

Rekenkamercommissie gemeente Zundert

Ontwikkeling Overhead

Eindrapport



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	Bladzijde 2
Bestuurlijke samenvatting	Bladzijde 3
Bestuurlijke reactie	Bladzijde 6
Nota van bevindingen	Bladzijde 8
Inleiding rekenkamercommissie	Bladzijde 36
Conclusies en aanbevelingen	Bladzijde 37
Aanbevelingen	Bladzijde 45

Rekenkamercommissie
Gemeente Zundert
Eindrapport
Publicatiedatum: 2 december 2021

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

Bestuurlijke samenvatting

In veel gemeenten zijn de overheadkosten, mede als gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein, de afgelopen jaren toegenomen. Het lijkt erop dat de overheadkosten een steeds groter aandeel van de gemeentelijke begroting innemen.

De overheadkosten in Zundert nemen in de periode 2017-2019 op basis van realisatiecijfers toe van 217 euro naar 252 euro per inwoner. Dit komt overeen met een stijging van 16%. Op basis van begrotingscijfers nemen de kosten toe tot 279 euro per inwoner in 2024. Dit komt neer op een aanvullende stijging van 11%. Cumulatief over de hele periode is dit 29%. De rekenkamercommissie Zundert heeft daarom Cebeon gevraagd om een onderzoek te verrichten naar de omvang van de overheadkosten van de gemeente. Centrale vragen in dit onderzoek:

1. Hoe hebben de overheadkosten zich de afgelopen jaren in Zundert ontwikkeld?
2. Hoe verhoudt dat zich tot vergelijkbare gemeenten?
3. Wat is de oorzaak van de verschillen in overheadkosten en wat zijn mogelijkheden deze te beheersen en beïnvloeden?

Volgens de rekenkamercommissie is overhead noodzakelijk als ondersteuning van de primaire processen die publieke dienstverlening mogelijk maakt. Overhead gedraagt zich als smeerolie bij een machine. Gebruik er teveel van en de motor gaat roken, gebruik te weinig en de machine loopt vast. De juiste dosering vereist dat de gemeente de aard en omvang goed beheerst. De gemeente moet in staat zijn om niet alleen inzicht te bieden in kosten en kwaliteit van de door overhead geleverde diensten. Ze moet ook in staat zijn de gevolgen van verhogen of verlagen inzichtelijk te maken.

De overheadkosten in Zundert hebben zich op vergelijkbare wijze ontwikkeld als bij referentiegemeenten. Daarbij doet de stijging zich in Zundert wel eerder voor, maar zijn de overheadkosten in 2021 iets lager dan bij referentiegemeenten. Opvallend is dat voor alle overheadtaken geldt dat er referentiegemeenten zijn met lagere kosten per inwoner. De precieze reden daarvan is binnen de beperkte scope van dit onderzoek niet vast te stellen. Mogelijk zijn er "beste van de klas"-voorbeelden of "beste praktijken" waarvan geleerd kan worden.

De belangrijkste stijgingen worden veroorzaakt door:

De rekenkamercommissie kan niet vast stellen of Zundert de ICT-kosten goed beheerst omdat een Service Level Agreement ontbreekt en omdat de achtergrond van het beperkte aantal accounts niet volledig inzichtelijk is.

Er is, blijkens de verkregen informatie, bewust gekozen voor een relatief hoog kwaliteit niveau. Daarmee heeft Zundert voorgesorteerd op toenemende eisen. Niet alleen worden er hogere eisen gesteld aan de externe en interne veiligheid, ook worden er eisen gesteld aan de beschikbaarheid van de ICT-dienstverlening. Equalit loopt op die onderwerpen, blijkens een ICT-benchmark, voorop.

Of dat heeft geleid tot tevredenheid bij eindgebruikers en het publiek kan niet worden vastgesteld omdat de gemeente (nog) niet heeft deelgenomen aan een uitvraag over

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

tevredenheid van eindgebruikers. Ook is de dienstverlening door de gemeente niet geëvalueerd.

De uitbreiding van de capaciteit van Financien kan worden gezien als een investering in zowel wettelijk vereiste en betere financiële beheersing als potentiële besparingen nadat het doel is bereikt. Dat de gemeente de potentiële besparingen nog niet heeft verwerkt in de begroting ligt voor de hand omdat deze zich pas na deze begrotingsperiode kunnen voordoen.

De wens om de dienstverlening naar het publiek op een hoog niveau te brengen is wellicht de belangrijkste verklaring voor de gestegen kosten van Interne Zaken. Of de kostenstijging samenhangt met volume, het voornemen om hogere kwaliteit te leveren of de wens om voldoende capaciteit beschikbaar te hebben wordt vooralsnog niet duidelijk.

Vanwege de budgettaire beperkingen is in dit onderzoek geen nadere verdieping gedaan naar de precieze oorzaken van de kostenstijging bij P&O. We zien wel dat deze kostenstijging zich bij alle referentiegemeenten voordoet.

Voor de onderzochte onderwerpen komt het beeld naar voren dat Zundert relatief vroeg anticipeert op nieuwe eisen. Wel valt op dat een systematische analyse van kosten en dienstverlening in de paragraaf bedrijfsvoering van zowel de begroting als het jaarverslag ontbreekt. Dat maakt het de leden van de gemeenteraad onvoldoende mogelijk om inzicht te krijgen in de ontwikkeling en de achterliggende redenen.

Om overheadkosten te kunnen beïnvloeden moet er inzicht bestaan in de samenstelling en de factoren die de omvang bepalen. Dat is in Zundert in afdoende mate het geval, hoewel op onderdelen nog verbeteringen in de vorm van servicenormen en indicatoren zijn voorzien.

Het onderzoek laat zien dat het aannemelijk is dat verlagen van overhead zonder nadere analyse risicovol is omdat de kans groot is dat er gevolgen zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening en de beschikbaarheid van vitale functies. Om beter inzicht te krijgen is het wenselijk dat jaarlijks in begroting en jaarrekening systematisch wordt ingegaan op de ontwikkeling van de overhead, de servicenormen en de beschikbaarheid alsmede de eisen die op de gemeente afkomen en de wijze waarop de gemeente daarmee omgaat.

Aanbevelingen

1. Voer vanaf de jaarstukken 2021 en de begroting 2023 nader te bepalen prestatie-indicatoren in voor met name ICT, Archief en KCC. Zorg voor een doorontwikkeling van de service-normen van het KCC en stel vast welke beschikbaarheid minimaal vereist is om de publieke dienstverlening te waarborgen.
2. Voer bij Equalit in 2022 een Service Level Agreement in met systematische meting van het feitelijke dienstverleningsniveau en de tevredenheid van de gebruikers.
3. Maak in overleg met de gemeenteraad beleid met betrekking tot de keuzes inzake huisvesting en facilitair waarbij de keuzes centraal worden belegd in de ambtelijke organisatie.
4. Neem vanaf de jaarstukken 2021 en begroting 2023 een systematische analyse van de overhead en de beïnvloedbaarheid ervan op in de paragraaf bedrijfsvoering van begroting en jaarrekening. Baseer dat mede op gesprekken met vergelijkbare omliggende gemeenten.

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

Vraag norm stoplicht

Vraag	Norm	Stoplicht
Hoe hebben de overheadkosten zich ontwikkeld	de gemeente kan data aanreiken op basis waarvan de ontwikkeling van de overhead voor de jaren 2017-2021 op een consistente wijze kan worden vastgesteld	
	de gemeente kan een splitsing aanreiken van de overhead in centrale overhead en taakgerelateerde overhead	
Hoe verhoudt de ontwikkeling van de overheadkosten in Zundert zich tot vergelijkbare gemeenten	laag/hog in vergelijking met het gemeentefonds in euro's per inwoner	
	laag/hog in vergelijking met referentiegemeenten in euro's per inwoner.	
Wat is de oorzaak van de verschillen in overheadkosten?	Zundert kan informatie (nota's en besluiten) aanreiken over de achtergronden van het huidige kostenniveau.	
Hoe zijn de overheadkosten desgewenst te beïnvloeden?	Zundert kan informatie aanreiken over contracten (structureel-incidenteel) en kwaliteitsniveaus (SLA) en mogelijke opties die zijn overwogen (en waar wel of niet voor is gekozen).	
Wat zijn de gevolgen van het verhogen of verlagen van de overheadkosten?	Zundert (college en ambtelijke organisatie) heeft op basis van nota's goed zicht op ingrepen voor voorzieningen en kwaliteit van de dienstverlening en organisatie	

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

Bestuurlijke reactie

Beste meneer Hindriks,

Bij deze geven wij graag gevolg aan uw verzoek van 12 oktober jl. om bestuurlijk commentaar op uw *Nota van bevindingen Ontwikkeling Overhead*.

Allereerst willen we uw rekenkamercommissie en uw uitvoerende onderzoekers complimenteren met het onderzoek en de genuanceerde duiding van de bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Uw visie op de betekenis en de rol van het fenomeen *overhead* onderschrijven wij volledig. Overhead is noodzakelijk als ondersteuning van de primaire processen die de publieke dienstverlening mogelijk maakt. Aan die publieke dienstverlening én de verantwoording daarover worden inderdaad steeds uitgebreidere eisen gesteld. Zowel door onze inwoners als door nieuwe wet- en regelgeving. De rapportage geeft ons een goed inzicht in de ontwikkeling en uw aanbevelingen leveren ons concrete alternatieven op voor actie.

Uw voorzichtige conclusie dat overheadkosten een steeds groter deel van de gemeentelijke begroting innemen als gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein, wordt bevestigd door het huidige voornemen van het Rijk voor herschikking van middelen binnen het Gemeentefonds. Daarin wordt met een nieuwe berekeningsmethode voor de algemene uitkering de toekenning van budgetten overgeheveld van productie kosten sociaal domein naar overheadkosten.

Omdat voor de juistheid van de feiten en cijfers al ruimschoots aandacht is geweest bij de ambtelijke hoor en wederhoor mogelijkheid beperken we ons bij het bestuurlijk commentaar voornamelijk tot de conclusies en aanbevelingen.

Vergelijkingen van de overheadkosten met referentiegemeenten gaan over slechts één deel van die vergelijking. Overheadkosten zijn in die vergelijking een gevolg van bestuurlijke en ambtelijke ambities en besluiten over de kwaliteit van interne- en externe dienstverlening. Daarbij gaat het om de mate van beheersing van de bedrijfsvoering, het tijdig, juist en volledig kunnen voldoen aan verantwoording en om de eisen van extern toezicht op de verschillende onderdelen van onze bedrijfsvoering

In diezelfde vergelijking met bijbehorende conclusie worden de onderdelen *controlling* en *financiën* beide onder de noemer financiën bekeken. Hierdoor lijkt het dat er een uitbreiding van de capaciteit financiën heeft plaatsgevonden. Dat is zeker niet het geval, integendeel. Die capaciteit is de afgelopen jaren iets teruggebracht. De enige uitbreiding heeft bij controlling plaatsgevonden in de vorm van een businesscontroller. De reden daarvoor is al bij uw conclusies verwoord bij het onderdeel 3 en is het gevolg van een kwaliteitsafweging in relatie tot de grote opgaven waarvoor onze gemeente staat. In uw bestuurlijke samenvatting ontbreekt die context, wat tot een misverstand kan leiden.

De onderzoeksperiode 2017 – 2021 start in het jaar dat we in Zundert zijn gestart met een bestuurlijke en ambtelijke doorontwikkeling. Vanuit het provinciale rapporten over een veerkrachtig bestuur werd de conclusie getrokken dat Zundert haar bestaansrecht als een zelfstandige gemeente diende te bewijzen. In 2017 is daarom gestart met investeringen in bestuurskracht, veerkracht en verdere professionalisering van de ambtelijke organisatie. Alle daarvoor nodige ondersteuning werd naar een volgend niveau gebracht: organisatie structuur, besturingsfilosofie, ICT, huisvesting, (bestuurlijke) planning & control systemen. Kortom, de fundamenten voor bestuurskracht van een bestuurlijk zelfstandig Zundert. Deze ontwikkeling lijkt daarom logisch aan te sluiten bij uw bevindingen dat de overheadkosten in de eerste periode van uw onderzoek hoger zijn dan bij de referentiegemeente en in de latere jaren vergelijkbaar of lager. We zijn van mening dat deze context een waardevolle aanvulling is bij het duiden van de nota.

Overigens is daarmee die doorontwikkeling niet afgerond. De dynamiek waarin het lokale bestuur en haar organisatie zich bewegen vragen om een continu ontwikkeling en innovatie. Vooral om aan de verwachtingen van en de beloftes aan Zundert te kunnen blijven voldoen maar ook om steeds verdergaande decentralisatie van taken te kunnen uitvoeren. Zo is uw conclusie over het In Control Statement (ICS) juist. Er zijn nog weinig Nederlandse gemeenten die een dergelijk statement aan de gemeenteraad kunnen afgeven. Daarbij gaat het om het in control zijn voor juridische kwaliteit,

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

dienstverlening, bestuurlijke control, én financiële control. We voldoen natuurlijk wel aan de wettelijke vereisten van de rechtmatigheids verantwoording over 2022. Een In Control Statement is overigens geen eis uit wet- of regelgeving maar onze eigen ambitie voor 2024.

Voor wat betreft uw conclusies sluiten we aan bij uw analyse dat overhead en het verlagen of verhogen ervan, altijd in relatie moeten worden beschouwd met het gewenste en voorgeschreven kwaliteitsniveau. Een debat over het verlagen van kosten (input) moet daarom gekoppeld zijn aan het al dan niet accepteren van de gevolgen daarvan in termen van dienstverlening, continuïteit, kwaliteit en bestuurskracht. In de conclusie dat we in Zundert, voor wat betreft overheadkosten, niet afwijken van de referentiegemeenten uit het onderzoek, in relatie tot de bestuurlijke ambities voor de kwaliteit van onze dienstverlening in brede zin, zien wij vooralsnog geen aanleiding wijzigingen in de omvang en structuur van die "overhead" door te voeren.

Tot slot nemen we uw aanbevelingen serieus ter harte. Ze passen ook in de hernieuwde focus op de directe dienstverlening en het gesprek met de raad over de kwaliteit van die dienstverlening.

Met onze partner Equalit zijn we in gesprek over de keuze mogelijkheden in de dienstverlening. Een nieuwe prijsmodel van Equalit maakt het niet alleen mogelijk keuzes te maken in de dienstverlening maar is tegelijkertijd een prikkel voor nieuwe kwaliteit afspraken in een Service Level Agreement.

Uw aanbeveling voor de toekomst van de huisvesting volgen wij zeker op. Begin 2022 staan inhoudelijke keuzes op de raadsagenda voor de ontwikkelingen bij de Schroef. Daar hoort dan inderdaad een breder beleidskader bij waarlangs plannen en besluiten worden afgemeten.

Als laatste zijn we van plan uw aanbeveling over te nemen voor een verdieping van de bedrijfsvoeringparagraaf in de Planning & Control instrumenten met analyses en actuele ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en overhead ten behoeve van het inzicht van onze raad.

Dank voor uw nota van bevindingen en de gelegenheid tot een bestuurlijk commentaar.

Bij correspondentie verzoeken wij u vriendelijk ons zaaknummer Z21-000811 te vermelden.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Zundert,

drs. J.W.F. Compagne
secretaris

J.G.P. Vermue
burgemeester



GEMEENTE
ZUNDE**RT**

Rekenkamercommissie
Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

Nota van bevindingen

Cebeon Centrum Beleidsadviserend Onderzoek BV

Ontwikkeling overheadkosten Zundert

een vergelijking van de overheadkosten met referentiegemeenten



Inhoudsopgave

1	Inleiding	11
2	Uitgangspunten bij het onderzoek	12
2.1	Afbakening overhead	12
2.2	Normenkader	13
2.3	Vergelijking met referentiegemeenten	14
3	Beeld overheadkosten Zundert	16
3.1	Totaal overheadkosten Zundert	16
3.2	Overheadtaken	17
3.3	Kostensoorten	19
4	Vergelijking referentiegemeenten	20
4.1	Totaal overheadkosten	20
4.2	Overheadtaken	21
4.3	Kostensoorten	23
5	Verdiepingen overheadelementen	24
5.1	ICT	24
5.1.1	Organisatie	24
5.1.2	Kosten en accounts	25
5.1.3	Dienstverlening	26
5.2	Archief	28
5.3	Huisvesting en facilitaire zaken	29
5.3.1	Organisatie	29
5.3.2	Financieel beeld	30
5.3.3	Prestaties	32
5.4	KCC en receptie	32
6	Beantwoording normenkader.....	34

1 Inleiding

De rekenkamer Zundert heeft Cebeon gevraagd om een onderzoek te verrichten naar de omvang van de overheadkosten van de gemeente. In veel gemeenten zijn de overheadkosten, mede als gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein, de afgelopen jaren toegenomen. Het lijkt erop dat de overheadkosten een steeds groter aandeel van de gemeentelijke begroting innemen.

onderzoeksvragen

De vraag van de rekenkamer richt zich zowel op de ontwikkeling en het niveau van de overheadkosten als op mogelijkheden om deze te duiden.

De hoofdvragen die daarbij moeten worden beantwoord zijn:

1. Hoe hebben de overheadkosten zich de afgelopen jaren in Zundert ontwikkeld?
2. Hoe verhoudt dat zich tot vergelijkbare gemeenten?
3. Wat is de oorzaak van de verschillen in overheadkosten en wat zijn mogelijkheden deze te verlagen?

Deze hoofdvragen worden beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Hoe hebben de overheadkosten, met name de personeels- en ICT-kosten, zich afgelopen jaren in Zundert ontwikkeld?
2. Wat zijn mogelijk andere grote kostenposten in de Zundertse overhead?
3. Zijn de overheadkosten in Zundert de afgelopen jaren gestegen en wat is daarvan de oorzaak?
4. Hoe verhoudt de ontwikkeling van de overheadkosten in Zundert zich tot vergelijkbare gemeenten?
5. Wat is de oorzaak van de verschillen in overheadkosten?
6. Hoe zijn de overheadkosten desgewenst te verlagen?
7. Wat zijn de gevolgen van het verhogen of verlagen van de overheadkosten?

De drie hoofdvragen geven ook direct de drie fasen van het onderzoek aan. In de eerste fase is de omvang en ontwikkeling van overheadkosten van de gemeente Zundert in beeld gebracht. Vervolgens is in de tweede fase de overhead geanalyseerd bij vergelijkbare gemeenten die als referentie dienen voor de situatie in Zundert. Ten slotte is een aantal onderdelen binnen de totale overhead onderworpen aan een nadere verdieping. Het gaat hierbij om taken waarbij duidelijke verschillen tussen Zundert en referentiegemeenten zijn geconstateerd of waarbij veel dynamiek in de tijd plaatsvindt.

leeswijzer rapportage

De rapportage is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 bespreken we de uitgangspunten bij de opzet van het onderzoek. Vervolgens schetsen we de ontwikkeling van de overheadkosten in Zundert (hoofdstuk 3) en de verschillen met referentiegemeenten (hoofdstuk 4). De verdiepingen van overheedelementen komen aan de orde in hoofdstuk 5. Ten slotte komt in het laatste hoofdstuk een korte beantwoording van het normenkader aan bod (hoofdstuk 6).

2 Uitgangspunten bij het onderzoek

In dit hoofdstuk staan we stil bij de uitgangspunten van het onderzoek. Er zal worden ingegaan op de afbakening van de overhead (paragraaf 2.1), het vastgestelde normenkader en de gehanteerde onderzoeksopzet (paragraaf 2.2) en de selectie van referentiegemeenten (paragraaf 2.3).

2.1 Afbakening overhead

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van financiële grootboekoverzichten waarin de exploitatielasten en -baten van gemeente zijn gerubriceerd naar onderscheiden product-/kostenplaatsen en kostensoortindelingen. Gemeenten dienen volgens het BBV hun exploitaties in te richten naar de taakveldindeling voor inhoudelijke taken. De overheadlasten worden volgens de Informatievoorschriften (Iv3) verantwoord op taakveld 0.4. De op dit taakveld geboekte lasten zijn onder te verdelen in *centrale* overhead voor PIJOFACH¹-taken en in *taakgerelateerde* overhead voor managementondersteuning in het primaire proces.²

De omvang van de *taakgerelateerde* overhead is afhankelijk van keuzes over de inrichting van de gemeentelijke organisatie en de taakuitvoering. Er zijn grote verschillen tussen gemeenten in de mate waarin gemeenten de *taakgerelateerde* overhead enerzijds tot de overheadkosten of anderzijds tot de kosten van primaire processen rekenen. Hoewel ook deze *taakgerelateerde overhead* een belangrijk aspect is binnen de overheadkosten, ook gezien de organisatorische wijziging die de gemeente heeft ondergaan, zijn deze kosten buiten het scope van het onderzoek gelaten.

detaillering overhead

Om de omvang en ontwikkelingen binnen de centrale overheadkosten goed te kunnen duiden vindt een onderverdeling plaats naar deeltaken. De volgende indeling naar deeltaken is door de rekenkamer vastgesteld:

- financiën voor de kosten van planning & control, financiële administratie, salarisadministratie en concernfinanciën. In Zundert zijn, in de politiek-bestuurlijke context van de bestedingshuishouding, bestuurlijke control, business control, bestuurlijke advisering en niet-financieel risicomanagement ook belangrijk onderdelen;
- P&O (HRM) voor de kosten van werving en selectie, loonbaanbegeleiding, arbeidsvoorwaardenbeleid, arbodiensten;
- ICT voor de kosten van concernbrede automatisering (hardware, werkplekken, netwerk/infrastructuur en software/licenties) en privacy- en gegevensbescherming. Binnen ICT is sprake van nieuwe wettelijke taken, inclusief de verantwoordingsplichten naar derden;
- centrale huisvesting en facilitaire dienstverlening voor instandhouding en gebruik van ambtenarenhuisvesting (incl. schoonmaak, nutsvoorzieningen en catering);
- communicatie voor de kosten van concernbrede communicatie en voorlichting, gemeentewebsite(s), gemeentepagina in lokale media;
- interne zaken voor de kosten van post/repro, archief, documentaire informatievoorziening (DIV) en juridische zaken;
- bestuursondersteuning: gemeentesecretaris, bestuurssecretariaat, directie.

¹ PIJOFACH: personeel, informatievoorziening (DIV), juridische zaken, organisatie, financiën, automatisering, communicatie, huisvesting.

² Taakgerelateerde overhead: afdelingshoofden, secretariële ondersteuning, en dergelijke.

onderzoeksperiode

Het onderzoek heeft zich gericht op de overhead vanaf 2017 tot en met de meerjarenbegroting 2021-2024. Voor de jaren 2017-2019 sluit de analyse aan bij de gerealiseerde kosten. Voor de jaren 2020-2024 is aangesloten bij de gewijzigde (meerjaren)begroting bij de start van het onderzoek (april 2021).

Er is gekozen voor het jaar 2017 als start omdat in dat jaar de nieuwe regels voor het administreren van overhead binnen het BBV van kracht zijn gegaan.

gedetailleerde grootboekanalyse

In de grootboekanalyse is gekeken naar de afzonderlijke boekingen. Van deze boekingen heeft er steeds een beoordeling plaatsgevonden of deze kosten vallen binnen de afbakening van de (centrale) overhead of onderdeel zijn van de *taakgerelateerde* overhead. Daarnaast is steeds beoordeeld op welke categorie van de (centrale) overhead deze post betrekking heeft. Voor de toedeling van overheadlasten naar onderdelen is ook gebruik gemaakt van formatie-overzichten en is op enkele punten aanvullende informatie opgevraagd bij de controller van de gemeente.

De uitkomsten van de grootboekanalyse is ter controle voorgelegd aan de controller(s) van de gemeente en daarbij heeft men aangegeven de omvang en toedeling te herkennen.

2.2 Normenkader

De onderzoeksvragen zijn beantwoord aan de hand van het volgende normenkader. Dit normenkader is in afstemming met de rekenkamer vastgesteld. Uit dit normenkader volgen ook de onderzoekswerkzaamheden die zijn doorlopen:

1. Analyse van grootboekinformatie van Zundert en de documenten die daaraan ten grondslag liggen, zoals P&C-documenten (begroting, jaarstukken), formatie-overzichten en beleidsstukken (zoals de Financiële verordening);
2. Opvragen en analyse van de grootboekinformatie van referentiegemeenten;
3. Interviews afnemen en documentstudie van overheedelementen die zijn onderworpen aan nadere verdieping.

norm	toelichting	vraag	activiteit
de gemeente Zundert beschikt in de financiële administratie over een eenduidige ontwikkeling van overheadkosten voor de periode 2017-2021	de gemeente kan - naast lv3 en jaarrekeningen- data (grootboekgegevens) aanreiken op basis waarvan de ontwikkeling van de overhead voor de jaren 2017-2021 op een consistente wijze kan worden vastgesteld.	1,3	financiële trendanalyse en analyse van jaarstukken
de gemeente Zundert beschikt in de financiële administratie over nadere uitsplitsing van overhead kosten	de gemeente kan een splitsing (data) aanreiken van de overhead in centrale overhead (en daarbinnen: ICT, huisvesting, P&O, financien P&C en administratie, communicatie en overig intern) en taakgerelateerde overhead.	1,2	grootboekanalyse
het college en de raad beschikken over een actueel inzicht in achtergronden / oorzaken van het huidige kostenniveau en de ontwikkeling, het informatie (en besluitvormingsproces) is transparant en begrijpelijk	Zundert kan informatie (nota's en besluiten) aanreiken over de achtergronden van het huidige kostenniveau. Referentiegemeenten kunnen informatie aanreiken over de achtergronden van het huidige kostenniveau.	5	documentenanalyse (aanvullende vragen bij referentiegemeenten) grootboekanalyse
het niveau van overheadkosten van de gemeente hoog/laag is afgemeten aan de uitkering van het gemeentefonds en referentiegemeenten	hiervoor worden twee normen gebruikt: - laag/hoog in vergelijking met het gemeentefonds in euro's per inwoner - laag/hoog in vergelijking met het referentiegemeenten in euro's per inwoner.	4	grootboekanalyse op onderdelen van Zundert en referentiegemeenten
gemeente Zundert heeft duidelijk inzicht in de relatie tussen de kosten en de kwaliteit en omvang van geleverde diensten.	Zundert kan informatie aanreiken over contracten (structureel-incidentieel) en kwaliteitsniveaus (SLA) en mogelijke opties die zijn overwogen (en waar wel of niet voor is gekozen).	6	documentanalyse benchmark (grootboekanalyse)
gemeente heeft grip op gevolgen verhogen/verlagen overheadkosten in relatie tot de dienstverlening en organisatie	Zundert (college en ambtelijke organisatie) heeft op basis van nota's goed zicht op ingrepen voor voorzieningen en kwaliteit van de dienstverlening en organisatie	7	documentenanalyse en aanvullende interviews

informatie uit documentatie en interviews

Daar waar informatie in deze rapportage haar basis vindt in documentatie is dit expliciet vermeld. Als dit niet als zodanig is verantwoord is de informatie naar voren gekomen in interviews. Van de interviews zijn verslagen gemaakt die ter goedkeuring zijn voorgelegd. Er zijn gesprekken gevoerd met de coördinator informatievoorziening, projectleider renovatie stadhuis en projectleider informatievoorziening, coördinator archieftaken programmacoördinator service.

2.3 Vergelijking met referentiegemeenten

De overheadkosten van de gemeente Zundert worden vergeleken met die van referentiegemeenten om inzichtelijk te maken hoe het kostenniveau van de overhead kan worden geduid. Voor de selectie van deze referentiegemeenten is gebruik gemaakt van structuurkenmerken die van invloed zijn op de kostenverschillen tussen gemeenten. Er is daarbij gekeken naar kenmerken op het gebied van omvang (aantal inwoners), mate

waarin de gemeente een centrumfunctie vervult, de mate van verstedelijking (bebouwingsdichtheid, woonkernen), de demografische opbouw (jongeren, ouderen), woningvoorraad (inclusief gemiddelde WOZ-waarde) en sociaal-economische status (huishoudens met lage inkomens). Daarnaast is bij de selectie rekening gehouden met verschillende keuzes die zijn gemaakt bij de organisatie van overheadtaken, zoals gemeenten die veel samenwerken met andere gemeenten (bijvoorbeeld in een gemeenschappelijke regeling of via uitbesteding) en gemeenten die juist veel taken zelf uitvoeren.

Voor dit onderzoek is gekozen voor zeven referentiegemeenten³ die op basis van deze structuurkenmerken goed vergelijkbaar zijn met Zundert. Bij al deze zeven gemeenten is vrijwel hetzelfde proces doorlopen als bij de financiële analyse van Zundert. De gedetailleerde grootboekinformatie en formatie-overzichten zijn opgevraagd en geanalyseerd. Daarnaast was het nodig om aanvullende informatie op te vragen bij referentiegemeenten om de achtergronden van posten goed in beeld te krijgen.

(structuur)kenmerken	Zundert	gemiddeld referentiegemeenten
aantal gemeenten	1	7
algemene uitkering Gemeentefonds	1.332	1.391
lokale centrumfunctie	84%	89%
bebouwingsdichtheid	540	668
ouderen (%)	22%	23%
jongeren (%)	17%	19%
lage inkomens	27%	27%
kernen (minstens 500 adressen)	2	3
WOZ-waarde woningen	273.000	241.000
gemiddelde woningbezetting	2,3	2,3

De bereidheid bij referentiegemeenten tot deelname aan het onderzoek heeft ervoor gezorgd dat de overheadkosten in Zundert goed kunnen worden geduid, zowel in de ontwikkeling als in de omvang van de overhead.

³ Dit zijn de gemeenten Asten, Roerdalen, Brummen, Woensdrecht, Rucphen, Oldebroek en Wierden.

3 Beeld overheadkosten Zundert

De overheadkosten kunnen op diverse manieren in beeld worden gebracht. In dit hoofdstuk wordt eerst het totaal van de overheadkosten in de periode 2017-2024 getoond (paragraaf 3.1). Vervolgens wordt het totaal van deze overheadkosten verbijzonderd naar onderscheiden taken binnen de overhead (paragraaf 3.2) en naar verschillende kostensoorten (paragraaf 3.3).

3.1 Totaal overheadkosten Zundert

detailleerde grootboekanalyse

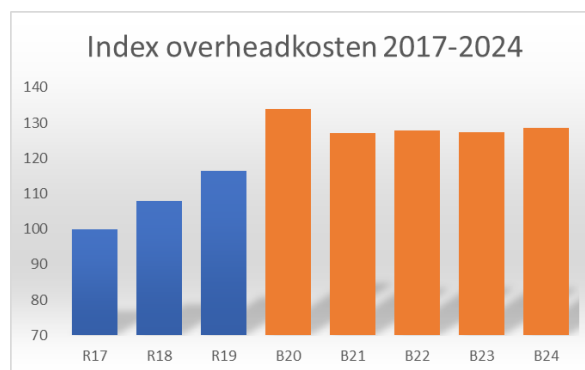
In onderstaande tabel zijn de netto-overheadlasten van Zundert uitgedrukt in euro's per inwoner.⁴

Tabel 3.1: Omvang netto overheadlasten Zundert in euro's per inwoner op basis van de realisatie 2017-2019 en begroting 2020-2024

overhead	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
realisatie	217	234	252					
begroting				290	275	277	276	279

totaalbeeld overhead

De overheadkosten nemen in de periode 2017-2019 op basis van realisatiecijfers toe van 217 euro naar 252 euro per inwoner. Dit komt overeen met een stijging van 16%. Op basis van begrotingscijfers nemen de kosten toe tot 279 euro per inwoner in 2024. Dit komt neer op een aanvullende stijging van 11%. Cumulatief over de hele periode is dit 29%. In 2020 zijn de overheadkosten in de gekozen onderzoeksperiode op het hoogste niveau. In 2020 zijn de overheadkosten ongeveer 34% hoger dan in 2017. Dit blijkt ook uit de grafiek aan de rechterzijde (R=realisatie; B=begroting).



De afgelopen jaren zijn de netto lasten voor overhead fors gestegen. Hier spelen twee ontwikkelingen:

- taakmutaties en decentralisaties die een effect hebben op de netto lasten, bijvoorbeeld de decentralisaties in het sociaal domein en de landelijke opgaven op het gebied van de Omgevingswet en de energietransitie;
- autonome ontwikkelingen door veranderingen in ICT, communicatie en dienstverlening aan de burger, waardoor de netto lasten zijn toegenomen.

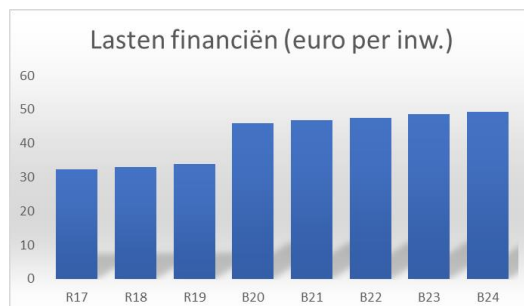
⁴ Aansluitend bij het inwonertal in 2019.

3.2 Overheadtaken

In deze paragraaf worden de overheadkosten naar verschillende taken in beeld gebracht.

financiën

De overheadlasten voor financiën (planning en control)⁵ en de financiële administratie zijn in de periode 2017-2019 stabiel. Deze bedragen in deze periode ruim 30 euro per inwoner. Vanaf 2020 is sprake van een toename met ruim 12 euro per inwoner. Dit hangt vooral samen met een uitbreiding van het aantal fte's voor concerncontrol. Hier is het overzetten van een planeconoom naar businesscontrolling in opgenomen. In 2018 en 2019 zijn externe adviseurs ingezet op basis van onbezette formatie. In 2019 stond daar een incidentele meevaller tegenover voor het terughalen van dubbele betalingen en BTW. In de periode 2020-2024 neemt dit nog beperkt toe, vanwege het aantrekken van een salarisadministrateur. Over de hele periode 2017-2024 nemen de lasten voor financiën toe met ongeveer 17 euro per inwoner (circa 50%).



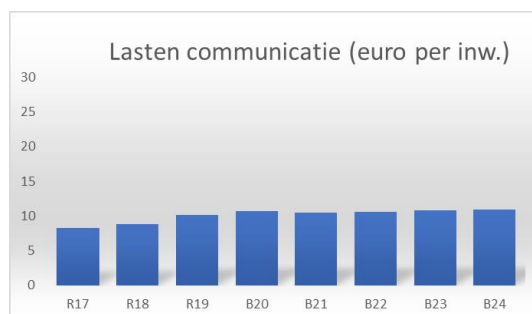
P&O

De overheadlasten voor P&O/HRM stijgen in de periode 2017-2019. Deze stijging hangt vooral samenhangt met hogere kosten voor arbo-voorzieningen en premies. Vanaf 2020 zijn de lasten relatief stabiel. Cumulatief nemen de kosten hierdoor toe met ongeveer 7 euro per inwoner (bijna 40%).



communicatie

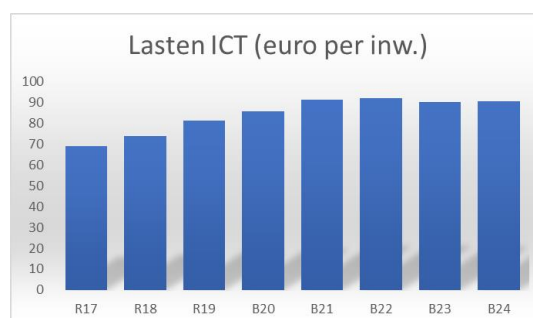
Binnen de overheadlasten is communicatie een relatief beperkte taak. In 2017 bedragen de lasten voor (algemene) communicatie circa 8 euro per inwoner en dit neemt toe tot 11 euro per inwoner in 2024. Dit is een toename van ruim 30%.



⁵ Inclusief de kosten van de accountantscontrole.

ICT

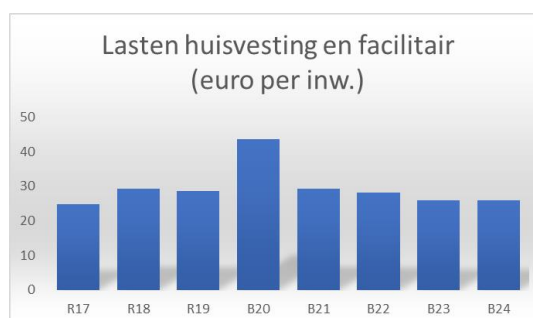
De overheadkosten voor ICT en informatiemanagement zijn de grootste post binnen de overhead. In de periode 2017-2019 nemen de kosten met ongeveer 12 euro per inwoner (circa 18%) toe. In de meerjarenbegroting (tot en met 2024) is nog een beperkte kostenstijging voorzien van 11%. Over de totale periode 2017-2024 komt dit neer op ruim 30% (circa 21 euro per inwoner). In deze kosten gaat het zowel om bijdragen aan Equalit voor licenties en ondersteuning, kosten voor hardware en andere randapparatuur en personeelskosten van personeel in eigen dienst (onder andere ICT-projectleiders).



Naast de algemene ICT-kosten zijn ook *taakgerelateerde ICT-kosten* geïnventariseerd. Dit zijn de kosten voor leveringen en diensten voor specifieke taken, zoals burgerzaken, bouwen en wonen, ruimtelijke ordening en riolering. Deze kosten nemen toe van circa 13 euro per inwoner in 2017 tot 18 euro per inwoner in 2024. Ook bij deze *taakgerelateerde* ICT-kosten treedt de stijging vooral op in de periode 2017-2019.

huisvesting & facilitair

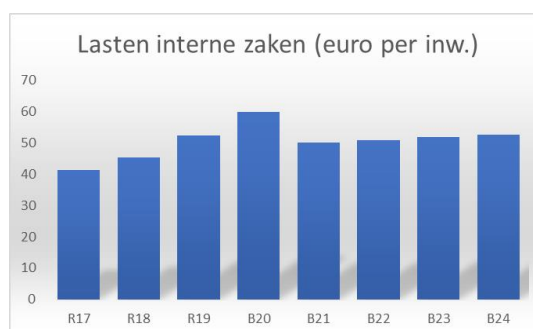
De overheadkosten voor centrale huisvesting en facilitaire diensten neemt in de periode 2017-2019 toe, maar nemen in de meerjarenbegroting weer af tot ongeveer het niveau van 2017. In het jaar 2020 is sprake van een incidenteel effect door het afstoten van huisvesting met een eenmalige afwaardering van de boekwaarde.



interne zaken

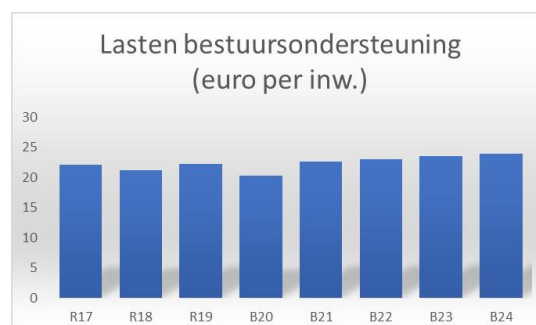
De overheadlasten voor interne zaken nemen toe van ruim 41 euro per inwoner in 2017 tot meer dan 50 euro per inwoner in 2024. In de periode 2017-2019 is daarbij sprake van een stijging van de kosten van ruim 25%. Deze kostenstijging hangt vooral samen met hogere kosten voor juridische zaken en het inkoopbureau.

In de periode 2020-2024 zijn de kosten voor interne zaken stabiel. Tussentijds is in 2020 wel sprake van hogere lasten voor het archief. Daarnaast nemen de kosten voor het KCC toe.



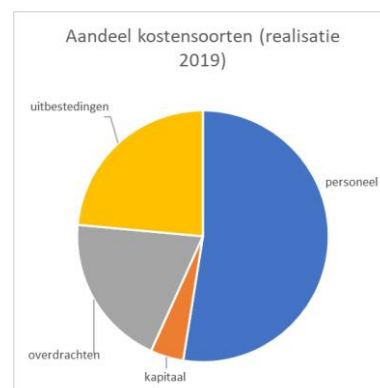
bestuursondersteuning

De overheadlasten voor bestuursondersteuning nemen in de periode 2017-2024 iets toe van circa 22 euro per inwoner in 2017 naar 24 euro in 2024. Achter deze cijfers gaan wel verschillende ontwikkelingen schuil. Enerzijds nemen de kosten af voor de gemeentesecretaris, omdat tot en met 2019 sprake was van een inhuurconstructie. Anderzijds nemen de kosten voor het bestuurssecretariaat iets toe.

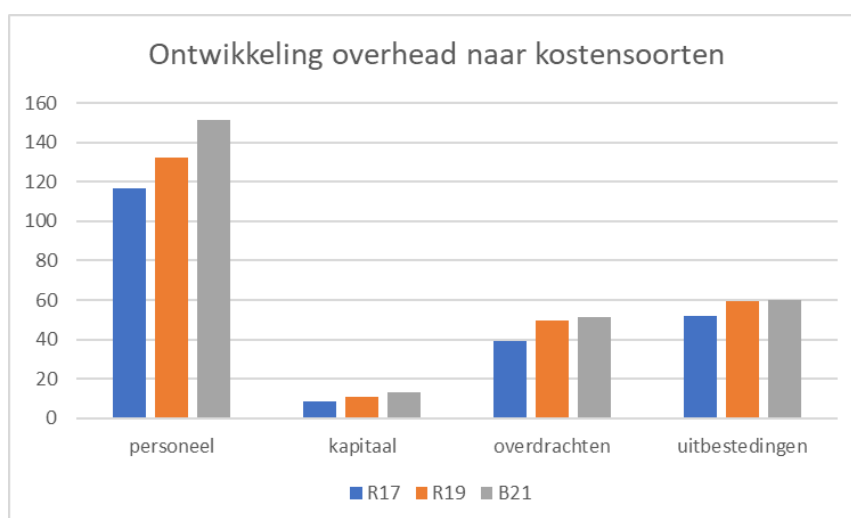


3.3 Kostensoorten

Personele kosten maken meer dan de helft van de overheadkosten uit. Het gaat hierbij zowel om personeel in dienst van de gemeente als inhuurkrachten. Uitbestedingen en inkoop van goederen en diensten maken ongeveer een kwart van de overheadkosten uit en overdrachten aan (met name) gemeenschappelijke regelingen voor ICT⁶, archief en het inkoopbureau ongeveer 20%. De overige kosten hangen samen met kapitaal (rente en aflossing).



Bij de ontwikkeling van de kostensoorten binnen de overhead is globaal dezelfde ontwikkeling te herkennen als in het totaal van de overheadkosten. Op alle kostensoorten doet zich een stijgende kostenontwikkelingen voor. Er zijn dus in de onderzoeksperiode geen radicale organisatiekeuzes gemaakt in de organisatie die invloed hebben op de overheadkosten. De personele overheadkosten en overdrachten aan gemeenschappelijke regelingen nemen wel iets sterker toe dan kosten van uitbestedingen. Ook bij de kapitaallasten is sprake van een toename.



⁶ Het gaat hierbij onder andere om de bijdrage aan Equalit voor ICT-taken hoewel deze in de paragraaf verbonden partijen van de gemeente niet als een gemeenschappelijke regeling is verantwoord.

4 Vergelijking referentiegemeenten

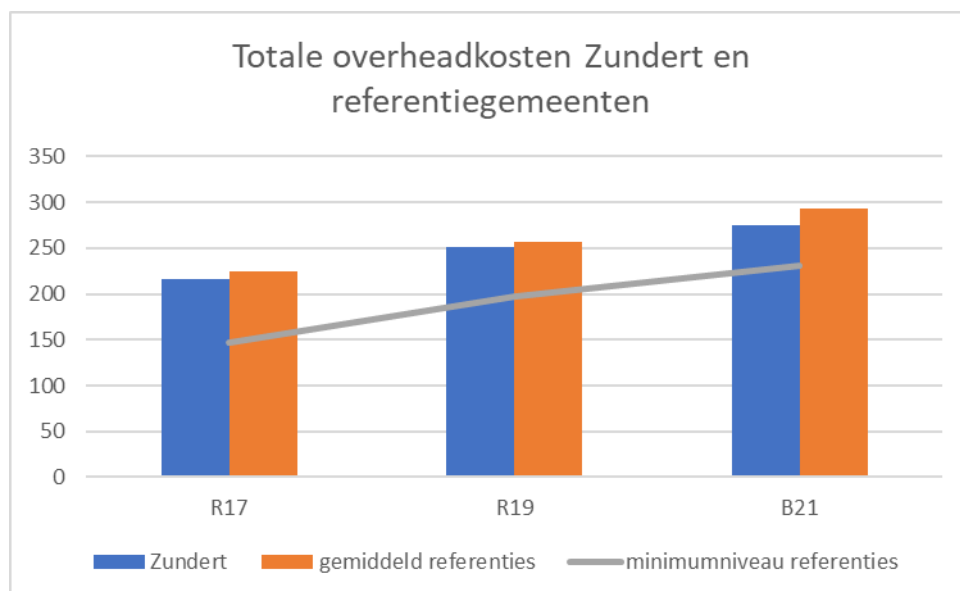
In dit hoofdstuk worden de overheadkosten van Zundert vergeleken met referentiegemeenten. Deze referentiegemeenten zijn zorgvuldig gekozen en zijn goed vergelijkbaar met Zundert qua structuurkenmerken en beschikbaarheid van algemene middelen uit het gemeentefonds. Net als in het vorige hoofdstuk wordt eerst de vergelijking gemaakt op het totaalniveau van de overheadkosten (paragraaf 4.1) en vervolgens naar verschillende taken (paragraaf 4.2) en naar kostensoorten (paragraaf 4.3).

4.1 Totaal overheadkosten

De gegevens van referentiegemeenten zijn op vergelijkbare wijze in beeld gebracht. Dit betekent dat ook bij de referentiegemeenten financiële grootboekoverzichten en formatie-overzichten zijn opgevraagd. De gegevens van de referentiegemeenten zijn daarbij nog gecorrigeerd voor de resterende verschillen in de structuurkenmerken met Zundert. Dat betekent dat de overheadlasten op het niveau van de gemeente Zundert zijn gebracht; overgebleven verschillen zijn te duiden in verschillen tussen Zundert en de referentiegemeenten in taakuitvoering (efficiency, niveau van dienstverlening en organisatiekeuzes).

totaalbeeld

Uit de vergelijking op totaalniveau van de overhead komt een duidelijk beeld van toenemende lasten naar voren. In onderstaande figuur is een vergelijking gemaakt op drie peilmomenten; realisatie 2017 als startpunt van het onderzoek, realisatie 2019 (laatste jaar waarop realisatiecijfers beschikbaar zijn) en begroting 2021 (meest recente inzicht).



De overheadlasten van Zundert en referentiegemeenten maken een vergelijkbare ontwikkeling door: een stijging van ongeveer 25 à 30%. Daarbij manifesteert de stijging in Zundert zich wel eerder in de tijd dan bij referentiegemeenten. In Zundert is de stijging in de periode 2017-2019 sterker terwijl dit bij referentiegemeenten sterker is in de periode 2019-2021. Zowel in 2017 als 2021 is de overhead in Zundert op totaalniveau lager dan in referentiegemeenten. In 2017 is dit verschil ongeveer 3% en in 2021 is dit 6%. Tussentijds is in de realisatie 2019 de overhead in Zundert echter 10% hoger dan bij referentiegemeenten.

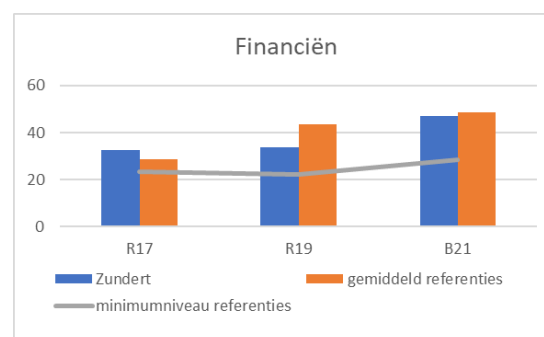
In bovenstaande grafiek is ook het minimumniveau⁷ van de referentiegemeenten opgenomen. Dit geeft een indruk van de bandbreedte van de overheadkosten waarbij het niveau van de dienstverlening buiten beschouwing blijft. Dit minimumniveau van de overheadkosten loopt in de tijd ook op. In die trend van oplopende overheadkosten neemt het verschil tussen het gemiddelde van de referentiegemeenten en dit minimumniveau iets af, zowel in relatieve als absolute zin.

4.2 Overheadtaken

Hieronder wordt de vergelijking op de onderscheiden overheadtaken tussen Zundert en referentiegemeenten gemaakt. Deze vergelijking is op hoofdlijnen. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de meest in het oog springende verschillen.

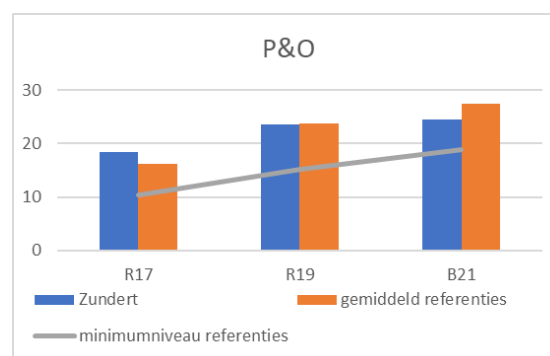
financiën

De overheadkosten aan financiën is in de periode 2017-2021 minder snel toegenomen in Zundert dan bij referentiegemeenten. In 2017 waren de overheadlasten in Zundert nog iets hoger dan referentiegemeenten, maar dit beeld is in 2021 juist omgekeerd. Niet alle referentiegemeenten hebben een vergelijkbare stijging doorgemaakt. Het verschil met het minimumniveau van de overheadlasten bij referentiegemeenten neemt toe. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de ontwikkeling van de kosten voor financiën in Zundert.



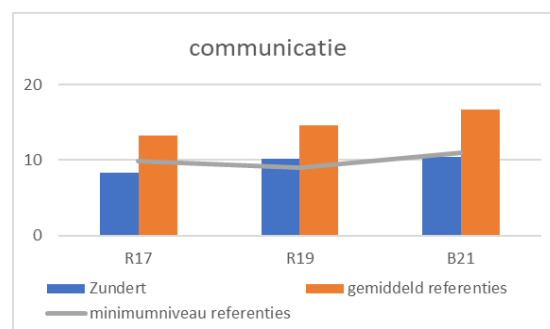
P&O

De overheadkosten aan P&O laat met name in 2021 een minder snel stijgende trend zien in vergelijking met referentiegemeenten. In 2017 waren de kosten aan P&O nog hoger dan bij referentiegemeenten, maar dit beeld is in 2021 juist omgekeerd. Het minimumniveau aan P&O kosten bij referentiegemeenten ligt duidelijk nog lager dan de kosten in Zundert. In absolute termen blijft dit verschil in 2017-2021 ongeveer gelijk; voor het gemiddelde van de referentiegemeenten neemt dit verschil juist toe.



communicatie

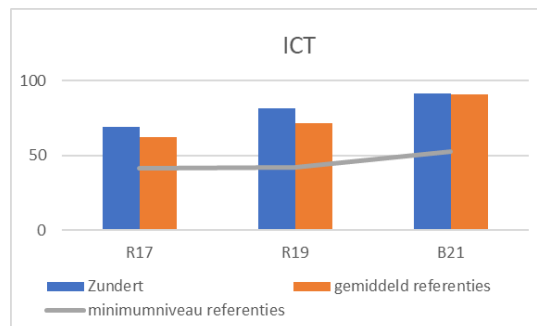
De overheadkosten aan communicatie zijn bij referentiegemeenten duidelijk hoger (30 à 40%). Bij zowel Zundert als de referenties is een lichte kostenstijging te zien. Het kostenniveau van Zundert is vergelijkbaar met het minimumniveau bij deze referentiegemeenten.



⁷ In de grafieken waar dit minimumniveau bij referentiegemeenten is aangegeven kan het ook gaan om verschillende gemeenten per jaar.

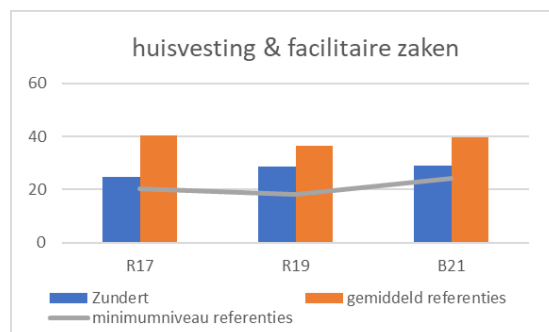
ICT

De overheadkosten aan ICT zijn in 2017-2019 in Zundert hoger dan bij referentiegemeenten, maar in 2021 is dit verschil vrijwel verdwenen. Het kostenniveau ligt in 2017-2019 ongeveer 10 à 15% hoger in Zundert. Dit lijkt te impliceren dat de verdere professionalisering van de ICT in Zundert eerder is ingezet. De kostenstijging is in Zundert tot en met 2021 ruim 30% terwijl die bij referentiegemeenten gemiddeld 45% is. Overigens speelt dit niet bij alle referentiegemeenten. Het minimumniveau bij referenties ligt nog duidelijk lager. In het volgende hoofdstuk wordt verder op deze kostenontwikkeling ingegaan.



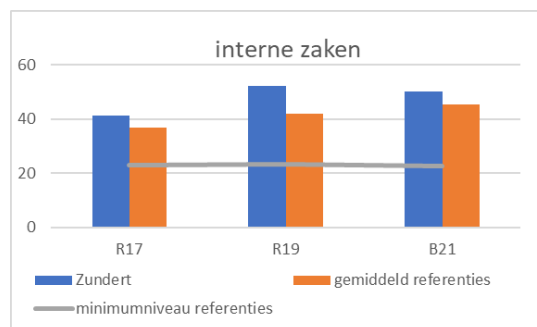
huisvesting & facilitair

De overheadkosten aan huisvesting en facilitaire zaken zijn duidelijk lager dan referentiegemeenten. Hoewel de kosten wat toenemen in Zundert ligt het kostenniveau bij referenties nog flink hoger (circa 25% hoger). Dit lijkt hiermee een structureel beeld te zijn. Het minimumniveau bij referenties wijkt niet veel af van het niveau in Zundert. In het volgende hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan.



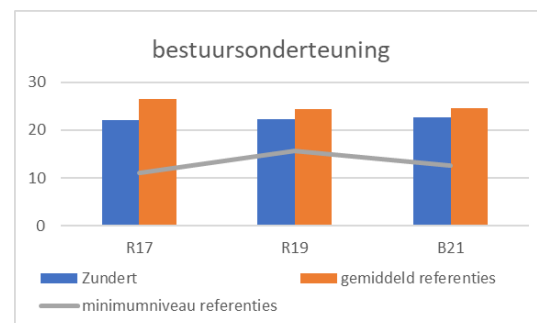
interne zaken

De overheadkosten voor interne zaken zijn in Zundert hoger dan bij referentiegemeenten. De kostenontwikkeling in Zundert volgt een vergelijkbaar patroon als bij referentiegemeenten. In de periode 2017-2021 nemen de kosten met ruim 20% toe. In het volgende hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan waarbij de aandacht dan vooral uitgaat naar het archief en het klantcontactcentrum (inclusief receptie).



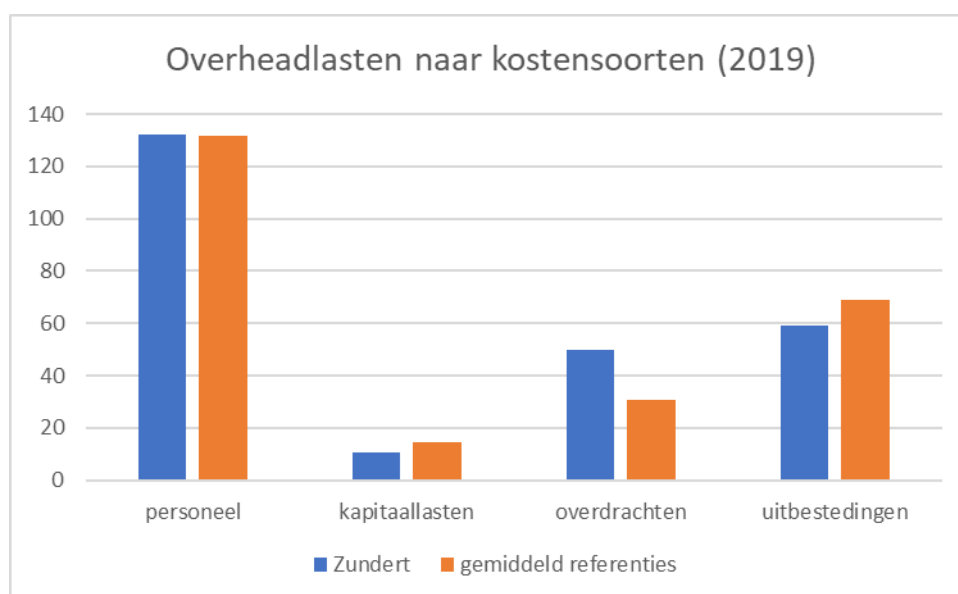
bestuursondersteuning

De overheadkosten voor bestuursondersteuning zijn in Zundert iets lager dan bij referentiegemeenten. In de periode 2017-2021 zijn de kosten stabiel en is een vergelijkbare ontwikkeling met referentiegemeenten te zien. Overigens ligt het minimumniveau bij referenties nog wel op een duidelijk lager niveau.



4.3 Kostensoorten

In onderstaande figuur is een vergelijking gemaakt van de overheadlasten naar kostensoorten. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt naar personeelskosten (incl. inhuur), kapitaallasten, overdrachten (o.a. naar gemeenschappelijke regelingen) en uitbestedingen. In 2019 zijn de personeelslasten in Zundert ongeveer even hoog als in referentiegemeenten. De kapitaallasten en uitbestedingen aan overheadtaken zijn in Zundert lager, terwijl er juist meer overdrachten plaatsvinden. Bij de overdrachten gaat het onder andere om de bijdrage voor ICT-diensten aan Equalit die in de gemeentelijke boekhouding niet als gemeenschappelijke regeling is opgenomen.⁸



⁸ Equalit kan formeel worden aangemerkt als een 'regeling zonder meer' wat een lichte vorm van samenwerking is tussen gemeenten waarbij delegeren en mandateren niet aan de orde is.

5 Verdiepingen overheadelementen

De vergelijking van de overheadkosten van Zundert met referentiegemeenten in hoofdstuk 4 geeft aanleiding om op een aantal taken nader in te zoomen. Het kan zijn dat de overheadkosten hoger liggen of juist lager of dat er een afwijkende ontwikkeling in tijd zichtbaar is. Het doel van deze verdiepingen is om de achtergronden van deze kostenbeelden bloot te leggen zodat mogelijkheden voor kostenbeheersing, maar ook succesfactoren voor efficiënt beleid kunnen worden benoemd. Eerst wordt ingegaan op de ICT-kosten (paragraaf 5.1), vervolgens op het archief (paragraaf 5.2), huisvesting en facilitaire zaken (paragraaf 5.3) en ten slotte het KCC en de receptie (paragraaf 5.4).

5.1 ICT

5.1.1 Organisatie

gemeenschappelijke regeling Equalit

De ICT-diensten worden verzorgd in de gemeenschappelijke regeling Equalit. Deze gemeenschappelijke regeling komt in feite neer op een overeenkomst tussen Zundert en Oosterhout. De andere deelnemers⁹ binnen Equalit hebben hun eigen regeling met Oosterhout waar Equalit uit voortkomt.¹⁰

De diensten die de deelnemende gemeenten kunnen afnemen zijn opgenomen in een producten- en dienstencatalogus. Wijzigingen worden jaarlijks vastgelegd in de deelnemersraad met alle gemeenten gezamenlijk. De basis is de accountprijs en licenties voor de software die gelijk is voor alle deelnemende gemeenten op basis van een vaste prijslijst die door de deelnemersraad wordt vastgesteld. Daarnaast kunnen extra voorzieningen en diensten worden afgenomen, bijvoorbeeld het Verbindend Fundament waarbij in Zundert diensten niet volledig worden afgenomen. Er is geen afzonderlijk document waarin de afgenomen diensten van Equalit zijn opgenomen.

software en hardware

De meeste software wordt in Equalit-verband aangeschaft, maar de gemeente wordt eigenaar van de licenties. Daarnaast wordt er ook door de gemeente zelf (zoals Pauw) of gezamenlijk met meerdere gemeenten (systeem voor burgerzaken) software aangekocht. Waar mogelijk wordt er met andere gemeenten opgetrokken om zo kostenvoordeel bij de aanschaf en onderhoud te kunnen realiseren. Vanwege privacyredenen kunnen niet alle ICT-omgevingen via Equalit lopen. Als dat het geval is worden door Equalit wel de koppelingen en het beheer verzorgt.

Hardware wordt door de gemeente aangeschaft en deze komt daarmee direct op de begroting van de gemeente. Medewerkers hebben de beschikking over een mobiele telefoon en een Chromebook.

personeel

De gemeente beschikt ook over eigen personeel. Er is een coördinator die ook zitting heeft in de deelnemersraad (strategisch) en een informatie adviseur is lid van het tactisch overleg (uitvoerend). In het programma

⁹ De gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oisterwijk, Oosterhout, Steenberg en Woensdrecht en de omgevingsdienst Midden- en West-Brabant.

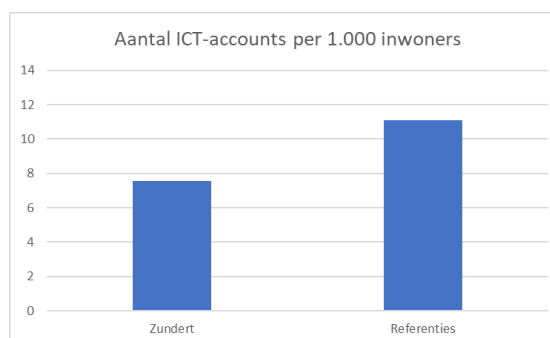
¹⁰ Er loopt een discussie over het onderbrengen in één regeling. Bij een gemeenschappelijke regeling komt het risico bij de deelnemers vormt dit wellicht een blokkade om over te stappen naar een andere vorm van samenwerken.

informatievoorziening zit ook een projectleider die over de programma's heen betrokken is bij grote projecten waarbij ook ICT een rol speelt. Verder zijn binnen het programma de rollen privacy-officer, SICO, data-analisten, databeheerders, functioneel beheerders en DIV medewerkers aanwezig

5.1.2 Kosten en accounts

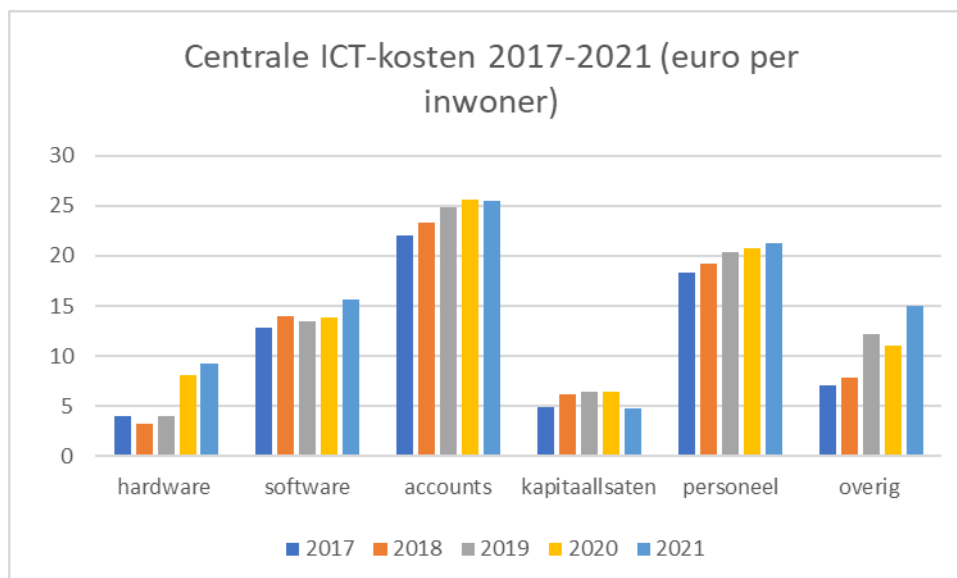
aantal accounts

De gemeente Zundert beschikt over ruim 160 ICT-accounts waarvoor een vaste bijdrage wordt betaald aan Equalit voor onderhoud/service en softwarelicenties. Dit aantal accounts is in de periode 2017-2021 stabiel. Deze gegevens zijn ook bij referentiegemeenten verzameld. Daaruit blijkt dat, gecorrigeerd voor het aantal inwoners, Zundert over relatief weinig ICT-accounts beschikt. Zundert beschikt over minder dan 8 ICT-accounts per 1.000 inwoners tegen gemiddeld 11 bij referentiegemeenten. Dit verschil wordt verklaard doordat Zundert relatief veel taken buiten de eigen organisatie heeft georganiseerd, met name in de vorm van uitbestedingen (o.a. in het sociaal domein en in de buitenruimte), en daardoor zelf minder personeel tot haar beschikking heeft. Dit past ook in de filosofie van de gemeente om een netwerkgemeente te willen zijn. Circa 55% van de gemeentelijke lasten bestaat in Zundert uit uitbestedingen terwijl dit bij referentiegemeenten ruim 40% is. De personeelslasten maken een kleiner deel van de gemeentelijke exploitatie uit.



ICT-kosten naar onderdelen

De centrale ICT-kosten kunnen nader worden verbijzonderd naar onderdelen. Deze indeling kan worden gemaakt op basis van de afrekeningen van Equalit en nadere detailleringen uit het financiële grootboek. Hieruit komt naar voren dat de kosten voor de accounts (ondersteuning) en software (licenties) een groot deel van de kosten bepalen en in de periode 2017-2021 toenemen. Ook de personeelskosten nemen iets toe. De kosten voor hardware en mobiele devices maken een relatief klein deel van de kosten uit, maar nemen vanaf 2020 wel duidelijk toe. Deze kosten laten niet het hele beeld zien, want ook in de kapitaallasten zijn investeringen in hardware opgenomen. In de overige ICT-kosten zijn kosten opgenomen voor informatiebeveiliging, datacommunicatie, verbindend fundament en algemeen beheer. Deze kosten nemen in de afgelopen jaren duidelijk toe.



kosten per account

Wanneer de exploitatielasten die direct verbonden kunnen worden aan ICT-beheer (hardware, software, accounts en kapitaallasten) worden gekoppeld aan het aantal accounts dan bedroegen deze kosten in 2017 circa 6.000 euro per account. Deze kosten zijn in de jaren erna toegenomen tot circa 7.300 euro per account. Dit is een toename van ongeveer 20%.

Deze kosten per account liggen duidelijk hoger dan het referentieniveau bij andere gemeenten. In 2019 liggen deze kosten per account ongeveer 40% hoger dan gemiddeld bij referenties. Onder deze referentiegemeenten hebben gemeenten die de ICT in eigen beheer organiseren een hoger kostenniveau per account dan gemeenten die het hebben uitbesteed.

investeringen

Investeringen in hardware en software worden afgeschreven in een periode waarna de investeringen geen economische waarde meer vervullen. Hardware wordt in Zundert in 3 jaar¹¹ afgeschreven en software in 5 jaar. Referentiegemeenten hanteren bij de hardware een langere termijn (minstens 5 jaar), terwijl dit bij software meestal gelijk is. Zundert hanteert daarbij een (omslag)rente van 1%. Referentiegemeenten hebben veelal een lagere rente, gemiddeld is dit 0,5%. Een kortere afschrijvingstermijn en een hogere rente zorgen voor hogere kapitaallasten. Daar staat wel tegenover dat investeringen in Zundert vanaf 25.000 euro worden geactiveerd op de balans terwijl deze grens bij referentiegemeenten lager ligt (10.000 à 12.500 euro).

5.1.3 Dienstverlening

De gemeente hanteert zelf geen prestatie-indicatoren op het gebied van de ICT-dienstverlening. Om houvast te krijgen bij het niveau van dienstverlening wordt op een aantal aspecten ingegaan.

¹¹ Dit is in de afgelopen jaren aangepast. Dit was eerder 5 jaar.

service-level

In de producten- en dienstencatalogus van Equalit zijn twee aanknopingspunten aanwezig over het niveau van dienstverlening ('service-level')¹²:

1. Normen voor incidentmanagement (servicedesk).
2. Benoemen van bedrijf kritische en bedrijf essentiële applicaties.

ad. 1 Normen voor incidentmanagement

De norm bestaat eruit dat 80% van de meldingen binnen de normtijden dient te worden afgehandeld:

- *critical* (uitval volledige hoofdlocatie, uitval bedrijf kritische applicaties): 4 uur na melden;
- *major* (uitval nevenlocaties, uitval bedrijf essentiële applicaties): 16 uur na melden incident tijdens kantoortijden;
- *minor* (beperkt tot één of enkele gebruikers): 27 uur na melden incident tijdens kantoortijden.

In de praktijk blijken deze normen ruimschoots te worden gehaald. In (vrijwel) 100% van de incidenten en storingen wordt deze binnen de normtijden opgelost. Bij referentiegemeenten worden deze normen in veel mindere mate gehanteerd, of alleen voor volledige uitval van bedrijf kritische applicaties ('critical'). Dit geldt ook voor de gemeenten die de ICT in eigen beheer hebben georganiseerd.

ad. 2 Bedrijf kritische en bedrijf essentiële applicaties

De volgende applicaties zijn door Equalit benoemd als bedrijf kritisch of bedrijf essentieel:

- bedrijf kritische applicaties: website, DMS, burgerzaken, broker, DDS/gegevensmakelaar, elektronische formulieren, zaaksysteem, antwoordportaal (klantcontactcentrum), gegevensmagazijn, telefonie, vergunningensysteem, sociale domein, klantgeleidingssysteem, kassa's en weegsystemen;
- bedrijf essentiële applicaties: financiën, belastingsysteem, HRM systeem, salarissen, BAG, BGT, WKPB, WION, meldingen openbare ruimten, jongerenmonitor.

Het is voor gemeenten binnen Equalit niet verplicht om deze applicaties allemaal af te nemen. Voor Zundert ligt niet in een document vast welke applicaties worden afgenomen. Uit navraag bij referentiegemeenten blijkt dat deze applicaties ook bij referentiegemeenten in gebruik zijn, hoewel soms iets minder uitgebreid, bijvoorbeeld omdat bepaalde taken soms bij gemeenschappelijke regelingen zijn neergelegd (zoals bijvoorbeeld het belastingsysteem). Een zuivere vergelijking met andere gemeenten is daarbij niet goed te maken, omdat er voor deze applicaties meerdere mogelijkheden op de markt beschikbaar zijn waarbij de functionaliteiten kunnen verschillen.

Buiten deze applicaties zijn er door Zundert ook enkele softwarepakketten zelf aangekocht. Voor het financiële systeem is ook geprobeerd om dit regionaal, maar buiten Equalit om, aan te besteden. Deze aanbestedingen kwam niet van de grond, omdat gemeenten te maken hebben met hun eigen systemen en wensen. De aanbesteding heeft toen alsnog via Equalit plaatsgevonden en dit bleek toen ook financieel voordeliger uit te pakken.

ICT-benchmark

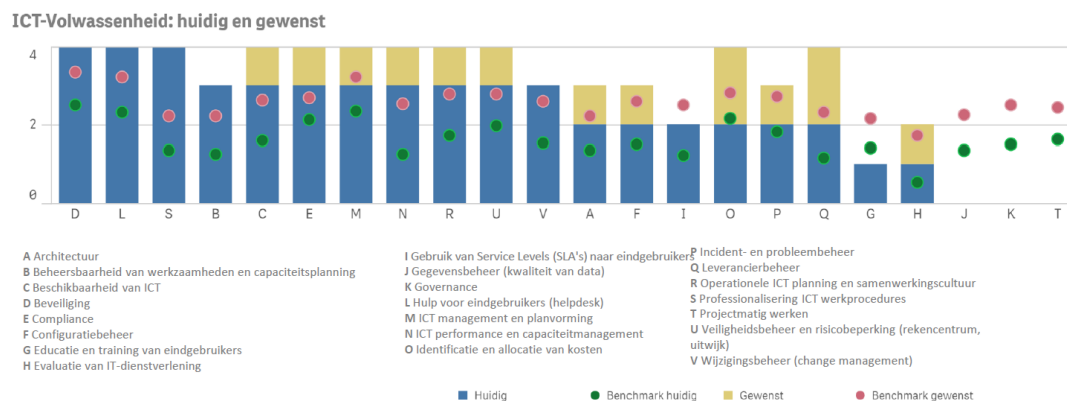
Equalit heeft in 2020 deelgenomen aan een ICT-benchmark waarbij een vergelijking is gemaakt met andere gemeenten en shared service centers.¹³ Daarin is de dienstverlening van Equalit in beeld gebracht op een groot aantal aspecten, de ICT volwassenheid (effectiviteit). De dienstverlening van Equalit wordt daarbij duidelijk beter beoordeeld dan andere deelnemers in de benchmark. De score van Equalit komt uit op een 2,3 (op een schaal van 4) tegen gemiddeld 1,6 bij andere deelnemers in de benchmark. Ook het ambitieniveau ligt hoger bij Equalit. Equalit scoort op vrijwel alle onderdelen hoger dan de andere deelnemers in de benchmark. De maximale score wordt behaald op beveiliging, hulp voor eindgebruikers (helpdesk) en professionalisering ICT werkprocedures.

¹² Equalit, Product- en dienstencatalogus 2019.

¹³ M&I partners, ICT-benchmark gemeenten 2020.

Ook scoort Equalit duidelijk bovengemiddeld op de beheersbaarheid van werkzaamheden en capaciteitsplanning, beschikbaarheid van ICT, compliance, ICT management en planvorming en het veiligheidsbeheer en risicobeperking. Op enkele aspecten zoals op identificatie en allocatie van kosten, gebruik van service levels naar eindgebruikers en training van eindgebruikers zijn nog verbeteringen mogelijk.

In onderstaande figuur is de score van Equalit (blauwe balk) afgezet tegen dat van de andere deelnemers aan de benchmark (groene bolletjes). Het ambitieniveau van Equalit is weergegeven met de gele balk en het ambitieniveau van andere gemeenten met een rood bolletje.



Bron: M&I partners, ICT-benchmark gemeenten 2020.

Uit de benchmark komt ook naar voren dat het ingezette personeel van Equalit duurder is en daardoor mogelijk hoger gekwalificeerd. Het gaat met name om personeel voor systeembeheer en technisch applicatiebeheer.

tevredenheid

De dienstverlening van Equalit is door de gemeente nog niet geëvalueerd. Aan een uitvraag over de tevredenheid van eindgebruikers van Equalit is door de gemeente niet deelgenomen. Signalen uit de organisatie over de dienstverlening worden wel opgepikt en uitgewisseld, bijvoorbeeld als er aanmerkingen zijn over de servicedesk (wachtijd).

5.2 Archief

gemeenschappelijke regeling WBA

De archieftaken zijn door de gemeente ondergebracht bij het West-Brabants Archief (WBA). Hierin nemen ook de gemeenten Bergen op Zoom, Roosendaal, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Rucphen, Steenberg en Woensdrecht deel. De keuze voor aansluiting bij het WBA is gemaakt omdat de gemeente geen eigen archivaris in dienst had en de archiefbewaarpplaats niet aan de normen voldeed. Door het WBA zijn zowel analoge archiefbewaarpplaatsen als digitale E-depots in beheer. Indien de gemeente inzicht wil in documenten die door het WBA worden beheerd kunnen deze worden opgevraagd waarvoor een uitleenprotocol is opgesteld.

achterstand

Door onderbezetting bij de gemeente was er een achterstand opgelopen bij de archivering van zaken. Hiervoor heeft er een eenmalige opschoning plaatsgevonden waarvoor eenmalig extra kosten zijn gemaakt. Deze kosten zijn in 2020 gemaakt en bedroegen ruim 140.000 euro. Vanaf 2021 is deze achterstand ingelopen en zijn de kosten weer op een vergelijkbaar niveau als vóór 2020.

gemeentelijke bijdrage

De bijdrage van de gemeente aan het WBA wordt bepaald op basis van het aantal strekkende meters aangeboden archiefbescheiden. Omdat papieren archief sterk afneemt wordt het kostenmodel onder de loep genomen in een evaluatieronde. Deze discussie wordt nu gevoerd en naar verwachting zal per 2023 een nieuw prijsmodel ingevoerd. Er wordt ook gedacht aan de omvang van het digitale archief. Overigens hangen de kosten momenteel samen met ontwikkeling van ICT-kosten (E-depots).

dienstverlening

Tweejaarlijks vindt er een onderzoek plaats naar kritieke prestatie indicatoren waarbij aansluiting wordt gezocht bij de indicatoren die in de VNG-handreiking zijn genoemd.¹⁴ Op deze meer procesmatige indicatoren zijn enkele aanbevelingen gedaan ter verbetering¹⁵:

- lokale regelingen zijn verouderd;
- ordening authenticiteit, context, toegankelijkheid en duurzaamheid papieren en digitale archiefbescheiden: inventariseren acties en procesafspraken op basis van kwaliteitscontroles;
- specifieke eisen aan digitale archiefbescheiden: vulling van metadatavelden;
- overbrenging van archiefbescheiden naar de archiefbewaarplaats: afronding archiefbescheiden van vóór 2015;
- archiefbewaarplaatsen, archiefruimten en e-depots: betrokkenheid van functioneel beheerders bij het E-depot.

5.3 Huisvesting en facilitaire zaken

5.3.1 Organisatie

renovatie Raadhuis

Na een lange aanloop is besloten om het Raadhuis (Markt 1) grondig te renoveren in plaats van nieuwbouw te plegen. Vóór de renovatie was de boekwaarde vrijwel nihil. Er heeft begin jaren '90 nog een beperkte renovatie plaatsgevonden, maar daarna alleen het noodzakelijk onderhoud zoals aanpassingen van de balies burgerzaken en receptie en er heeft het nodige schilderwerk plaatsgevonden. De onderhoudstoestand was zeer matig. Zo was er geen klimaatbeheersing aanwezig, was het dak slecht (lekkages), was er achterstallig onderhoud bij kozijnen en installaties, was er een betere beveiliging nodig en was er geen goede vergaderfaciliteit voor de raad. In het meerjarenonderhoudsplan voor 2010-2020 was onderhoud voorzien van een bedrag van 1 mln. euro. Dit meerjarenonderhoudsplan is door een extern bureau opgesteld aan de hand van inspecties.

¹⁴ VNG, Horizontale verantwoording Archiefwet 1995 via Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's), april 2013.

¹⁵ Raadsmededeling 'KPI onderzoek Archief en Informatiebeheer 2019 gemeente Zundert, 22-09-2020.

In het renovatieplan zijn alle geplande onderhoudsmaatregelen opgenomen. Deze renovatie heeft plaatsgevonden in 2020. Naast het genoemde onderhoud zijn er ook flexibele werkplekken aangebracht met plekken in rumoer, stilte (concentratie), scrum, treincoupezitjes en aanlandwerkplekken. Bij de renovatie gaat het zowel om de publiekshal en -balie, raadszaal en vergaderkamers.

In het Raadhuis zijn vooral ambtenaren gehuisvest binnen de bestuursondersteuning en zijn de publieksfuncties aanwezig. Vergaderingen met externen vinden hier ook plaats.

tijdelijke huisvesting

Om de ambtenaren te kunnen huisvesten is er aanvullende huisvesting nodig. Hiervoor was een pand in gebruik aan de Bredaseweg 2. Dit pand is in 2020 afgestoten als ambtenarenhuisvesting waarbij de boekwaarde is afgewaardeerd tot de waarde van de grond, vooruitlopend op een herontwikkeling. Ter vervanging van deze locatie is ruimte gehuurd aan de Bredaseweg 1 terwijl eerder ook een pand op een bedrijventerrein werd gehuurd. Het gebruik van Bredaseweg 1 vormt een tijdelijke situatie, vooruitlopend op renovatie van gemeenschapscentrum De Schroef. Deze locatie krijgt in de toekomst meer de vorm van een ontmoetingsruimte met 30 werkplekken, maar daarnaast ook multifunctionele voorzieningen als een koffiekroeg en aanlandwerkplekken. De ingebruikname is met een jaar uitgesteld tot 2023.

facilitair

Facilitaire diensten worden periodiek uitbesteed. Het gaat daarbij met name om de schoonmaak en de koffievoorziening. Daarbij is aandacht voor het gebruik van duurzame materialen en, indien mogelijk, bedrijven die gebruik maken van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Lokale of regionale aanbieders zijn geen afzonderlijk criterium in de gunning. Er zijn geen specifieke cateringvoorzieningen. Wel is er een vers fruitvoorziening en kan er gebruik gemaakt worden van fitness in Zundert. Het meubilair wordt geleased. De inkoopvoorwaarden zijn recent geëvalueerd waarbij geen grote verschillen met omringende gemeenten zijn geconstateerd binnen De6-verband¹⁶.

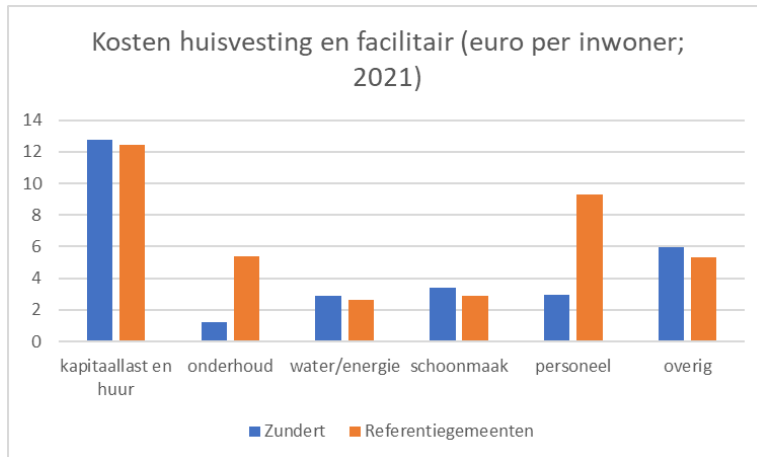
Wat niet wordt uitbesteed is de bode die in dienst van de gemeente is.

5.3.2 Financieel beeld

Uit de vergelijking met referentiegemeenten blijkt dat de exploitatielasten in Zundert lager liggen. Dit geldt niet voor het jaar 2020 waarbij de kapitaallasten voor de Bredaseweg 2 zijn afgewaardeerd tot de waarde van de grond, omdat deze huisvesting is afgestoten. De kantoortuin aan de Bredaseweg 1 is gelijktijdig in gebruik genomen. De huidige exploitatielasten van de Bredaseweg 1 zijn ongeveer gelijk aan de lasten van de Bredaseweg 2.

De toekomstige kosten van het ontmoetingscentrum (De Schroef) wijken naar verwachting niet af van de huidige tijdelijke huisvesting. Er wordt vanuit gegaan dat in het gemeenschapscentrum ook andere gebruikers een plek krijgen waardoor het aandeel van de ambtenarenhuisvesting beperkt kan blijven.

¹⁶ Moerdijk, Roosendaal, Etten-Leur, Halderberge, Rucphen en Zundert.



Aan de hand van een vergelijking van de huidige lasten voor huisvesting en facilitair met referentiegemeenten komen hieronder de verschillende kostencomponenten aan bod.

kapitaallasten

Ondanks de recente renovatie van het Raadhuis zijn de kapitaallasten en huurlasten vrijwel niet hoger dan bij referentiegemeenten. Het beeld van de referentiegemeenten wordt wel bepaald

door één gemeente die recent het gemeentehuis ook volledig heeft gerenoveerd, alleen tegen aanzienlijk hogere lasten. Zonder deze gemeente komen de kapitaal- en huurlasten in Zundert ongeveer 25% hoger uit.

De gemeente hanteert een afschrijvingstermijn van (maximaal) 30 jaar voor de renovatiekosten van het Raadhuis. Voor groot onderhoud wordt een afschrijvingstermijn van 25 jaar aangehouden. Referentiegemeenten hanteren veelal een langere termijn (meestal 40 jaar). Ook de omslagrente is in Zundert hoger. Deze factoren spelen een rol bij het beeld van de kapitaallasten.

onderhoudslasten

De onderhoudslasten zijn in Zundert duidelijk lager dan bij referentiegemeenten. Deze lagere lasten hangen samen met de recente renovatie van het Raadhuis en de huur van de tijdelijke huisvesting.

water en energie

De lasten voor water en energie voor de huisvesting zijn in Zundert op hetzelfde niveau als bij referentiegemeenten. Bij de renovatie van het Raadhuis is er aandacht uitgegaan naar duurzaamheidsaspecten. Dit betreft het klimaatbeheersingssysteem en geen gasaansluitingen. Deze aspecten hebben geen kostenverhogend effect met zich meegebracht, ook omdat hiervoor een subsidie is ontvangen.

schoonmaakkosten

De schoonmaakkosten liggen in Zundert op ongeveer hetzelfde niveau als bij referentiegemeenten.

personeel

De personeelslasten voor huisvesting en facilitair beperken zich vrijwel tot de functie van bode. Referentiegemeenten beschikken duidelijk over meer personeel voor onder andere gebouwenbeheer, catering en andere facilitaire aangelegenheden. Overigens kwam dit aspect ook in het onderzoek naar voren waarbij er niet echt een inhoudelijk aanspreekpunt is voor de huisvesting.

overig

De overige lasten voor huisvesting en facilitair zijn in Zundert op vergelijkbaar niveau als bij referenties. Het gaat daarbij om kantoorbenodigdheden, kosten voor catering en belastingen.

5.3.3 Prestaties

Er zijn geen prestatie-indicatoren die door de gemeente worden gehanteerd voor huisvesting of facilitair.

oppervlakte

De gemeente beschikt, verspreid over beide locaties, over ongeveer 110 werkplekken. Dit is duidelijk minder dan bij de referentiegemeenten en sluit aan bij de eerdere constatering bij ICT dat er relatief veel taken worden uitbesteed (netwerkorganisatie). Per werkplek is er gemiddeld 20 m² beschikbaar, inclusief vergaderruimtes en publieksruimtes. Bij de renovatie is er een minimum van 10 m² per werkplek aangehouden. Bij de overstap naar flexplekken is er gerekend met een korting van 25% van het aantal werkplekken, wel zijn enkele reserveplekken voor externe inhuur gereserveerd. In vergelijking met referentiegemeenten is dit wat aan de krappe kant.

thuiswerksituatie

De verwachting is dat door de coronasituatie en de doorontwikkeling als netwerkorganisatie in de toekomst structureel minder gebruik wordt gemaakt van werkplekken op kantoor, met uitzondering van de functies in de publieke dienstverlening. Er is aandacht en er zijn voorzieningen om de werkplek thuis in te richten (ICT-apparatuur, bureaustoel, beeldscherm). De uiteindelijke invulling hangt mede af van afspraken in de toekomstige CAO.

5.4 KCC en receptie

organisatie

Er zijn nu drie medewerkers werkzaam in het KCC. In de bezetting van het KCC is de afgelopen jaren niet veel veranderd. Het KCC is nu wel een afzonderlijk organisatieonderdeel in de formatie daar waar het eerder onderdeel was van andere programma's. Hiervoor is personeel overgestapt vanuit vergunningen en administratieve ondersteuning re-integratie.

De receptie is ingericht voor fysieke ontvangst, het KCC behandelt het kanaal telefonie. De inzet vanuit het KCC is alleen voor algemene dienstverlening.

dienstverlening

Het KCC wordt steeds meer een integraal onderdeel van de publieke dienstverlening van gemeente. Zo worden er steeds meer eerste lijnsvragen afgehandeld, onder andere voor burgerzaken en vergunningen. Er is steeds meer aansluiting bij andere programma's, bijvoorbeeld via Newsroom (digitaal weeknieuws delen) zodat KCC en medewerkers in de organisatie de laatste ontwikkelingen meekrijgen. Ook is een scheiding aangebracht tussen receptie en KCC.

Er worden enkele prestatie-indicatoren gehanteerd binnen het KCC. Er komen wekelijks overzichten beschikbaar met wachttijden en afhandeltijden van binnenkomende telefonische contacten. Hieruit blijkt dat de wachttijd beperkt is en de afhandeltijden gemiddeld tussen de 3 en 4 minuten bedragen.

Bij de inspanningen voor 2022 staat het vaststellen van de interne en externe servicenormen. Een eerste nulmeting is momenteel in voorbereiding, mede naar aanleiding van raadsbijeenkomst.

Er is meer differentiatie (kanaalsturing) zodat zelf meer zaken kunnen worden afgehandeld. Wachttijden bij het KCC zijn acceptabel. Proberen zoveel mogelijk digitaal op te lossen, maar persoonlijk aandacht blijft ook mogelijk.

Uit het interview met de programmacoördinator blijkt dat de afstemming met afdelingen nog kan worden geoptimaliseerd, bijvoorbeeld als het gaat om terugbelverzoeken. Op het KCC wordt geprobeerd om publieksinformatie te verschaffen, maar men mist soms informatie (bijvoorbeeld over vergunningen).. Hiervoor zijn er wel al wat stappen gezet en is informatie op de website aangepast. Nu loopt er een verzoek om basistraining op het gebied van burgerzaken zodat KCC-medewerkers daar de werkdruk kunnen verlichten. Daarnaast loopt er ook een pilot met een chat-bot om zo de meeste gestelde vragen digitaal te kunnen afhandelen.

De werkplekken van de receptie in de publiekshal voldoen niet aan de Arbo regelgeving. Er loopt momenteel een onderzoek om deze aan te passen. De medewerkers bij de receptie fungeren als gastvrouw in het raadshuis. De taken van de receptie en het KCC zijn inhoudelijk losgekoppeld.

6 Beantwoording normenkader

In dit afsluitende hoofdstuk wordt een korte beantwoording van de onderzoeksvragen, aan de hand van het normenkader, gegeven.

norm	toelichting	vraag	activiteit	beantwoording
de gemeente Zundert beschikt in de financiële administratie over een eenduidige ontwikkeling van overheadkosten voor de periode 2017-2021	de gemeente kan - naast lv3 en jaarrekeningen- data (grootboekgegevens) aanreiken op basis waarvan de ontwikkeling van de overhead voor de jaren 2017-2021 op een consistente wijze kan worden vastgesteld.	1,3	financiële trendanalyse en analyse van jaarstukken	Uit grootboekanalyse blijkt dat de overheadkosten goed in beeld zijn te brengen. De overheadkosten zijn in de periode 2017-2021 toegenomen met bijna 30%. De kosten voor ICT, interne zaken en financiën zijn daarbinnen de grootste posten. Deze overheadkosten nemen toe. De kosten voor communicatie, huisvesting en bestuursondersteuning zijn stabiel. De personeelskosten nemen in verhouding tot de totale overheadontwikkeling niet sterker toe dan andere kostensoorten.
de gemeente Zundert beschikt in de financiële administratie over nadere uitsplitsing van overhead kosten	de gemeente kan een splitsing (data) aanreiken van de overhead in centrale overhead (en daarbinnen: ICT, huisvesting, P&O, financiën P&C en administratie, communicatie en overig intern) en taakgerelateerde overhead.	1,2	grootboekanalyse	
het college en de raad beschikken over een actueel inzicht in achtergronden / oorzaken van het huidige kostenniveau en de ontwikkeling, het informatie (en besluitvormingsproces) is transparant en begrijpelijk	Zundert kan informatie (nota's en besluiten) aanreiken over de achtergronden van het huidige kostenniveau. Referentiegemeenten kunnen informatie aanreiken over de achtergronden van het huidige kostenniveau.	5	documentenanalyse (aanvullende vragen bij referentiegemeenten) grootboekanalyse	De overheadkosten in Zundert hebben zich op vergelijkbare wijze ontwikkeld als bij referentiegemeenten. Daarbij doet de stijging zich in Zundert wel eerder voor, maar zijn de overheadkosten in 2021 iets lager dan bij referentiegemeenten. De kosten voor ICT en interne zaken zijn in Zundert hoger dan referentiegemeenten; voor communicatie en huisvesting (incl. facilitair) lager. Bij ICT hangt dit grotendeels samen met de bijdrage aan Equalit; bij interne zaken spelen verschillende ontwikkelingen een rol.
het niveau van overheadkosten van de gemeente hoog/laag is afgemeten aan de uitkering van het gemeentefonds en referentiegemeenten	hiervoor worden twee normen gebruikt: - laag/hoog in vergelijking met het gemeentefonds in euro's per inwoner - laag/hoog in vergelijking met het referentiegemeenten in euro's per inwoner.	4	grootboekanalyse op onderdelen van Zundert en referentiegemeenten	

norm	toelichting	vraag	activiteit	beantwoording
<i>gemeente Zundert heeft duidelijk inzicht in de relatie tussen de kosten en de kwaliteit en omvang van geleverde diensten.</i>	Zundert kan informatie aanreiken over contracten (structureel-incidentieel) en kwaliteitsniveaus (SLA) en mogelijke opties die zijn overwogen (en waar wel of niet voor is gekozen).	6	documentanalyse benchmark (grootboekanalyse)	Voor ICT beschikt Zundert over minder accounts dan andere gemeenten bij zijn de kosten per account wel hoger. Daarbij lijkt het service-level van Equalit hoog te liggen, maar hanteert de gemeenten hiervoor geen duidelijke prestatie-indicatoren. Bij de archieftaken hebben zich incidentele kosten voorgedaan voor het wegwerken van achterstanden. Voor de toekomst hangt de kostenontwikkeling samen met de basis voor de bijdrage aan het WBA. Bij de huisvesting heeft zich een renovatie voorgedaan en tijdelijke huisvesting. Desondanks zijn de kapitaallasten en huren niet hoger. De kosten voor onderhoud en personeel zijn lager dan bij referentiegemeenten. Zundert beschikt over relatief weinig oppervlakte. Bij de KCC/receptie is er weinig veranderd aan de feitelijke bezetting, maar is het een meer afzonderlijk onderdeel binnen de overhead.
<i>gemeente heeft grip op gevolgen verhogen/verlagen overheadkosten in relatie tot de dienstverlening en organisatie</i>	Zundert (college en ambtelijke organisatie) heeft op basis van nota's goed zicht op ingrepen voor voorzieningen en kwaliteit van de dienstverlening en organisatie	7	documentenanalyse en aanvullende interviews	Er zijn duidelijke relaties tussen het niveau van dienstverlening en de overheadkosten. Alleen bij de ICT staat dit wat op afstand als het gaat om inzicht in service-level (servicedesk, applicaties) en keuzes die de gemeente daarin kan maken.

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

Inleiding

Onderzoek naar overhead is niet volledig waarde vrij. Natuurlijk zijn de cijfers objectief vast te stellen. Dat is door Cebeon gedaan en die objectieve cijfers zijn door ambtelijke hoor en wederhoor bevestigd. De feiten zijn daarmee onweerlegbaar. Het rapport van Cebeon is integraal opgenomen in deze rapportage.

De conclusies en aanbevelingen zijn opgesteld door de rekenkamercommissie. Waar dat naar het oordeel van de rekenkamer nodig was voor het duiden van de cijfers of het trekken van conclusies is gebruik gemaakt van externe bronnen, uiteraard met bronvermelding.

De duiding van die cijfers in relatie tot de onderzoeksvragen en de normen is bestuurlijk van aard en houdt ook verband met onderliggende waarden van de onderzoekers en in dit geval de rekenkamercommissie. Daarom vinden we een korte inkijk in onze waarden relevant.

Door sommigen wordt overhead beschouwd als overtollig. Overhead kenmerkt zich in die gedachtegang doordat er geen resultaat of effect mee samenhangt. Het is dan een noodzakelijk kwaad dat tot een minimum beperkt dient te worden. In die visie is iedere bezuiniging op overhead goed omdat immers overtollig vet wordt weggesneden zonder dat het gevolgen heeft voor de publieke dienstverlening.

Zo kijkt de rekenkamercommissie niet naar overhead. In onze visie is overhead noodzakelijk als ondersteuning van de primaire processen die publieke dienstverlening mogelijk maakt. Overhead gedraagt zich als smeerolie bij een machine. Gebruik er teveel van en de motor gaat roken, gebruik te weinig en de machine loopt vast. Zo bezien is het ook begrijpelijk dat wanneer er steeds zwaardere eisen worden gesteld aan de publieke dienstverlening (het toerental en de druk neemt toe) ook de overhead relatief toeneemt.

En dan wordt het van belang om precies de juiste dosering te vinden. Dat kan alleen wanneer de gemeente de aard en omvang goed beheerst. Wanneer de gemeente in staat is om niet alleen inzicht te bieden in kosten en kwaliteit van de door overhead geleverde diensten. Ze moet dan ook in staat zijn de gevolgen van verhogen of verlagen inzichtelijk te maken.

Het laatste komt overigens in onze visie niet overeen met volledig SMART maken van overhead. Omdat nu eenmaal niet alles meetbaar en kwantificeerbaar is. Het nut van de beschikbaarheid van ondersteuning zal vaak pas blijken wanneer zich een crisis voordoet. De omvang is in dat geval vooral een keus. Het gesprek erover tussen de gemeenteraad als hoogste orgaan, het college dat verantwoordelijk is voor beleid en uitvoering terzake en de ambtelijke organisatie die het inzicht verschaft is tenminste zo belangrijk als de precieze getallen.

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

We trekken conclusies op basis van antwoorden op de onderzoeksvragen en de bijbehorende normen.

1. Hoe hebben de overheadkosten, met name de personeels- en ICT-kosten, zich afgelopen jaren in Zundert ontwikkeld?

- Norm: de gemeente kan data aanreiken op basis waarvan de ontwikkeling van de overhead voor de jaren 2017-2021 op een consistente wijze kan worden vastgesteld.
- Norm: de gemeente kan een splitsing aanreiken van de overhead in centrale overhead en taakgerelateerde overhead.

Aan beide normen wordt voldaan.

Over de gehele periode 2017-2024 neemt de overhead van de gemeente Zundert toe van €217 naar €279 per inwoner.

De lasten ontwikkelden zich in dezelfde periode van €2.411¹⁷ naar €2.337¹⁸. De overhead neemt ook als percentage van de totale lasten toe.

overhead	2017	2019	2020	2024
realisatie	217	252		
begroting			290	279

¹⁷ 52233000/21657; bron jaarrekening gemeente ; alle cijfers

¹⁸ 50955000/21800; bron begroting gemeente; CBS prognose; www.waarstaatjegemeente.nl

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

Stijging overheadkosten

Overhead	Realisatie 2017-2019	Begroot 2019-2024	Realisatie 2017 - Begroot 2024
ICT	12	10	22
Financiën	2	15	17
Interne Zaken	11	1	12
P&O	6	1	7
Overig	4	0	4
Totaal	35	27	62

De overheadkosten aan ICT zijn in 2017-2019 in Zundert hoger dan bij referentiegemeenten, maar in 2021 is dit verschil vrijwel verdwenen. Het kostenniveau ligt in 2017-2019 ongeveer 10 à 15% hoger in Zundert. Dit lijkt te impliceren dat de verdere professionalisering van de ICT in Zundert eerder is ingezet.

2. Wat zijn mogelijk andere grote kostenposten in de Zundertse overhead?

De grootste overhead post is ICT, gevolgd door Interne Zaken, Financiën en Huisvesting. De grootste kostensoort is personeel en personeel is ook de belangrijkste kostendrijver. Alle andere kosten nemen in ongeveer gelijke mate met deze kostensoort toe.

3. Zijn de overheadkosten in Zundert de afgelopen jaren gestegen en wat is daarvan de oorzaak?

De overheadkosten zijn in Zundert tussen 2017 en 2019 gestegen met 16%. Dat kan deels verklaard worden door de opgetreden CAO stijging¹⁹. Volgens de begroting 2021-2024 zullen ze na een eenmalige piek in 2020 de komende jaren stabiliseren.

¹⁹ Car-Uwo maximum schaal 10/10 steeg van 3.994 in 2017 naar 4.228 in 2019. Een stijging met 5,9%. De werkgeverspremie ABP steeg in dezelfde periode van 14,77% naar 17,43%. Berekenen van het precieze effect op de overhead valt buiten de scope van dit onderzoek.

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

De gerealiseerde lasten overhead 2020 bedroegen € 6.988.021 en waren € 26.116 lager dan begroot. ²⁰ De begroting 2022²¹ stijgt met 2,4% te opzichte van realisatie 2020. Het doet vermoeden dat het doel om te stabiliseren haalbaar is.

De belangrijkste stijgingen worden veroorzaakt door:

ICT

De grootste stijging vindt plaats bij ICT. De overheadkosten aan ICT zijn in 2017-2019 in Zundert hoger dan bij referentiegemeenten, maar volgens de begroting is dit verschil in 2021 vrijwel verdwenen. Het kostenniveau ligt in 2017-2019 ongeveer 10 à 15% hoger in Zundert. Dit lijkt te impliceren dat de verdere professionalisering van de ICT in Zundert eerder is ingezet.

Opvallend is dat Zundert minder accounts per inwoner heeft. In welke mate dat samenhangt met uitbesteding als gevolg van de keuze om netwerkgemeente te zijn, hebben we niet vast kunnen stellen. Indien de accounts en daarmee samenhangende kosten als gevolg daarvan in de uitbesteding onder de programma's zijn opgenomen is er sprake van een verschuiving van kosten. Voor zover er bewust is gekozen voor een beperkter aantal accounts voor de eigen organisatie kan dat duiden op een goede beheersing. Nadere informatie daarover is gewenst maar is niet aangetroffen in begroting of jaarstukken.

Er is, blijkens de verkregen informatie, bewust gekozen voor accounts met een relatief hoog kwaliteitsniveau. Daarmee heeft Zundert via Equalit voorgesorteerd op toenemende eisen. Niet alleen worden er hogere eisen gesteld aan de externe en interne veiligheid, ook worden er eisen gesteld aan de beschikbaarheid van de ICT-dienstverlening.

Uit de ICT-benchmark 2020 komt het beeld naar voren dat Equalit 2,3 scoort tegenover 1,6 voor vergelijkbare dienstverleners en gemeenten. Vooral beveiliging, de helpdesk en de professionalisering van de ICT-werkprocedures scoren aanzienlijk beter. Daarnaast is de ambitie van Equalit aanzienlijk hoger met betrekking tot onder andere beschikbaarheid en compliance. De kosten per account hangen daar waarschijnlijk mee samen. Door selectief te zijn in het aantal accounts kunnen de kosten voor de gemeente worden beheerst.

Het maakt dat Zundert in staat moet worden geacht om middels de samenwerking met Equalit tot een goede beheersing van de ICT-prestaties en de bijbehorende kosten te komen. Het meest geschikte instrument daarvoor, een volledig en uitgewerkt Service Level Agreement ontbreekt echter. De rekenkamercommissie kan daardoor de mate van beheersing niet vast stellen.

Of de op zichzelf hoge kwaliteit van de Equalit dienstverlening heeft geleid tot tevredenheid bij eindgebruikers en het publiek kan niet worden vastgesteld omdat de gemeente (nog) niet heeft deelgenomen aan een uitvraag over tevredenheid van eindgebruikers. Ook is de dienstverlening door de gemeente niet geëvalueerd.

²⁰ Jaarstukken Zundert 2020 pagina 136.

²¹ Concept netwerkbegroting 2022-2025 pagina 117

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

Financiën

2017-2024

<i>Financien</i>	<i>Mutaties</i>	<i>per inwoner</i>
Salarisadministrateur	€ 38.000	€ 2
Businesscontroller	€ 95.000	€ 4
2 externe adviseurs	?	?
Onverklaard	€ 239.800	€ 11
Totaal	€ 372.800	€ 17

Voor de relatief grote stijging bij Financiën geeft de controller de volgende verklaring:

“In Zundert hebben we ons ontwikkeld naar en werken we continu aan een netwerkorganisatie. Integraliteit, opgavegericht, brede inzetbaarheid en flexibiliteit zijn daarbij essentieel. Samenwerking in de opgaven tussen de verschillende professionals, teams en beleidsvelden staat centraal. In die organisatie-ontwikkeling hebben we de rol van business controller als noodzakelijk vastgesteld. Vanuit de programma’s met de verschillende grote opgaven (de business) is een onafhankelijke adviseur nodig voor zowel de bestuurlijke als de financiële P&C.

Door samenvoeging van de AO/IC medewerker vanuit team financiën, de nieuwe rol van business controller met de concerncontroller is er een control team gevormd. Hiermee worden kennis, kunde, continuïteit van grip en risicobeheersing geborgd. De door het college vastgestelde ambitie is dat we in 2024 naar een In Control Statement (ICS) kunnen doorgroeien.”

Het is daarom begrijpelijk dat is geïnvesteerd in extra personeel. In de ambtelijke reactie treffen we de volgende verklaring aan:

- Toename lasten 2020 – 2024. De stijging wordt mede veroorzaakt door het aantrekken van een salarisadministrateur. Deze taak werd voorheen ook uitgevoerd door een HRM-adviseur. (Extra kosten € 38.000.)
- Het overzetten van een planeconoom naar businesscontrolling, hier als onderdeel van financiën aangemerkt. (€ 95.000 extra loonkosten.)
- In 2018 zijn 2 externe adviseurs ingezet op basis van onbezette formatie. Ook in 2019 was dit nog het geval. Deze kosten zijn in de categorie overig gezet.

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

- In 2019 viel bij financiën een incidentele meevaller van € 50.000 voor het terughalen van dubbele betalingen en extra te compenseren en te verrekenen BTW na een extra interne controle over meerdere jaren.

Dat kan het verschil van € 17 per inwoner echter niet geheel verklaren. Tenzij de 2 externe adviseurs een blijvende kostenpost van circa €239.800 vertegenwoordigen.

De rekenkamercommissie stelt vast dat een In Control Statement blijkbaar op dit moment ontbreekt omdat Financiën niet aan de vereisten daarvoor kan voldoen. Vanaf de jaarrekening 2021 is vereist dat de gemeente zelf een rechtmatigheidsverantwoording kan afleggen. Dat geïnvesteerd wordt in voldoende kwaliteit en kwantiteit vloeit dan ook voort uit die wettelijke verplichting.

Die verantwoording wordt nu (tegen hoge kosten) opgesteld door de accountant. Wanneer de gemeente die taak zelf kan vervullen is wellicht een besparing op de kosten van de accountant in de toekomst mogelijk. In die zin kan de uitbreiding van de capaciteit van Financiën worden gezien als een investering in zowel betere financiële beheersing als potentiële besparingen nadat het doel is bereikt. Dat de gemeente de potentiële besparingen nog niet heeft verwerkt in de begroting ligt voor de hand omdat deze zich pas na deze begrotingsperiode kunnen voordoen.

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

Interne Zaken

De overheadkosten voor interne zaken zijn in Zundert hoger dan bij referentiegemeenten. De kostenontwikkeling in Zundert volgt een vergelijkbaar patroon als bij referentiegemeenten.

In de periode 2017-2021 nemen de kosten met ruim 25% toe. De stijging wordt vooral veroorzaakt door organisatorische ontwikkelingen van Klant Contact Centrum. Eerder was het personeel onderdeel van afdelingen met publiekscontacten en vanaf 2020 is het een afzonderlijk onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Daarnaast nemen de kosten van het inkoopbureau iets toe. De kosten voor het archief zijn in 2020 tijdelijk hoger.

Voor Archief kan worden vastgesteld dat de kwaliteit onvoldoende was, er waren achterstanden opgelopen. De geraamde kosten hangen in de toekomst nauw samen met de ICT-kosten voor e-depots.

Voor het Klant Contact Centrum geldt in hoge mate dat er sprake is van het publieke nut dat het KCC beschikbaar is zonder dat de output direct meetbaar is. Er zullen in 2022 servicenormen worden opgesteld, maar daarmee is niet het gehele verhaal verteld. Het Klant Contact Centrum is immers het zichtbare visitekaartje van de gemeente. De wens om de dienstverlening naar het publiek op een hoog niveau te brengen is daarmee wellicht de belangrijkste verklaring voor de gestegen kosten.

Of de kostenstijging samenhangt met volume, het voornemen om hogere kwaliteit te leveren of de wens om voldoende capaciteit beschikbaar te hebben kon binnen de scope van dit onderzoek niet worden vastgesteld.

P&O

Vanwege de budgettaire beperkingen is in dit onderzoek geen nadere verdieping gedaan naar de precieze oorzaken van de kostenstijging. We zien wel dat deze kostenstijging zich bij alle referentiegemeenten voordoet. Dat is een indicatie dat de ontwikkeling samenhangt met wettelijke eisen. We zien in Zundert dat eerder wordt voorgesorteerd op toekomstige eisen, met als gevolg dat nu verwacht wordt dat de kosten in Zundert beneden het gemiddelde van de referentiegemeenten uitkomen. De overheadkosten aan P&O laat met name in 2021 een minder snel stijgende trend zien in vergelijking met referentiegemeenten. In 2017 waren de kosten aan P&O nog hoger dan bij referentiegemeenten, maar dit beeld is in 2021 juist omgekeerd. Het minimumniveau aan P&O-kosten bij referentiegemeenten ligt duidelijk nog lager dan de kosten in Zundert.

4. Hoe verhoudt de ontwikkeling van de overheadkosten in Zundert zich tot vergelijkbare gemeenten?

De overheadkosten in Zundert hebben zich op vergelijkbare wijze ontwikkeld als bij referentiegemeenten. Daarbij doet de stijging zich in Zundert wel eerder voor, maar zijn de overheadkosten in 2021 iets lager dan bij referentiegemeenten. De kosten voor ICT en interne zaken zijn in Zundert hoger dan referentiegemeenten; voor communicatie en huisvesting (incl. facilitair) lager. Bij ICT hangt dit grotendeels samen met de bijdrage aan Equalit; bij interne zaken

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

spelen verschillende ontwikkelingen een rol. Ook verdwijnen de verschillen met referentie gemeenten vrijwel binnen de horizon van de lopende begroting.

Opvallend is dat voor alle overheadtaken geldt dat er referentiegemeenten zijn met lagere kosten per inwoner. De precieze reden daarvan is binnen de beperkte scope van dit onderzoek niet vast te stellen. Mogelijk zijn er "beste van de klas"-voorbeelden of "beste praktijken" waarvan geleerd kan worden.

5. Wat is de oorzaak van de verschillen in overheadkosten?

Voor de onderzochte onderwerpen komt het beeld naar voren dat Zundert relatief vroeg anticipeert op nieuwe eisen. Dat geldt voor ICT (hoge kwaliteit gepaard aan beperkte volumes), voor Financiën (de In Control Verklaring), en voor het Klant Contact Centrum (publieke dienstverlening centraal). Dat gaat gepaard met hogere kosten bij aanvang van de periode, maar minder sterke stijging aan het einde van de periode. De verschillen zijn goeddeels verklaarbaar op basis van de personele inzet in zowel volume als kwaliteit.

Wel valt op dat een systematische analyse van kosten en dienstverlening in de paragraaf bedrijfsvoering van zowel de begroting als het jaarverslag ontbreekt. Dat maakt het de leden van de gemeenteraad onvoldoende mogelijk om inzicht te krijgen in de ontwikkeling en de achterliggende redenen.

Ook de paragraaf verbonden partijen van begroting (2021) en jaarrekening (2019) bevat geen informatie die inzicht geeft in de ontwikkeling van de overhead.

6. Hoe zijn de overheadkosten desgewenst te beïnvloeden?

Om overheadkosten te beïnvloeden moet er inzicht bestaan in de samenstelling en de factoren die de omvang bepalen. Dat is in Zundert in afdoende mate het geval, hoewel op onderdelen nog verbeteringen in de vorm van servicenormen en indicatoren zijn voorzien.

Minstens zo belangrijk is dat er inzicht bestaat in de gevolgen van meer of minder personele inzet. Kunnen we met een investering de tevredenheid sterk verbeteren? Wat levert dat het publiek op? Zijn er "beste praktijken" elders? En wat betekent het als we die praktijken overnemen? Welke risico's nemen we als we de beschikbaarheid (van ICT, Financiën, KCC) beperken en er zich een calamiteit of een onvoorziene gebeurtenis voordoet? Wat kost het om op alle situaties voorbereid te zijn? Wat kost het om de gevolgen van een gebrek te herstellen?

Die informatie maakt een goed geïnformeerd gesprek tussen Gemeenteraad, College en ambtelijke organisatie mogelijk. Helaas ontbreekt ze in de daarvoor bedoelde paragrafen van begroting en jaarrekening.

Uit het onderzoek blijkt dat Zundert een relatief hoog niveau realiseert tegen vergelijkbare kosten als referentiegemeenten. Door een lager niveau te accepteren zouden de overheadkosten dus kunnen worden verlaagd. De vraag op welke wijze dat precies kan worden vorm gegeven kunnen we op basis van dit onderzoek niet beantwoorden.

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

7. Wat zijn de gevolgen van het verhogen of verlagen van de overheadkosten?

Er zijn duidelijke relaties tussen het niveau van dienstverlening en de overheadkosten. Alleen bij de ICT staat dit wat op afstand als het gaat om inzicht in service-level (servicedesk, applicaties) en keuzes die de gemeente daarin kan maken.

Het onderzoek laat zien dat het aannemelijk is dat verlagen van overhead zonder nadere analyse risicovol is omdat de kans groot is dat er gevolgen zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening en de beschikbaarheid van vitale functies. Het kan ertoe leiden dat niet wordt voldaan aan wettelijke eisen (Financiën, Archief), de beschikbaarheid en veiligheid in het geding komt (ICT) of de publieke dienstverlening niet meer aan de externe verwachtingen voldoet (KCC). Of het mogelijk is om met gerichte investeringen toekomstige kosten te besparen dan wel de "motor" beter te laten lopen valt op basis van dit onderzoek niet te zeggen omdat de daarvoor benodigde systematische evaluatie ontbreekt.

Om beter inzicht te krijgen is het wenselijk dat jaarlijks in begroting en jaarrekening systematisch wordt ingegaan op de ontwikkeling van de overhead, de service normen en de beschikbaarheid alsmede de eisen die op de gemeente afkomen en de wijze waarop de gemeente daarmee omgaat.

Overhead is de smeerolie van de organisatie. Ze is daarmee niet volledig te beheersen door meting en prestatie-indicatoren. Er is sprake van wettelijke eisen en een keus met betrekking tot de beschikbaarheid. Dat maakt het gewenst om jaarlijks bij begroting en jaarrekening een geïnformeerd gesprek tussen college en gemeenteraad over aard, omvang en ontwikkeling van de overhead te voeren. De ambtelijke organisatie kan daaraan bijdragen door een systematische analyse te leveren.

Uit de vergelijking blijkt dat de gemeente Zundert gemiddeld lagere overheadkosten heeft dan de referentie gemeenten. Tegelijk stellen we vast dat er op alle onderdelen referentiegemeenten zijn met lagere kosten. Dat roept de vraag op of onderlinge beoordeling en het gesprek daarover een scherper inzicht kan opleveren in de aard, de samenstelling en de bepalende factoren. Daarmee kunnen wellicht "beste praktijken" worden geïdentificeerd waarmee alle deelnemers voordeel kunnen behalen.

Rekenkameronderzoek Ontwikkeling Overhead

Aanbevelingen

1. Voer vanaf de jaarstukken 2021 en de begroting 2023 nader te bepalen prestatie-indicatoren in voor met name ICT, Archief en KCC. Zorg voor een doorontwikkeling van de servicenormen van het KCC en stel vast welke beschikbaarheid minimaal vereist is om de publieke dienstverlening te waarborgen.

De overheadkosten in Zundert zijn op vergelijkbaar niveau als van referentiegemeenten. Op basis van dit onderzoek blijkt het niveau van dienstverlening in het algemeen niet lager dan bij referentiegemeenten en op onderdelen zijn er aanwijzingen dat dit sterker is. Dit dienstverleningsniveau is op een aantal overheedelementen moeilijk te beoordelen waarbij er in geringe mate prestatie-indicatoren worden gehanteerd. Dit bemoeilijkt ook de mate waarin grip kan worden gehouden op de kosten.

Het klantcontactcentrum en receptie gaan steeds meer taakgerelateerde dienstverlening naar buiten verzorgen. Dit zorgt voor minder belasting op afdelingen met publieksfuncties (burgerzaken, vergunningen). De wisselwerking met dergelijke afdelingen kan nog worden verbeterd. Denk daarbij dat algemene informatie wordt gedeeld en verzoeken vanuit het KCC sneller worden opgepakt.

2. Voer bij Equalit in 2022 een Service Level Agreement in met systematische meting van het feitelijke dienstverleningsniveau en de tevredenheid van de gebruikers.

Bij de ICT-kosten verdient het aanbeveling om meer transparant te maken hoe het kostenniveau van de dienstverlening van Equalit tot stand komt. Maak inzichtelijk welke keuzes over het service-level niveau van de servicedesk en ondersteuning over (essentiële en bedrijfskritische) applicaties zijn gemaakt. Op deze wijze is het mogelijk om een integrale afweging te kunnen maken in het niveau van dienstverlening en de stijgende ICT-kosten. Naast het niveau van dienstverlening van Equalit worden de ICT-kosten beïnvloed door het aantal gebruikers (accounts) en het gebruik van (mobiele) devices. Laat zien dat dit bewuste keuzes zijn waar een visie achter schuil gaat.

3. Maak in overleg met de gemeenteraad beleid met betrekking tot de keuzes inzake huisvesting en facilitair waarbij de keuzes centraal worden belegd in de ambtelijke organisatie. De kosten voor de ambtenarenhuisvesting (inclusief facilitair) zijn afhankelijk van keuzes die in het verleden zijn gemaakt bij de renovatie van het raadhuis, maar deze keuzes liggen in de nabije toekomst ook op tafel bij het ontmoetingscentrum De Schroef. Keuzes die zijn gemaakt en die nog gemaakt moeten worden zijn in de ambtelijke organisatie niet centraal belegd en vastgelegd. Het gaat hierbij om het gemiddelde ruimtebeslag per werkplek, het aantal werkplekken en de (toekomstige) rol van het kantoor als werkplek.
4. Neem een systematische analyse van de overhead en de beïnvloedbaarheid ervan op in de paragraaf bedrijfsvoering van jaarstukken 2021 en begroting 2023. Baseer dat mede op gesprekken met vergelijkbare omliggende gemeenten.