken belegd bij derden in 2016**
- **Opbrengsten uit diensten voor derden door personeel in 2016**

Achtereenvolgens lichten wij deze componenten verder toe:

- ***Loonkosten personeel in 2016***

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

- ***Materiële kosten in 2016***

Hieronder verstaan we alle vastgoed gerelateerde kosten, zoals kapitaallasten, huur, beheer en onderhoud van gebouwen, machines en inventaris, toevoegingen aan onderhoudsvoorzieningen en overige huisvestingskosten. Mocht u vastgoed gerelateerde opbrengsten hebben (bijv. verhuur van een locatie) dan kunt u deze in mindering brengen op de kosten. Naast de vastgoed gerelateerde kosten rekenen wij het ook het wagenpark van de groenvoorziening, afvalinzameling, straatreiniging etc. (inclusief bijbehorende brandstofkosten) tot de materiële kosten.

- ***Inhuurkosten in 2016***

Tot inhuurkosten rekenen wij alle kosten van inhuur bij het uitvoeren van extra taken/projecten. Hierbij geldt dat de formatie die wordt ingehuurd hiërarchisch wordt aangestuurd door de organisatie. Specifieke projectkennis of vaardigheden zijn niet of onvoldoende beschikbaar binnen de eigen organisatie en worden daarom ingehuurd.

Berenschot

Tot inhuur rekenen wij niet: vervangingsinhuur (o.a. bij ziekte, zwangerschapsverlof, openstaande vacatures). Deze inhuur nemen wij niet mee om een dubbeltelling met de vastgestelde formatie te voorkomen.

- ***Kosten taken belegd bij derden in 2016***

Dit betreft de kosten van taken die door uw gemeente structureel zijn uitbesteed aan een externe of private partij of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling (o.a. een Intergemeentelijke Sociale Dienst of Veiligheidsregio). Het gaat om taken die worden uitgevoerd door medewerkers die niet hiërarchisch worden aangestuurd binnen de gemeentelijke organisatie.

Wij rekenen hiertoe de totale kosten van uitbesteding, dus zowel de personele als ook de materiële kosten. Alle taken met betrekking tot vastgoed gerelateerd beheer en onderhoud die zijn belegd bij derden rekenen wij tot de materiële kosten.

- ***Opbrengsten uit diensten voor derden door eigen personeel in 2016***

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

Bijlage 2: Type taken

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

1. Uitvoering
2. Beleid / strategie / advies / subsidieverlening
3. Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement
4. Vergunningverlening

Achtereenvolgens lichten wij deze taken verder toe:

1. Uitvoering

Hiertoe rekenen wij de volgende taken en functies:

- Uitvoerende werkzaamheden die in de openbare ruimte worden verricht (o.a. onderhoud groen, straatreiniging, beheer en onderhoud van riolen, wegbeheer).
- Functionarissen die veelal buiten werkzaam zijn voor onderzoek (o.a. bodemonderzoek of veldwerk).
- Toezicht en handhaving (o.a. toezichthouders, handhavers, opzichters, boa's).
- Functies waarvan de hoofdtak uit direct contact met de burgers bestaat (o.a. baliemedewerkers, klantmanagers, consultants, buurtregisseurs en wijkcoördinatoren).
- Eenvoudige informatieverstrekking en complete afhandeling van processen en productlevering door het KCC.
- Administratieve functies die een schakel verrichten in het primaire proces (o.a. de uitkeringsadministratie van de sociale dienst).
- Beheer van locaties (o.a. beheer van sportlocaties of zwembaden).
- Instellingen waarvan de formatie op de loonlijst van de gemeente staat (o.a. kunst- en cultuurinstellingen, scholen, welzijnsinstellingen en musea).
- Planning van werkzaamheden.
- Bezwaar en beroep. Het betreft bezwaar en beroep dat aan een bepaald product (cluster) gekoppeld kan worden. Bezwaar en beroep rekent u toe aan het cluster waar het beroep en bezwaar betrekking op heeft en niet tot de overhead (categorie Juridische Zaken).
- Functioneel beheer. Het betreft functioneel beheer ten behoeve van specifieke producten die worden gebruikt in het primair proces (o.a. belastingen, sociale dienst, burgerzaken, omgevingsvergunningen). Het gaat hier om het helpen van de gebruikers bij het werken met de software. Technisch en algemeen applicatiebeheer rekenen wij tot de overhead.

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

2. Beleid / strategie / advies / subsidieverlening

Dit betreft formatie die zich bezighoudt met beleid / strategie / (beleids)advies (lange termijn visie) van taken. Ook de formatie en kosten met betrekking tot subsidieverlening rekenen wij hiertoe.

De kosten van subsidies zijn in deze benchmark buiten beschouwing gelaten.

3. Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement

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

4. Vergunningverlening

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

- Cluster 2: Openbare orde en veiligheid
- Cluster 4: Parkeren
- Cluster 22: Wabo

Bijlage 3: Overzicht clusters en overheadcategorieën

Bij het primair proces maken we een uitsplitsing naar de volgende 24 clusters:

Cluster 1: Burgerzaken	Cluster 13: Opvang en welzijn
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid	Cluster 14: Wmo
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen	Cluster 15: Jeugd
Cluster 4: Parkeren	Cluster 16: Volksgezondheid
Cluster 5: Water	Cluster 17: Reiniging
Cluster 6: Economische zaken	Cluster 18: Riolering
Cluster 7: Educatie	Cluster 19: Fysiek milieu
Cluster 8: Kunst, cultuur en oudheidkunde	Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting
Cluster 9: Sport	Cluster 21: Bouwgrondexploitatie
Cluster 10: Groen	Cluster 22: Wabo
Cluster 11: Recreatie en ontspanning	Cluster 23: Belastingen en WOZ-taxaties
Cluster 12: Sociale voorzieningen	Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer

Wij maken in de overhead onderscheid in de volgende 11 overheadcategorieën:

- Categorie 1: Directie en management primair proces
- Categorie 2: Secretariaten primair proces
- Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning
- Categorie 4: Personeel en organisatie
- Categorie 5: Financiën en control
- Categorie 6: Informatisering en automatisering
- Categorie 7: Juridische zaken
- Categorie 8: Communicatie
- Categorie 9: Kwaliteitszorg
- Categorie 10: Facilitaire dienst
- Categorie 11: Inkoop