

Berenschot

Benchmark ambtelijk apparaat gemeenten

Gemeente Goirle

Drs. M.P.M. Huijben
Drs. M. Hanekamp
Mevr. drs. A.H. Mouthaan
Dr. J.J.A. Posseth

december 2010

Benchmark ambtelijk apparaat gemeenten

Gemeente Goirle

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	1
1.1 Vraagstelling	1
1.2 Opbouw van de rapportage	1
1.3 Onze visie op de aanpak	1
1.4 Aanpak, in stappen	5
2. Algemene conclusies	7
2.1 De omvang van het ambtelijk apparaat	7
2.2 Verklaringen voor de verschillen tussen gemeenten	9
2.3 De optimale omvang van een gemeente	14
2.4 De omvang van overhead	18
2.5 Ontwikkelingen formatie en inkomsten gemeenten	22
3. Specifieke conclusies over de situatie bij uw gemeente	26
3.1 Inleiding	26
3.2 De bruto-omvang van uw ambtelijk apparaat	27
3.3 De formatie voor uitvoerende werkzaamheden die uw ambtelijk apparaat zelf uitvoert	27
3.4 De netto formatieomvang van het ambtelijk apparaat	28
3.5 Gemeentelijke inkomsten	29
3.6 Overige resultaten	29
3.7 Aanbevelingen	30

Bijlagen:

- A. Vergelijking deelnemers met populatie.
- B. Vragenlijst en toelichting.
- C. Factoren die de omvang van de overhead bepalen.
- D. Gedetailleerde formatievergelijking van uw gemeente.
- E. Artikel: vuistregel voor aantal managers.

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 te maken om binnen uw gemeente een objectieve discussie te voeren, over de omvang van uw ambtelijk apparaat. Wij doen dat op basis van een benchmark-onderzoek naar de omvang van het totale ambtelijk apparaat.

Sinds de start van de benchmark in 2002 hebben meer dan 300 gemeenten deelgenomen. Uit een inventarisatie van het projectteam Benchmerken van het Ministerie van Binnenlandse Zaken blijkt dat dit daarmee de meest omvangrijke database is op het terrein van formatie binnen de publieke sector¹. De benchmark is begin 2010 opnieuw gecertificeerd met het VNG Keurmerk Benchmarking. Uw gemeente is één van de 114 gemeenten die in de onderzoeksperiode 2008-2010 aan de benchmark hebben 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 algemene conclusies van het onderzoek. De specifieke conclusies voor uw gemeente treft u aan in hoofdstuk 3. In de bijlagen treft u ondermeer een gedetailleerde vergelijking van uw gemeente 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.

¹ Handboek prestatievergelijkingen in de publieke sector, Ministerie van BZK.

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:

- Algemeen bestuur.
- Openbare orde en veiligheid.
- Verkeer, vervoer en waterstaat.
- Economische zaken.
- Onderwijs.
- Cultuur en recreatie.
- Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening.
- Volksgezondheid en milieu.
- Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting.

Elk van deze hoofdtaken is onderverdeeld naar taken. Tussen gemeenten bestaan verschillen. Sommigen 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 één op één 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 voor 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.

² Dit biedt de beste basis voor een vergelijking tussen gemeenten, beter bijvoorbeeld dan programma-begrotingen, aangezien deze tussen gemeenten nogal verschillen.

- 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.

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. We merken dat dit aan het toenemen is en hebben er daarom voor gecorrigeerd. Formatie voor taken die een gemeente uitvoert voor andere gemeenten, trekken we af van de formatie. Taken die een gemeente laat uitvoeren door een andere gemeente, 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 te denken aan: afvalverwijdering- en verwerking, parkeergarages, et cetera.

³ Zie de definitie in de toelichting op de vragenlijst.

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.

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 van de lasten en 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 in benchmark 2008-2010
A	< 15.000	15
B	15.000 - 30.000	30
C	30.000 - 50.000	31
D	50.000 - 100.000	24
E	> 100.000	14
Totaal		114

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 en een kleine oververtegenwoordiging in klasse D. Dit blijkt uit een vergelijking van de populatieopbouw met de steekproefopbouw. In bijlage A hebben wij hierover meer informatie opgenomen.

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.

Ad d. Centrumfunctie van de gemeente

Met centrumfunctie bedoelen we de mate waarin de gemeente behalve aan haar eigen inwoners ook aan haar omgeving een bepaald voorzieningenniveau biedt. Het Ministerie van BZK heeft alle gemeenten ingedeeld in vier klassen⁵:

1. Sterke centrumfunctie.
2. Redelijke centrumfunctie.
3. Weinig centrumfunctie.
4. Geen centrumfunctie.

Uit onze analyse blijkt dat er een sterk verband bestaat tussen de omvang van een gemeente en haar centrumfunctie. Dat betekent dat gemeenten in dezelfde grootteklasse in het algemeen goed vergelijkbaar zijn wat betreft het voorzieningenniveau dat zij hun omgeving bieden. Wij houden dan ook niet afzonderlijk rekening met de factor centrumfunctie⁶.

Verklarende factoren

Naast de *versturende* 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).

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 conceptvragenlijst, de toelichting en de visienotitie aan de deelnemende gemeenten.

⁵ Zie: Begrotingsanalyse 2010, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

⁶ Door het sterke verband tussen beide variabelen is het statistisch ook niet mogelijk om het afzonderlijk effect te bepalen van de variabele centrumfunctie.

3. Het organiseren van een startbijeenkomst, ter bespreking van het onderzoek. Dit heeft nog tot enkele aanscherpingen geleid. Daarna is de definitieve vragenlijst aan de deelnemers verzonden.
4. De deelnemende gemeenten hebben de vragenlijst ingevuld. Zij konden zich daarbij laten ondersteunen door onze helpdesk. Hoewel de vragenlijst uitgebreid was, hebben de gemeenten deze zorgvuldig ingevuld.
5. Het controleren van de vragenlijsten op volledigheid en consistentie, om ze daarna te analyseren.
6. Het voeren van gesprekken met alle deelnemende gemeenten. Doel hiervan was: het verifiëren van de ingevulde gegevens en het bespreken van verklaringen voor de verschillen.
7. Het opstellen van deze rapportage.
8. Het organiseren van groepsbijeenkomsten ter bespreking van de resultaten.

2. 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.
- De optimale omvang van een gemeente.
- De omvang van de overhead.
- Ontwikkelingen formatie en inkomsten gemeenten.

2.1 De omvang van het ambtelijk apparaat

Omvang totale ambtelijk apparaat: enorme verschillen⁷

De gemiddelde omvang van het ambtelijk apparaat van gemeenten bedraagt 7,9 fte per 1.000 inwoners. Tussen gemeenten bestaan grote verschillen: de totale omvang van het ambtelijk apparaat varieert tussen de 5,2 en 17,0 fte per 1.000 inwoners.

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'⁸ ontwikkeld om hiervoor te corrigeren (zie paragraaf 1.3). Dit maakt het netto ambtelijk apparaat tot een goede maatstaf om gemeenten te vergelijken.

Netto-omvang ambtelijk apparaat: opnieuw enorme verschillen

De gemiddelde omvang van het netto ambtelijk apparaat van gemeenten bedraagt 4,3 fte per 1.000 inwoners. Ook hierin bestaan tussen gemeenten grote verschillen. De netto-omvang van het ambtelijk apparaat varieert tussen de 2,8 en 7,3 fte per 1.000 inwoners.

De verdeling van de formatie over gemeentelijke taken

Van de negen gemeentelijke hoofdtaken zetten gemeenten het grootste deel van hun netto ambtelijk apparaat in op zes taken.

⁷ Met het totale ambtelijk apparaat bedoelen wij het bruto ambtelijk apparaat.

⁸ Voor een toelichting op het netto ambtelijk apparaat verwijzen wij naar paragraaf 1.3.

Wij geven nu per taak aan welk deel van de beleidskern daarmee gemoeid is (gemiddelde van alle deelnemende gemeenten):

1. Burgerzaken	13%
2. Verkeer, vervoer en waterstaat	9%
3. Cultuur en recreatie	10%
4. Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	10%
5. Volksgezondheid en milieu	11%
6. Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	33%

In totaal is dus 86% van het netto ambtelijk apparaat gemoeid met deze zes hoofdtaken. Met de overige drie hoofdtaken is gemiddeld per taak 5% van de formatie gemoeid. Dit betreft de taken:

- Openbare orde en veiligheid
- Economische zaken
- Onderwijs

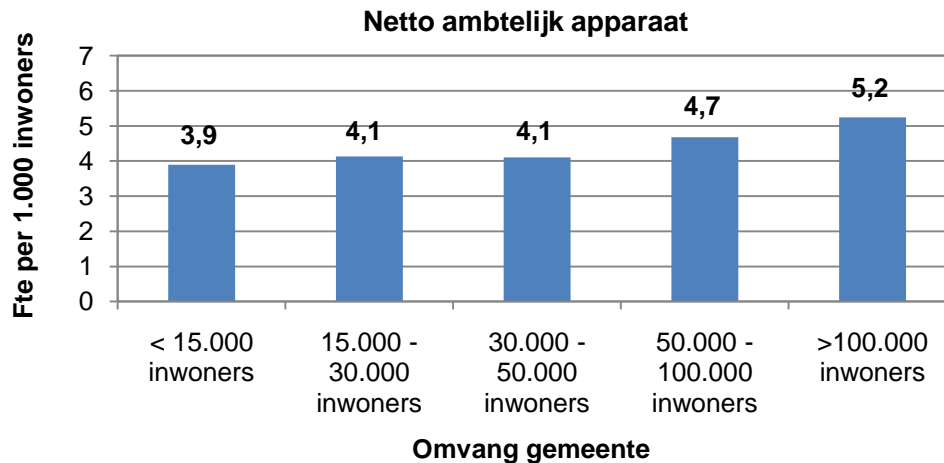
Grote gemeenten hebben per inwoner een grotere totale formatie, een grotere netto formatie en meer uitvoerende ambtenaren

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	6,8	3,9
15.000 - 30.000 inwoners	7,0	4,1
30.000 - 50.000 inwoners	7,3	4,1
50.000 - 100.000 inwoners	9,0	4,7
>100.000 inwoners	10,1	5,2
Totaal	7,9	4,3

Grote gemeenten hebben vanwege hun schaalomvang een aantal taken zelf op de loonlijst staan, zoals een GGD-instelling, een kredietbank of een openbaar vervoerbedrijf, terwijl kleine gemeenten dit op 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 is dan dat van kleine gemeenten. Grafisch ziet dit er als volgt uit:



2.2 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. En de belangrijkste oorzaak daarvan is simpelweg de omvang van de gemeente: de intensiteit van de vraagstukken is in een grote gemeente groter dan in kleine gemeenten.

Dat heeft twee oorzaken:

- A. *Sociale structuur*. De sociale en maatschappelijke problematiek is in grote gemeenten omvangrijker dan in kleine gemeenten. Zo is het percentage bijstandsontvangers in een grote gemeente aanmerkelijk groter dan in kleine gemeenten⁹. De hoogte van dit percentage heeft een significante invloed op de omvang van het ambtelijk apparaat. Voorts is in grote gemeenten (vooral de G25¹⁰) 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.
- B. *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.

⁹ Het gemiddeld percentage personen met een ABW-uitkering voor de gemeenten tot 15.000 inwoners bedraagt 0,9% oplopend tot 2,8% bij de 100.000+ gemeenten (bron: CBS, 2009).

¹⁰ Bron: Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport 2008. SCP, 2008.

- *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 opzweepen 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.

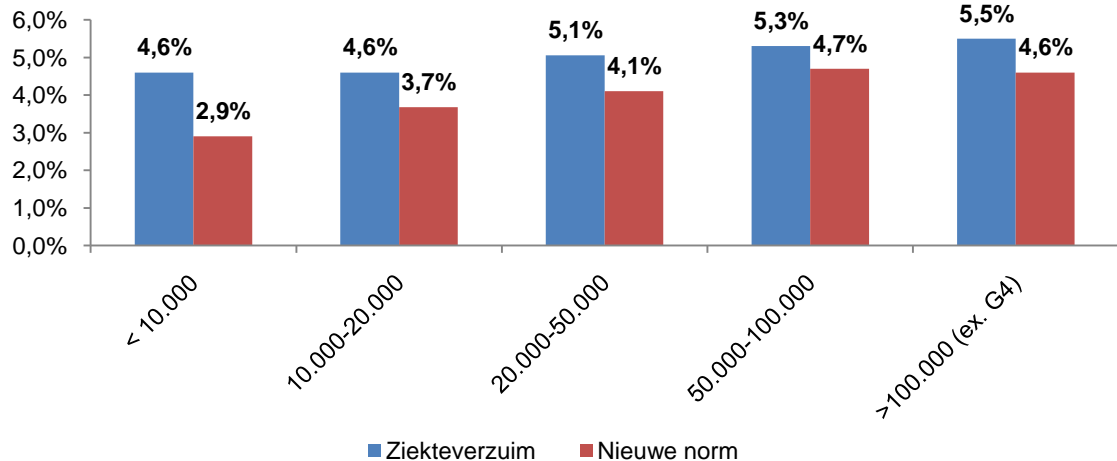
Ad 4. Schaalnadelen

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 hierna staande grafiek is het huidige verzuim van gemeenten afgezet tegen de norm, uitgesplitst naar gemeentegrootte¹¹. Daaruit blijkt dat bij veel gemeenten een reductie van 0,6 tot 1,7 procentpunt mogelijk is. Voor een gemeente met 40.000 inwoners betekent dit een besparing van ruim 3 fte bij een gemiddeld verzuim.

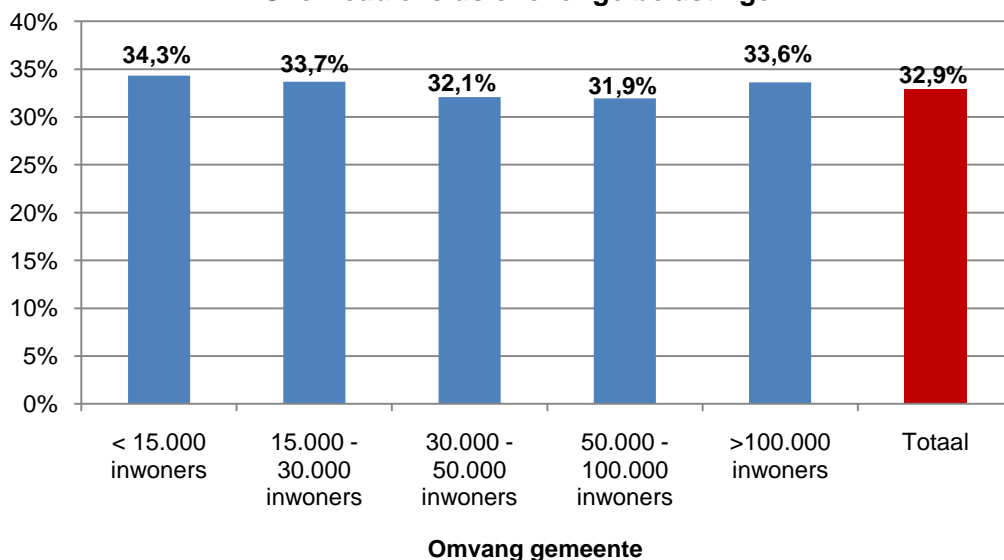
¹¹ Bron: A+O fonds Gemeenten, 2009. Zie voor een nadere toelichting op de nieuwe verzuimnorm ook: De Korte, Huijben, Nijssen, Davits, Nieuwe norm voor ziekteverzuim gemeenten, *A+O Magazine*, december 2006.

**Ziekteverzuim gemeenten 2009 versus norm
(excl. zwangerschapsverlof)**



- *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. 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.

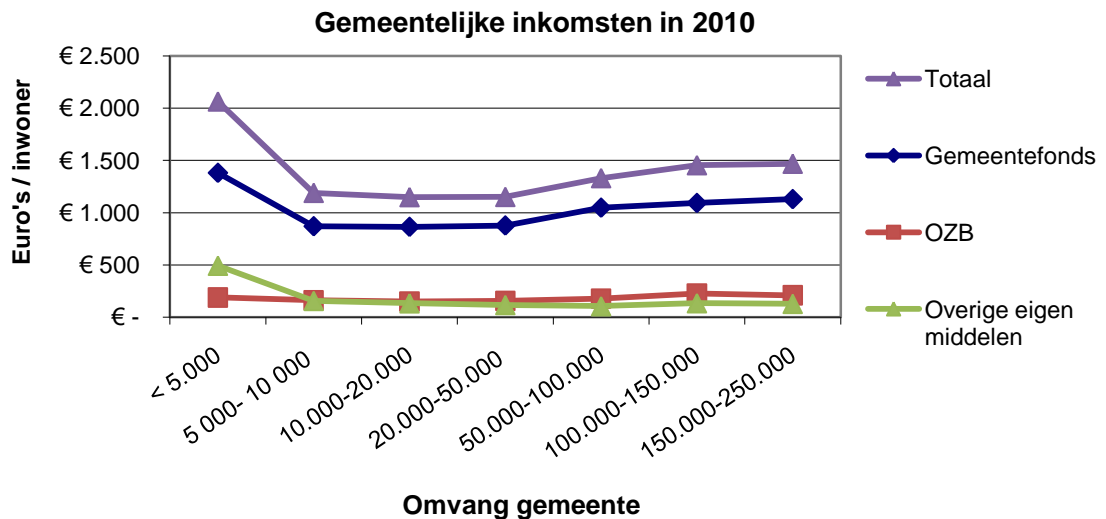
Overhead exclusief overige belastingen



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:



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, terwijl een gemeente met 20.000 inwoners een apparaat heeft van circa 140 fte. De gemeentesecretaris van zo'n gemeente kent zijn medewerkers persoonlijk. Dit blijkt 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 werklast wanneer zij een nieuw plan lanceren: "Maar we hebben toch meer dan tweeduizend ambtenaren?"

¹² Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek.

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.

2.3 De optimale omvang van een gemeente

De optimale omvang voor een gemeente ligt in onze optiek tussen de 20.000 en 80.000 inwoners; gemeenten kleiner of groter dan deze bandbreedte hebben te maken met nadelen vanuit efficiency- en effectiviteitsoverwegingen. Dit concludeerden wij op basis van ons benchmarkonderzoek in 2002 en is anno 2010 nog steeds geldig^{13 14}.

Een omvang van minder dan 20.000 inwoners brengt belangrijke nadelen met zich mee en datzelfde geldt voor een omvang van meer dan 80.000 inwoners. Het is niet zo dat hele grote of hele kleine gemeenten het niet goed doen. Wel staan zij, vanwege hun ongunstige schaal, voor een moeilijker opgave. Daarmee bedoelen we niet dat 20.000 inwoners de ondergrens van een gemeente moet zijn. Ook een kleine gemeente kan goed functioneren, mits zij een adequaat antwoord vindt op de (schaal) nadelen waarmee zij geconfronteerd wordt.

De belangrijkste nadelen van kleine gemeenten zijn:

- *Kwetsbaarheid.* Het functioneren van kleine gemeenten is in hoge mate afhankelijk van het functioneren van enkele sleutelfiguren in de organisatie. Dit is een risico. Het betekent ook dat beleidsmedewerkers een breed takenpakket hebben. Doordat taken als gevolg van wet- en regelgeving wijzigen en doordat nieuwe taken ontstaan, ervaren de kleine gemeenten dat het moeilijk is om alle ontwikkelingen bij te houden.
- *Kwaliteit.* Het is voor kleine gemeenten vaak moeilijk om gespecialiseerde medewerkers te werven en te behouden.

¹³ Wel zijn vooral de kleinere gemeenten in de afgelopen jaren voor een moeilijker opgave komen te staan, vanwege de extra taken vanuit het Rijk.

¹⁴ Wij realiseren ons dat bij de bepaling van de ideale omvang van een gemeente naast dimensies als efficiency en effectiviteit ook andere dimensies denkbaar zijn, waaronder geografische, culturele en economische dimensies.

- *Schaalnadelen.* Ook in kleine gemeenten is er ondersteuning nodig voor het primaire proces van het ambtelijk apparaat. Denk bijvoorbeeld aan systeembeheer of P&O-advies. Door de beperkte omvang van het ambtelijk apparaat weegt een formatieplaats voor een overhead-functie echter relatief zwaarder mee dan bij gemeenten met een omvangrijker ambtelijk apparaat.

De belangrijkste nadelen van grote gemeenten hebben wij reeds besproken bij de verklarende factoren voor verschillen in de omvang van het apparaat. In het kort zijn de nadelen:

- *Complexiteit en intensiteit van de vraagstukken.* Naarmate een gemeente groter wordt, neemt de complexiteit en intensiteit van de problematiek toe. Door te groeien, versterkt een grote gemeente deze problematiek nog verder.
- *Schaalnadelen.* Een grote gemeente heeft te maken met belangrijke schaalnadelen. Deze manifesteren zich in extra tijd die het kost om beleid te ontwikkelen, om het contact met de burgers te onderhouden en in een hoger ziekteverzuim.
- *Minder transparant.* Grote gemeenten hebben weinig inzicht in de formatie die zij per taak inzetten. Deze gemeenten hebben daardoor minder sturingsmogelijkheden en kunnen hun ambities minder goed afstemmen op de mogelijkheden en beperkingen van het apparaat. Het gebrek aan transparantie leidt er voorts toe dat grote gemeenten minder zuinig opereren.

Een gemeente met een omvang van tussen de 20.000 en 80.000 inwoners heeft belangrijke voordelen. Deels hebben deze voordelen te maken met de goed hanteerbare omvang van het ambtelijk apparaat. Een gemeente met 20.000 inwoners heeft een apparaat van circa 140 fte; een gemeente met 80.000 inwoners heeft een apparaat van circa 700 fte. De voordelen zijn:

- Intensiteit en complexiteit van de problematiek zijn hanteerbaar.
- Transparante organisatie draagt bij aan reële ambities en zuinigheid. Raad en college kunnen daardoor een duidelijke relatie leggen tussen beleid en formatie. Dit dwingt hen tot het maken van keuzen, wat resulteert in reële ambities. Voorts biedt het voldoende inzicht om zuinig te kunnen zijn.
- Wel schaalvoordelen, weinig schaalnadelen. De betrokkenheid van medewerkers is groot en het ziekteverzuim is laag. Verder is het overheadpercentage iets gunstiger.
- Goede positie op de arbeidsmarkt. De gemeente heeft een goede concurrentiepositie op de arbeidsmarkt en is daardoor in staat snel vacatures in te vullen met bekwame krachten.
- Kwaliteit van beleid. De gemeente heeft voldoende formatieruimte om specialisten aan te trekken.

Groei en herindeling

Wat betekent onze conclusie ten aanzien van de optimale omvang voor groei van gemeenten in het algemeen en voor herindeling in het bijzonder? Onze indicatie voor de optimale omvang bedoelen wij als richtlijn in discussies over groei en herindeling van gemeenten. Wij lichten dit nu toe.

De afgelopen jaren hebben rijk, provincies en gemeenten vele plannen ontwikkeld die erop gericht zijn om grote gemeenten nog groter te maken. Vanuit het perspectief van een zo effectief en efficiënt mogelijke gemeente is dat geen goede ontwikkeling. Beter is het om dit om te draaien: een beperkte groei van grote gemeenten en een wat grotere groei van de kleine gemeenten.

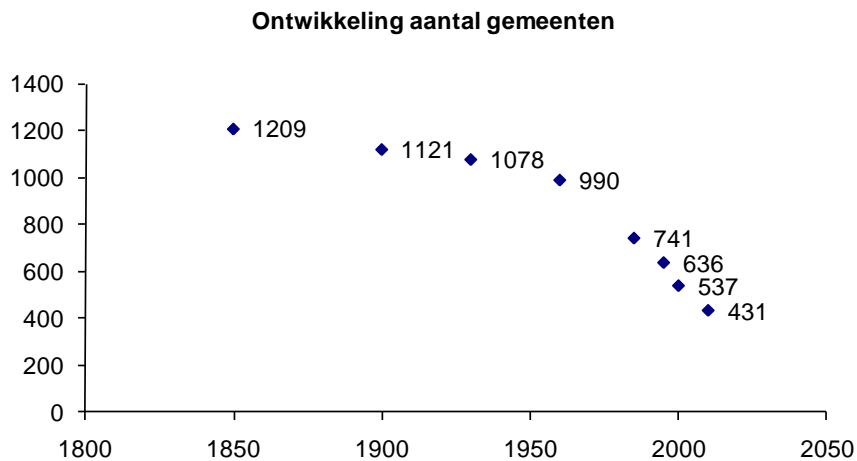
Het is nadrukkelijk niet onze bedoeling dat de optimale omvang gebruikt wordt om kleine gemeenten (tot 20.000 inwoners) te bewegen tot herindeling. Ten eerste zijn de nadelen van kleine gemeenten deels oplosbaar, bijvoorbeeld door op specifieke terreinen samen te werken. Verder brengt herindeling ook nadelen met zich mee. Een heringedeelde gemeente ontworstelt zich niet alleen aan de nadelen van een kleine gemeente, maar krijgt naarmate zij groeit, steeds sterker te maken met de nadelen van een grote gemeente. Daarnaast, zo blijkt uit de interviews, kan herindeling nog een aantal andere nadelen hebben:

- De salariskosten stijgen aanzienlijk, doordat een substantieel deel van het personeel er een schaal bij krijgt. Dat komt doordat de salariëring van gemeentebambtenaren deels gekoppeld is aan de omvang van de gemeente.
- Diverse herindelingsgemeenten ronden de formatie naar boven af, waardoor de totale formatie niet afneemt maar toeneemt als gevolg van de herindeling.
- Vaak zijn de ambities van de nieuwe gemeente hoger dan voor de herindeling, doordat men bij elkaar gaat kijken naar de voorzieningen.
- Het samensmeden van twee culturen kan aanzienlijke problemen veroorzaken. Ook eist de herindeling veel van de medewerkers. Bij een aantal herindelingsgemeenten uit zich dit onder meer in een hoger ziekteverzuim en uitstroom.

Het is relevant om onderscheid te maken tussen twee soorten herindelingen: 1. Een herindeling van kleine gemeenten tot één gemeente met een meer optimale omvang en 2. Een herindeling tot een gemeente die veel groter is dan de optimale omvang. Bezien vanuit onze onderzoeksresultaten kan een herindeling van de eerste soort positief uitvallen, maar is een herindeling van de tweede soort niet raadzaam. Een te kleine gemeente is niet ideaal, maar een te grote gemeente is dat zeker ook niet.

Ontwikkeling van het aantal gemeenten

Onderstaande grafiek presenteert de ontwikkeling van het aantal zelfstandige gemeenten vanaf 1850.



Uit de grafiek blijkt dat dit aantal nog steeds afneemt. Deze ontwikkeling zet zich in de komende jaren door en komt mogelijk in een stroomversnelling. De ambtelijke herindelingswerkgroep openbaar bestuur ('commissie Kalden') heeft ingrijpende voorstellen gedaan voor het reorganiseren van de overheid. Hierin wordt ondermeer gepleit voor schaalvergroting van gemeenten en het verder decentraliseren van rijks- en provinciale taken. Ook de VNG is voorstander van het verder overhevelen van taken naar de gemeente. VNG-voorzitter mevrouw Jorritsma heeft gemeenten opgeroepen om verder te fuseren.

In een gezamenlijk artikel met de Universiteit Amsterdam hebben wij in 2003 reeds kanttekeningen geplaatst bij deze ontwikkeling¹⁵. Prof. Michiel Herweijer van de Universiteit Groningen gaf onlangs aan dat herindeling in Nederland veel te ver is doorgeschoten¹⁶. De belangrijkste gevolgen van herindeling zijn volgens hem een grotere bureaucratie en een onzichtbaar, dus niet aanspreekbaar, bestuur. Herweijer is voorstander van 'nabij bestuur'. Maar de trend tot schaalvergroting bij gemeenten lijkt niet te stoppen, net als eerder in de onderwijssector het geval was. Overigens is men daar inmiddels van schaalvergroting teruggekomen.

¹⁵ Heuvel, H. van den en Huijben, M.P.M., Gemeentelijke schaalvergroting en bestuurskracht, *Openbaar Bestuur*, januari 2003.

¹⁶ Herweijer, M. *Burger heeft recht op nabij bestuur*, RUG, 2010.

2.4 De omvang van overhead

Grote verschillen in relatieve omvang overhead. Gemiddelde: 32,9%

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*¹⁷ varieert tussen de 20% en 44%. Het gemiddelde bedraagt 32,9%¹⁸. Het percentage ligt iets lager voor gemeenten met een omvang tussen de 30.000 en 100.000 inwoners.

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' overhead taak 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	34,3%	2,7%	37,0%
15.000 - 30.000 inwoners	33,7%	2,6%	36,2%
30.000 - 50.000 inwoners	32,1%	2,5%	34,6%
50.000 - 100.000 inwoners	31,9%	2,6%	34,5%
>100.000 inwoners	33,6%	1,9%	35,5%
Totaal	32,9%	2,5%	35,4%

Overhead relatief hoog vergeleken met andere sectoren

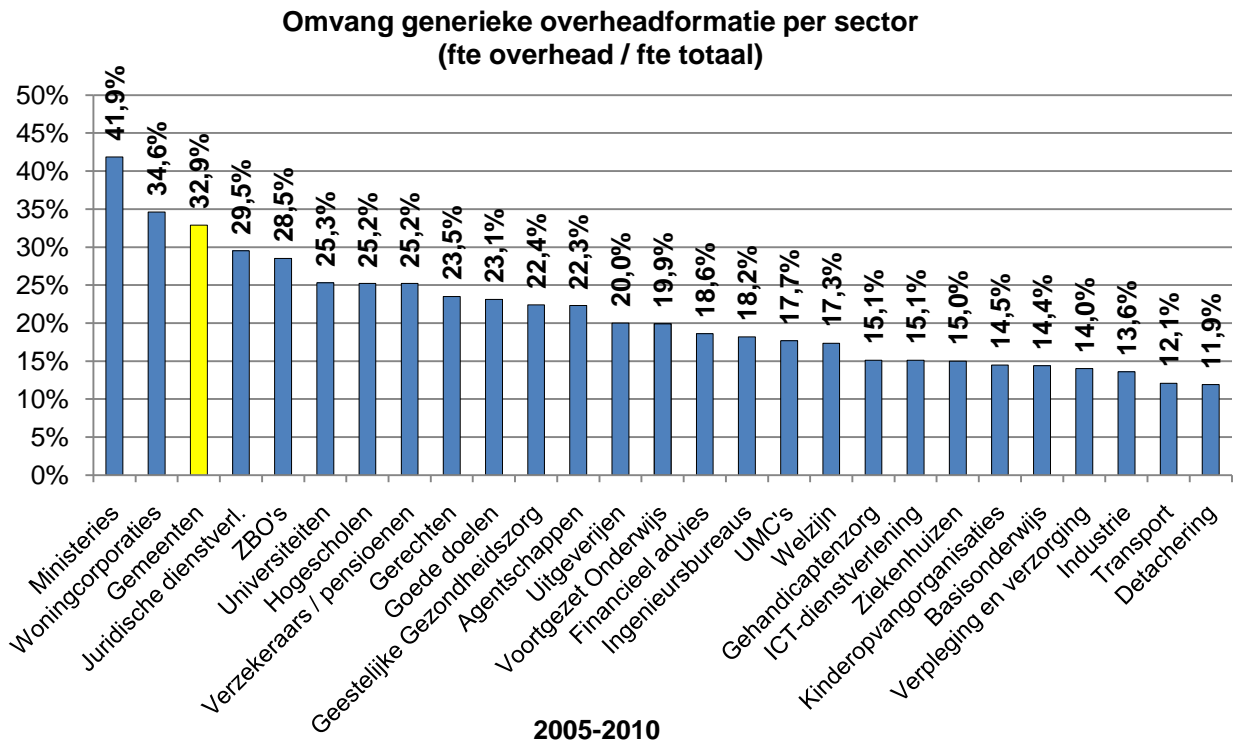
Sinds 2001 heeft Berenschot de overhead onderzocht van in totaal ruim 1.300 organisaties¹⁹. Daaruit blijkt dat tussen diverse delen van de openbare sector grote verschillen bestaan in de omvang van de overhead.

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.

¹⁷ Exclusief de formatie van de brandweer.

¹⁸ Exclusief de formatie voor belastingen.

¹⁹ 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 van de overheadfuncties.

Verschillen in omvang slechts deels rationeel verklaarbaar

De grote verschillen in de omvang van de overhead tussen organisaties zijn slechts voor een deel rationeel te verklaren. Minder rationele factoren spelen een grote rol, zoals de financiële noodzaak om strak op de overhead te sturen en historische keuzen of een bepaalde organisatiecultuur. In bijlage C gaan we dieper in op de factoren die de omvang van de overhead bepalen.

Daarnaast blijkt dat managers hun beslissingen vaak baseren op veronderstellingen die onjuist zijn. Het zijn schijnargumenten die steevast een rol spelen in discussies over overhead. 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 300 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?*

De aansturing en inrichting van de overhead

Onderstaand volgen enkele conclusies omtrent de aansturing en inrichting van overheaddiensten²⁰. 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.

Wat vooral goed blijkt te werken is het centraal vaststellen van de omvang van de overhead-afdelingen, in combinatie met heldere afspraken tussen interne aanbieders en interne afnemers over het dienstverleningsniveau (model 2).

Bij veel organisaties zijn die afspraken nu echter niet helder, of is de afstemming met de interne afnemers niet of niet goed geregeld. In dat geval is sprake van model 1. Belangrijk nadeel van model 1 is dat het aanbod van overheaddiensten vaak niet zal aansluiten op de vraag van interne afnemers.

²⁰ Op basis van het proefschrift *Overhead Gewaardeerd*, van Mark Huijben, Rijksuniversiteit Groningen, januari 2011.

Vanuit de agentschapstheorie geredeneerd zijn in model 1 de gedragsrisico's van overheadafdelingen ook het grootst, vanwege de grote informatieasymmetrie tussen de top van de organisatie (principaal) en de overheadafdelingen (agenten). In model 2 zijn deze risico's beperkter, vanwege de periodieke onderhandelingen.

Model 3 (interne marktwerking) zou in theorie goed kunnen werken, maar dat blijkt in de praktijk bij publieke organisaties niet zo te zijn. Dit model is ten eerste moeilijk toepasbaar omdat bij de meeste overheadtaken de productie niet goed meetbaar is, uitgezonderd een aantal facilitaire taken als catering en schoonmaak. Bovendien gaat model 3 ervan uit dat de interne afnemers kosten-efficiëntere keuzes maken, wanneer overheaddiensten worden doorbelast. Vaak blijkt dat echter niet het geval te zijn. Een overweging om kosten door te belasten is dat lijnmanagers daar kostenbewust van zouden worden. In de praktijk worden de managers echter vaak vooral op andere organisatiedoelen aangesproken. Ook kan het leiden tot onwenselijke verschillen in de dienstverlening aan afdelingen.

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 Overhead Value Analyse kan 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.

2.5 Ontwikkelingen formatie en inkomsten gemeenten

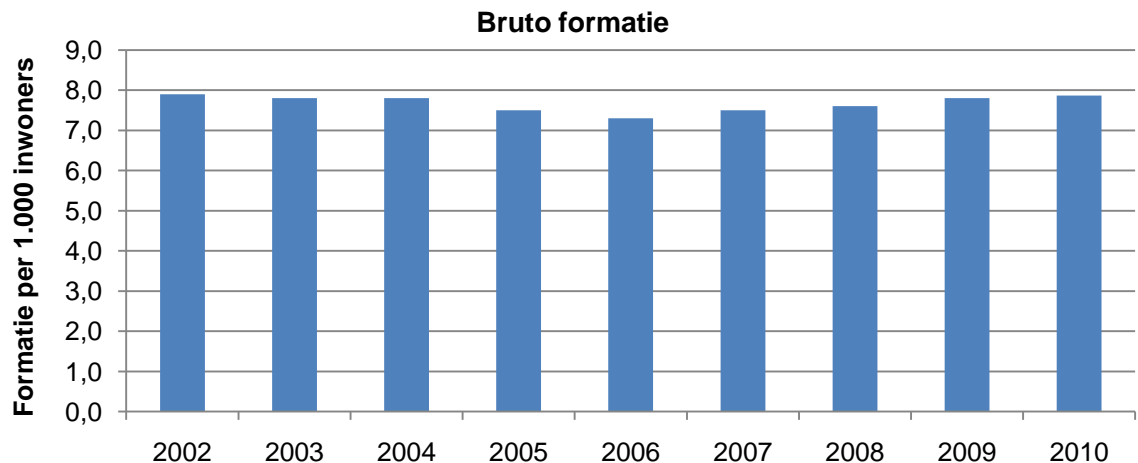
In deze paragraaf gaan wij in op ontwikkelingen in de formatie en inkomsten van gemeenten.

A. *Formatie gemeenten is sinds 2002 vrij stabiel*

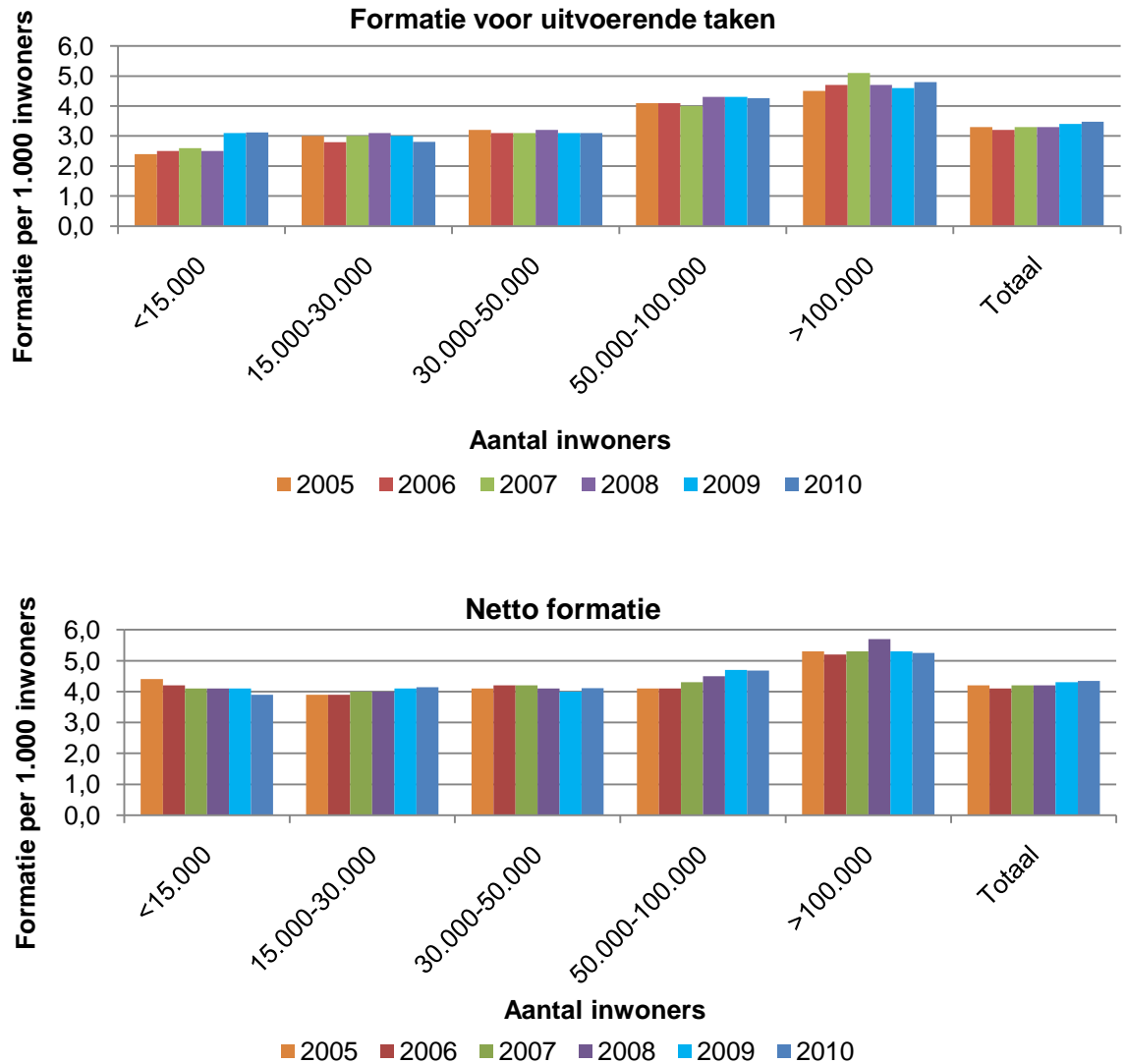
In 2002 zijn we met deze benchmark begonnen. Op de volgende pagina presenteren wij de ontwikkeling van de bruto formatie per 1.000 inwoners sindsdien. Tevens presenteren wij het verloop van de netto formatie en uitvoerende formatie sinds 2005. In de periode tot 2005 hanteerden wij een iets andere definitie voor deze twee maatstaven, wat de vergelijking bemoeilijkt.

We zien dat de bruto formatie tussen 2002 en 2006 iets is afgenomen en sindsdien weer is toegenomen tot het oude niveau. De formatie voor uitvoerende taken is over de jaren heen heel stabiel. Wel zien we dat dit aantal bij de kleinste gemeenten wat is toegenomen en bij de 100.000+ gemeenten de laatste jaren afneemt.

Ook de netto formatie is over de jaren heen vrij stabiel. We zien een kleine afname bij de gemeenten kleiner dan 15.000 inwoners en een kleine toename bij de gemeenten met 50.000-10.000 inwoners.



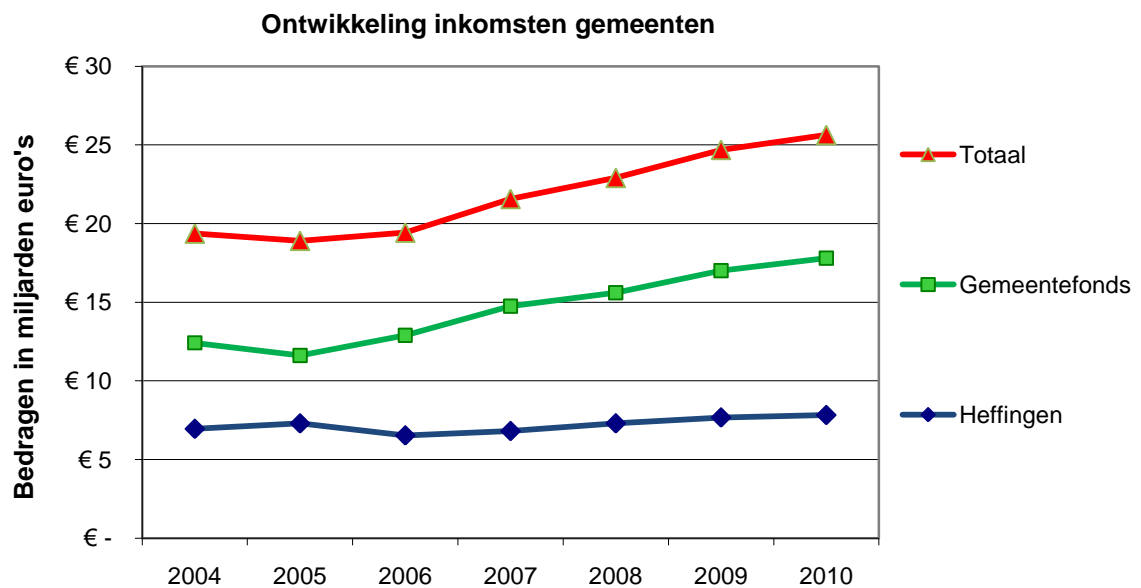
Berenschot



B. Ontwikkelingen algemene uitkering gemeentefonds en heffingen: afnemende groei

De economische crisis heeft tot een behoorlijke verslechtering van de financiële positie van gemeenten geleid. Kijken we naar de algemene uitkering uit het gemeentefonds en de opbrengsten uit heffingen, dan zijn de gevolgen op korte termijn beperkt. We zien namelijk een lichte groei van 3,8% in 2010: € 25,6 miljard in 2010 ten opzichte van € 24,7 miljard in 2009, zie de figuur op de volgende pagina.

De algemene uitkering uit het gemeentefonds stijgt van € 17,0 miljard in 2009 tot € 17,8 miljard in 2010²¹. Dat is ondermeer het gevolg van het overhevelen van specifieke uitkeringen naar het gemeentefonds en overdracht van taken. De opbrengsten uit gemeentelijke heffingen nemen met 2,0% toe tot € 7,83 miljard; volgens het CBS de laagste stijging in de afgelopen 25 jaar²². Oorzaken zijn ondermeer een lichtere groei van de OZB-opbrengsten (3,2% in 2010 tegen 4,7% in 2009) en rioolrechten (een groei van 4,8% tegen 6,5% in 2009)²³.



Voor de toekomst is de situatie echter onzeker. Zo wordt voor de langere termijn rekening gehouden met een forse korting op het gemeentefonds (in de voorstellen van de brede heroverweging wordt gesproken over een korting van € 1,7 miljard). Ook andere inkomsten zullen naar verwachting afnemen, zoals de resultaten uit bouwgrondexploitatie, het Wmo-budget, specifieke uitkeringen en de vergoeding voor betaalde bijstandsuitkeringen²⁴. Bovendien zijn, als gevolg van de economische crisis, de uitgaven behoorlijk opgelopen.

²¹ Allers, M.A., 2010 Rijksbegroting 2010: gemeenten moeten bezuinigen, maar niet allemaal even veel. In: *Tijdschrift voor Openbare Financiën*, jaargang 41, 2009, nummer 5. De groei staat overigens los van de normeringsystematiek ('gelijk de trap op en gelijk de trap af'). Om te voorkomen dat gemeenten onbedoeld zouden profiteren van extra rijksuitgaven om de economische crisis te bestrijden, is dit principe tijdelijk buiten werking gesteld. Dat wil zeggen dat voor 2010 en 2011 het reële accres op 0% gesteld is.

²² Uitzondering is 2006. De heffingsinkomsten van gemeenten daalden toen fors vanwege de afschaffing van het gebruikersdeel van de onroerendezaakbelasting van woningen.

²³ Heffingen lokale overheden stijgen met 2,6%. CBS, Persbericht, 21 januari 2010.

²⁴ *Sterkere steden en evenwichtige overheidsfinanciën. Een discussiebijdrage van de kring van de gemeentesecretarissen van de 100.000+ steden.* www.vng.nl.

Berenschot

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.

3. Specifieke conclusies over de situatie bij uw gemeente

3.1 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 uw grootteklasse.
- Het gemiddelde van alle deelnemende gemeenten.
- De kwartielscore van gemeenten in uw grootteklasse (een kwart van de gemeenten in uw grootteklasse heeft minder formatie ingezet dan dit getal).

Wij vinden dat de vergelijking van uw gemeente met gemeenten in uw grootteklasse 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 uw grootteklasse zit hier qua formatie onder.

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

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 uw grootteklasse. De legenda is als volgt:

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

3.2 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 inwoners²⁵.

	Uw gemeente	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten
Bruto-omvang ambtelijk apparaat	5,3	7,0	7,9

3.3 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 om taken als: afvalverwijdering en -verwerking, het beheer van parkeergarages, het beheer van sportlocaties, et cetera. Het totaaloverzicht van deze taken hebben wij opgenomen in bijlage D. 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.

	Uw gemeente	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten
Formatie voor uitvoerende werkzaamheden die het ambtelijk apparaat zelf uitvoert	1,8	2,8	3,5

In bijlage D vergelijken wij het uitbestedingspatroon van uw gemeente per taak met dat van andere gemeenten in uw grootteklasse. Daarin hebben wij de taken waarbij uw gemeente een opvallende keuze heeft gemaakt (namelijk anders dan de meerderheid) geel 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.

²⁵ Gemiddeld omvat een fte een werkweek van 36 uur. Een klein aantal gemeenten heeft een iets kortere of een iets langere werkweek.

3.4 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.

	Uw gemeente	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten	Kwartielscore van gemeenten in grootteklasse B
Netto-omvang ambtelijk apparaat	3,5	4,1	4,3	3,9

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 D hebben wij dit uitgesplitst naar taken.

	Uw gemeente	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten	Kwartielscore van gemeenten in grootteklasse B
Burgerzaken	0,28	0,31	0,30	0,29
Openbare orde en veiligheid	0,07	0,11	0,11	0,11
Verkeer, vervoer en waterstaat	0,20	0,20	0,20	0,19
Economische zaken	0,02	0,05	0,07	0,05
Onderwijs	0,10	0,10	0,12	0,09
Cultuur en recreatie	0,09	0,21	0,22	0,20
Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	0,24	0,20	0,23	0,19
Volksgezondheid en milieu	0,20	0,25	0,24	0,23
Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	0,76	0,77	0,74	0,73

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 werklast 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.

	Uw gemeente	Gemiddelde van gemeenten in grootteklasse B	Gemiddelde van alle gemeenten	Kwartielscore van gemeenten in grootteklasse B
Gemeentesecretaris/ Directie, lijnmanagement	4,1%	4,4%	4,4%	4,0%
Personeel en Organisatie	2,8%	2,9%	2,7%	2,6%
Informatisering en Automatisering	1,3%	3,2%	3,4%	2,9%
Financiën en Control	8,8%	7,0%	7,1%	6,2%
Juridische Zaken	2,4%	1,7%	1,4%	1,5%
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	1,5%	2,2%	2,2%	2,0%
Communicatie en Kwaliteitszorg	2,5%	2,0%	1,9%	1,8%
Facilitaire dienst (incl. uitvoerende taken)	11,9%	8,4%	7,9%	7,5%
Secretariaten in het 'primaire proces'	2,3%	1,8%	2,0%	1,6%
Totaal overhead	37,6%	33,7%	32,9%	30,1%

3.5 Gemeentelijke inkomsten

Wij hebben tevens de inkomsten per inwoner van uw gemeente vergeleken met andere gemeenten. Daaruit resulteert het volgende beeld.

	Uw gemeente	Gemiddelde van alle gemeenten	Percentage van alle gemeenten met lagere inkomsten dan uw gemeente
Algemene uitkering per inwoner	€ 810	€ 901	32%
Gemeentelijke heffingen per inwoner	€ 376	€ 422	33%

3.6 Overige resultaten

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

- De formatie op subtaakniveau.
- De kosten en baten.
- De opbouw naar salarisniveaus.
- Het ziekteverzuim per afdeling.

3.7 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 het 'finale 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).

Het vellen van een oordeel over primaire taken vereist doorgaans een *formatieonderzoek*, een diepergaand onderzoek, waarin ook gekeken wordt naar de unieke kenmerken, ambities en werkwijze van uw gemeente. Een dergelijk onderzoek bestaat uit het bespreken van de benchmarkresultaten in een interviewronde met sleutelfiguren uit de organisatie, in combinatie met deskonderzoek gericht op het helder krijgen van de gemeentelijke ambities en relevante kenmerken.

Voor overheadtaken is een *Overhead Value Analyse (OVA)* het meest geëigende onderzoek. De OVA heeft als doel om de afweging inzichtelijk te maken tussen de kosten en waarde van overheadfuncties. De waarde wordt bepaald op grond van interviews met aanbieders en interne afnemers van de overheaddiensten. Tevens moet dan gekeken worden naar de aansturing en inrichting van de overheadfuncties. Cruciaal daarin is de verhouding tussen centrale en decentrale staven en de wijze waarop het contact tussen overheadafdelingen en lijnafdelingen is geregeld.

Bijlage A

Vergelijking deelnemers met populatie

Vergelijking deelnemers met populatie

		Nederland		Onderzoek	
		Aantal gemeenten	Procentueel	Aantal gemeenten	Procentueel
A	< 15.000	114	26%	15	13%
B	15.000 - 30.000	161	37%	30	26%
C	30.000 – 50.000	87	20%	31	27%
D	50.000 - 100.000	43	10%	24	21%
E	> 100.000	26	6%	14	12%
Totaal		431	100%	114	100%

Bijlage B

Vragenlijst en toelichting

Benchmark Ambtelijk Apparaat 2010

Hartelijk dank voor uw inschrijving voor de Benchmark Ambtelijk Apparaat 2010.

Lees voor het invullen van deze vragenlijst de toelichting aandachtig door.

Indien u vragen heeft kunt u contact opnemen met Berenschot en vragen naar Marvin Hanekamp of Alike Mouthaan.

Beiden zijn bereikbaar op 030-2916848. Ook kunt u uw vragen mailen naar: a.mouthaan@berenschot.nl

Invulformat

Veel gemeenten vinden het prettig om een invulformat in te vullen, waarin u per afdeling de formatie per taak kunt aangeven. Wij hebben daarom een invulformat in het derde tabblad toegevoegd. De formatie die u hierin invult, wordt automatisch overgenomen in de hoofdvragenlijst. We hebben hiermee beoogd de invullast te beperken. Uiteraard mag u ook gewoon de vragenlijst invullen zonder het invulformat te gebruiken.

Optionele onderdelen

De benchmark kent in 2010 twee optionele onderdelen:

1. *Outputindicatoren (deelname kosteloos)*
2. *Verdieping op Staf en Ondersteuning (zie inschrijfformulier)*

In de reguliere Benchmark Ambtelijk Apparaat vult u de formatie voor uw staf en ondersteuning op hoofdlijnen in.

U kunt echter ook kiezen voor een extra verdieping op de staf en ondersteuning. Hiertoe vult u de vragenlijst 'Staf en Ondersteuning' in.

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

Ga naar:

[Vragenlijst ten behoeve van de Benchmark Ambtelijk Apparaat 2010](#)

[Optie: Invulformat vragenlijst](#)

[Optie: Vragenlijst Outputindicatoren \(deelname kosteloos\)](#)

[Optie: Vragenlijst ten behoeve van de verdieping op Staf en Ondersteuning](#)

Wanneer u de vragenlijst(en) heeft ingevuld, kunt u deze mailen naar:

a.mouthaan@berenschot.nl

De Benchmark Ambtelijk Apparaat is gecertificeerd met het VNG-keurmerk. De VNG verlangt hiervoor een overzicht van de deelnemers. Heeft u er

bezwaar tegen als we uw gemeente op deze lijst opnemen? Uiteraard verstrekken wij uw cijfers niet.

Succes met invullen!

Vragenlijst totale omvang ambtelijk apparaat

Peildatum: 1 januari 2010

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](#)
- E. [Ziekteverzuim](#)
- F. [Inhuur \(optioneel\)](#)

Wij raden u aan eerst de bijgevoegde notitie en de toelichting op deze vragenlijst te lezen.

In deze elektronische vragenlijst kunt u alleen gegevens invoeren in de witte cellen.

Indien u een antwoord wilt toelichten, verzoeken wij u om dit in een separaat (Word-)document tegelijk met deze vragenlijst naar ons terug te sturen.

Veel succes met het invullen van de vragenlijst!

A. ALGEMENE GEGEVENS

- | | | |
|----|---|----------------------|
| 1. | Naam gemeente | <input type="text"/> |
| 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 1/1/2010? | <input type="text"/> |

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 1/1/2010?
Zie de definitie in de toelichting! Wij noemen dit het 'bruto ambtelijk apparaat'. | <input type="text"/> | fte |
| 7. | Hoeveel ambtenaren heeft uw gemeente op de loonlijst staan, die taken uitvoeren voor andere gemeenten per 1/1/2010?
Om welke taken gaat dit? | <input type="text"/> | fte |
| 8. | Hoeveel ambtenaren bij andere gemeenten verrichten taken voor uw gemeente per 1/1/2010?
(Gemeenschappelijke Regelingen telt u alleen mee, voorzover deze staf en ondersteunende taken uitvoeren)
Om welke specifieke taken gaat dit in uw gemeente? | <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 hoofd-vragenlijst. 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.

Uitvoerende taken	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?
	ja	deels	nee	
Brandweer (preventie, preparatie, repressie)				fte
Stadswacht / toezicht openbare ruimte				fte
Uitvoering openbaar vervoer				fte
Uitvoering wegbeheer/-onderhoud				fte
Uitvoering straatreiniging				fte
Beheer parkeergarages, -meters en -automaten				fte
Parkeertoezicht				fte
Beheer zee- en binnenhavens en waterwegen/brugwachters				fte
Marktmeesters				fte
Scholen (directie en personeel)				fte
Salarisadministratie onderwijspersoneel				fte
Onderhoud schoolgebouwen				fte
Musea (directie en personeel)				fte
Bibliotheken (directie en personeel)				fte
Muziekschool (directie en personeel)				fte
Theaters (directie en personeel)				fte
Beheer multifunctionele locaties				fte
Welzijnsinstellingen (directie en personeel)				fte
Beheer sportlocaties binnen				fte
Beheer sportlocaties buiten				fte
Beheer zwembaden (incl. zwemonderwijzers)				fte
Uitvoering groenvoorziening				fte
UWV Werkbedrijf (gehele UWV-W)				fte
Uitvoering sociale recherche				fte
Kredietbank (directie en personeel)/schuldhulpverlening				fte
Sociale werkvoorziening (directie, ambtelijk personeel)				fte
Uitvoering Wet Maatschappelijke Ondersteuning				fte
Uitvoering Wet Inburgering / Vreemdelingenwet				fte
Reïntegratiebedrijf (directie en personeel)				fte
Uitvoeren basisgezondheidszorg				fte
Uitvoeren ambulancevervoer				fte
Uitvoeren afvalinzameling en -verwerking				fte
Riolering en gemalen, uitvoerende taken				fte
Beheer begraafplaatsen				fte
Ontwerpen ruimtelijke ordeningsplannen				fte
Ingenieursbureau				fte
Beheer historisch/stadsarchief				fte
Beheer en onderhoud monumenten				fte
Sociale dienst (alle uitvoerende taken; zie toelichting)				fte
Centrum voor Jeugd en Gezin (alle uitvoerende taken)				fte
Handhaving & toezicht (geen vergunningverlening):				
Wet Milieubeheer				fte
Algemeen Plaatselijke Verordening				fte
Bouw en woningtoezicht				fte
Gebruiksvergunningen				fte
<i>Totaal Handhaving</i>				-
Belastingen (OZB):				
Uitvoeren woz-taxaties				fte
Aanslagoplegging en inning OZB				fte
Afhandeling beroep en bezwaar OZB				fte
<i>Totaal OZB-inzet</i>				-
Interne zaken gemeentekanto(o)r(en) (uitvoerende taken van Facilitaire Dienst):				
Postverzorging, drukkerij, repro				fte
Archief / Documentaire Informatievoorziening				fte
Receptie, telefooncentrale				fte
Gebouwbeheer, schoonmaak				fte
Restauratieve voorzieningen				fte
Beveiliging/bodes				fte
<i>Totaal interne zaken</i>				-
TOTAAL UITVOERENDE TAKEN				-
De 'netto' omvang van uw ambtelijke apparaat wordt als volgt berekend :				
Bruto omvang ambtelijk apparaat				-
Minus: taken die uw gemeente doet voor andere gemeenten				-
Plus: taken die andere gemeenten doen voor uw gemeente				-
Minus: correctie voor uitvoerende taken in uw ambtelijk apparaat				-
Netto-omvang ambtelijk apparaat				-

C. VRAGEN OVER DE FORMATIE PER TAAK

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

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 9 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
Directie en raadsgriffier	-	fte
Gemeentesecretaris/Directie		fte
Lijnmanagement (Niet de stafhoofden! Deze vult u in bij staf en ondersteuning)		fte
Raadsgriffier		fte
(Bestuurs)ondersteuning griffier, raad en rekenkamer (006)		fte
Staf en ondersteuning (centraal en decentraal!)	-	fte
Personeel en Organisatie (incl. P&O-secretariaten)		fte
Informatisering en Automatisering (incl. I&A-secretariaten)		fte
Financiën en Control (incl. F&C taken binnen bedrijfsbureaus en secretariaat F&C)		fte
Overige belastingen (niet OZB)		fte
Juridische Zaken (incl. secretariaten van Juridische Zaken)		fte
Communicatie en Kwaliteitszorg (incl. secretariaten van Communicatie)		fte
Facilitaire Dienst (incl. secretariaten Facilitaire Dienst, excl. Uitvoering interne zaken)		fte
Alle secretariaten in het 'primaire proces'		fte
Bestuurszaken en Bestuursondersteuning		fte
Heeft u uw begrotingscijfers 2010 aangeleverd aan het CBS en wilt u dat wij deze overnemen? (dan hoeft u dit niet in te vullen)		

Tel hier dus naast de centrale staven ook de staf en ondersteunende afdelingen in de diensten/sectoren mee!

	-	fte	Begroting (x 1.000 euro)	
			Lasten 2010	Baten 2010
	€		€	€
Algemeen bestuur	-	fte	-	-
001 Bestuursorganen (hier geen fte's invullen)				
002 Bestuursondersteuning college van burgemeester en wethouders (hier geen fte's invullen, dit valt onder de staf)				
003 Burgerzaken (niet: de hele publieksbalie, zie toelichting)		fte		
004 Baten secretarieleges burgerzaken (hier geen fte's invullen)				
005 Bestuurlijke samenwerking (hier geen fte's invullen, dit valt onder de staf)				
006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(functie) (hier geen fte's invullen, dit valt onder ondersteuning raadsgriffier)				
1 Openbare orde en veiligheid	-	fte	€	€
120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)		fte		
140 Openbare orde en veiligheid		fte		
2 Verkeer, vervoer en waterstaat	-	fte	€	€
210 Wegen, straten en pleinen		fte		
211 Verkeersmaatregelen te land		fte		
212 Openbaar vervoer		fte		
214 Parkeren		fte		
215 Baten parkeerbelasting (hier geen fte's invullen)				
220 Zeehavens		fte		
221 Binnenhavens en waterwegen		fte		
223 Veerdiensten		fte		
230 Luchtvaart		fte		
240 Waterkering, afwatering en landaanwinning		fte		
3 Economische zaken	-	fte	€	€
310 Handel en ambacht		fte		
311 Baten marktgelden (hier geen fte's invullen)				
320 Industrie		fte		
330 Nutsbedrijven		fte		
340 Agrarische productie en ontginning		fte		
341 Overige agrarische zaken, jacht en visserij		fte		
4 Onderwijs	-	fte	€	€
4xx Regulier onderwijs		fte		
482 Volwasseneducatie		fte		

5 Cultuur en recreatie	-	fte	€	-	€	-
510 Openbaar bibliotheekwerk						
511 Vormings- en ontwikkelingswerk						
530 Sport						
531 Groene sportvelden en terreinen						
540 Kunst						
541 Oudheidkunde/musea						
550 Natuurbescherming						
560 Openbaar groen en openluchtrecreatie						
580 Overige recreatieve voorzieningen						
6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	-	fte	€	-	€	-
610 t/m 614 Sociale voorzieningen (bijstandsverlening, werkgelegenheid, inkomensvoorzieningen, sociale zekerheidsregelingen, minimabeleid)						
620 Maatschappelijke begeleiding en advies						
621 Vreemdelingen						
622 Huishoudelijke verzorging / WMO-beleid						
630 Sociaal cultureel werk						
641 Tehuizen						
650 Kinderdagopvang						
651 Dagopvang gehandicapten						
652 Voorzieningen gehandicapten						
7 Volksgezondheid en milieu	-	fte	€	-	€	-
711 Ambulancevervoer						
712 Verpleeginrichtingen						
714 Openbare gezondheidszorg						
715 + 716 Jeugdgezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)						
721 Afvalverwijdering en -verwerking						
722 + 729 Rioleringszorg (riolering en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, hemelwater, t/m731 grondwater)						
723 Milieubeheer						
724 Lijkbezorging						
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	-	fte	€	-	€	-
810 Ruimtelijke ordening						
820 Woningexploitatie / woningbouw						
821 Stads- en dorpsvernieuwing						
822 Overige volkshuisvesting						
823 Bouwvergunningen						
830 Bouwgrondexploitatie						
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 Belastingen (zie staf en ondersteuning).						
CONTROLE	Let op: als alle optellingen kloppen, zijn de onderstaande drie getallen aan elkaar gelijk!					
Totaal van de optelling hoofdfuncties	-					
Totaal van de optelling functies		-				
Netto-omvang ambtelijk apparaat (zie cel K152)		-				

D. VRAGEN OVER DE SALARISOPBOUW VAN HET AMBTELIJK APPARAAT

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 (ofwel 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 arbeidsmarktoverwegingen, of vanwege een 'uitloopschaal').
 Daarom maken wij onderscheid tussen twee kolommen.

Schaal	Functionele schaal	Feitelijke schaal	
1			fte
2			fte
3			fte
4			fte
5			fte
6			fte
7			fte
8			fte
9			fte
10			fte
10A			fte
11			fte
11A			fte
12			fte
13			fte
14			fte
15			fte
16			fte
17			fte
18			fte
TOTAAL	-	-	fte

E. VRAGEN OVER DE VERZUIMCIJFERS OP AFDELINGSNIVEAU

Definitie ziekteverzuim: gemiddeld percentage ziekteverzuim in 2009, inclusief langdurig verzuim, exclusief zwangerschapsverlof.
 Definitie meldingsfrequentie: gemiddeld aantal ziektemeldingen per medewerker per jaar in 2009.

Verzuimcijfers

	Ziekte-verzuim %	Meldings-frequentie	Toelichting
Publiekszaken			Burgerzaken, overige frontoffice functies
Sociale dienst			Volledige sociale dienst
Buitendienst/wijkbeheer			Volledige buitendienst: o.a. wegbeheer en -onderhoud, groenvoorziening, straatreiniging
Brandweer			Commandant en 'zijn' medewerkers. Niet: vrijwilligers.
Ruimtelijke en economische ontwikkeling			'Harde kant' van het gemeentelijk beleid: ruimtelijke en/of economische ontwikkeling
Maatschappelijke ontwikkeling			'Zachte kant' van het gemeentelijk beleid: zorg, onderwijs, welzijn, educatie, participatie
<i>Directie, griffie, staf en ondersteuning</i>			
Secretaris/Directie			Niet: overig management.
Griffie			Griffier en ondersteuning
Staf en ondersteuning, exclusief Facilitaire Dienst			P&O, I&A, F&C, Communicatie, JZ, BZ/BO. Niet: Facilitaire Dienst/interne zaken.
Facilitaire Dienst/interne zaken			Post, archief, repro, receptie, gebouwbeheer, restauratie, bodes, etc.
Gehele organisatie			

F. INHUUR

Totale formatie (= bruto formatie per 1/1/2010)		fte	(Overgenomen uit cel K40)
Werkelijke bezetting (gemiddeld in 2009)		in %	(Zie toelichting)
Inhuur (totaalbedrag in 2009)		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:

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 Alike Mouthaan (a.mouthaan@berenschot.com).

Bewaar zelf een kopie van de vragenlijst. Indien u vragen heeft kunt u altijd bellen (030-2916848, vraag naar Marvin Hanekamp of Alike Mouthaan) of mailen naar a.mouthaan@berenschot.nl.

Vragenlijst Outputindicatoren - optioneel onderdeel (deelname kosteloos)

OUTPUTINDICATOREN

Onderstaande outputindicatoren kunnen helpen bij het verklaren van afwijkingen in de formatiebenchmark. Belangrijk is dat we ons realiseren dat dit slechts een deel van het verhaal is. Een substantieel deel van de verschillen komt namelijk voort uit moeilijk te kwantificeren factoren (bijv. verschil in ambitie). We willen dan ook niet de suggestie wekken dat we een gemeente volledig in cijfers kunnen 'vangen'.

0 Algemeen bestuur

003 Burgerzaken

Aantal verstrekte identiteitsbewijzen (paspoort, identiteitskaart, bijschrijving kinderen) in 2009

Aantal verstrekte rijbewijzen in 2009

1 Openbare orde en veiligheid

120 Brandweer en rampenbestrijding

Aantal uitrukken in 2009 (brandmeldingen, hulpverleningen, automatische brandmeldingen)

Aantal vergunningsplichtige objecten (gebruiksvergunningen) per 1/1/2010

Aantal vrijwillige brandweertieden per 1/1/2010

140 Overige beschermende maatregelen

Aantal verleende APV-vergunningen in 2009

2 Verkeer, vervoer en waterstaat

211 Verkeersmaatregelen te land

Aantal verleende parkeervergunningen en -onthefingen in 2009

4 Onderwijs

4xx Regulier onderwijs

Aantal aanvragen onderwijshuisvesting in 2009

Aantal beschikkingen leerlingenvervoer per 1/1/2010

5 Cultuur en recreatie

530 Sport

Aantal binnensportaccommodaties (zoals sporthallen en gymlokalen) in gemeentelijk beheer per 1/1/2010

Aantal zwembaden in gemeentelijk beheer per 1/1/2010

Aantal verstrekte subsidies aan sportverenigingen in 2009

541 Oudheidkunde/musea

Aantal rijksmonumenten per 1/1/2010

550 + 560 Natuurbescherming + Openbaar Groen en openlucht recreatie

Aantal hectare gras/bermen/gazonen per 1/1/2010

6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening**610 Bijstandsverlening**

Aantal uitgestroomde bijstandsontvangers in 2009

Aantal lopende onderzoeken naar misbruik en oneigenlijk gebruik van de WWB per 1/1/2010

611 Werkgelegenheid

Aantal lopende reïntegratietrajecten per 1/1/2010

Aantal cliënten IOAW en IOAZ per 1/1/2010

614 Gemeentelijk minimabeleid

Aantal aanvragen bijzondere bijstand plus ambtshalve toekenningen in 2009

Aantal cliënten schuldhulpverlening per 1/1/2010

622 Huishoudelijke verzorging

Aantal WMO-clieñten per 1/1/2010

652 Voorzieningen gehandicapten

Aantal aanvragen woonvoorzieningen in 2009

Aantal aanvragen vervoersvoorzieningen in 2009

Aantal aanvragen rolstoelvoorzieningen in 2009

7 Volksgezondheid en milieu**722 Riolering en waterzuivering**

Aantal km riool (vrijverval, persleiding en drukriolering) per 1/1/2010

Aantal pompen/gemalen per 1/1/2010

723 Milieubeheer

Aantal afgehandelde milieuklachten (op het gebied van stank, geluid, stof, visuele hinder, bedrijfsafval, bodem- en waterverontreiniging, overig) in 2009

Aantal verleende milieuvergunningen in 2009

724 Lijkbezorging

Aantal begrafenissen/crematies in eigen gemeente in 2009

8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting**810 Ruimtelijke ordening**

Aantal structuurplannen in ontwikkeling per 1/1/2010

Aantal bestemmingsplannen in ontwikkeling per 1/1/2010

Aantal vrijstellingsprocedures artikel 19 per 1/1/2010

Aantal bestemmingsplannen dat verouderd is conform wet RO per 1/1/2010

Aantal verzoeken om planschade in 2009

820 Woningexploitatie/woningbouw (uitvoering)

Aantal in aanbouw genomen woningen in 2009

822+823 Overige volkshuisvesting + Bouwvergunningen

Aantal verleende welstandsadviezen in 2009

Aantal behandelde aanvragen bouwvergunningen in 2009

Aantal behandelde aanvragen sloopvergunningen in 2009

9 Financiering en alg. dekkingsmiddelen**930 Uitvoering wet WOZ**

Aantal woz-beschikkingen in 2009

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!

Vragenlijst Verdieping Staf en Ondersteuning - optioneel onderdeel

LET OP! Deze vragenlijst alleen invullen als u zich voor dit onderdeel heeft aangemeld.

Peildatum: 1 januari 2010

VRAGEN OVER DE OMVANG VAN DE STAF EN ONDERSTEUNING

Bij het beantwoorden van de vragen is het volgende van belang.

Onder 'totaal aantal fte' verstaan wij:

- Totaal aantal arbeidsplaatsen (inclusief vacatures).
- Alle formatie op het genoemde terrein, zowel centraal als decentraal.

De verschillende onderdelen van de Staf en Ondersteuning worden toegelicht in de Toelichting bij de vragenlijst.

Wij gaan nu achtereenvolgens in op de volgende staf- en ondersteunende functies:

1. Directie / Lijnmanagement
2. Personeel en Organisatie
3. Informatisering en Automatisering
4. Financiën en Control (inclusief eventuele bedrijfsbureaus)
5. Juridische Zaken
6. Bestuurszaken en Bestuursondersteuning
7. Communicatie en Kwaliteitszorg
8. Facilitaire Dienst (inclusief documentaire informatievoorziening)
9. Secretariaten in het 'primaire proces'

1. Directie / lijnmanagement

	Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte	Worden taken structureel uitbesteed?	Zo ja, wat zijn de jaarlijkse kosten?
Totaal	0,00	€ -	-	€ -
<i>Gesplitst naar hoofdtaken:</i>				
Gemeentesecretaris / Directie				
Lijnmanagement tweede laag				
Lijnmanagement derde laag				
Lijnmanagement overige lagen				

2. Personeel en Organisatie

	Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte	Worden taken structureel uitbesteed?	Zo ja, wat zijn de jaarlijkse kosten?
Totaal	0,00	€ -	-	€ -
<i>Gesplitst naar hoofdtaken:</i>				
Leidinggevenden / hoofd				
Beleidsmedewerkers P&O (incl. intern organisatieadvies)				
Personeelsconsulenten / HRM-adviseurs				
Medewerkers personeelsadministratie (incl. functioneel applicatiebeheer)				
Arbocoördinatie / BHV coördinatie				
Interne opleidingen en loopbaanadvies				
Secretariaat van de afdeling(en) Personeel en Organisatie				

3. Informatisering en Automatisering

	Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte	Worden taken structureel uitbesteed?	Zo ja, wat zijn de jaarlijkse kosten?
Totaal	0,00	€ -	-	€ -
<i>Gesplitst naar hoofdtaken:</i>				
Leidinggevenden / hoofd				
Beleidsmedewerkers Informatisering en Automatisering				
Medewerkers systeem- en netwerkbeheer (incl. technisch beheer internet/intranet)				
Medewerkers helpdesk				
Medewerkers technisch applicatiebeheer (niet: functioneel applicatiebeheer)				
Applicatie-ontwikkeling, ICT projectmanagement				
Secretariaat van de afdeling(en) Informatisering en Automatisering				

Hoeveel werkplekken heeft de afdeling I&A in beheer?

Hoeveel thuiswerkplekken heeft de afdeling I&A in beheer?

Wij rekenen daartoe uitsluitend werkplekken die de afdeling I&A volledig in beheer heeft (onderhoud, helpdesk). Een pc-privé-project valt hier dus niet onder.

	Werkplekken
	Thuiswerkplekken

Hoeveel bedroegen in 2009 de volgende automatiseringskosten (in dit geval de kosten voor de gehele organisatie)?

	Kosten
Afschrijvingen op hard- en software	
Licenties	
Overige computerfaciliteiten (bijvoorbeeld datacommunicatie)	
Totaal	€ -

4. Financiën en Control (inclusief F&C taken binnen decentrale bedrijfsbureaus)

	Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte	Worden taken structureel uitbesteed?	Zo ja, wat zijn de jaarlijkse kosten?
Totaal	0,00	€ -	-	€ -
<i>Gesplitst naar hoofdtaken:</i>				
Leidinggevenden / hoofd				
Controllers, beleidsmedewerkers				
Planning en control, rapportage en analyse				
AO/IC / Interne accountantsdienst / E.D.P.-audit				
Salarisadministratie				
Financiële administratie (incl. projectadministratie)				
Treasury / verzekeringen				
Rechtmatigheidsonderzoek, Btw-compensatie				
Secretariaat van de afdeling(en) Financiën en Control				
Overige belastingen	0,00			

5. Juridische Zaken

	Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte	Worden taken structureel uitbesteed?	Zo ja, wat zijn de jaarlijkse kosten?
Totaal	0,00	€ -		€ -
<i>Gesplitst naar hoofdtaken:</i>				
Leidinggevenden / hoofd				
Juridisch medewerkers				
Secretariaat van de afdeling(en) Juridische Zaken				

6. Bestuurszaken/Bestuursondersteuning

	Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte	Worden taken structureel uitbesteed?	Zo ja, wat zijn de jaarlijkse kosten?
Totaal	0,00	€ -		€ -
<i>Gesplitst naar hoofdtaken:</i>				
Leidinggevenden / hoofd				
Medewerkers				
Secretariaat van de afdeling(en) Bestuurszaken/Bestuursond.				

7. Communicatie en Kwaliteitszorg

7a. Communicatie

	Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte	Worden taken structureel uitbesteed?	Zo ja, wat zijn de jaarlijkse kosten?
Totaal Communicatie en Kwaliteitszorg	0,00	€ -		€ -
<i>Gesplitst naar hoofdtaken:</i>				
Leidinggevenden / hoofd				
Interne communicatie (Personeelsblad)				
Externe communicatie				
Beheer internet/intranet (inhoud, niet techniek)				
Secretariaat van de afdeling(en) Communicatie				

7b. Kwaliteitszorg (systeem- en kwaliteitsaudits)

	Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte	Worden taken structureel uitbesteed?	Zo ja, wat zijn de jaarlijkse kosten?
Totaal	0,00	€ -		€ -
<i>Gesplitst naar hoofdtaken:</i>				
Leidinggevenden / hoofd				
Medewerkers Kwaliteitszorg				
Secretariaat van de afdeling(en) Kwaliteitszorg				

8. Facilitaire Dienst (het gaat enkel om formatie die wordt ingezet binnen het gemeentehuis/kantoren, niet daarbuiten)

	Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte	Worden taken structureel uitbesteed?	Zo ja, wat zijn de jaarlijkse kosten?
Totaal	0,00	€ -		€ -
<i>Gesplitst naar hoofdtaken:</i>				
Leidinggevenden / hoofd				
Postverzorging, drukkerij, repro	0,00			
Receptie, telefooncentrale	0,00			
Beheer van gebouwen / schoonmaak	0,00			
Restauratieve voorziening	0,00			
Beveiliging/bodes	0,00			
Documentaire informatievoorziening (bibliotheek, archief, ...)	0,00			
Inkoop				
Magazijnbeheer				
Secretariaat van de afdeling(en) Facilitaire Dienst				

Wat is het aantal vierkante meters bruto vloeroppervlak van de gemeentelijke kantoorpanden?

m²

Wat is het aantal vierkante meters verhuurbaar vloeroppervlak van de gemeentelijke kantoorpanden?

m²

Over hoeveel locaties is de ambtelijke organisatie verspreid?

locaties

9. Secretariaten

Wat is de totale omvang van alle secretariaten binnen het 'primaire proces', dus exclusief de secretariaten van staf en ondersteunende diensten?

Totaal aantal fte (zowel centraal als decentraal)	Gemiddelde jaarlijkse salarislasten per fte
0,00	€ -

Hoe is dit onderverdeeld naar:

Directiesecretaresse

Afdelingssecretaresse

Overige, namelijk:

OVERIGE VRAGEN

Huisvestingskosten

Wat is de omvang van de totale huisvestingskosten van de gehele organisatie over 2009?

	Kosten
Afschrijving gebouwen	
Huur	
Onderhoud gebouwen	
Kapitaallasten (buiten beschouwing laten)	
Wettelijke heffingen	
Energie en water	
Schoonmaak	<i>Is al ingevuld bij de Facilitaire Dienst</i>
Verzekeringen	
Totaal	€ -

Verhouding dienstspecifieke versus dienstoverstijgende staf en ondersteuning

Hoeveel fte van alle staf en ondersteuning werkt 'dienstoverstijgend'?

fte

Vragen over de salarisopbouw van staf en ondersteuning

Geef in onderstaande tabel aan hoe de salarisopbouw is van de staf en ondersteuning in uw 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.

Schaal	Functionele schaal	Feitelijke schaal	
1			fte
2			fte
3			fte
4			fte
5			fte
6			fte
7			fte
8			fte
9			fte
10			fte
10A			fte
11			fte
11A			fte
12			fte
13			fte
14			fte
15			fte
16			fte
17			fte
18			fte
Totaal	0,00	0,00	fte

Verwachte uitkomst

Verwacht u dat de staf en ondersteuning van uw gemeente als relatief groot, gemiddeld of klein uit dit onderzoek naar voren zal komen?

Aansturing van de staf en ondersteuning

Welke omschrijving over de relatie tussen de overhead en de interne afnemers is het meest op uw organisatie van toepassing?

A. De afname *is verplicht* voor gebruikers, zonder dat deze invloed hebben op de omvang en aard daarvan.

B. 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.

C. 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.

Maakt uw gemeente hierbij onderscheid tussen de verschillende categorieën van staf en ondersteuning?

Denk u dat deze wijze van aansturing het kostenbewustzijn optimaal stimuleert?

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!

Toelichting op de vragenlijst

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

Toelichting op de vragenlijst

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 andere gemeenten (vraag B7). Vervolgens telt u daarbij de formatie op voor taken die andere gemeenten uitvoeren voor uw gemeente (vraag B8). Tot slot vermindert u de bruto-omvang met 'de correctie voor uitvoerende taken in uw ambtelijk apparaat' (vraag B9).

Verdeel daarna deze netto formatie omvang zo goed mogelijk over de taken.

Wij adviseren u daarbij zoveel 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, stuur dan een separaat word-document mee.

Vul bij het onderdeel **directie en raadsgriffier** de formatie voor de gemeentesecretaris/directie, het lijnmanagement, de raadsgriffier en de formatie voor ondersteuning van de raadsgriffier, raad en rekenkamer(functie) in.

Vul bij het onderdeel **staf en ondersteuning** alle formatie van de centrale en decentrale staf en ondersteunende functies in. Onder decentrale staf en ondersteuning verstaan wij de staffuncties in de diensten of sectoren. Ook neemt u hier de formatie voor overige Belastingen (niet OZB) op. Het afdelingssecretariaat van een bepaalde staf of ondersteunende functie telt u mee bij de betreffende afdeling.

Vul bij het onderdeel **hoofdfuncties en functies** alle formatie in, behalve de formatie die u heeft ingevuld bij het onderdeel directie en raadsgriffier, de formatie voor staf en ondersteuning en de formatie die u bij de uitvoerende taken heeft ingevuld. Anders ontstaat een dubbeltelling.

2. Beter een schatting, dan geen antwoord

Wij realiseren ons dat de indeling in deze vragenlijst niet 1 op 1 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 1/1/2010, 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, stagiaires.

Onder de omvang van het ambtelijk apparaat valt 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 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+8. Sommige gemeenten verrichten taken voor andere gemeenten. Wij corrigeren hiervoor. Formatie voor taken die een gemeente uitvoert *voor* andere gemeenten, trekken we af van de bruto formatie. Taken die een gemeente laat uitvoeren *door* een andere gemeente, tellen we op bij de bruto formatie. Dat geldt ook voor formatie binnen een gemeenschappelijke regeling. In dat geval telt u de formatie die binnen de regeling werkzaam is voor uw gemeente op bij uw bruto formatie. Vervolgens deelt u deze toe aan de betreffende taken (uitvoerende taken en/of netto formatie).

9. Deze vraag biedt inzicht in de uitvoerende taken van gemeenten. Het ambtelijk apparaat van de ene gemeente omvat ook 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 staf en ondersteuning van de brandweer)	De formatie van de brandweerorganisatie. Dat wil zeggen: de commandant en 'zijn' medewerkers (exclusief staf en ondersteunende functies m.b.t. de brandweer. Dit vult u in bij het onderdeel staf en ondersteuning). Hieronder vallen dus niet gemeenteamttenaren 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.
Stadswacht / toezichthouders	Alle formatie die zich bezig houdt met het houden van toezicht in de openbare ruimte (niet parkeertoezicht of marktmeesters)
Uitvoering wegbeheer en -onderhoud	Alle formatie die zich bezig houdt met het beheer en onderhoud van wegen, straten, pleinen, bruggen etc.
Ingenieursbureau	Voorbereiding en aanbesteding infrastructurele werken en inrichting openbare ruimte. Toezicht op de uitvoering ervan (geen handhaving).
Uitvoering straatreiniging	Alle formatie die zich bezig houdt met het reinigen van wegen, straten, pleinen (waaronder zwerfvuil).
Welzijnsinstellingen (directie en personeel)	Alle formatie van de welzijnsinstellingen. Dat wil zeggen de directeur en al 'zijn' medewerkers.
Sociale dienst	Alle formatie die zich bezig houdt met de uitvoering van de Wet Werk en Bijstand: <ul style="list-style-type: none"> ● bijstandsverlening ● werkgelegenheidsbevordering (bijvoorbeeld sociale activering) ● inkomensvoorzieningen vanuit het rijk (bijvoorbeeld IOAW, IOAZ, WWIK) ● sociale zekerheidsregelingen (bijvoorbeeld eenmalige uitkeringen echte minima) ● gemeentelijk minimabeleid (bijvoorbeeld kwijtschelding lokale belastingen) Het gaat hierbij om de formatie die zich bezig houdt 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.

Handhaving en toezicht	Hier 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 bezig houdt met de aanslagoplegging en inning van de OZB.
Afhandeling beroep en bezwaar OZB	Formatie die zich bezig houdt met de afhandeling van beroep en bezwaar in het kader van de OZB.
Interne zaken gemeentekanto(o)ren (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 zaken' bij de staf en ondersteuning. De formatie die u hier invult, betreft de formatie die zich bezig houdt met deze taken binnen het gemeentehuis / gemeentekantoor (niet daarbuiten).
Archief / Documentaire Informatievoorziening	
Receptie, telefooncentrale	
Gebouwbeheer, schoonmaak	
Restauratieve voorzieningen	
Beveiliging / bodes	

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/-onderhoud, uitvoering straatreiniging en uitvoering groenvoorziening.

C. Vragen over de formatie per functie

Directie en Raadsgriffier

Directie en Raadsgriffier	Toelichting
Gemeentesecretaris/Directie	Uitsluitend de formatie van de gemeentesecretaris en de directie. Niet de formatie van hun secretariaat. Dit valt onder bestuurszaken.
Lijnmanagement	Onder <i>lijnmanagement</i> verstaan wij alle functionarissen wier hoofdtaak het is om 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 opknipt in managementtaken en taken die tot het primaire proces behoren. Functionarissen die aan bovenstaande definitie voldoen, rekent u volledig tot het management. Leidinggevend van stafafdelingen (stafhoofden) dienen te worden toegerekend aan de desbetreffende afdelingen.
Raadsgriffier	Uitsluitend de formatie van de raadsgriffier.
Ondersteuning raadsgriffier, raad en rekenkamer(functie) (functie 006)	De formatie van de staf en ondersteuning van de griffie, raad en rekenkamerfunctie (functie 006).

Staf en ondersteuning

Vul bij dit onderdeel alle formatie van de centrale als de decentrale staf en ondersteunende afdelingen in. Onder decentrale staf en ondersteuning verstaan wij de staffuncties in de diensten of sectoren. Ook neemt u hier de formatie voor overige Belastingen op. Het afdelingssecretariaat van een bepaalde staf of ondersteunende functie 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 afdelingen.

Staf en ondersteuning (centraal en decentraal!)	Toelichting
Personeel en Organisatie	<p>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).</p>
Informatisering en Automatisering	<p>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.</p> <p>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 stafafdelingen rekenen wij tot die stafafdeling.</p> <p>Technisch en algemeen applicatiebeheer: het gaat hier om het technisch goed laten functioneren van de software.</p> <p>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.</p> <p>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'.</p>
Financiën en Control (incl. F&C-taken van decentrale bedrijfsbureaus)	<p>Hoofd, controllers, beleidsmedewerkers Financiën en Control, planning en control (ook projectcontrol), rapportage en analyse, AO/IC, interne accountantsdienst / E.D.P.-audit, salarisadministratie, administratie (financiële administratie / projectadministratie), treasury / verzekeringen, formatie voor rechtmatigheidsonderzoek, btw-compensatiefonds, Walvis, F&C-secretariaten.</p>
Overige Belastingen (<u>exclusief de taken die onder vraag B9 zijn genoemd</u>)	<p>De formatie voor alle belastingen, exclusief de formatie voor uitvoerende taken die bij vraag B9 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.</p>

Staf en ondersteuning (centraal en decentraal!)	Toelichting
Juridische Zaken	Hoofd, juridisch medewerkers, 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.
Communicatie en Kwaliteitszorg	Hoofd, interne communicatie (personeelsblad), externe communicatie, beantwoorden publieksvragen, beheer internet en intranet (de inhoud, niet de techniek), medewerkers kwaliteitszorg (systeem- en kwaliteitsaudits), secretariaat communicatieafdelingen en afdelingen kwaliteitszorg.
Facilitaire dienst (exclusief de taken die onder vraag B9 zijn genoemd)	Hoofd, inkoop, magazijnbeheer (voor kantoorpanden), beleidsmatige taken, secretariaten facilitaire afdelingen.
Alle secretariaten in het 'primaire proces'	Alle secretariaten in de diensten en sectoren, evenals de afdelingen tekstverwerking. Niet: de secretariaten van de staf en ondersteunende afdelingen (anders ontstaat een dubbeltelling).
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	Hoofd, bestuursondersteuning College van B&W, bestuurlijke samenwerking, beleidscoördinatie, voorbereiding overleggen / commissies gemeentetop, secretariaat bestuur/bestuurszaken, internationale samenwerking. Ook de formatie voor een afdeling Onderzoek en Statistiek neemt u hier op.

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. Deze formatie wordt verdeeld over de functies waar dit betrekking op heeft, bijvoorbeeld WMO (622) en bouwvergunningen (823).
004	Baten secretieleges burgerzaken	Hier geen fte's invullen.
005	Bestuurlijke samenwerking	Hier geen fte's invullen.
006	Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(functie)	Hier geen fte's invullen. De formatie die zich hiermee bezig houdt, vult u in bij het onderdeel directie en raadsgriffier.

Berenschot

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	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. Taken op het gebied van APV (inclusief vergunningverlening). Handhaving APV neemt u hier niet op, maar bij onderdeel B (uitvoerende taken). Het gaat hierbij niet om stadswacht en toezicht openbare ruimte. Deze vult u in bij onderdeel B (de uitvoerende taken).
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 verkeers-circulatie), 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, als bus, tram, metro, alsook taxivoer.
214	Parkeren	Beleidsmatige taken op het terrein van parkeervoorzieningen (open en besloten parkeervoorzieningen, parkeerpolitie, parkeermeters). Ook vergunningverlening.
215	Baten parkeerbelasting	Hier geen fte's invullen. De formatie die zich hiermee bezig houdt, vult u in bij de functie overige Belastingen (als onderdeel van de staf en ondersteuning).
220	Zeehavens	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het terrein van zeehavens (oa. vaarwegen, verkeersmaatregelen voor op het water, loodsdiensten, 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, loodsdiensten etc.
223	Veerdiensten	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende de gemeentelijke veerdiensten en particuliere overzetveren.
230	Luchtvaart	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende luchtvaart-terreinen en inkomstenoverdracht aan luchtvaartinstellingen. Niet: Vliegvelden die uitsluitend bestemd zijn voor het sportvliegen (zie hiervoor functie 560).

Berenschot

240	Waterkering, afwatering en landaanwinning	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein (bijvoorbeeld opstellen waterbeleidsplan). Waaronder: zeedijken, dijkwachten, zorg voor afwatering (oa mbv waterlozingen, watergemalen, afwateringssluizen), landaanwinningswerken, 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: gemeentelijke landbouwbedrijf, -tuinbouwcentrum, -bosbedrijf, proeftuinen, bijenteelt, gemeentelijke ontginningswerken.
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, educatie en alfabetiseringsonderwijs; deeltijd voorbereidend wetenschappelijk onderwijs; deeltijd voorbereidend beroepsonderwijs en beroepsbegeleidend onderwijs (leerlingwezen); vormingsonderwijs aan vormingsinstituten (voor jeugdigen en jong volwassenen); enzovoorts.

Berenschot

5	Cultuur en recreatie	Toelichting
510	Openbaar bibliotheekwerk	Beleidsmatige taken van uw gemeente op dit terrein. Waaronder: openbare bibliotheken, leeszalen, discotheek (de muziek-verzameling), 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, schoolspordagen, 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 openlucht-podia) 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, archief-bewaarplaatsen, heemkunde.
550	Natuurbescherming	Beleidsmatige taken van uw gemeente betreffende natuur- en landschapsbescherming, zoals natuureservaten, bossen, boomplantdagen, natuurwachten.
560	Openbaar groen en openluchtrecreatie	Beleidsmatige taken van uw gemeente op het gebied van openbaar groen en openlucht reactie, zoals plantsoenen, parken, recreatievoorzieningen, kinderboerderijen, dierentuinen, jachthavens, recreatiestranden, visvijvers, kampeerterreinen, bevordering toerisme, volksfeesten, VVV, evenementen.
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.

6	Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening.	Toelichting
610 t/m 614	Sociale voorzieningen	<p>Het gaat hierbij om alle beleidsmatige taken op het gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bijstandsverlening ● Werkgelegenheid (bijvoorbeeld sociale werkvoorziening, werkgelegenheidsinitiatieven, werkgelegenheidsprojecten) ● Inkomensvoorziening (bijvoorbeeld IOAZ, WWIK) ● Overige sociale zekerheidsregelingen (bijvoorbeeld eenmalige uitkeringen gebaseerd op de relevante sociale zekerheidswetten en -regelingen) ● Gemeentelijk minimabeleid (bijvoorbeeld bijzondere bijstand, kwijtschelding lokale belastingen) <p>Het gaat hierbij om de formatie die zich met beleidsmatige taken bezig houdt. Het gaat hierbij niet om consultants, administratief medewerkers en klantmanagers. Deze heeft u al bij onderdeel B 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 lijf huizen), 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, samenlevings-opbouwwerk, (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 Wcpv (exclusief de jeugdgezondheidszorg), waaronder epidemiologie, preventieprogramma's, openbare geestelijke gezondheidszorg, gemeentelijke gezondheidsdiensten, subsidie EHBO.
715+ 716	Jeugdgezondheidszorg, uniform en maatwerk deel	Beleidsmatige taken van uw gemeente met betrekking tot het basistakenpakket Jeugdgezondheidszorg, volgens de Wcpv 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 vuil-ophaal 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 oppervlaktewaterverontreiniging.
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. Inclusief begraafplaatsadministratie.
725	Baten reinigingsrechten en afvalstoffenheffing	Hier geen f.t.e.'s invullen. De formatie die zich hiermee bezig houdt, vult u in bij de functie overige Belastingen (als onderdeel van de staf en ondersteuning).
726	Baten rioolrechten	Hier geen f.t.e.'s invullen. De formatie die zich hiermee bezig houdt, vult u in bij de functie overige Belastingen (als onderdeel van de staf en ondersteuning).

8	Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	Toelichting
810	Ruimtelijke ordening	Structuur- en bestemmingsplannen, voor zover niet behorend tot bouwgrondexploitatie. Ook formatie voor de landmeter en planschade 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 huur-subsidie, huisuitzettingen, splitsingsvergunningen, woonruimte-verdeling, 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 bouwvergunningen. Hier vult u ook de formatie in die zich bezig houdt 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) en GEO-informatie neemt u hier op.

Wijkcoördinatoren/buurtregisseurs:

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

D. Vragen over de salarisopbouw van het ambtelijk apparaat

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

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.

Verzuimbeheersing gaat vooral leven wanneer een sectorhoofd of manager als verantwoordelijke op de verzuimcijfers aangesproken kan worden. Daardoor krijgt deze persoon belang bij het terugdringen van het ziekteverzuim. Daartoe is het belangrijk om verzuimcijfers op afdelingsniveau te vergelijken met gemeenten in dezelfde grootteklasse. Zodra deze gegevens beschikbaar zijn, kan namelijk de vraag worden gesteld:

‘Hoe kan het dat onze afdeling wijkbeheer een verzuim van 11% heeft, terwijl dat bij andere gemeenten 7% is?’

In de vragenlijst hebben we de functionele indeling volgens het Besluit Begroting en Verantwoording gehanteerd. Deze is echter niet bruikbaar bij het in kaart brengen van de ziekteverzuimgegevens. We kiezen er daarom voor een alternatieve indeling toe te passen om de vergelijking toch te kunnen maken. Wij zijn hierbij uitgegaan van afdelingen die vaak bij gemeenten voorkomen. Het in de vragenlijst gepresenteerde overzicht van afdelingen is daarom niet volledig, maar omvat bij de meeste gemeenten wel een belangrijk deel van de totale formatie.

De definitie van ziekteverzuim is: gemiddeld percentage ziekteverzuim in 2009, inclusief langdurig verzuim, exclusief zwangerschapsverlof.

De definitie van meldingsfrequentie is het gemiddeld aantal ziektemeldingen per medewerker per jaar in 2009.

F. Inhuur

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 interimmanager 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 o.b.v. 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 2009.

G. *Optionele onderdelen*

Dit benchmarkonderzoek kent twee optionele onderdelen: Outputindicatoren en de Verdieping op Staf en Ondersteuning

Outputindicatoren (deelname kosteloos)

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. 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.

Verdieping op Staf en Ondersteuning (zie voor deelname het inschrijfformulier)

Dit onderdeel gaat dieper in op de specifieke functies en kosten per onderdeel van de staf en ondersteuning.

Toelichting op de vragenlijst Verdieping Staf en Ondersteuning

Welke formatie?

Het gaat ten aanzien van de formatie om alle centrale en decentrale formatie van de genoemde staf- en ondersteunende functies, inclusief vacatures. Een toelichting op de staf en ondersteunende functies treft u aan op pagina 4 t/m 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 2009. Niet: de zogenaamde 'overige personele lasten', zoals opleidingsbudgetten, kosten voor werving en selectie, etc.

Wanneer een medewerker meerdere taken uitvoert, worden de salarislasten (bij benadering) conform de tijdsbesteding toegerekend aan de betreffende taken.

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 automatiseringskosten verstaan wij de (afschrijvings-)kosten van hard- en software, licenties en overige computerfaciliteiten, bijvoorbeeld datacommunicatie.

Huisvestingskosten

Onder huisvestingskosten verstaan wij de totale kosten voor huisvesting: afschrijvingen/huur, onderhoud gebouwen, kapitaallasten, wettelijke heffingen, energie en water, schoonmaak en verzekeringen. Het gaat om de huisvestingskosten van de gemeentekantoren (dus niet: de brandweerkazerne en gemeentewerf). Dit geldt eveneens voor het vloeroppervlak.

Bijlage C

Factoren die de omvang van de overhead bepalen

Factoren die de omvang van de overhead bepalen

De grote verschillen in de omvang van de overhead tussen en binnen sectoren roept de vraag op hoe deze zijn te verklaren. Hierna lichten wij toe welke factoren de omvang van de overhead bepalen en welke daarvan beïnvloedbaar zijn.

Zeven factoren

Er zijn zeven factoren die de omvang van de overhead van een organisatie bepalen. Hieronder lichten wij deze toe.

1. Het aantal interne klanten

De belangrijkste bepaler voor de omvang van de overhead is het aantal interne klanten, gemeten als het totaal aantal formatieplaatsen van de organisatie. Dit blijkt uit onze onderzoeken in alle sectoren. Hoe meer medewerkers een organisatie telt, hoe groter de overhead. Dit is een nagenoeg lineair verband. Opvallend daarbij is dat er nauwelijks schaalvoordelen optreden. Een kleine organisatie heeft gemiddeld eenzelfde percentage overhead als een grote organisatie. Ook dit geldt voor alle sectoren die we hebben onderzocht.

2. De aard van het primair proces (= de sector)

De tweede meest bepalende factor voor de omvang van de overhead is de aard van het primair proces. Het maakt veel uit tot welke sector een organisatie behoort. We zien immers grote verschillen tussen de diverse sectoren, die op zijn minst voor een deel zijn terug te voeren op rationele gronden. We geven enkele voorbeelden: een farmaceutisch bedrijf heeft te maken met gezondheidsrisico's van klanten, wat hoge eisen stelt op het terrein van kwaliteitszorg. Een cateringbedrijf heeft slechts een klein eigen kantoorpand nodig, omdat de meeste medewerkers in het bedrijfsrestaurant van hun klanten werken en dus geen eigen werkplek nodig hebben. Er is dus nauwelijks een facilitaire functie nodig en ook de ICT-functie kan beperkt zijn. En een gemeente heeft te maken met een hoge verantwoordingslast, vanuit diverse wetten en regels. Ieder keer dat het kabinet een doeluitkering instelt, moeten gemeenten dit verantwoorden. Gemeenten hebben dan ook een omvangrijke financiële functie.

Het aantal interne klanten en de aard van het primair proces vormen tezamen een belangrijke verklaring voor de omvang van de overhead van een organisatie. Een voorbeeld: een organisatie met 1.000 fte binnen de sector hogescholen heeft gemiddeld 250 fte (25%) overhead. Een gemeente met 2.000 ambtenaren telt gemiddeld 650 fte overhead (33%).

Tussen individuele organisaties in dezelfde sector treedt overigens een grote variatie op als gevolg van de hierna volgende factoren.

3. De sturingsfilosofie

De sturingsfilosofie, de manier van besturen en beheersen van de organisatie, heeft invloed op de omvang van de overhead. Lewy (1987) maakt onderscheid tussen 'tight control' en 'loose control'.

Beide stijlen van aansturing hebben grote invloed op de omvang van het aantal formatieplaatsen dat wordt ingezet voor de bedrijfsvoering. In een situatie van 'tight control' zijn de rapportagelijnen namelijk 'zwaarder' dan wanneer er sprake is van 'loose control'.

4. Het dienstverleningsniveau

De ene organisatie kiest voor een sobere ondersteuning, de andere voor een zeer luxe. Dit heeft grote invloed op de omvang van de overhead. In de praktijk kunnen de verschillen in het dienstverleningsniveau aanzienlijk zijn. Zo beschikt in de ene onderneming zelfs de directie niet over een eigen kamer, is er geen bedrijfsrestaurant en verricht het secretariaat alleen de standaardtaken. En in het andere bedrijf hebben alle managers luxe kamers, lunchen medewerkers gratis in het restaurant en kunnen zij brieven en notities aan hun secretaresse dicteren vanuit de auto.

Het zal duidelijk zijn dat het dienstverleningsniveau een goede verklaring kan zijn om af te wijken, maar dat er ook redenen zijn om de toegevoegde waarde van een hoog dienstverleningsniveau kritisch te bezien.

5. De historie en cultuur

De historische ontwikkeling van de overhead en de heersende cultuur zijn een belangrijke bepalende factor voor de omvang. Een organisatie gaat aan een bepaalde overhead. Wanneer het normaal is in een organisatie dat elke manager een secretaresse en een adjunct-manager heeft, zijn dit vaak uiterst gevoelige zaken die men niet snel ter discussie stelt. Deze bevinding is overigens niet nieuw. Al in 1958 formuleerde Parkinson een van zijn inmiddels beroemde wetten: de uitvoering van een taak kost evenveel tijd als ervoor beschikbaar is. Met andere woorden: er bestaat volgens hem nauwelijks verband tussen de hoeveelheid werk en het aantal medewerkers dat daarvoor beschikbaar is. Dat wij het aantal interne klanten noemen als de belangrijkste werklastbepalende factor, geeft aan dat wij het met deze stelling niet geheel eens zijn. Maar ook de historie en cultuur van een organisatie zijn zeker factoren die een rol spelen.

6. De inrichting van de overhead

De inrichting van de overhead is van grote invloed op de omvang ervan. Sommige organisaties zijn nu eenmaal veel efficiënter ingericht dan andere. Dat zit hem vooral in een duidelijke afbakening van taken: wie doet wat? Bijvoorbeeld: wie maant de debiteuren aan? Doet het secretariaat dat, de afdeling debiteuren of een projectleider?

De afstemming tussen centrale en decentrale overheadafdelingen laat vaak te wensen over. Daardoor worden taken dubbel uitgevoerd, ontstaan er schaduwadministraties en gaat veel tijd verloren met overleg. Bij veel organisaties is een substantieel deel van de overhead decentraal belegd. Dit maakt een heldere taakverdeling tussen centrale en decentrale overheadafdelingen zeer belangrijk.

Bij organisaties die dit niet goed hebben georganiseerd, zijn de belangrijkste besparingen doorgaans te vinden bij de decentrale afdelingen, bijvoorbeeld door het elimineren van schaduwadministraties en overlap in taken.

7. De betaalbaarheid

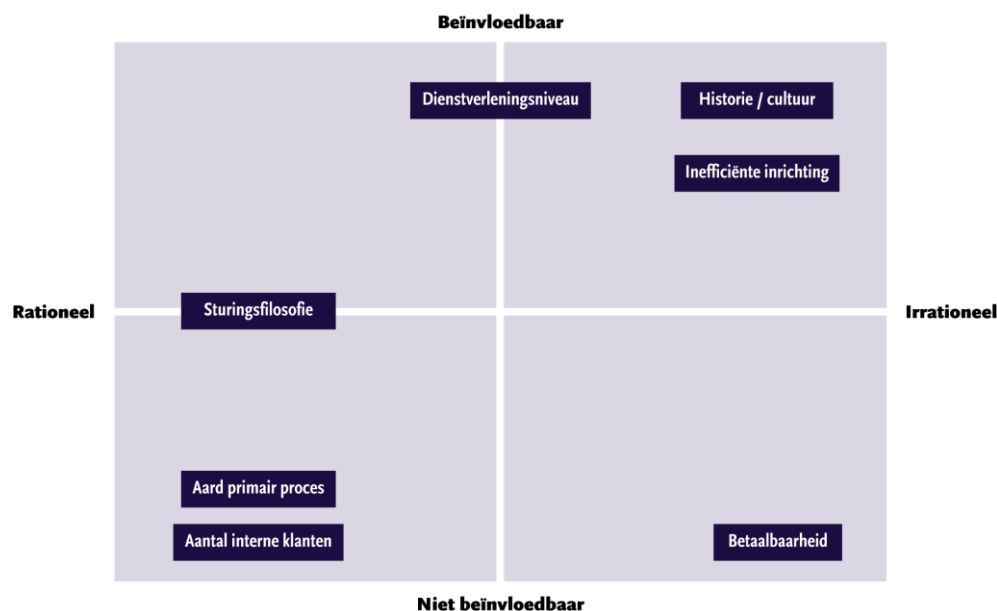
Naarmate een organisatie meer financiële armslag heeft, zien wij de overhead toenemen. En in tijden van financiële krapte kijkt een organisatie kritisch naar de omvang van haar overhead. Op zo'n moment slaan organisaties door naar het andere uiterste, het rücksichtslos bezuinigen, soms nodig om te overleven. Zo hebben bijvoorbeeld advocaten- en notariskantoren een veel ruimere overhead dan strak gestuurde detachingsorganisaties; zorginstellingen kennen een lagere overhead dan gemeenten en ministeries; en bij organisaties die al jarenlang krap zitten, is de overhead doorgaans lager dan bij andere organisaties.

Op welke factoren hebben we invloed en op welke niet?

Een boeiende vraag is nu: welke factoren kunnen we beïnvloeden? Ofwel, aan welke knoppen kunnen we draaien, om de omvang van de overhead te wijzigen? En aan welke factoren valt eigenlijk niet te tornen. Een tweede interessante vraag is: welke factoren zijn te beschouwen als rationele verklaringen en welke niet. Rationele factoren zijn een goede verklaring of een bewuste keuze van de organisatie voor een kleinere of juist grotere omvang van de overhead. Irrationele factoren vormen, geredeneerd vanuit de organisatiedoelen, geen goede verklaring.

Op basis van deze twee invalshoeken hebben wij de zeven factoren ingedeeld. Dit leidt tot het volgende schema.

Factoren die de omvang van de overhead bepalen



Beïnvloedbare versus niet-beïnvloedbare factoren

Welke factoren zijn beïnvloedbaar? De eerste drie factoren (aantal interne klanten, aard van het primair proces, sturingsfilosofie) en de zevende factor (de betaalbaarheid) zijn niet beïnvloedbaar. Aan de factoren 4 (dienstverleningsniveau), 5 (historie) en 6 (de inrichting) valt wel te tornen, door keuzes, eisen en gewoonten ter discussie te stellen.

Rationele versus irrationele factoren

Het is daarnaast interessant om rationele en irrationele factoren te onderscheiden. Tot de rationele factoren rekenen we de eerste drie factoren (het aantal interne klanten, de aard van het primair proces en de sturingsfilosofie). Dit zijn goede verklaringen voor een hoge of juist lage overhead van een organisatie.

Tot de irrationele factoren rekenen we de factoren 5 (historie en cultuur), 6 (inrichting) en 7 (betaalbaarheid). Dit zijn geen goede verklaringen voor een grote of juist kleine omvang van de overhead. Denk aan een organisatie die gewend is geraakt aan een overdadige overhead of die de overhead zeer inefficiënt heeft ingericht. Of aan een organisatie die niet zo bewust kijkt naar haar overhead, omdat ze de kosten ervan makkelijk kan betalen.

Met één factor is iets bijzonders aan de hand. Dat is de vierde factor, het dienstverleningsniveau. Wat ons betreft, zit deze factor op de grens tussen rationeel en irrationeel. Een hoog dienstverleningsniveau kan voortkomen uit een bewuste keuze. Maar dan moet het ook resulteren in een hoge productiviteit van medewerkers in het primair proces. Dan verdient deze extra overhead zichzelf terug. Maar juist dit verband ontbreekt in onze onderzoeken. Er is dan ook reden om functies met een hoog dienstverleningsniveau kritisch te bezien. Is het echt nodig dat het secretariaat ook 's avonds aanwezig is? Voegt het echt wat toe dat bij elk sollicitatiegesprek naast de afdelingsmanager een medewerker van de afdeling personeelszaken aanwezig is?

Interessant is dat drie van de beïnvloedbare factoren, tegelijkertijd (deels of geheel) als irrationeel te beschouwen zijn. Het is dus niet alleen mogelijk om aan deze knoppen te draaien, er is ook aanleiding toe!

Bijlage D

Resultaten van uw gemeente

Goirle

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

Aantal inwoners **22.761**

Grootteklasse **B** 15.000-30.000 inwoners

Fte per 1.000 inwoners			
Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente	
121,49	5,34	7,04	-24%
41,43	1,82	2,80	-35%
80,06	3,52	4,14	-15%

Kwartielscore

3,89

Bruto omvang ambtelijk apparaat **121,49**
 Formatie voor uitvoerende taken **41,43**
 Netto omvang ambtelijk apparaat **80,06**

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)
Brandweer (preventie, preparatie, repressie)			x	-	63%	23%	13%	-	0,15		
Stadswacht / toezicht openbare ruimte			x	-	41%	7%	52%	-	0,05		
Uitvoering openbaar vervoer			x	-		3%	97%	-	-		
Uitvoering wegbeheer/-onderhoud		x		1,07	10%	87%	3%	-	0,32		
Uitvoering straatreiniging			x	-	33%	47%	20%	-	0,06		
Beheer parkeergarages, -meters en -automaten			x	-	4%	4%	93%	-	0,01		
Parkeertoezicht			x	-	25%	7%	68%	-	0,04		
Beheer zee- en binnenhavens en waterwegen				-	3%	10%	86%	-	0,15		
Marktmeesters	x			0,10	87%	7%	7%	0,00	0,01	-61%	-0,2
Scholen (directie en personeel)				-		3%	97%	-	-		
Salarisadministratie onderwijspersoneel				-			100%	-	-		
Onderhoud schoolgebouwen		x		0,30	3%	40%	57%	-	0,09		
Musea (directie en personeel)				-	3%		97%	-	0,07		
Bibliotheken (directie en personeel)				-			100%	-	-		
Muziekschool (directie en personeel)				-	3%	3%	93%	-	0,51		
Theaters (directie en personeel)				-	3%	3%	93%	-	0,12		
Beheer multifunctionele locaties			x	-		20%	80%	-	-		
Welzijnsinstellingen (directie en personeel)				-		3%	97%	-	-		
Beheer sportlocaties binnen		x		1,15	23%	47%	30%	-	0,14		
Beheer sportlocaties buiten		x		0,80	10%	37%	53%	-	0,10		
Beheer zwembaden				-	27%	13%	60%	-	0,29		
Uitvoering groenvoorziening			x	-	10%	87%	3%	-	0,64		
UWV Werkbedrijf (gehele UWV-W)			x	-		3%	97%	-	-		
Uitvoering sociale recherche			x	-	3%	3%	93%	-	0,02		
Kredietbank (directie/personeel)/schuldhulpverlening			x	-	7%	10%	83%	-	0,08		
Sociale werkvoorz. (directie, ambtelijk personeel)			x	-		3%	97%	-	-		
Uitvoering Wet Maatschappelijke Ondersteuning	x			4,35	67%	23%	10%	0,19	0,20	-3%	-0,1
Uitvoering Wet Inburgering / Vreemdelingenwet			x	-	47%	13%	40%	-	0,02		
Reïntegratiebedrijf (directie en personeel)				-		7%	93%	-	-		
Uitvoeren basisgezondheidszorg			x	-		7%	93%	-	-		
Uitvoeren ambulancevervoer			x	-			100%	-	-		
Uitvoeren afvalinzameling en -verwerking			x	-	13%	57%	30%	-	0,53		
Riolering en gemalen, uitvoerende taken			x	-	23%	70%	7%	-	0,09		
Beheer begraafplaatsen			x	-	23%	43%	33%	-	0,08		
Ontwerpen ruimtelijke ordeningsplannen			x	-	13%	27%	60%	-	0,07		
Ingenieursbureau	x			10,34	18%	18%	64%	0,45	0,31	48%	3,3
Beheer historisch/stadsarchief			x	-	7%		93%	-	0,02		
Beheer en onderhoud monumenten			x	-	7%	20%	73%	-	0,01		
Sociale dienst (alle uitvoerende taken)	x			8,62	66%	14%	21%	0,38	0,36	5%	0,4
Centrum voor Jeugd en Gezin			x	-	5%		95%	-	-		
Handhaving & toezicht:											
Wet Milieubeheer		x		1,00	40%	37%	23%	-	0,08		
Algemeen Plaatselijke Verordening			x	-	77%	17%	7%	-	0,06		
Bouw en woningtoezicht	x			1,00	83%	13%	3%	0,04	0,10	-58%	-1,4
Gebruiksvergunningen			x	-	60%	13%	27%	-	0,02		
Totaal Handhaving & toezicht				2,00							
Belastingen (OZB):											
Uitvoeren woz-taxaties			x	-	17%	40%	43%	-	0,06		
Aanslagoplegging en inning OZB			x	-	83%		17%	-	0,06		
Afhandeling beroep en bezwaar OZB			x	-	53%	30%	17%	-	0,03		
Totaal OZB-inzet				-							
Interne zaken gemeentekanto(o)r(en) (uitvoerende taken van Facilitaire dienst):											
Postverzorging, drukkerij, repro	x			1,50	70%	23%	7%	0,07	0,09	-27%	-0,6
Archief / Documentaire Informatievoorziening	x			7,49	87%	13%		0,33	0,19	75%	3,2
Receptie, telefooncentrale	x			1,89	97%	3%		0,08	0,09	-4%	-0,1
Gebouwbeheer, schoonmaak		x		0,25	10%	70%	20%	-	0,17		
Restauratieve voorzieningen	x			0,67	31%	17%	52%	0,03	0,05	-35%	-0,4
Beveiliging/bodes	x			0,90	66%	31%	3%	0,04	0,08	-48%	-0,8
Totaal interne zaken				12,70							
TOTAAL UITVOERENDE TAKEN				41,43	27%	20%	53%				

Benchmark Ambtelijk Apparaat

Formatie in uw gemeente	Fte per 1.000 inwoners				
	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)	
Raadsgriffier en (bestuurs)ondersteuning	2,00 fte	0,09	0,08	6,8%	0,1
Raadsgriffier	1,00	0,04	0,04	3%	0,0
(Bestuurs)ondersteuning griffier, raad en rekenkamer (006)	1,00	0,04	0,04	10%	0,1
Overige belastingen	0,30	0,01	0,07	-82%	-1,4
Overhead (centraal en decentraal)	45,69	37,6%	33,7%	11,7%	4,8
Gemeentesecretaris/Directie, lijnmanagement	4,95	4,1%	4,4%	-8,1%	-0,4
Personeel en Organisatie (incl. P&O-secretariaten)	3,39	2,8%	2,9%	-4,2%	-0,1
Informatisering en Automatisering (incl. I&A-secretariaten)	1,59	1,3%	3,2%	-59,6%	-2,3
Financiën en control (incl. F&C taken binnen bedrijfsbureaus en secretariaat F&C)	10,71	8,8%	7,0%	26,7%	2,3
Juridische Zaken (incl. secretariaten van Jurische Zaken)	2,89	2,4%	1,7%	40,6%	0,8
Bestuurszaken en bestuursondersteuning (incl. secretariaten bz en bo)	1,81	1,5%	2,2%	-32,4%	-0,9
Communicatie en Kwaliteitszorg (incl. secretariaten van Communicatie en Kwaliteitszorg)	3,05	2,5%	2,0%	26,2%	0,6
Facilitaire dienst (incl. secretariaten Facilitaire Dienst), incl. uitvoerende taken	14,45	11,9%	8,4%	41,3%	4,2
Alle secretariaten in het 'primaire proces' (incl. directiesecretariaat)	2,85	2,3%	1,8%	27,8%	0,6
HOOFDTAKEN EN TAKEN					
Algemeen bestuur		F.t.e. per 1.000 inwoners			
001 Bestuursorganen		Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente	Absolute afwijking (fte's)
002 Bestuursondersteuning					
003 Burgerzaken					
004 Baten secretarieleges burgerzaken					
005 Bestuurlijke samenwerking					
006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(functie)					
1 Openbare orde en veiligheid	1,70 fte	0,07	0,11	-34,5%	-0,9
120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)	-	-	0,05		-1,1
140 Openbare orde en veiligheid	1,70	0,07	0,06	17%	0,3
2 Verkeer, vervoer en waterstaat	4,50 fte	0,20	0,20	-1,1%	-0,1
210 Wegen, straten en pleinen	3,00	0,13	0,13	4%	0,1
211 Verkeersmaatregelen te land	1,30	0,06	0,05	22%	0,2
212 Openbaar vervoer	-	-	0,00		-0,1
214 Parkeren	0,20	0,01	0,00	97%	0,1
215 Baten parkeerbelasting	-	-	-		
220 Zeehavens	-	-	-		
221 Binnenhavens en waterwegen	-	-	0,00		-0,1
223 Veerdiensten	-	-	0,00		-0,0
230 Luchtvaart	-	-	-		
240 Waterkering, afwatering en landaanwinning	-	-	0,02		-0,3
3 Economische zaken	0,50 fte	0,02	0,05	-57,4%	-0,7
310 Handel en ambacht	0,50	0,02	0,03	-24%	-0,2
311 Baten marktgelden	-	-	-		
320 Industrie	-	-	0,01		-0,3
330 Nutsbedrijven	-	-	0,00		-0,0
340 Agrarische productie en ontginning	-	-	0,00		-0,1
341 Overige agrarische zaken, jacht en visserij	-	-	0,01		-0,1
4 Onderwijs	2,18 fte	0,10	0,10	-4,4%	-0,1
4xx Regulier onderwijs	2,08	0,09	0,10	-5%	-0,1
482 Volwasseneducatie	0,10	0,00	0,00	0%	0,0
5 Cultuur en recreatie	2,13 fte	0,09	0,21	-56,2%	-2,7
510 Openbaar bibliotheekwerk	-	-	0,00		-0,1
511 Vormings- en ontwikkelingswerk	-	-	0,01		-0,2
530 Sport	0,25	0,01	0,03	-61%	-0,4
531 Groene sportvelden en terreinen	0,20	0,01	0,01	-41%	-0,1
540 Kunst	0,44	0,02	0,01	31%	0,1
541 Oudheidkunde/musea	0,10	0,00	0,01	-56%	-0,1
550 Natuurbescherming	0,20	0,01	0,02	-48%	-0,2
560 Openbaar groen en openluchtrecreatie	0,74	0,03	0,08	-59%	-1,1
580 Overige recreatieve voorzieningen	0,20	0,01	0,04	-75%	-0,6
6 Sociale voorzieningen en maatsch. dienstverl.	5,48 fte	0,24	0,20	20,4%	0,9
610 t/m 614 Sociale voorzieningen	2,89	0,13	0,05	159%	1,8
620 Maatschappelijke begeleiding en advies	0,10	0,00	0,03	-87%	-0,7
621 Vreemdelingen	0,10	0,00	0,01	-46%	-0,1
622 Huishoudelijke verzorging (WMO)	0,70	0,03	0,03	-1%	-0,0
630 Sociaal cultureel werk	0,89	0,04	0,05	-27%	-0,3
641 Tehuizen	-	-	0,00		-0,0
650 Kinderdagopvang	0,30	0,01	0,01	80%	0,1
651 Dagopvang gehandicapten	-	-	0,00		-0,0
652 Voorzieningen gehandicapten	0,50	0,02	0,01	47%	0,2
7 Volksgezondheid en milieu	4,62 fte	0,20	0,25	-18,1%	-1,0
711 Ambulancevervoer	0,18	0,01	0,00	4582%	0,2
712 Verpleeginrichtingen	-	-	0,00		-0,0
714 Openbare gezondheidszorg	0,60	0,03	0,01	95%	0,3
715+716 Jeugdgezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)	-	-	0,01		-0,2
721 Afvalverwijdering en -verwerking	0,56	0,02	0,03	-29%	-0,2
+ 729t/m731 Rioleringszorg (riolerings- en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, hemelwater, grondwater).	1,00	0,04	0,06	-30%	-0,4
723 Milieubeheer	2,28	0,10	0,12	-16%	-0,4
724 Lijkbezorging	-	-	0,01		-0,2
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	17,38 fte	0,76	0,77	-1,1%	-0,2
810 Ruimtelijke ordening	3,94	0,17	0,20	-15%	-0,7
820 Woningexploitatie / woningbouw	0,90	0,04	0,03	17%	0,1
821 Stads- en dorpsvernieuwing	-	-	0,02		-0,5
822 Overige volkshuisvesting	1,60	0,07	0,07	-2%	-0,0
823 Bouwvergunningen	5,46	0,24	0,21	15%	0,7
830 Bouwgrondexploitatie	5,48	0,24	0,23	4%	0,2

Benchmark Ambtelijk Apparaat

BEGROTINGSCIJFERS (Bron: CBS)

HOOFDTAKEN EN TAKEN

Algemeen bestuur

	Lasten	Saldo
	uw gemeente	uw gemeente
001 Bestuursorganen	€ 752	€ 752
002 Bestuursondersteuning	€ 510	€ 510
003 Burgerzaken	€ 880	€ 880
004 Baten secretarieleges burgerzaken	€ 119	€ 249
005 Bestuurlijke samenwerking	€ 48	€ 48
006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(funcitie)	€ 226	€ 226

1 Openbare orde en veiligheid

120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)	€ 1.017	€ 1.017
140 Openbare orde en veiligheid	€ 283	€ 283

2 Verkeer, vervoer en waterstaat

210 Wegen, straten en pleinen	€ 2.078	€ 1.902
211 Verkeersmaatregelen te land	€ 172	€ 172
212 Openbaar vervoer	€ -	€ -
214 Parkeren	€ 213	€ 140
215 Baten parkeerbelasting	€ -	€ -
220 Zeehavens	€ -	€ -
221 Binnenhavens en waterwegen	€ -	€ -
223 Veerdiensten	€ -	€ -
230 Luchtvaart	€ -	€ -
240 Waterkering, afwatering en landaanwinning	€ -	€ -

3 Economische zaken

310 Handel en ambacht	€ 178	€ 136
311 Baten marktgeden	€ -	€ 10
320 Industrie	€ -	€ -
330 Nutsbedrijven	€ 4	€ 9
340 Agrarische productie en ontginning	€ -	€ -
341 Overige agrarische zaken, jacht en visserij	€ -	€ -

4 Onderwijs

4xx Regulier onderwijs	€ 2.700	€ 2.630
482 Volwasseneducatie	€ -	€ -

5 Cultuur en recreatie

510 Openbaar bibliotheekwerk	€ 17	€ 17
511 Vormings- en ontwikkelingswerk	€ 506	€ 506
530 Sport	€ 718	€ 514
531 Groene sportvelden en terreinen	€ 517	€ 384
540 Kunst	€ 169	€ 169
541 Oudheidkunde/musea	€ 72	€ 54
550 Natuurbescherming	€ -	€ -
560 Openbaar groen en openluchtrecreatie	€ 1.621	€ 1.514
580 Overige recreatieve voorzieningen	€ 1.513	€ 1.464

6 Sociale voorzieningen en maatsch. dienstverl.

610 t/m 614 Sociale voorzieningen	€ 9.386	€ 1.869
620 Maatschappelijke begeleiding en advies	€ 2.604	€ 2.542
621 Vreemdelingen	€ -	€ -
622 Huishoudelijke verzorging (WMO)	€ 1.542	€ 1.274
630 Sociaal cultureel werk	€ 933	€ 737
641 Tehuizen	€ -	€ -
650 Kinderdagopvang	€ 278	€ 149
651 Dagopvang gehandicapten	€ -	€ -
652 Voorzieningen gehandicapten	€ 1.440	€ 1.390

7 Volksgezondheid en milieu

711 Ambulancevervoer	€ 31	€ 31
712 Verpleeginrichtingen	€ -	€ -
714 Openbare gezondheidszorg	€ 378	€ 378
715+716 Jeugdgezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)	€ 264	€ 19
721 Afvalverwijdering en -verwerking	€ 2.465	€ 2.216
722 + Rioleringszorg (riolerings en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, hemelwater, 729/m731 grondwater).	€ 2.306	€ 2.278
723 Milieubeheer	€ 766	€ 759
724 Lijkbezorging	€ 1	€ 1
725 Baten reinigingsrechten en afvalstoffenheffingen	€ -	€ 2.126
726 Baten rioolrechten	€ -	€ 1.871
727 Baten rioolheffing huishoudelijk/bedrijfsafvalwater	€ -	€ -
728 Baten rioolheffing grond- en hemelwater	€ -	€ -
732 Baten begraafplaatsrechten	€ -	€ -

8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

810 Ruimtelijke ordening	€ 712	€ 705
820 Woningexploitatie / woningbouw	€ 62	€ 58
821 Stads- en dorpsvernieuwing	€ -	€ -
822 Overige volkshuisvesting	€ 875	€ 875
823 Bouwvergunningen	€ -	€ 600
830 Bouwgrondexploitatie	€ 22.061	€ 878

Begrotingscijfers (x € 1.000)	Lasten			Saldo			Lasten per inwoner			Saldo (lasten minus baten) per inwoner		
	Lasten		Saldo	Uw	Gemiddeld in	Afwijking %	Uw	Gemiddeld in	Afwijking %	Uw	Gemiddeld in	Afwijking %
	uw gemeente	uw gemeente	uw gemeente	gemeente	grootteklasse	uw gemeente	gemeente	grootteklasse	uw gemeente	gemeente	grootteklasse	uw gemeente
	€ 2.535	€ 2.167		€ 111	€ 176	-37%	€ 95	€ 159	-40%			
001 Bestuursorganen	€ 752	€ 752		€ 33	€ 44	-24%	€ 33	€ 43	-23%			
002 Bestuursondersteuning	€ 510	€ 510		€ 22	€ 66	-66%	€ 22	€ 65	-66%			
003 Burgerzaken	€ 880	€ 880		€ 39	€ 37	5%	€ 39	€ 36	6%			
004 Baten secretarieleges burgerzaken	€ 119	€ 249		€ 5	€ 4	44%	€ 11	€ 11	0%			
005 Bestuurlijke samenwerking	€ 48	€ 48		€ 2	€ 6	-67%	€ 2	€ 6	-66%			
006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer(funcitie)	€ 226	€ 226		€ 10	€ 19	-49%	€ 10	€ 19	-49%			
1 Openbare orde en veiligheid	€ 1.300	€ 1.300		€ 57	€ 71	-20%	€ 57	€ 69	-17%			
120 Brandweer en rampenbestrijding (beleid)	€ 1.017	€ 1.017		€ 45	€ 55	-18%	€ 45	€ 53	-16%			
140 Openbare orde en veiligheid	€ 283	€ 283		€ 12	€ 17	-25%	€ 12	€ 16	-20%			
2 Verkeer, vervoer en waterstaat	€ 2.463	€ 2.214		€ 108	€ 183	-41%	€ 97	€ 173	-44%			
210 Wegen, straten en pleinen	€ 2.078	€ 1.902		€ 91	€ 148	-38%	€ 84	€ 144	-42%			
211 Verkeersmaatregelen te land	€ 172	€ 172		€ 8	€ 20	-61%	€ 8	€ 18	-57%			
212 Openbaar vervoer	€ -	€ -		€ -	€ 1		€ -	€ 1				
214 Parkeren	€ 213	€ 140		€ 9	€ 2	428%	€ 6	€ 2	295%			
215 Baten parkeerbelasting	€ -	€ -		€ -	€ -		€ -	€ 3				
220 Zeehavens	€ -	€ -		€ -	€ -		€ -	€ -				
221 Binnenhavens en waterwegen	€ -	€ -		€ -	€ 5		€ -	€ 4				
223 Veerdiensten	€ -	€ -		€ -	€ 1		€ -	€ 0				
230 Luchtvaart	€ -	€ -		€ -	€ -		€ -	€ -				
240 Waterkering, afwatering en landaanwinning	€ -	€ -		€ -	€ 7		€ -	€ 7				
3 Economische zaken	€ 182	€ 117		€ 8	€ 16	-49%	€ 5	€ 19	-128%			
310 Handel en ambacht	€ 178	€ 136		€ 8	€ 10	-23%	€ 6	€ 7	-12%			
311 Baten marktgeden	€ -	€ 10		€ -	€ 0		€ 0	€ 1	-44%			
320 Industrie	€ -	€ -		€ -	€ 1		€ -	€ 0				
330 Nutsbedrijven	€ 4	€ 9		€ 0	€ 1	-83%	€ 0	€ 25	-98%			
340 Agrarische productie en ontginning	€ -	€ -		€ -	€ 1		€ -	€ 0				
341 Overige agrarische zaken, jacht en visserij	€ -	€ -		€ -	€ 3		€ -	€ 0				
4 Onderwijs	€ 2.700	€ 2.630		€ 119	€ 139	-14%	€ 116	€ 99	17%			
4xx Regulier onderwijs	€ 2.700	€ 2.630		€ 119	€ 134	-11%	€ 116	€ 98	18%			
482 Volwasseneducatie	€ -	€ -		€ -	€ 5		€ -	€ 1				
5 Cultuur en recreatie	€ 5.133	€ 4.622		€ 226	€ 216	5%	€ 203	€ 189	8%			
510 Openbaar bibliotheekwerk	€ 17	€ 17		€ 1	€ 25	-97%	€ 1	€ 23	-97%			
511 Vormings- en ontwikkelingswerk	€ 506	€ 506		€ 22	€ 12	81%	€ 22	€ 11	98%			
530 Sport	€ 718	€ 514		€ 32	€ 50	-37%	€ 23	€ 36	-38%			
531 Groene sportvelden en terreinen	€ 517	€ 384		€ 23	€ 13	79%	€ 17	€ 11	52%			
540 Kunst	€ 169	€ 169		€ 7	€ 6	20%	€ 7	€ 6	24%			
541 Oudheidkunde/musea	€ 72	€ 54		€ 3	€ 8	-60%	€ 2	€ 7	-68%			
550 Natuurbescherming	€ -	€ -		€ -	€ 7		€ -	€ 5				
560 Openbaar groen en openluchtrecreatie	€ 1.621	€ 1.514		€ 71	€ 82	-13%	€ 67	€ 77	-14%			
580 Overige recreatieve voorzieningen	€ 1.513	€ 1.464		€ 66	€ 13	416%	€ 64	€ 11	468%			
6 Sociale voorzieningen en maatsch. dienstverl.	€ 16.183	€ 7.961		€ 711	€ 565	26%	€ 350	€ 268	30%			
610 t/m 614 Sociale voorzieningen	€ 9.386	€ 1.869		€ 412	€ 334	23%	€ 82	€ 61	35%			
620 Maatschappelijke begeleiding en advies	€ 2.604	€ 2.542		€ 114	€ 32	255%	€ 112	€ 32	253%			
621 Vreemdelingen	€ -	€ -		€ -	€ 7		€ -	€ 4				
622 Huishoudelijke verzorging (WMO)	€ 1.542	€ 1.274		€ 68	€ 85	-20%	€ 56	€ 73	-23%			
630 Sociaal cultureel werk	€ 933	€ 737		€ 41	€ 39	6%	€ 32	€ 35	-7%			
641 Tehuizen	€ -	€ -		€ -	€ 0		€ -	€ 0				
650 Kinderdagopvang	€ 278	€ 149		€ 12	€ 12	0%	€ 7	€ 11	-41%			
651 Dagopvang gehandicapten	€ -	€ -		€ -	€ 0		€ -	€ 0				
652 Voorzieningen gehandicapten	€ 1.440	€ 1.390		€ 63	€ 55	15%	€ 61	€ 53	14%			
7 Volksgezondheid en milieu	€ 6.211	€ 1.685		€ 273	€ 243	12%	€ 74	€ 44	68%			
711 Ambulancevervoer	€ 31	€ 31		€ 1	€ 1	164%	€ 1	€ 1	164%			
712 Verpleeginrichtingen	€ -	€ -		€ -	€ 0		€ -	€ 0				
714 Openbare gezondheidszorg	€ 378	€ 378		€ 17	€ 16	4%	€ 17	€ 15	12%			
715+716 Jeugdgezondheidszorg (uniform en maatwerk deel)	€ 264	€ 19		€ 12	€ 20	-41%	€ 1	€ 5	-83%			
721 Afvalverwijdering en -verwerking	€ 2.465	€ 2.216		€ 108	€ 90	20%	€ 97	€ 85	14%			
722 + Rioleringszorg (riolerings en waterzuivering, huishoudelijk/bedrijfsafvalwater, hemelwater, 729/m731 grondwater).	€ 2.306	€ 2.278		€ 101	€ 73	39%	€ 100	€ 67	50%			
723 Milieubeheer	€ 766	€ 759		€ 34	€ 34	-2%	€ 33	€ 33	1%			
724 Lijkbezorging	€ 1	€ 1		€ 0	€ 10	-100%	€ 0	€ 9	-100%			
725 Baten reinigingsrechten en afvalstoffenheffingen	€ -	€ 2.126		€ -	€ 0		€ 93	€ 94	0%			
726 Baten rioolrechten	€ -	€ 1.871		€ -	€ -		€ 82	€ 68	21%			
727 Baten rioolheffing huishoudelijk/bedrijfsafvalwater	€ -	€ -		€ -	€ -		€ -	€ 4				
728 Baten rioolheffing grond- en hemelwater	€ -	€ -		€ -	€ -		€ -	€ 0				
732 Baten begraafplaatsrechten	€ -	€ -		€ -	€ -		€ -	€ 5				
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	€ 23.710	€ 1.916		€ 1.042	€ 371	181%	€ 84	€ 26	218%			
810 Ruimtelijke ordening	€ 712	€ 705		€ 31	€ 40	-21%	€ 31	€ 37	-17%			
820 Woningexploitatie / woningbouw	€ 62	€ 58		€ 3	€ 13	-79%	€ 3	€ 13	-120%			
821 Stads- en dorpsvernieuwing	€ -	€ -		€ -	€ 5		€ -	€ 3				

OUTPUTINDICATOREN

0 Algemeen bestuur

Output per 1.000 inwoners

003 Burgerzaken

Aantal verstrekte identiteitsbewijzen (paspoort, identiteitskaart, bijschrijving kinderen) in 2009
 Aantal verstrekte rijbewijzen in 2009

Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
228	208	9%
130	123	6%

1 Openbare orde en veiligheid

120 Brandweer en rampenbestrijding

Oppervlakte land (ha) (bron: CBS 2010)
 Oppervlakte bebouwing kernen (bron: CBS 2010)
 Oppervlakte bebouwing buitengebied (bron: CBS 2010)
 Omgevingsadressendichtheid (bron: CBS 2010)
 Kernen aantal (bron: CBS 2010)
 kernen > 500 adressen (bron: CBS 2010)
 Aantal uitrukken in 2009 (brandmeldingen, hulpverleningen, automatische brandmeldingen)
 Aantal vergunningsplichtige objecten (gebruiksvergunningen) per 1/1/2010
 Aantal vrijwillige brandweerlieden per 1/1/2010

184	322	-43%
4,5	4,9	-7%
1,3	2,5	-47%
471	363	30%
0,09	0,30	-71%
0,09	0,11	-24%
9,4	8,5	9%
5,9	5,0	18%
-	2,0	

140 Overige beschermende maatregelen

Aantal verleende APV-vergunningen in 2009

13,2	12,0	10%
------	------	-----

2 Verkeer, vervoer en waterstaat

210 Wegen, straten en pleinen

Oppervlakte land (ha) x percentage slechte bodem (bron: CBS 2010)

-	18	
---	----	--

211 Verkeersmaatregelen te land

Aantal verleende parkeervergunningen en -onthefingen in 2009

21,7	3,3	558%
------	-----	------

221 Binnenhavens en waterwegen

Oppervlakte binnenwater (ha) (bron: CBS 2010)
 Oppervlakte buitenwater (bron: CBS 2010)
 Oeverlengte (bron: CBS 2010)

1	16	-93%
-	31	
12	82	-85%

3 Economische zaken

310 Handel en ambacht

Klantenpotentieel lokaal (bron: CBS 2010)
 Klantenpotentieel regionaal (bron: CBS 2010)
 Bedrijfsvestigingen (bron: CBS 2010)

803	868	-7%
250	356	-30%
49	58	-16%

4 Onderwijs

4xx Regulier onderwijs

Leerlingen speciaal onderwijs (bron: CBS 2010)
 Leerlingen voortgezet onderwijs (bron: CBS 2010)
 Aantal aanvragen onderwijshuisvesting in 2009
 Aantal beschikkingen leerlingenvervoer per 1/1/2010

57,7	10,7	440%
49,7	26,8	86%
0,5	0,7	-26%
5,6	6,0	-6%

5 Cultuur en recreatie

530 Sport

Aantal binnensportaccommodaties (zoals sporthallen en gymlokalen) in gemeentelijk beheer per 1/1/2010
 Aantal zwembaden in gemeentelijk beheer per 1/1/2010
 Aantal verstrekte subsidies aan sportverenigingen in 2009

0,13	0,18	-28%
-	0,05	
1,1	1,2	-14%

541 Oudheidkunde/musea

Aantal rijksmonumenten per 1/1/2010

1,8	2,0	-12%
-----	-----	------

550 + 560 Natuurbescherming + Openbaar Groen en openluchtrecreatie

Aantal hectare gras/bermen/gazons per 1/1/2010

4,0	5,5	-27%
-----	-----	------

6 Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening

610 Bijstandsverlening

Aantal uitgestroomde bijstandsontvangers in 2009
 Aantal lopende onderzoeken naar misbruik en oneigenlijk gebruik van de WWB per 1/1/2010

3,0	3,5	-13%
0,2	0,5	-56%

611 Werkgelegenheid

Bijstandsontvangers (bron: CBS 2010)
 Uitkeringsontvangers (bron: CBS 2010)
 Aantal lopende reïntegratietrajecten per 1/1/2010
 Aantal cliënten IOAW en IOAZ per 1/1/2010

8,1	7,4	9%
64,2	62,0	4%
6,9	7,8	-12%
0,44	0,44	0%

614 Gemeentelijk minimabeleid

Lage inkomens (bron: CBS 2010)
 Eenouderhuishoudens (bron: CBS 2010)
 Aantal aanvragen bijzondere bijstand plus ambtshalve toekenningen in 2009
 Aantal cliënten schuldhulpverlening per 1/1/2010

104,4	104,5	0%
22,9	22,0	4%
15,4	20,4	-25%
2,8	2,6	10%

621 Vreemdelingen

Minderheden (bron: CBS 2010)

23,5	21,3	10%
------	------	-----

622 Huishoudelijke verzorging (WMO)

Aantal WMO-clients per 1/1/2010

23,4	27,2	-14%
------	------	------

652 Voorzieningen gehandicapten

Aantal aanvragen woonvoorzieningen in 2009
 Aantal aanvragen vervoersvoorzieningen in 2009
 Aantal aanvragen rolstoelvoorzieningen in 2009

12,6	8,6	46%
12,5	10,8	15%
5,2	5,3	-2%

7 Volksgezondheid en milieu

722 Riolering en waterzuivering

Aantal km riool (vrijverval, persleiding en drukriolering) per 1/1/2010
 Aantal pompen/gemalen per 1/1/2010

6,9	9,4	-27%
0,2	15,1	-99%

723 Milieubeheer

Aantal afgehandelde milieuklachten (op het gebied van stank, geluid, stof, visuele hinder, bedrijfsafval, bodem- en waterverontreiniging, overig) in 2009
 Aantal verleende milieuvergunningen in 2009

1,2	3,6	-67%
0,48	0,56	-14%

724 Lijkbezorging

Aantal begrafenissen/crematies in eigen gemeente in 2009

-	5,2	
---	-----	--

Benchmark Ambtelijk Apparaat

Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
-------------	----------------------------	-------------------------

8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

810 Ruimtelijke ordening

Aantal structuurplannen in ontwikkeling per 1/1/2010
 Aantal bestemmingsplannen in ontwikkeling per 1/1/2010
 Aantal vrijstellingsprocedures artikel 19 per 1/1/2010
 Aantal bestemmingsplannen dat verouderd is conform wet RO per 1/1/2010
 Aantal verzoeken om planschade in 2009

Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
0,04	0,10	-56%
0,53	0,49	7%
-	1,2	
0,4	1,7	-77%
0,44	0,33	32%

820 Woningexploitatie/woningbouw (uitvoering)

Aantal in aanbouw genomen woningen in 2009

Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
3,9	8,8	-56%

822+823 Overige volkshuisvesting + Bouwvergunningen

Woonruimten (bron: CBS 2010)
 Aantal verleende welstandsadviezen in 2009
 Aantal behandelde aanvragen bouwvergunningen in 2009
 Aantal behandelde aanvragen sloopvergunningen in 2009

Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
433	443	-2%
16,7	13,9	19%
9,3	12,4	-25%
1,4	1,9	-27%

9 Financiering en alg. dekkingsmiddelen

930 Uitvoering wet WOZ

Aantal woz-beschikkingen in 2009
 Wozwaarde niet woningen (mln) (bron: CBS 2010)

Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
-	505	
€ 11,4	€ 15,8	-28%

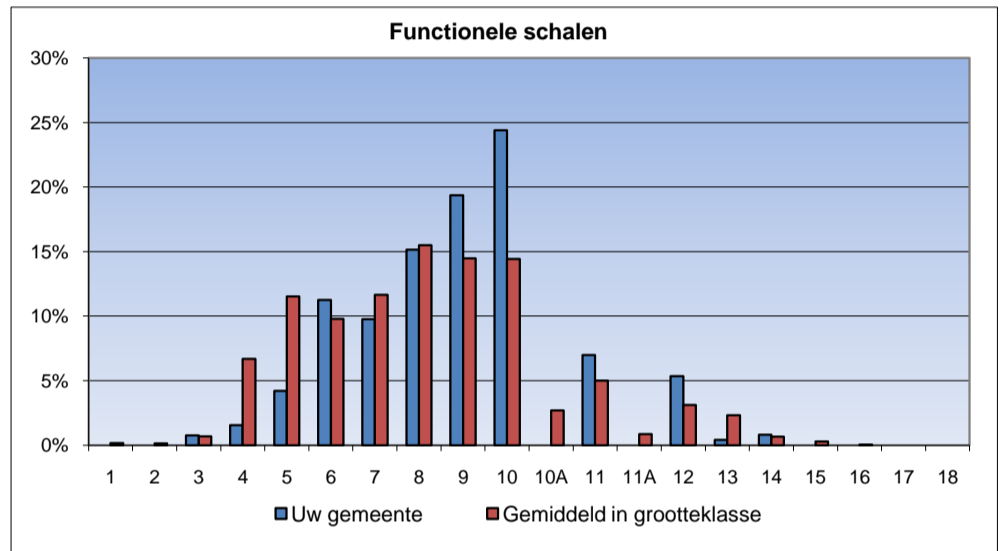
Leeftijdsopbouw

Jongeren (20-) (bron: CBS 2010)
 Ouderen (65+) (bron: CBS 2010)
 Ouderen (75-85) (bron: CBS 2010)

Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
229	253	-10%
155	156	-1%
49	52	-7%

SALARISSCHALEN

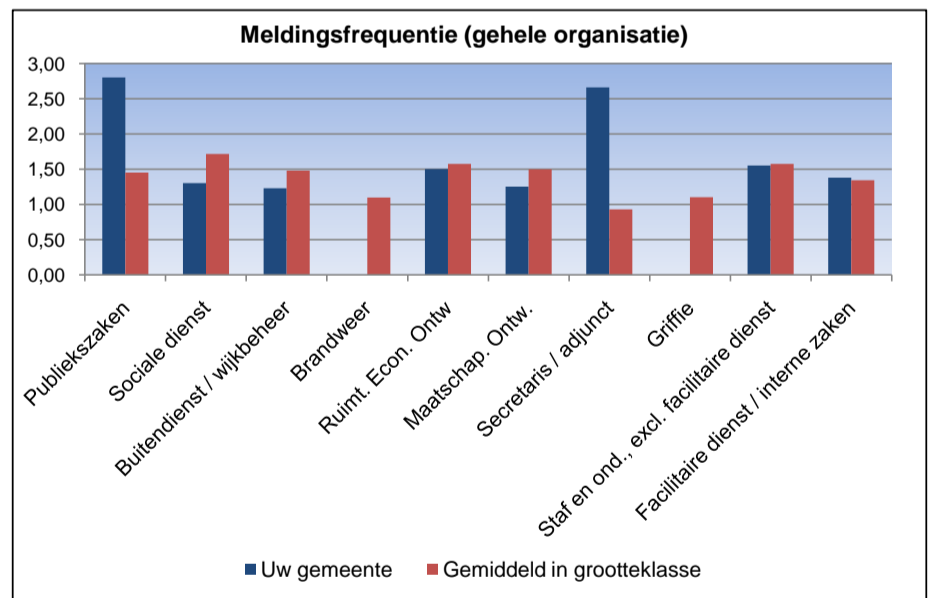
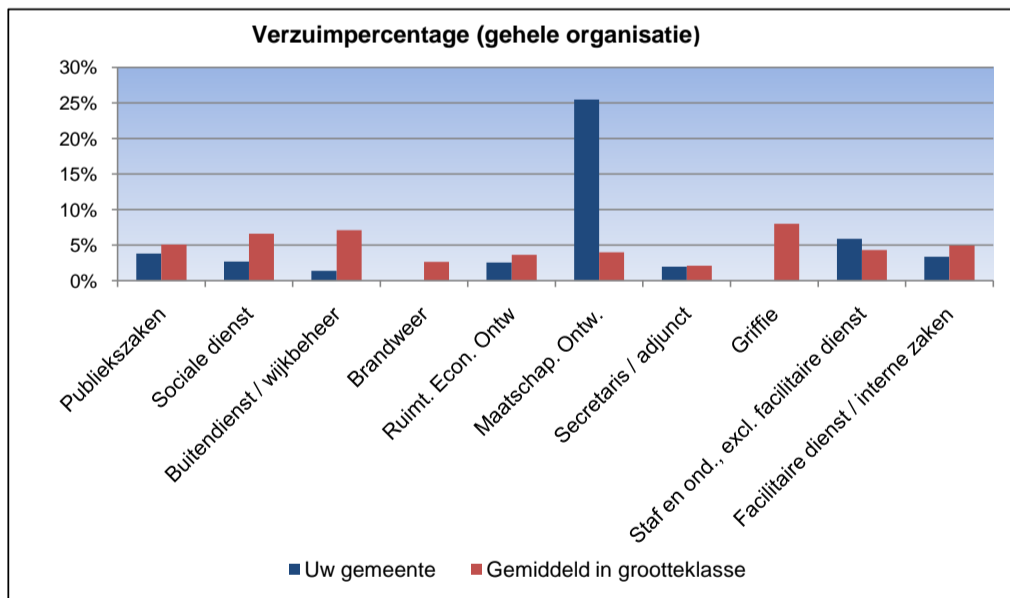
Salarisschaal	Functionele schaal uw gemeente fte	Feitelijke schaal uw gemeente fte	Functionele schaal in %	Gemiddelde Functionele schaal in grootteklasse in %	Absolute Afwijking uw gemeente %
1	-	-		0,2%	-0,2%
2	-	-		0,1%	-0,1%
3	0,92	0,92	0,8%	0,7%	0,1%
4	1,89	1,89	1,6%	6,7%	-5,1%
5	5,11	6,23	4,2%	11,5%	-7,3%
6	13,68	12,73	11,3%	9,8%	1,5%
7	11,85	11,68	9,8%	11,6%	-1,9%
8	18,40	18,68	15,1%	15,5%	-0,4%
9	23,53	21,47	19,4%	14,5%	4,9%
10	29,63	25,62	24,4%	14,4%	10,0%
10A	-	1,94		2,7%	-2,7%
11	8,48	9,33	7,0%	5,0%	2,0%
11A	-	-		0,9%	-0,9%
12	6,50	7,50	5,4%	3,1%	2,2%
13	0,50	2,50	0,4%	2,3%	-1,9%
14	1,00	1,00	0,8%	0,7%	0,1%
15	-	-		0,3%	-0,3%
16	-	-		0,0%	0,0%
17	-	-			
18	-	-			
TOTAAL	121,49	121,49	100,0%	100,0%	



ZIEKTEVERZUIM

Verzuimpercentage (gehele organisatie)
 Meldingsfrequentie (gehele organisatie)

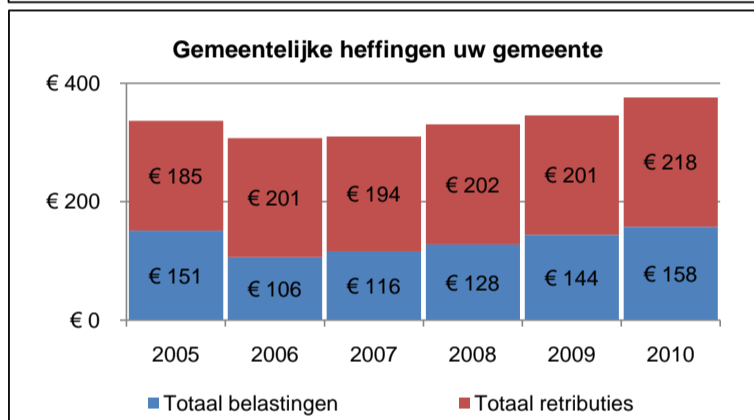
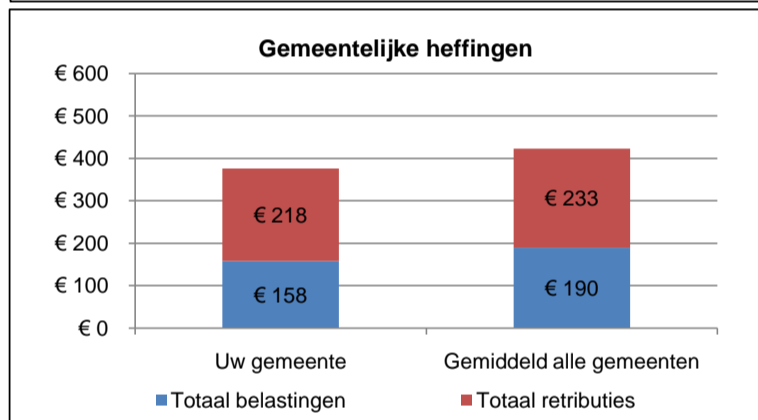
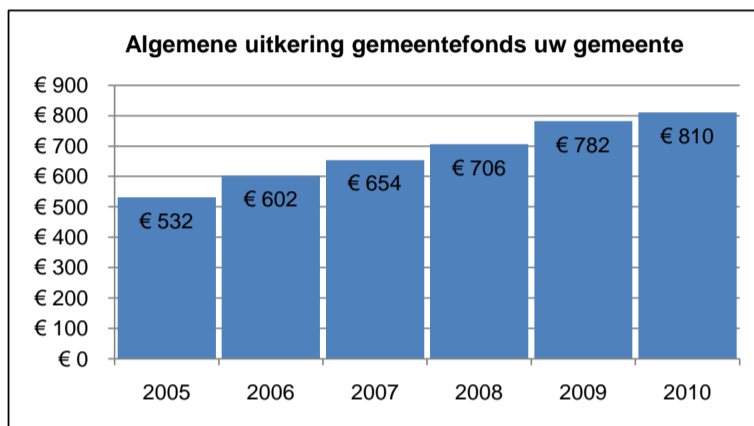
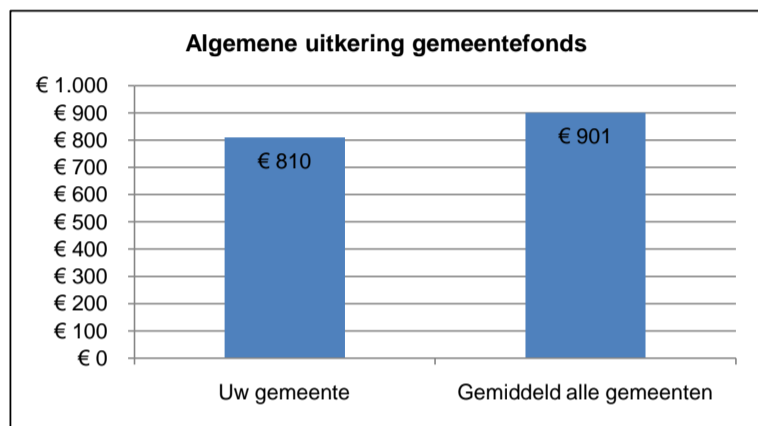
Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking % uw gemeente
4,21%	4,85%	-13%
1,59	1,45	10%



INKOMSTEN

Inkomsten per inwoner

Uw gemeente	Gemiddeld alle gemeenten	% gemeenten met lagere inkomsten	Positie uw gemeente (laag naar hoog)	
Algemene uitkering gemeentefonds	€ 810,3	€ 900,9	32%	---X-----
Totaal gemeentelijke heffingen	€ 375,9	€ 422,5	33%	---X-----
Totaal belastingen	€ 157,8	€ 189,8	36%	---X-----
Baten onroerende zaakbelasting gebr.	€ 18,4	€ 25,4	34%	---X-----
Baten onroerende zaakbelasting eig.	€ 134,2	€ 134,6	57%	-----X----
Baten hondenbelasting	€ 4,9	€ 3,3	73%	-----X--
Baten toeristenbelasting	€ -	€ 8,5	-	X-----
Baten reclamebelasting	€ -	€ 0,4	-	X-----
Baten baatbelasting	€ -	€ 0,1	-	X-----
Baten forensenbelasting	€ -	€ 2,4	-	X-----
Baten parkeerbelasting	€ -	€ 13,1	-	X-----
Baten precariobelasting	€ 0,3	€ 2,0	59%	-----X----
Baten roer. woon- en bedrijfsr. belast.	€ -	€ 0,1	-	X-----
Totaal retributies	€ 218,2	€ 232,6	36%	---X-----
Baten rioolrechten	€ 82,0	€ 81,9	51%	-----X----
Baten reinigingsrecht. en afvalst. heff.	€ 93,2	€ 97,2	36%	---X-----
Baten begraafplaatsrechten	€ -	€ 7,1	-	X-----
Bouwvergunningen	€ 26,3	€ 29,1	48%	-----X----
Baten secretarieleges burgerzaken	€ 16,1	€ 16,2	51%	-----X----
Baten marktgeldden	€ 0,4	€ 1,1	28%	--X-----



Goirle

Aantal inwoners	22.761
Grootteklasse	B 15.000-30.000 inwoners
Bruto omvang ambtelijk apparaat	121,49 fte

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

OVERHEAD

De overheadinformatie wordt uitgedrukt als percentage van het bruto ambtelijk apparaat

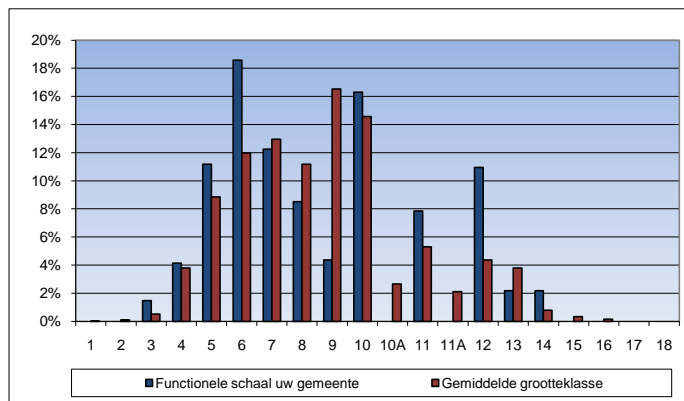
	Uw gemeente	Gemiddelde			Kwartielscore			
		Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking %	Absolute afwijking (fte's)	Kwartielscore grootteklasse	Afwijking %	Absolute afwijking (fte's)	
Overhead (centraal en decentraal)	45,69 fte	37,6%	33,7%	11,7%	4,8	30,1%	25%	9,1
Gemeentesecretaris/Directie, lijnmanagement	4,95 fte	4,1%	4,4%	-8,1%	-0,4	4,0%	3%	0,1
Gemeentesecretaris / Directie	0,95	0,8%	0,8%	-4%	-0,0			
Lijnmanagement tweede laag	4,00	3,3%	1,8%	78%	1,8			
Lijnmanagement derde laag	-		1,5%		-1,9			
Lijnmanagement overige lagen	-		0,2%		-0,3			
Personeel en Organisatie	3,39 fte	2,8%	2,9%	-4,2%	-0,1	2,6%	7%	0,2
Leidinggevenden / hoofd	0,05	0,0%	0,3%	-86%	-0,3			
Beleidsmedewerkers P&O (incl. intern organisatieadvies)	1,00	0,8%	0,7%	20%	0,2			
Personeelsconsulenten / HRM-adviseurs	0,67	0,6%	0,9%	-38%	-0,4			
Medewerkers personeelsadministratie (incl. functioneel applicatiebeheer)	1,67	1,4%	0,7%	100%	0,8			
Arbocoördinatie / BHV coördinatie	-		0,1%		-0,2			
Interne opleidingen en loopbaanadvies	-		0,1%		-0,1			
Secretariaat van de afdeling(en) Personeel en Organisatie	-		0,1%		-0,2			
Informatisering en Automatisering	1,59 fte	1,3%	3,2%	-59,6%	-2,3	2,9%	-55%	-1,9
Leidinggevenden / hoofd	0,20	0,2%	0,1%	19%	0,0			
Beleidsmedewerkers Informatisering en Automatisering	0,89	0,7%	0,6%	27%	0,2			
Medewerkers systeem- en netwerkbeheer (incl. technisch beheer internet/intranet)	0,20	0,2%	1,2%	-86%	-1,3			
Medewerkers helpdesk	0,20	0,2%	0,5%	-69%	-0,4			
Medewerkers technisch applicatiebeheer (niet: functioneel applicatiebeheer)	-		0,5%		-0,6			
Applicatie-ontwikkeling, ICT projectmanagement	0,10	0,1%	0,3%	-67%	-0,2			
Secretariaat van de afdeling(en) Informatisering en Automatisering	-		0,0%		-0,0			
Financiën en Control (incl. F&C taken binnen decentrale bedrijfsbureaus)	10,71 fte	8,8%	7,0%	26,7%	2,3	6,2%	42%	3,1
Leidinggevenden / hoofd	0,50	0,4%	0,3%	22%	0,1			
Controllers, beleidsmedewerkers	2,50	2,1%	1,3%	58%	0,9			
Planning en control, rapportage en analyse	1,00	0,8%	1,4%	-41%	-0,7			
AO/IC / Interne accountantsdienst / E.D.P.-audit	0,69	0,6%	0,4%	30%	0,2			
Salarisadministratie	-		0,4%		-0,5			
Financiële administratie (incl. projectadministratie)	5,32	4,4%	2,6%	71%	2,2			
Treasury / verzekeringen	0,50	0,4%	0,3%	63%	0,2			
Rechtmatigheidsonderzoek, Btw-compensatie	0,20	0,2%	0,2%	7%	0,0			
Secretariaat van de afdeling(en) Financiën en Control	-		0,1%		-0,1			
Juridische Zaken	2,89 fte	2,4%	1,7%	40,6%	0,8	1,5%	57%	1,1
Leidinggevenden / hoofd	0,10	0,1%	0,1%	-16%	-0,0			
Juridisch medewerkers	2,79	2,3%	1,5%	54%	1,0			
Secretariaat van de afdeling(en) Juridische Zaken	-		0,1%		-0,1			

De overheadformatie wordt uitgedrukt als percentage van het bruto ambtelijk apparaat

	Uw gemeente	Gemiddelde			Kwartielscore			
		Gemiddeld in grootteklasse	Afwijking %	Absolute afwijking (fte's)	Kwartielscore grootteklasse	Afwijking %	Absolute afwijking (fte's)	
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	1,81 fte	1,5%	2,2%	-32,4%	-0,9	2,0%	-25%	-0,6
Leidinggevenden / hoofd	0,05	0,0%	0,2%	-78%	-0,2			
Medewerkers	0,40	0,3%	1,6%	-79%	-1,5			
Secretariaat van afdeling Bestuurszaken en bestuursondersteuning	1,36	1,1%	0,5%	148%	0,8			
Communicatie en Kwaliteitszorg	3,05 fte	2,5%	2,0%	26,2%	0,6	1,8%	41%	0,9
Leidinggevenden / hoofd Communicatie	0,15	0,1%	0,1%	3%	0,0			
Interne communicatie (incl. Personeelsblad)	1,00	0,8%	0,5%	82%	0,5			
Externe communicatie	1,20	1,0%	0,9%	5%	0,1			
Beheer internet/intranet (inhoud, niet techniek)	0,70	0,6%	0,3%	91%	0,3			
Secretariaat van de afdeling(en) Communicatie	-		0,1%		-0,1			
Leidinggevenden / hoofd Kwaliteitszorg	-		0,0%		-0,0			
Medewerkers Kwaliteitszorg	-		0,1%		-0,1			
Secretariaat van de afdeling(en) Kwaliteitszorg	-							
Facilitaire dienst (inclusief uitvoerende taken)	14,45 fte	11,9%	8,4%	41,3%	4,2	7,5%	58%	5,3
Leidinggevenden / hoofd	0,50	0,4%	0,3%	54%	0,2			
Postverzorging, drukkerij, repro	1,50	1,2%	1,1%	14%	0,2			
Receptie, telefooncentrale	1,89	1,6%	1,3%	16%	0,3			
Beheer van gebouwen / schoonmaak	0,25	0,2%	0,8%	-73%	-0,7			
Restauratieve voorziening	0,67	0,6%	0,4%	46%	0,2			
Beveiliging/bodes	0,90	0,7%	1,1%	-30%	-0,4			
Documentaire informatievoorziening (bibliotheek, archief, ...)	7,49	6,2%	2,8%	121%	4,1			
Inkoop	0,25	0,2%	0,5%	-59%	-0,4			
Magazijnbeheer	-		0,0%		-0,0			
Secretariaat van de afdeling(en) Facilitaire Dienst	1,00	0,8%	0,2%	318%	0,8			
Alle secretariaten in het 'primaire proces' (incl. directiesecretariaat)	2,85 fte	2,3%	1,8%	27,8%	0,6	1,6%	43%	0,9
Directiesecretaresse	0,20	0,2%	0,3%	-50%	-0,2			
Afdelingssecretaresse	2,65	2,2%	1,2%	88%	1,2			
Overige	-		0,3%		-0,4			

SALARISSCHALEN

	Functionele schaal uw gemeente		Gemiddeld in grootte- klasse	Afwijking uw gemeente
	fte	in %	%	%
Salarisschaal 1	-		0,0%	0,0%
Salarisschaal 2	-		0,1%	-0,1%
Salarisschaal 3	0,7	1,5%	0,5%	1,0%
Salarisschaal 4	1,9	4,1%	3,8%	0,3%
Salarisschaal 5	5,1	11,2%	8,9%	2,3%
Salarisschaal 6	8,5	18,6%	12,0%	6,6%
Salarisschaal 7	5,6	12,3%	13,0%	-0,7%
Salarisschaal 8	3,9	8,5%	11,2%	-2,7%
Salarisschaal 9	2,0	4,4%	16,5%	-12,2%
Salarisschaal 10	7,5	16,3%	14,6%	1,7%
Salarisschaal 10A	-		2,7%	-2,7%
Salarisschaal 11	3,6	7,9%	5,3%	2,6%
Salarisschaal 11A	-		2,1%	-2,1%
Salarisschaal 12	5,0	10,9%	4,4%	6,6%
Salarisschaal 13	1,0	2,2%	3,8%	-1,6%
Salarisschaal 14	1,0	2,2%	0,8%	1,4%
Salarisschaal 15	-		0,3%	-0,3%
Salarisschaal 16	-		0,2%	-0,2%
Salarisschaal 17	-			
Salarisschaal 18	-			
Totaal	45,7	100,0%	100,0%	



Gemiddelde salarislasten per fte van de betreffende overheadfunctie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Directie, lijnmanagement	€ 90.872	€ 90.320	0,6%
Personeel en Organisatie	€ 58.835	€ 58.869	-0,1%
Informatisering en Automatisering	€ 48.748	€ 57.511	-15,2%
Financiën en control	€ 58.021	€ 57.028	1,7%
Juridische zaken	€ 72.494	€ 60.671	19,5%
Bestuurszaken/bestuursondersteuning	€ 48.613	€ 58.059	-16,3%
Communicatie en Kwaliteitszorg	€ 60.017	€ 56.456	6,3%
Facilitaire Dienst	€ 43.717	€ 47.192	-7,4%
Secretariaten in het 'primaire proces'	€ 41.534	€ 43.389	-4,3%
Totaal overhead	€ 56.441	€ 58.630	-3,7%

KOSTEN OVERHEAD

Salarislasten overhead per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Directie, lijnmanagement	€ 3.702	€ 4.004	-8%
Personeel en Organisatie	€ 1.642	€ 1.715	-4%
Informatisering en Automatisering	€ 638	€ 1.864	-66%
Financiën en control	€ 5.115	€ 3.966	29%
Juridische zaken	€ 1.724	€ 1.027	68%
Bestuurszaken/bestuursondersteuning	€ 724	€ 1.280	-43%
Communicatie en Kwaliteitszorg	€ 1.507	€ 1.123	34%
Facilitaire Dienst	€ 5.200	€ 3.973	31%
Secretariaten in het 'primaire proces'	€ 974	€ 796	22%
Totaal overhead	€ 21.226	€ 19.749	7%

Uitbestedingslasten overhead per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Directie, lijnmanagement	€ -	€ -	
Personeel en Organisatie	€ -	€ 27	
Informatisering en Automatisering	€ 3.087	€ 37	8316%
Financiën en control	€ -	€ -	
Juridische zaken	€ -	€ 27	
Bestuurszaken/bestuursondersteuning	€ -	€ -	
Communicatie en Kwaliteitszorg	€ -	€ -	
Facilitaire Dienst	€ 562	€ 632	-11%
Secretariaten in het 'primaire proces'	€ -	€ -	
Totaal overhead	€ 3.649	€ 724	404%

Salarislasten en Uitbestedingslasten overhead per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Directie, lijnmanagement	€ 3.702	€ 4.004	-8%
Personeel en Organisatie	€ 1.642	€ 1.743	-6%
Informatisering en Automatisering	€ 3.725	€ 1.900	96%
Financiën en control	€ 5.115	€ 3.966	29%
Juridische zaken	€ 1.724	€ 1.054	64%
Bestuurszaken/bestuursondersteuning	€ 724	€ 1.280	-43%
Communicatie en Kwaliteitszorg	€ 1.507	€ 1.123	34%
Facilitaire Dienst	€ 5.762	€ 4.605	25%
Secretariaten	€ 974	€ 796	22%
Totaal overhead	€ 24.875	€ 20.473	22%

Automatiseringskosten per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Afschrijvingen op hard- en software	€ 1.566	€ 1.480	6%
Licenties	€ 1.107	€ 720	54%
Overige computerfaciliteiten (bijv. datacommunicatie)	€ 676	€ 1.087	-38%
Totaal	€ 3.350	€ 3.287	2%

Huisvestingskosten per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Afschrijving gebouwen	€ 298	€ 689	-57%
Huur	€ 71	€ 187	-62%
Onderhoud gebouwen	€ 538	€ 753	-28%
Kapitaallasten (buiten beschouwing gelaten)	€ -	€ -	
Wettelijke heffingen	€ 104	€ 80	31%
Energie en water	€ 550	€ 555	-1%
Schoonmaak (meegenomen bij uitbesteding Fac. Dienst)	€ -	€ -	
Verzekeringen	€ 119	€ 69	72%
Totaal	€ 1.679	€ 2.332	-28%

Totaal overheadkosten per fte van de gehele organisatie

	Uw gemeente	Gemiddeld in grootteklasse	Vershil
Totaal overheadkosten	€ 29.904	€ 26.092	15%

Bijlage E

Artikel: Vuistregel voor aantal managers

Vuistregel voor aantal managers

Drs. M.P.M. Huijben is bij Berenschot werkzaam als senior managing consultant en is oprichter en hoofd van het Kenniscentrum Benchmarking.

Dr. A. Geurtsen is senior research fellow bij TiasNimbas Business School. De auteurs danken Frank Gortemaker voor zijn hulp bij het analyseren van het cijfermateriaal en Bart Fiers voor zijn commentaar op de conceptversie van dit artikel.

1. Kleinknecht, A., R. Naastepad & R. Storm (2006). *Overdaad schaadt: Meer management, minder productiviteitsgroei. Economisch Statistische Berichten*, 91 (4483), pp. 437-440.

2. www.managersonline.nl.

3. 'Kwart managers verdwenen', *Het Financieel Dagblad*, 29 maart 2008.

4. 'Mannen geven vaker leiding dan vrouwen', *Sociaal-economische trends*, 4e kwartaal 2008, CBS.

5. Huijben, M.P.M. en A. Geurtsen (2008). *Heeft iemand de overhead gezien? Een beproefde methode om de overhead te managen*, Den Haag: Academic Service.

Er zouden te veel managers in Nederland zijn en hun aantal zou toenemen. Andere berichten spreken dit tegen. Maar wie is manager? Hoeveel managers zijn er nu echt? En hoeveel heeft een organisatie er nodig? Een indicatie voor de juiste omvang en factoren die aanleiding kunnen zijn om daarvan af te wijken.

Tegenstrijdige berichten

Nederland heeft te veel managers, stellen onderzoekers van de TU Delft in 2006. Tussen 1971 en 1998 is het aantal managers verdrievoudigd van twee procent naar zes procent van de beroepsbevolking.¹ Het CBS signaleert eveneens een forse stijging, maar dan over de periode 1994 tot 2003: van 1,7 procent naar 2,5 procent van de beroepsbevolking.² In absolute aantallen gaat het om een stijging van 100.000 naar 175.000 managers. Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) ziet juist een afname: tussen 2000 en 2005 zou het aantal managers bij bedrijven en overheid met bijna een kwart zijn afgenomen, tot circa 100.000.³ In 2008 presenteert het CBS geheel andere cijfers dan in 2004: er zouden in Nederland één miljoen 'leidinggevend' zijn; veertien procent van de werkzame beroepsbevolking.⁴ En hun aantal zou in de periode tussen 2001 en 2007 stabiel zijn gebleven.

Wie heeft gelijk? Hoeveel managers zijn er nu werkelijk? Is het nu twee procent of veertien procent? Neemt hun aantal toe of af? Relevante vragen, want managers staan in een kwaad daglicht. En in de discussie spelen niet alleen de feiten een rol, maar ook beelden.

Managers kunnen wel degelijk een belangrijke rol spelen, alleen geldt voor hen hetzelfde als we eerder voor de overhead als geheel constateerden⁵: als er te veel zijn, gaan ze elkaar bezighouden. En zijn er te weinig dan gaan cruciale processen mis.

Wat is eigenlijk 'een manager'?

Een officemanager, een securitymanager, een productmanager, een salesmanager, iedereen

lijkt tegenwoordig manager te zijn, stelt het blad *Intermediair medio* 2008.⁶ De genoemde onderzoekinstellingen hanteren begrijpelijkerwijs verschillende definities. Het CBS⁷ beschouwt een werknemer als manager wanneer hij een baan heeft op minstens hbo-niveau en zich fulltime bezighoudt met leidinggeven. Het ROA telt het aantal academici dat leiding geeft aan meer dan twintig mensen.

Bij deze definities is een aantal kanttekeningen te plaatsen. Iemand die vijftien mensen aanstuurt, is volgens het ROA geen manager. Verder zouden Bill Gates, Michael Dell en John de Mol door het ROA en het CBS nooit als manager zijn meegeteld, omdat ze niet naar het hoger onderwijs zijn geweest. Voor het CBS moet iemand zich verder fulltime met leidinggeven bezighouden. In de zakelijke dienstverlening zijn veel managers zelf ook declarabel en dus aantoonbaar productief. Die tellen dan niet mee.

Het CBS heeft onderwijl de definitie aangepast. In het CBS-onderzoek uit 2008 wordt niet meer gesproken van managers, maar van leidinggevend. Deze worden meegeteld wanneer ze aan vijf of meer personen leidinggeven. De managers die niet naar het hoger onderwijs zijn geweest, worden nu dus wel meegeteld, maar de grens van vijf is nog steeds willekeurig. Bovendien wordt het onderzoek uitgevoerd onder werknemers, die gevraagd wordt of zij leidinggeven. Probleem daarmee is dat ook personen die projecten leiden of een coördinerende rol hebben, deze vraag bevestigend kunnen beantwoorden. En ook dit zijn niet de personen die organisaties zelf tot hun management rekenen. Management is geen eenvoudig te definiëren ca-

tegorie, zo blijkt ook uit onze vele interviews met managers. Kernprobleem is dat er tal van varianten zijn: coördinatoren, projectleiders, teamleiders die alleen coördineren, teamleiders die ook een persoonlijke verantwoordelijkheid hebben, managers die deels declarabel zijn. Dit maakt dat uiteindelijk elke definitie haar beperkingen kent. In elk geval kunnen we niet volstaan met een omschrijving van één zin; we moeten er iets meer over zeggen. En daarbij moeten we beter aansluiten op de praktijk.

Onze definitie

Onder managers verstaan wij alle functionarissen wier hoofdtaak het is om een rol als leidinggevende te vervullen in de lijn van de organisatie, inclusief het bestuur of de directie (met uitzondering van een politiek bestuur). Zij hebben een hiërarchische verantwoordelijkheid. Indicatoren daarvoor zijn het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken of deelname aan een bestuur, directieteam of managementteam. Het gaat daarbij om alle managementlagen.

Deze definitie van manager heeft haar oorsprong in onze definitie van overhead. Overhead is het geheel van alle functies gericht op de sturing en ondersteuning van de organisatie. Tot de overhead behoren - naast het management - de staf- en ondersteunende afdelingen.

Leidinggevend van stafafdelingen rekenen wij niet tot het management. Deze worden toegerekend aan de betreffende stafafdeling, anders ontstaat binnen de overhead een dubbel telling. Ook projectleiders of coördinatoren rekenen wij niet tot het management, tenzij zij deel uitmaken van de lijn van de organisatie.

In een aantal sectoren is sprake van combinatiefuncties: professionals die slechts deels zijn vrijgesteld om te managen. Dit geldt bijvoorbeeld voor universiteiten waar het topmanagement veelal bestaat uit hoogleraren, die ook een substantieel deel van hun tijd besteden aan onderwijs- en onderzoekstaken. Verder geldt dit voor veel zakelijk dienstverleners (bijvoorbeeld accountants, adviesbureaus en advocatenkantoren). In deze sectoren hebben wij er daarom voor gekozen om de aantoonbaar productieve tijd van deze managende professionals in mindering te brengen, aangezien zij een deel van hun tijd niet managen, maar hetzelfde doen als hun medewerkers.

Je zou hier tegenin kunnen brengen, dat dit soort managers daardoor niet volledig meer vergelijkbaar is met de andere sectoren. Immers, ook een afdelingshoofd bij een gemeente zal niet voor honderd

procent van zijn tijd managen, hij kan ook meewerken aan een beleidsplan. Het cruciale verschil is echter dat de managende professional in zijn niet-managementtijd dezelfde taken uitvoert als degenen aan wie hij leiding geeft. Feitelijk vervult hij dan niet de rol van leidinggevende, maar van medewerker (de hoogleraar die college geeft, de medisch specialist die opereert, de consultant die adviseert). Met elke sector hebben wij in groepsbijeenkomsten met directieleden en personeelshoofden de definitie afgestemd. Op basis daarvan is ons beeld dat wij met deze definitie het meest recht doen aan de werkelijkheid. Een rechtbank zou het er bijvoorbeeld niet mee eens zijn wanneer wij alle sectorvoorzitters volledig als manager meetellen, aangezien deze een substantieel deel van hun tijd besteden aan rechtspreken. Feitelijk zijn het op dat moment geen managers, maar rechters.

Managers en hun 'span of control'

Het aantal managers in een organisatie heeft alles te maken met het begrip span of control, het aantal direct ondergeschikten van een manager. Dat is een terrein waarover in de afgelopen eeuw het één en ander is geschreven. In de literatuur worden diverse factoren genoemd die van invloed zijn op de optimale span of control, waar we later in dit artikel op in zullen gaan.

Bothe en Meier⁸ (2001) stellen: 'We know little about this question primarily because rules of thumb, rather than sound theory have long served as the only foundation for answering this question.' Graicunas⁹ (1933) stelt dat wanneer de span of control boven een bepaald niveau komt, de complexiteit zodanig toeneemt dat organisaties niet meer effectief zijn. Keuning en Eppink¹⁰ (2004) zijn van mening dat over de span of control kwantitatieve generaliserende uitspraken onmogelijk zijn. Niettemin treffen we diverse vuistregels aan, die grofweg variëren van één manager op vijf medewerkers tot één op zeventig.¹¹

Hoeveel managers zijn er nu echt?

Tussen 2001 en 2008 deden wij onder 1.200 organisaties in negentien sectoren onderzoek naar de overhead, waaronder het aantal managers. De omvang van de organisaties varieerde van vijftien

Bill Gates, Michael Dell en John de Mol zouden door het ROA en het CBS nooit als manager zijn meegeteld, omdat ze niet naar het hoger onderwijs zijn geweest

6. 'Manager verdwijnt, bureaucratie blijft';

Intermediair, 2 maart 2008.

7. www.cbs.nl.

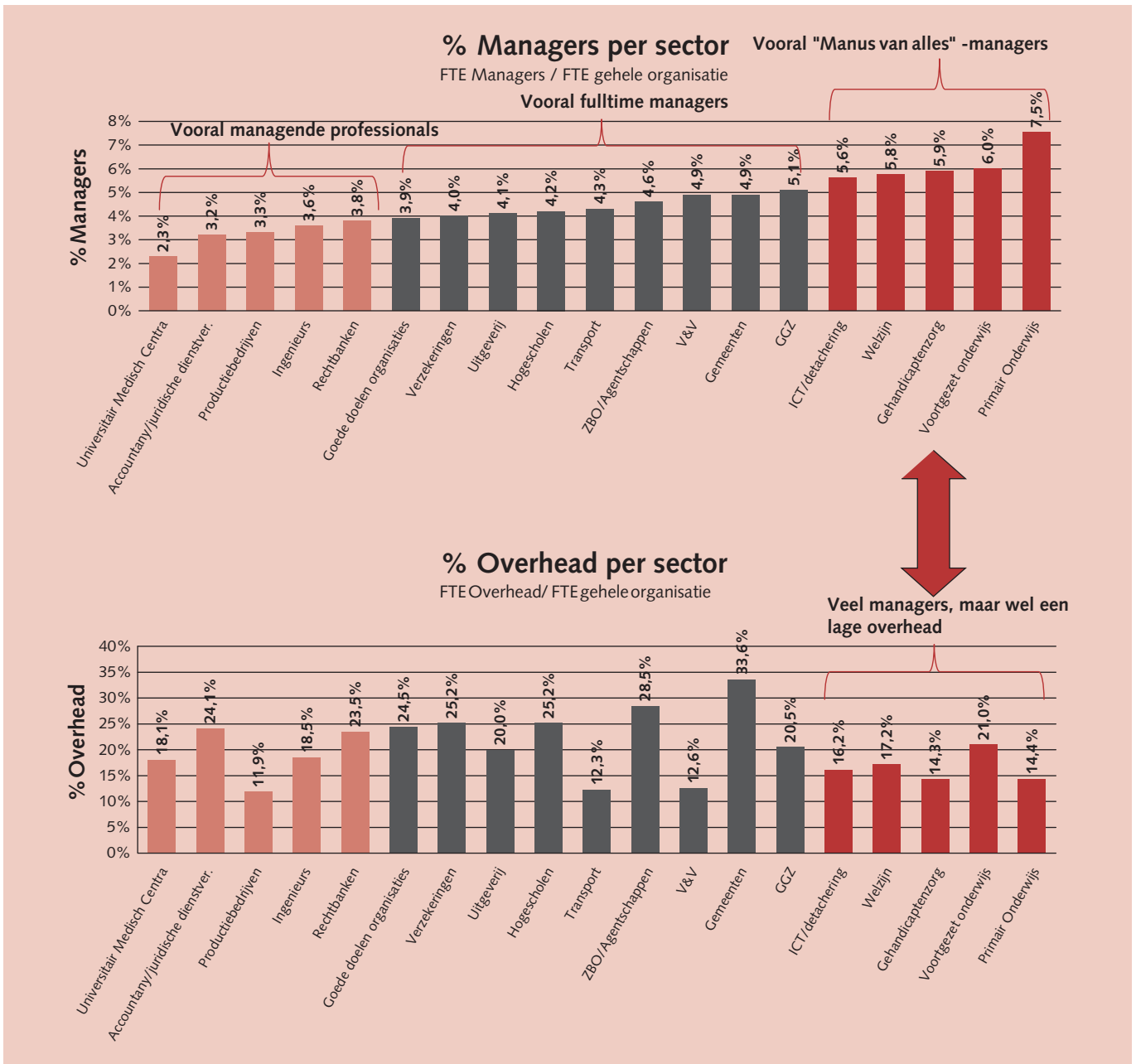
8. Bothe, J., & K. Meier (2001). *Structure and the Performance of Public Organizations: Task Difficulty and Span of Control*. *Public Organization Review*, vol.1 (3), pp.341-354.

9. Graicunas, V.A. (1933), 'Relationship in Organization'. *The Bulletin of the International Management Institute*, pp. 183-187.

10. Keuning, D., & D. Eppink (2004). *Management & organisatie*. Groningen: Stenfert Kroese.

11. Hatstrup, G.P. & B.H. Kleiner, B.H. (1993). *How to establish the proper span of control for managers*, *Total Quality Management*, pp. 28-29.

Figuur 1. Managers en hun 'span of control'.



tot circa 26.000 formatieplaatsen. Uit ons onderzoek blijkt dat tussen organisaties grote verschillen bestaan in de omvang van het management. Deze omvang varieert van één tot dertien procent van de totale personeelsformatie. Het gemiddelde is 4,6 procent. Afgezet tegen het aantal medewerkers in het primair proces van de organisatie (= totale personeelsomvang – overheadmedewerkers) is dat 5,8 procent. Dat komt overeen met een gemiddelde span of control van zeventien medewerkers per manager. Figuur 1 presenteert de omvang van het management per sector. Daarin zien we drie groepen sec-

toren. Er is een 'middengroep', waarbij het percentage managers maar weinig verschilt. De sectoren in deze middengroep zitten allemaal tussen de vier en vijf procent. Links daarvan staan vijf sectoren vermeld die beduidend minder managers hebben en rechts daarvan vijf sectoren die meer managers hebben. De taak van de manager verschilt per groep. De sectoren aan de linkerkant in de grafiek worden vooral geleid door managende professionals, die slechts een deel van hun tijd zijn vrijgesteld om te managen. De middengroep wordt vooral geleid door fulltime managers, die volledig

zijn vrijgesteld om te managen. En in de sectoren aan de rechterkant hebben de managers extra taken, doordat de ondersteuning in deze sectoren erg sober is. Je zou deze managers kunnen omschrijven als 'duizendpoot' of 'manus van alles'.

De tweede grafiek in figuur 1 toont het overhead-percentage per sector (= aantal managers plus staf en ondersteunend medewerkers als percentage van de totale formatie). De pijl in de figuur laat zien dat de vijf sectoren met de meeste managers een relatief laag overheadpercentage hebben. Opvallend zijn de productiebedrijven. Deze hebben weinig managers en tegelijk een lage overhead, hoofdzakelijk als gevolg van de voortdurende financiële druk op deze sector.

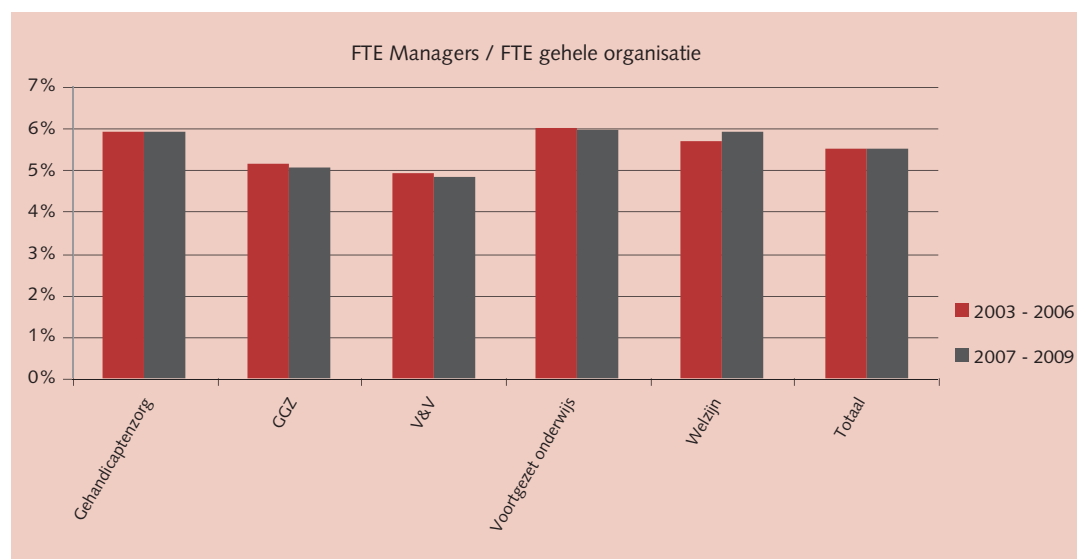
Per categorie volgt nu een toelichting:

A. *Sectoren met managende professionals.* Deze zitten iets onder het percentage van vier procent. Dit betreft bijvoorbeeld rechtbanken, zakelijk dienstverleners en universitair medisch centra. Deze organisaties worden geleid door professionals, die slechts een deel van hun tijd zijn vrijgesteld om te managen. Het percentage managers is lager dan in de twee andere categorieën. Het lijkt er echter wel op dat er relatief wat minder tijd aan managen wordt besteed, vanwege de tijdsdruk waarin de managers zitten gezien hun dubbele taak. Potentieel risico daarvan is dat er te weinig aandacht is voor personele vraagstukken, zoals de ontwikkeling van medewerkers.

B. *Sectoren met fulltimemanagers.* Deze zitten tussen de vier en vijf procent. Het gaat dan bijvoorbeeld om gemeenten, uitvoeringsorganisaties van ministeries en de sector verpleging en verzorging. Deze managers zijn doorgaans volledig vrijgesteld om te managen.

C. *Sectoren met 'duizendpoot'- of 'manus van alles'-managers.* Deze sectoren zitten tussen de zes en 7,5 procent en hebben met elkaar gemeen dat de ondersteuning heel sober is. Het gaat dan bijvoorbeeld om de sectoren onderwijs, welzijn en de gehandicaptenzorg. Uit onze eerdere onderzoeken weten we dat de overhead als geheel in deze sectoren laag is. Dat leidt ertoe dat de directie en managers veel taken uitvoeren die elders door stafmedewerkers worden gedaan. Het gaat dan bijvoorbeeld om schooldirecteuren in het primair onderwijs, die zich bezighouden met allerlei personeelstaken en facilitaire taken, vaak zelfs het buitenzetten van de vuilniscontainer. In de media klinkt wel eens kritiek op het aantal managers in deze sectoren. Wat ons betreft is deze kritiek niet terecht, vanwege de extra taken die zij verrichten. Per saldo resulteert namelijk een lage overhead. Je kunt je bij een aantal taken wel afvragen of dit niet beter door een ondersteunend medewerker kan worden gedaan. Maar dat vereist dan wel, dat de taak voldoende omvang heeft om er daadwerkelijk een aparte functie van te maken. Een andere optie is meer taken uit te besteden.

Figuur 2. Vergelijking in de tijd



12. Theobald, N., & S. Nicholson-Crotty. (2005). *The Many Faces of Span of Control: Organizational Structure Across Multiple Goals.* *Administration & Society*, vol. 36, pp.648-660.

13. Ouichi, W., & J. Dowling (1974). *Defining the Span of Control.* *Administrative Science Quarterly*, vol. 19 (3), pp.357-365.

14. Meier, K., & J. Bohte (2003). *Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design.* *Public Administration Review*, vol. 63 (1), pp.61-70.

Het onderzoek toont zelden een gefundeerde onderbouwing voor het aantal managers of directieleden van een organisatie

Neemt het aantal managers toe of af?

Van vijf sectoren kunnen wij de cijfers meerjarig vergelijken. Over de onderzoeksperiode 2001-2008 is het aantal managers in deze sectoren ongeveer stabiel. In de ene sector neemt het iets toe en in de andere sector neemt het iets af, maar daarin zit geen duidelijke trend. Figuur 2 presenteert de ontwikkeling van het aantal managers per sector.

Welke verschillen zijn er tussen organisaties in eenzelfde sector?

De figuren 3, 4 en 5 tonen de spreiding in het percentage managers binnen drie sectoren. Daaruit blijkt dat de variatie aanzienlijk is en ook dat deze wat afneemt naarmate de organisaties groter zijn. De verschillen in het aantal managers tussen sectoren zijn goed verklaarbaar, omdat de taken van die managers duidelijk verschillen. De spreiding binnen sectoren is echter nog veel groter dan die tussen sectoren.

In de literatuur worden verklarende factoren genoemd voor de span of control van managers, en deze zijn grofweg onder te brengen in de volgende vier categorieën: ^{12 13 14}

- A. Taakcomplexiteit (o.a. aard werk, taakheterogeniteit, meetbaarheid);
- B. Taakvolwassenheid (motivatie, leiderschapstijl, capaciteiten, ervaring);

C. Relatie leidinggevende en ondergeschikte (gelijkheid van kennis en doelen);

D. Organisatiekenmerken (omvang, type, verloop, omgeving, geografische spreiding).

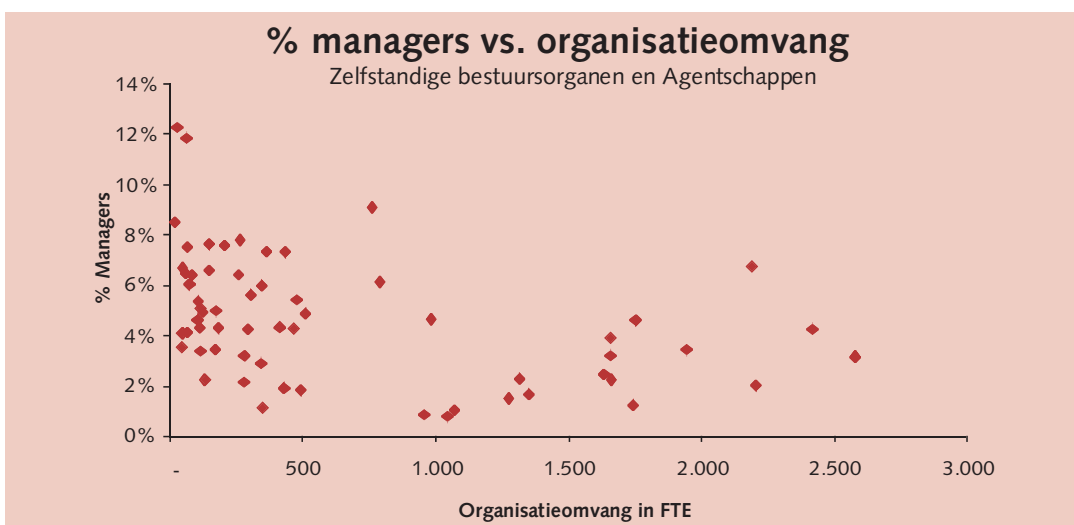
Het is aannemelijk dat deze factoren inderdaad een deel van de spreiding in het aantal managers verklaren. Wij kunnen dit verband echter niet kwantificeren. De variatie - ook binnen sectoren - is echter zó groot, dat deze factoren volgens ons lang niet alles kunnen duiden. Waarschijnlijker is dat de verschillen in de omvang van het management voor een deel helemaal niet op basis van rationele factoren te verklaren zijn. Eerder concludeerden wij al hetzelfde voor de overhead als geheel.¹⁵

Gezien de grote onverklaarde spreiding tussen organisaties in het aantal managers, is het gemiddelde aantal managers niet meteen tot norm te verheffen. Immers, een groot aantal organisaties heeft minder managers dan gemiddeld. Dat maakt het ook zinvol om naar een scherpere maatstaf te kijken, zoals de kwartielscore: een kwart van de organisaties in een sector heeft minder managers dan dit getal. In de meeste sectoren ligt de kwartielscore circa één procentpunt onder het gemiddelde. Daarom is het beter om een bandbreedte te hanteren: van het sectorgemiddelde tot één procentpunt daaronder.

Tot slot: een indicatie

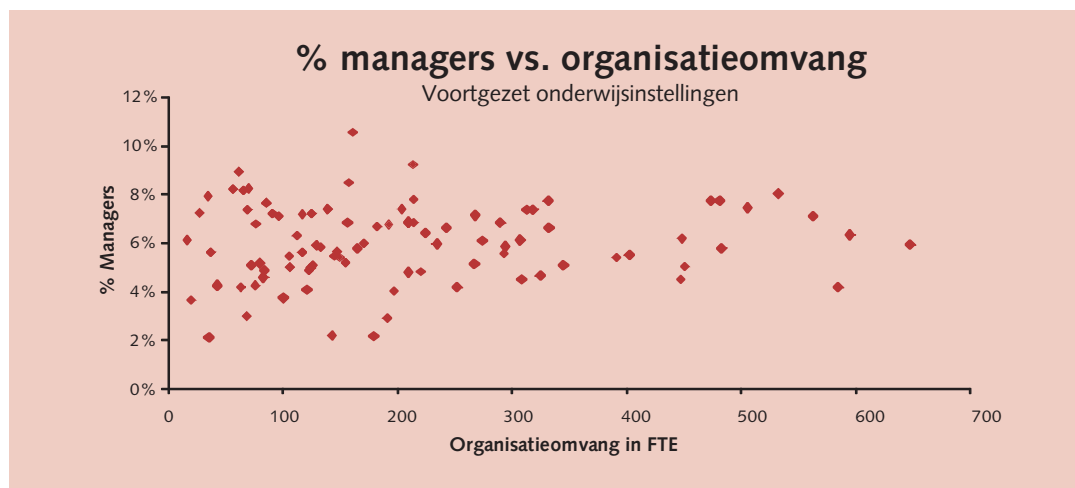
Wat ons uit de interviews en bijeenkomsten met de aan ons onderzoek deelnemende organisaties opvalt, is dat veel daarvan geen idee hebben welk aantal managers nu ongeveer gebruikelijk is. Het lijkt erop dat voor het aantal managers hetzelfde geldt

Figuur 3.

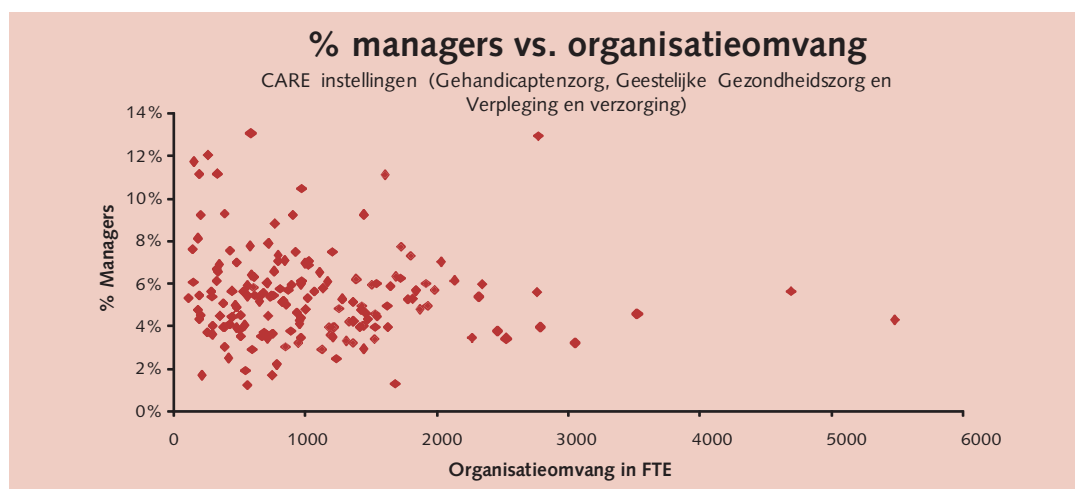


15. Zie voetnoot 5.

Figuur 4.



Figuur 5.



als wij eerder constateerden voor de overhead als geheel: organisaties hebben behoefte aan een norm of indicatie. Wij treffen zelden een gefundeerde onderbouwing aan voor het aantal managers of directieleden van een organisatie. We horen vooral veel vragen: 'Drie directeuren, is dat niet wat veel voor deze organisatie?' Er ontbreekt dus nog een belangrijke verklaring voor de grote verschillen: voor een deel weet men gewoon niet wat een goede omvang van het management is.

Met dit artikel hebben we een indicatie willen bieden: 3,5 à 4,5 procent lijnmanagers van het totale personeelsbestand is kennelijk een niet onredelijke omvang. Wel speelt de taak van de manager een rol. Moet deze ook tal van ondersteunende taken

verrichten ('de duizendpoot' of 'manus van alles'), dan zijn wat meer managers nodig (vijf à 6,5 procent). De manager raakt dan tijd kwijt aan taken waar hij eigenlijk niet voor is aangenomen. Indien sprake is van 'managende professionals', dan volstaat een percentage van iets minder dan 3,5 procent. De manager maakt dan een deel van zijn tijd onderdeel uit van het primair proces. In dat geval is er voortdurend druk op zijn managementtijd, omdat hij zelf ook productienormen moet halen (bijvoorbeeld: aantal rechtszittingen, publicaties of declarabele uren). Dat dwingt om de managementtijd te beperken. Kennelijk leidt enige druk op het aantal managers tot een kleinere omvang en is dit, naast de taak van de manager, een belangrijke bepalende factor.