

Beleidsnota

ORGANISATIEKOSTEN

2023



INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	2
2	Organisatiekosten en de uitwerking van de definitie overhead	3
3	Algemene uitgangspunten	5
4	Algemene uitgangspunten toegepast in Vijfheerenlanden	6
5	Verwerking van de organisatiekosten in de begroting 2023	9
6	Kostendekking en kostentoerekening	12
7	Toerekening van overheadkosten aan projecten	14
8	Urentoerekening	15
9	Samenvatting en besluitpunten	17
	Bijlage: Overzicht directe taakvelden (primair proces) en overhead	18

1. INLEIDING

Om de raad meer inzicht te geven in de omvang van de gemeentelijke overheadkosten en daarmee ook meer zeggenschap over die kosten te geven, wordt in artikel 8, eerste lid, onderdeel c van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) voorgeschreven, dat in de gemeentelijke programmabegroting een overzicht moet worden opgenomen van de gemeentelijke overheadkosten. De overige gemeentelijke organisatiekosten (dit betreft de directe kosten van het primaire proces) moeten worden verantwoord op de betreffende taakvelden van de programmabegroting.

Deze beleidsnota geeft onder meer een overzicht van de actuele regelgeving inzake organisatiekosten en overhead en geeft op een aantal punten een nadere toelichting. De door de commissie BBV uitgegeven Notitie overhead vormt hierbij de leidraad. In deze beleidsnota worden de richtlijnen van de commissie BBV toegepast naar de praktijk van de gemeente Vijfheerenlanden.

In de Notitie overhead van de commissie BBV wordt een definitie van overhead gegeven. Deze definitie luidt:

“alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.”

Het doel van deze beleidsnota is dan ook om vast te leggen, wat de organisatiekosten van de gemeente Vijfheerenlanden zijn, welke deel van deze kosten tot de overhead van de gemeente Vijfheerenlanden behoort en hoe deze kosten worden toegerekend en verantwoord. Deze beleidsnota draagt hiermee bij aan een transparante toepassing van de toerekening van organisatiekosten aan de diverse (eventueel kostendekkende) taakvelden van de gemeente Vijfheerenlanden en dus ook aan een transparante programmabegroting en aan een transparante berekening van kostendekkende leges en tarieven.

Aanvullend is deze beleidsnota een belangrijk hulpmiddel bij aanverwante zaken als bij de bepaling van BTW mengpercentages. Deze nota heeft nauwe raakvlakken met de Financiële verordening gemeente Vijfheerenlanden 2022.

2. ORGANISATIEKOSTEN EN DE UITWERKING VAN DE DEFINITIE OVERHEAD

Organisatiekosten betreffen alle kosten die verbonden zijn aan het in stand houden en het functioneren van de gemeentelijke organisatie. Dit betreft bijvoorbeeld de met de uitvoering van de organisatorische taken van de gemeente samenhangende personeelskosten (loonkosten en externe inhuurkosten), huisvestingskosten en facilitaire kosten, automatiserings- en overige ICT-kosten en overige organisatiekosten. Organisatiekosten kunnen worden onderscheiden in direct aan de taakvelden van de programmabegroting toerekenbare directe kosten en in overheadkosten.

Niet tot de organisatiekosten behoren de kosten van het gemeentelijk bestuur. Dit betreft de kosten van de raad, college en griffie (waaronder de kosten van de griffiemedewerkers). Daaronder vallen ook de accountantskosten, de kosten van de Lokale Rekenkamer en wachtgeldkosten van voormalige bestuurders.

Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) hanteert als uitgangspunt voor de toerekening van gemeentelijke kosten, dat kosten zoveel als mogelijk direct moeten worden toegerekend aan de betreffende gemeentelijke taken en activiteiten. Dit betekent, dat alle bedrijfskosten (waaronder organisatiekosten) die direct verbonden zijn met gemeentelijke taken en activiteiten, op de betreffende taakvelden van de programmabegroting moeten worden verantwoord. Een overzicht van deze taakvelden is opgenomen in de bijlage. Overhead wordt daarentegen centraal begroot en verantwoord op het overzicht overhead via taakveld 0.4 Overhead.

In het Wijzigingsbesluit vernieuwing BBV 2016 is de definitie van het begrip overhead verder uitgewerkt. In de toelichting op het Wijzigingsbesluit is de definitie van overhead van Vensters voor Bedrijfsvoering gehanteerd als uitgangspunt voor de definitie van overhead binnen het BBV. Overhead bestaat hierbij in elk geval uit de volgende functies en werkzaamheden:

- Leidinggevendend primair proces (hiërarchisch): Het betreft alle hiërarchische leidinggevendend in het primaire proces. Zij hebben een personele verantwoordelijkheid waaronder het voeren van functioneringsgesprekken.
- Financiën, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie: Het betreft functies als controllers, financieel adviseurs en specialisten, planning & control, financiële verantwoording, administratieve organisatie, risicomanagement, (EDP) auditing, interne kwaliteitszorg, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie (inclusief de CISO, AVG-functionaris etc.).
- P&O/HRM: Het betreft salarisadministratie, P&O/HRM advies, organisatie- en formatieadvies, OR-ondersteuning, mobiliteitscentrum, coaching, leren en ontwikkelen, bedrijfsmaatschappelijk werk, ARBO, werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, HR control.
- Inkoop (waaronder aanbesteding en contractmanagement): Het betreft advisering en ondersteuning bij de uitvoering van inkooptrajecten.
- Communicatie m.u.v. klantcommunicatie (KCC): Het gaat om zowel interne als externe communicatie. Projectcommunicatie valt hier niet onder.
- Juridische zaken: Het betreft juridische medewerkers die in bedrijfsvoeringsteams werken of belast zijn met een bedrijfsvoeringstaak in een team. Juristen die primaire taken verrichten (bijvoorbeeld bij vergunningverlening) vallen hier niet onder.
- Bestuurszaken en bestuursondersteuning: Het betreft bestuursadviseurs en bestuursondersteuners, zijnde de ambtelijke ondersteuning en beleidsadvisering van de burgemeester en het college van burgemeester en wethouders.
- Informatievoorziening en automatisering (ICT): Het betreft medewerkers informatisering en automatisering, systeem-en netwerkbeheer, werkplekondersteuning, helpdesk, ontwikkeling

ICT projectmanagement, technisch applicatiebeheer en functioneel applicatiebeheer dat door bedrijfsvoering medewerkers wordt gedaan. Functioneel beheer ten behoeve van systemen in het primaire proces valt hier niet onder.

- Facilitaire zaken en Huisvesting: Het betreft hierbij onder meer bodes, facilitair medewerkers, gebouwbeheerders en medewerkers receptie (waaronder telefonie), beveiliging en catering.
- DIV: Het betreft medewerkers die zich bezighouden met expertise-ontwikkeling, adviseren bij procesinrichting en -aansluitingen op e-depot, DMS inrichten en beheren, zich bezighouden met postregistratie en e-depot, archiefonderzoeken en coördineren, fysieke en digitale documenten verwerken, vernietigen en overbrengen van archieven en fysiek en digitaal archief opbouwen en beheren.
- Managementondersteuning primair proces: Het betreft secretariaten, office management en management assistentie in het primair proces.

3. ALGEMENE UITGANGSPUNTEN

Op basis van de voorgaande uitwerking is een aantal algemene uitgangspunten geformuleerd voor de toerekening van gemeentelijke organisatiekosten:

- Directe kosten worden zoveel als mogelijk direct toegerekend aan de betreffende taakvelden.
- De kosten van ondersteunende taken die niet direct dienstbaar zijn aan een taakveld behoren tot de overhead.
- Sturende taken vervuld door hiërarchisch leidinggevenden zoals directie en netwerkmanagers behoren tot de overhead. De bijbehorende loonkosten behoren ondeelbaar tot de overhead.
- De positionering van een functie binnen de organisatie heeft geen invloed op de beoordeling of er sprake is van overhead of niet.

Wanneer deze algemene uitgangspunten in de praktijk worden toegepast, betekent dit voor de overheadkosten het volgende:

- Huisvesting: De kosten van gemeentelijke kantoorruimte behoren veelal tot de overhead. Dit betreft ruimten voor de uitvoering van de algemene taken van de gemeentelijke organisatie. Denk daarbij aan gemeentehuizen en stadskantoren. Gemeenten hebben echter vaak ook vastgoed in verband met de uitvoering van een specifieke op uitvoering gerichte taak. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een sporthal, zwembad of brandweerkazerne. Ook in dergelijke locaties is vaak enige kantoorruimte (werkplekken) opgenomen. De kosten van kantoorplekken op dergelijke (uitvoerings)locaties worden niet apart als overhead beschouwd, maar wordt direct toegerekend aan het betreffende taakveld.
- Personeel: Van de loonkosten van functies die niet zijn opgenomen in de in het voorgaande hoofdstuk opgenomen definitie van overhead (en bijbehorende functies en werkzaamheden) moet worden bepaald of het directe kosten of overheadkosten betreft. In het eerste geval worden activiteiten of taken uitgevoerd die behoren tot één of meerdere specifiek aan te wijzen taakvelden (primaire taak). Is dit niet het geval, dan zal er sprake zijn van overheadkosten (bijvoorbeeld telefonie). Indien er sprake is van (niet leidinggevende) medewerkers die zowel primaire taken als ondersteunende taken uitvoeren, moeten de loonkosten naar rato van (een ingeschatte) tijdsbesteding worden verdeeld over de betreffende taakvelden en overhead.
- Verzekeringskosten en opleidingsbudgetten personeel: Deze kosten vallen binnen de categorie P&O/HRM en behoren tot de overhead. De kosten van opleidingen die gericht zijn op de directe uitvoeringspraktijk vallen niet onder overhead.
- ICT-kosten: De loonkosten van applicatiebeheerders en de kosten van software voor de uitvoering van een primaire taak worden verantwoord op het betreffende taakveld. Deze kosten behoren dus niet tot de overhead.
- Bijdragen verbonden partijen: De gemeentelijke bijdragen aan verbonden partijen (gemeenschappelijke regelingen) zoals Omgevingsdienst, Veiligheidsregio en GGD regio, worden verantwoord op de taakvelden waar de verbonden partij(en) voor werkzaam zijn.

4. ALGEMENE UITGANGSPUNTEN TOEGEPAST IN VIJFHEERENLANDEN

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de in voorgaande hoofdstukken gepresenteerde uitgangspunten door de gemeente Vijfheerenlanden in de praktijk worden toegepast. Deze beschrijving gebeurt op gelaagde wijze. Eerst worden bepaalde functiegroepen toegewezen en vervolgens de teams. Tot slot worden onderwerpen als huisvesting en ICT behandeld.

4.1 Functiegroepen

Er is binnen de gemeente Vijfheerenlanden een aantal functiegroepen te onderscheiden waarbij kan worden vastgesteld of deze tot de overhead behoren of niet. Dit wordt hieronder weergegeven met een toelichting waar nodig. Voor alle overige functies geldt, dat deze het uitgangspunt volgen dat in paragraaf 4.2 bij de teams wordt toegelicht.

Functiegroep	Over-Head	Toelichting
Directie	Ja	Conform de definitie van de commissie BBV
Netwerkmanagers	Ja	De commissie BBV noemt als kenmerk dat deze functionaris functioneringsgesprekken voert. De netwerkmanagers zijn als leidinggevende volledig verantwoordelijk voor het functioneren van hun teams en medewerkers en worden daarom conform de definitie van de commissie BBV als overhead beschouwd.
Coördinatoren	Nee	Coördinatoren zijn meer "meewerkend voorman" dan de netwerkmanager en worden dus niet op basis van de functie onderverdeeld naar overhead of directe kosten. Deze functie volgt het regime dat aan het betreffende team wordt toegekend.
Teamcontrollers	Nee	Teamcontroller is een rol en geen functie. Deze rol volgt het regime dat aan het betreffende team wordt toegekend.
Medewerker administratief & secretariaat II & III	Ja	Deze medewerkers verrichten ondersteunende werkzaamheden in brede zin. Ook al zou het team waarin deze functie is ondergebracht wel als directe kosten worden aangemerkt, dan geldt deze specifieke functie toch als overhead.
Medewerker publiek IV	Ja	Deze medewerkers verrichten ondersteunende werkzaamheden in brede zin. Ook al zou het team waarin deze functie is ondergebracht wel als directe kosten kunnen worden aangemerkt, dan geldt deze functie toch als overhead.
Wachtgeld en werknemers	Ja	Conform de definitie van de commissie BBV

4.2 Teams

De toepassing van de definitie van overhead door de commissie BBV voor de verschillende teams binnen Vijfheerenlanden wordt in onderstaande tabel weergegeven:

Team	Direct of overhead	Toelichting
1 ^e lijn Burgerzaken	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
2 ^e lijn Burgerzaken	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
A-team (Automatisering)	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
Belastingen	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Beleid en beheer openbare ruimte	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Beleid Sociaal domein	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen

		overheadfuncties en ondersteunende functies op financieel en juridisch gebied
Bestuursondersteuning	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
Communicatie	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
Control	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
DIV	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
Facilitaire zaken	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
Financieel beleid	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
Financiële administratie	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
Gegevensbeheer	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties. De hoofdcomponenten BAG en WOZ zijn toe te rekenen aan directe taakvelden
Helsdingen	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
HRM	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
I-team (Informatisering)	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
Juridische zaken	Overhead	Conform de definitie van de commissie BBV
OOV, APV en bijzondere wetten	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Projecten	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Realisatie openbare ruimte	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Ruimtelijke ontwikkeling	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Servicecentrum Burgerzaken	Direct	Backofficewerkzaamheden, maar direct aan het directe proces toe te rekenen
Servicecentrum Fysieke leefomgeving	Direct	Backofficewerkzaamheden, maar direct aan het directe proces toe te rekenen
Servicecentrum Sociaal domein	Direct	Backofficewerkzaamheden, maar direct aan het directe proces toe te rekenen
Sociaal team	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Toezicht en handhaving openbare ruimte	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Toezicht en handhaving vergunningen	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Vergunningen	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Werken, wonen en recreëren	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Wijkambassadeurs	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
Wijkteams uitvoering	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties
WMO	Direct	Met uitzondering van de onder 4.1 aangewezen overheadfuncties

4.3 Huisvesting

Ook van de gemeentelijke gebouwen die in gebruik zijn bij de gemeente Vijfheerenlanden kan worden beoordeeld of hier sprake is van overheadkosten of van directe kosten die tot het primaire proces behoren.

Locatie	Overhead	Toelichting
Gemeentekantoor Leerdam	Ja	Conform de definitie van de commissie BBV.
Gemeentekantoor Vianen	Ja	Conform de definitie van de commissie BBV.
Gemeentekantoor Meerkerk	Ja	Conform de definitie van de commissie BBV.
Helsdingen	Nee	Deze accommodatie is specifiek toe te kennen aan de functies die het gebouw herbergt. Aanwezige werkplekken worden ook aan deze functies toegerekend.
Gemeentewerven	Gemengd	Hier kan sprake zijn van gemengde kosten. Het betreft dan zowel overhead in de vorm van

huisvesting van overheadpersoneel als directe kosten in de vorm van ruimten voor uitvoerende werkzaamheden. Voor deze gebouwen wordt waar mogelijk een verdeling vastgesteld.

4.4 Overig

Daarnaast is er nog een aantal overige onderwerpen, waarbij vastgesteld moet worden of het hierbij overhead betreft of niet.

Onderwerp	Overhead	Toelichting
Software algemeen	Ja	Algemeen gebruikte applicaties zoals Office worden tot overhead gerekend.
Teamspecifieke software	Zie toelichting	Teamspecifieke software volgt de toedeling van het team. Zo is het financiële pakket onderdeel van de overhead en is het burgerzakenpakket onderdeel van de directe kosten op het taakveld burgerzaken.
Verzekeringskosten en opleidingsbudgetten personeel	Ja	Training voor het gebruik van teamspecifieke software volgt de toedeling van het team. Een training/cursus/seminar e.d. enkel gericht op het specifieke beleidsterrein wordt aan het specifieke taakveld toegerekend. Ditzelfde principe geldt voor de toerekening van verzekeringskosten.

5. VERWERKING VAN DE ORGANISATIEKOSTEN IN DE BEGROTING 2023

In de programmabegroting 2023 zijn alle organisatiekosten toegerekend. Alle directe kosten zijn waar mogelijk toegerekend aan de betreffende taakvelden. Alle overige kosten zijn beschouwd als overhead en zijn toegerekend aan taakveld 0.4 "overhead".

5.1 Organisatiekosten 2023 zoals verwerkt in de Programmabegroting 2023

In onderstaande overzicht is te zien hoe de organisatiekosten 2023 zijn verwerkt in de Programmabegroting 2023. Alle gemeentelijke organisatiekosten 2023 zijn per kostenplaats in beeld gebracht. Ook is zichtbaar gemaakt welk deel van deze kosten als directe kosten in de Programmabegroting 2023 is opgenomen (en is toegerekend aan de taakvelden) en welk deel als overhead wordt beschouwd. Bij de laatste drie kolommen betreft het bedragen in duizenden euro.

Omschrijving	Fte	Kosten	Direct	Overhead
1e lijn Burgerzaken	8,9	541	478	63
2e lijn Burgerzaken	5,3	463	401	62
A-team	9,0	601	0	601
Automatisering, organisatiebrede kosten		2.018	0	2.018
Belastingen	5,5	377	377	0
Beleid en Beheer Openbare Ruimte	14,7	1.219	1.122	97
Beleid Sociaal Domein	20,5	1.961	1.757	204
Bestuursondersteuning	6,3	378	0	378
Bestuursondersteuning, algemene kosten		42	0	42
Communicatie	11,5	870	0	870
Communicatie, organisatiebrede kosten		272	0	272
Control	9,1	796	0	796
Control, informatieveiligheid		52	0	52
Control, IBMN		72	0	72
Directie	3,0	420	0	420
DIV-team	7,0	488	0	488
Facilitaire Zaken	15,2	863	0	863
Facilitaire Zaken, organisatiebrede kosten		815	0	815
Facilitaire Zaken, Gemeentewerven		302	0	302
Facilitaire Zaken, Gemeentehuizen		1.133	0	1.133
Financieel Beleid	10,0	1.072	0	1.072
Financiële Administratie	7,7	490	0	490
Financiën, algemene kosten		89	0	89
Financiën, verzekeringen		15	0	15
Gegevensbeheer	8,5	625	0	625
Helsdingen	17,0	1.135	1.097	38
HRM	11,1	922	0	922
HRM, organisatiebrede kosten		746	0	746
HRM, voormalig personeel, voorzieningen		100	0	100
HRM, Arbo/advieskosten		222	0	222
HRM, attentieregeling		21	0	21
HRM, OR		9	0	9
HRM, organisatiebrede salarisstelposten		1.494	0	1.494
HRM, stagiaires		110	0	110
I-team	8,3	692	0	692
Informatisering, organisatiebrede kosten		1.517	0	1.517
Juridische Zaken	6,8	576	0	576
Juridische Zaken, organisatiebrede kosten		173	0	173
Netwerkmangers	7,9	932	0	932
OOV, APV en bijzondere wetten	16,3	1.299	1.285	14
Projecten	6,2	654	0	654
Realisatie Openbare Ruimte	15,4	1.229	1.217	12
Ruimtelijke Ontwikkeling	21,8	2.140	2.045	95
Servicecentrum Burgerzaken	7,3	458	0	458
Servicecentrum Sociaal Domein	12,4	779	778	1
Servicecentrum Fysieke Leefomgeving	2,0	123	123	0

Sociaal Team	28,0	2.478	2.477	1
Toezicht en Handhaving Openbare Ruimte	6,8	562	556	6
Toezicht en Handhaving Vergunningen	9,6	802	801	1
Vergunningen	8,6	696	695	1
Werken, Wonen en Recreëren	17,0	1.391	1.390	1
Wijkambassadeurs	5,7	507	0	507
Wijkteams Uitvoering	50,3	2.872	2.793	79
WMO	12,3	1.317	585	732
Dekking TIM urenregistratie		-1.383	0	-1.383
TOTAAL	413,0	40.547	19.977	20.570

5.2 Toepassing uitgangspunten hoofdstuk 4 op toerekening van organisatiekosten 2023

Wanneer de in hoofdstuk 4 gepresenteerde nieuwe gemeentelijke uitgangspunten voor de toerekening van de gemeentelijke organisatiekosten aan taakvelden en overhead worden vergeleken met het voorgaande overzicht, dan kan geconstateerd worden, dat niet in alle gevallen de huidige financiële toerekening aan taakvelden en overhead al voldoet aan de nieuwe gemeentelijke uitgangspunten. Dit betekent dus dat de toerekening moet worden aangepast. Het betreft daarbij de volgende aanpassingen:

Omschrijving	Fte	Kosten	Direct	Overhead
Totaal tabel 5.1 zonder aanpassingen	413,0	40.547	19.977	20.570
Gegevensbeheer			625	-625
Projecten			654	-654
Servicecentrum Burgerzaken			458	-458
Sociaal Team			-65	65
Wijkambassadeurs			507	-507
WMO			668	-668
Dekking TIM urenregistratie			-654	654
Subtotaal aanpassingen			2.193	-2.193
TOTAAL NA AANPASSINGEN	413,0	40.457	22.170	18.377

Bij de teams Gegevensbeheer, Projecten, Servicecentrum Burgerzaken en Wijkambassadeurs betreft het teams die in de Programmabegroting 2023 als overhead worden beschouwd, maar waarvan de kosten conform de definities van hoofdstuk 4 als direct moeten worden beschouwd. Wat betreft het team Projecten wordt daarbij ook de verdeling van de opbrengst uit TIM urenregistratie aangepast. Bij de overige teams betreft het gedeeltelijke aanpassingen. Bij het Sociaal Team betreft het de overheveling van de huisvestingskosten Sociaal Team Leerdam naar overhead en bij WMO de overheveling van vooral inhuurbudgetten naar directe kosten.

Uit het voorgaande overzicht (na aanpassingen) kan worden geconcludeerd, dat van het totaal aan gemeentelijke organisatiekosten 2023 van € 40,5 miljoen, een bedrag van € 22,2 miljoen directe kosten betreft dat aan de taakvelden moet worden toegerekend. Een bedrag van € 18,4 miljoen betreft overheadkosten dat aan taakveld 0.4 "overhead" moet worden toegerekend. Wanneer de overheadkosten als percentage van de directe kosten worden berekend, leidt dit tot een gemeentelijk overheadpercentage van (afgerond) 83%.

5.3 Benchmarking van organisatiekosten

In deze nota wordt aangegeven wat de organisatiekosten van de gemeente Vijfheerenlanden zijn, welke omvang deze hebben en op basis van welke uitgangspunten deze kosten als directe kosten of als overhead worden beschouwd. Deze nota geeft dus geen handvatten om de omvang van de gemeentelijke organisatiekosten te kunnen beoordelen. Een oordeel over bijvoorbeeld de efficiency van de gemeentelijke organisatie of van de gemeentelijke overhead kan op basis van deze nota dan ook niet worden uitgesproken. Het is echter wel gewenst dat periodiek de omvang van de gemeentelijke organisatie tegen het licht wordt gehouden.

Om een dergelijk oordeel te kunnen geven dient de omvang van de gemeentelijke organisatie (zowel in fte als in bijbehorende materiële uitgaven) te worden gerelateerd aan de opgave van de gemeentelijke organisatie. De gemeente Vijfheerenlanden kiest er dan ook voor om iedere vier jaar (en dus éénmaal per collegeperiode) een extern benchmarkonderzoek formatie en kosten uit te voeren. Dit onderzoek is voor het eerst uitgevoerd in 2020. In deze vierjaarlijkse benchmark wordt de gemeente Vijfheerenlanden vergeleken met inwoneraantal en werklustbepalende kenmerken vergelijkbare gemeenten. Met werklustbepalende kenmerken wordt bijvoorbeeld bedoeld het aantal inwoners, het aantal cliënten WMO en het aantal vierkante meters openbaar groen. Er wordt in het onderzoek niet alleen gekeken naar de omvang van de gemeentelijke formatie maar nadrukkelijk ook naar de mate van uitbesteding. Wanneer gemeentelijke taken bijvoorbeeld door gemeenschappelijke regelingen worden uitgevoerd, wordt dit in de analyse betrokken. Het benchmarkonderzoek leidt tot een gedetailleerd inzicht in de uitvoeringskosten en de ambtelijke formatie van alle taken van de gemeente, verdeeld over 24 clusters in het primaire proces en 11 clusters in het overheadproces. Daarbij wordt duiding van de omvang van deze kosten mogelijk gemaakt door deze in verband te brengen met meer dan 100 werklustbepalende kenmerken van de gemeente en met de cijfers van de inwoneraantal en werklustbepalende kenmerken vergelijkbare gemeenten.

6. KOSTENDEKKING EN KOSTENTOEREKENING

De toerekening van alle directe organisatiekosten aan de taakvelden en het clusteren van alle overige apparaatskosten op taakveld 0.4 “overhead” heeft inhoudelijke consequenties voor de berekening van de kostendekkendheid van gemeentelijke tarieven. Het woord “tarief” is daarbij te definiëren als een prijs per eenheid. De “eenheid” is de betreffende grondslag voor de heffing.

6.1 Kostendekking

Op de taakvelden van de programma's worden alleen die organisatiekosten verantwoord, die betrekking hebben op het primaire proces, dus de directe kosten. Het centraal begroten van de overheadkosten op taakveld 0.4 “overhead” heeft dan ook als consequentie, dat het niet mogelijk is om op basis van de direct op de taakvelden verantwoorde financiële begrotingsgegevens, op eenvoudige wijze de kostendekkingsgraad van de tarieven te berekenen. Bij de berekening van de kostendekkingsgraad dienen immers alle relevante gemeentelijke kosten en opbrengsten te worden betrokken. Bij deze afzonderlijk toe te rekenen kosten betreft het vooral de overheadkosten, alsook de bij het BTW-compensatiefonds (BCF) gedeclareerde BTW kosten (bij deze laatste post betreft het veelal geen organisatiekosten).

Om deze reden is het van belang, dat op een andere wijze uit de begroting blijkt hoe de tarieven worden berekend en welke beleidskeuzes bij die berekeningen zijn gemaakt. Deze toelichting wordt gegeven in de paragraaf lokale heffingen van de programmabegroting en het jaarverslag. Voor de berekening van de kostendekkendheid van een tarief, is onderstaande tabel opgenomen in de paragraaf Lokale heffingen.

Kostendekkendheid van een tarief	Bedrag
Kosten:	
• Directie kosten taakveld(en), inclusief (omslag)rente	
• Overhead	
• BTW	
• Overige toe te rekenen kosten	
• TOTAAL KOSTEN	
Opbrengsten:	
• Opbrengsten heffingen	
• Overige inkomsten	
• TOTAAL INKOMSTEN	
Dekkingspercentage:	

In de paragraaf lokale heffingen moet deze berekening vervolgens worden aangevuld met een inhoudelijke toelichting op de totstandkoming van de tarieven en op de beleidskeuzes die daaraan ten grondslag liggen. Uit een oogpunt van transparantie moet deze toelichting niet alleen op het niveau van de verordeningen plaatsvinden, maar ook op een meer gedetailleerd niveau, te weten de onderliggende hoofdstukken of onderdelen. Ook de eventuele mate van kruissubsidiëring tussen de hoofdstukken of onderdelen binnen een verordening en binnen de hoofdstukken of onderdelen moet worden toegelicht.

6.2 Overhead en kostentoerekening

Voor de toerekening van overhead aan heffingen of overige activiteiten, projecten of taakvelden zijn de uitgangspunten opgenomen in de financiële verordening 2022 van de gemeente Vijfheerenlanden, artikel 12, lid 3 t/m 5. De betreffende artikelen zijn hieronder opgenomen.

- Artikel 12, lid 3: Voor de toerekening van de overheadkosten worden de overheadkosten die kunnen worden toegerekend aan activiteiten welke geheel of deels worden bekostigd met een specifieke uitkering of subsidie, binnen het taakveld overhead apart geadministreerd en in de desbetreffende verantwoordingen over de besteding toegerekend aan die activiteiten

- Artikel 12, lid 4: Voor de toerekening van de overheadkosten worden de overheadkosten die kunnen worden betrokken in de aangifte vennootschapsbelasting, binnen het taakveld overhead apart geadministreerd en voor de belastingaangifte aan de kostprijs van de vennootschapsbelastingplichtige activiteiten toegerekend.
- Artikel 12, lid 5: Voor de toerekening van de overheadkosten aan de kostprijs van rechten en heffingen waarmee kosten in rekening worden gebracht, en van leveringen, werken en diensten die worden geleverd aan overheidsbedrijven en derden, voor zover dat niet activiteiten als bedoeld in het derde en vierde lid betreffen, wordt uitgegaan van een tarief waarbij totale overheadkosten worden gedeeld door het aantal aan taakvelden toegerekende fte's. Dit tarief wordt vermenigvuldigd met het aantal fte's betreffende het taakveld. In een formule ziet dat er als volgt uit:

(Totale overheadkosten / totaal aantal fte's direct toegerekend aan alle taakvelden)
x aantal fte direct toegerekend aan betreffende taakveld

7. TOEREKENING VAN OVERHEADKOSTEN AAN PROJECTEN

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is één uitzondering gemaakt op het verplicht centraal begroten en verantwoorden van overheadkosten. Deze uitzondering betreft de toerekening van overheadkosten aan grondexploitaties en te activeren investeringen. Deze uitzondering is gemaakt, omdat het niet toerekenen van overheadkosten aan dergelijke investeringen anders zou leiden tot een begrotingstekort. De jaarlijkse overheadkosten van deze investeringen zouden dan namelijk in één keer ten laste van de exploitatie moeten worden gebracht, in plaats van deze te activeren en meerjarig af te schrijven, conform de verwachte gebruiksduur van de betreffende investeringen.

Er is bepaald, dat de overheadkosten op een indirecte wijze wel kunnen (en mogen) worden toegerekend aan investeringen. Dit sluit aan op de 'kan'-bepaling in BBV artikel 63 lid 3 waarin is bepaald, dat een redelijk deel van de indirecte kosten kan worden opgenomen in de vervaardigingsprijs van activa (investeringen). Om echter het inzicht te blijven behouden in het totaal van de overheadkosten, moet alle overhead in eerste instantie wel onder het overzicht "overhead" worden geboekt en vervolgens als een negatieve last worden overgeboekt naar de betreffende grondexploitatie of investering. In de praktijk gebeurt dit door op het taakveld 0.4 "overhead" onder de lasten een negatief bedrag op te nemen met de categorie 7.5 'Overige verrekeningen' en dit bedrag op het betreffende taakveld of de betreffende investering met de verrekeningscategorie 7.5 weer als last te verantwoorden. Hierdoor wordt de exploitatie niet onnodig verhoogd.

Er is dus sprake van een keuze om overhead toe te rekenen aan grondexploitaties en investeringen. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor groot onderhoudsprojecten die ten laste van een voorziening worden gebracht. Voor gesubsidieerde activiteiten of voor activiteiten die jaarlijks worden gedekt door inkomsten van derden (bijvoorbeeld in het geval van anterieure overeenkomsten), geldt deze uitzondering echter niet. In de afrekening of kostprijsberekening kan de overhead immers extracomptabel worden meegenomen. Daardoor hoeft er geen begrotingstekort te ontstaan.

In het BBV zijn geen bepalingen opgenomen over de wijze waarop overhead aan grondexploitaties en investeringen kan worden toegerekend. Eén van de mogelijkheden is om een algemene (onderbouwde) toerekenregel toe te passen op basis van een verhouding van de totale investeringskosten. Het is ook denkbaar om in eerste instantie de overheadlasten die specifiek voor een bepaald investeringsproject worden gemaakt, geheel toe te rekenen aan het betreffende project (bijvoorbeeld projectcontrollers of andere overheadfuncties die alleen ten behoeve van specifieke investeringsprojecten werkzaam zijn). Vervolgens kan over de resterende overhead een algemene verdeelsleutel worden toegepast.

Zoals ook in de toelichting op het Wijzigingsbesluit vernieuwing BBV is opgenomen, is het van belang, dat wanneer gebruik wordt gemaakt van de methodiek om overhead door te belasten aan grondexploitaties en investeringen, hier in de toelichting op het overzicht overhead aandacht aan wordt besteed.

8. URENTOEREKENING

De gemeente Vijfheerenlanden rekent de inzet van medewerkers voor grondexploitaties en te activeren investeringen tot op dit moment toe, door deze medewerkers (productieve) uren te laten "schrijven". Hierdoor wordt per grondexploitatie en te activeren investering transparant in beeld gebracht wat de omvang is van de toegerekende (en dus in de vervaardigingsprijs opgenomen) organisatiekosten. Ook wordt (door het totaal van het aantal geschreven productieve uren te vermenigvuldigen met het vastgestelde uurtarief) bepaald, welk deel van de organisatiekosten in het begrotingsjaar wordt gedekt door grondexploitaties en te activeren investeringen. Het betreft hierbij - met circa 3,5% van de totale organisatiekosten - overigens een relatief gering deel van de totale organisatiekosten.

8.1 Uitgangspunten voor urenregistratie

Toerekening van gemeentelijke organisatiekosten aan grondexploitaties en te activeren investeringen geschiedt omdat het (maatschappelijk of economisch) nut van deze grondexploitaties en investeringen toerekenbaar is aan meerdere kalenderjaren. De totale kosten van dergelijke projecten (waaronder dus de via het schrijven van uren toegerekende organisatiekosten (inclusief overhead)) worden geactiveerd en gedurende een aantal jaren door middel van afschrijvingen ten laste van de gemeentelijke exploitatie gebracht. Toerekening van gemeentelijke organisatiekosten aan projecten vindt ook plaats wanneer de door de gemeente voor deze projecten gemaakte kosten in rekening worden gebracht bij derden. Denk daarbij aan gemeentelijke grondexploitaties waarbij de door de gemeente gemaakte kosten uiteindelijk via de verkoop van gronden in rekening worden gebracht bij derden. Maar ook aan anterieure overeenkomsten met ontwikkelaars. Bij een anterieure overeenkomst maakt de gemeente kosten op verzoek van een ontwikkelaar, die uiteindelijk ook bij die ontwikkelaar in rekening worden gebracht. Door de gemeente Vijfheerenlanden worden dus alleen uren geschreven wanneer dit noodzakelijk is voor een juiste en rechtmatige toerekening van lasten en baten aan kalenderjaren of aan derden. Deze geschreven uren worden (vermenigvuldigd met een uurtarief) opgenomen in de financiële administratie. Het uurtarief dat in rekening wordt gebracht bestaat uit de directe kosten van de betreffende medewerker (veelal de salariskosten gedeeld door een vast aantal productieve uren per jaar) verhoogd met een opslag voor overheadkosten.

8.2 Financiële consequenties van de urenregistratie

De op voorgaande wijze geschreven (en aan projecten toegerekende) uren leveren dus financiële dekking op voor een deel van de gemeentelijke organisatiekosten. Met deze dekking is rekening gehouden in de programmabegroting van de gemeente Vijfheerenlanden. In de programmabegroting 2023 is hiervoor een bedrag van € 1,38 miljoen geraamd. Dit is het equivalent van ongeveer 14.000 productieve uren. Dit deel van de organisatiekosten wordt dus niet als directe kosten toegerekend aan de gemeentelijke taakvelden of als overhead aan taakveld 0.4 "overhead".

In de gemeentelijke organisatie zijn er drie teams die zich deels of geheel bezighouden met projecten en investeringen of met dienstverlening aan ontwikkelaars.

- Realisatie openbare ruimte: Dit team (15,4 fte, salariskosten € 1,22 miljoen) houdt zich deels bezig met het realiseren van gemeentelijke projecten (investeringen) in de openbare ruimte, zoals straten en wegen, bruggen en riolering. Bij deze projecten betreft het voor een belangrijk deel projecten of investeringen waarvan de kosten worden geactiveerd en in een vast aantal jaren worden afgeschreven.
- Projecten: Dit team (6,2 fte, salariskosten € 0,58 miljoen) houdt zich bezig met het realiseren van ruimtelijke projecten (zoals grondexploitaties) en gemeentelijke gebouwen (zoals scholen). Dit betreft voor een belangrijk deel projecten of investeringen waarvan de kosten worden geactiveerd en in een vast aantal jaren worden afgeschreven of projecten (grondexploitaties) waarvan de kosten in rekening gebracht kunnen worden bij derden.

- Ruimtelijke ontwikkeling: Dit team (22,0 fte, salariskosten € 2,12 miljoen) houdt zich bezig met het planmatig inrichten van het ruimtelijk domein waarbij ruimtelijke behoeften als wonen, werken, recreëren, mobiliteit, water en natuur in een samenhangende benadering worden vormgegeven. Een klein deel van de activiteiten van dit team betreft dienstverlening aan ontwikkelaars. De kosten hiervan worden via anterieure overeenkomsten in rekening gebracht bij deze ontwikkelaars.

8.3 Financiële beheersing van de urenregistratie

Alhoewel het een relatief gering deel van de gemeentelijke organisatiekosten betreft (circa 3,5%) is de beheersing van de door middel van uren schrijven toe te rekenen organisatiekosten wel een aandachtspunt. Dit heeft twee oorzaken.

- Binnen de gemeentelijke organisatie is formatie en dus urencapaciteit beschikbaar om te werken aan grondexploitatie, gemeentelijke investeringen en anterieure overeenkomsten. Maar dat betekent niet automatisch, dat er ook voldoende grondexploitatie, investeringen en anterieure overeenkomsten in voorbereiding of in uitvoering zijn om die beschikbare urencapaciteit ook aan het werk te houden. Dat betekent, dat er jaarlijks bij de voorbereiding van de nieuwe programmabegroting beoordeeld moet worden of de verwachte (uren) omzet in het nieuwe begrotingsjaar voldoende van omvang is om de beschikbare urencapaciteit aan het werk te houden. In geval dit niet zo is, dan is er sprake van overbezetting en dient tijdig alternatieve inzet van betrokken medewerkers gezocht te worden. In aanvulling hierop wordt gedurende het begrotingsjaar de voortgang van het uren schrijven actief gemonitord.
- Binnen de gemeentelijke organisatie wordt de ontwikkeling van de organisatiekosten intensief gemonitord. Dit betreft vooral de ontwikkeling van de loonkosten. Daarbij wordt de financiële ruimte die beschikbaar komt doordat een deel van de ambtelijke formatie (nog) niet is ingevuld (vacatureruimte) aangewend om inhuurkrachten in te huren. Dat kan ook de inhuur van inhuurkrachten bij andere teams betreffen. Met de vacatureruimte die ontstaat binnen de teams "Realisatie Openbare Ruimte" en "Projecten" mag echter niet op deze wijze worden omgegaan. Immers vacatures bij deze twee teams leiden ertoe dat er minder uren kunnen worden geschreven op grondexploitatie en investeringen. En dat betekent, dat de in de programmabegroting opgenomen opbrengststraming met betrekking tot de te schrijven uren moet worden verlaagd met het bedrag aan vacatureruimte van de beide teams. De vacatureruimte van beide teams kan dus niet gemeentebreed ingezet worden, maar moet bestemd blijven voor inhuur binnen de beide teams.

8.4 Aanpassing van de wijze van urenregistratie

In 2023 zal een aanpassing van de urenregistratie worden doorgevoerd. Daarbij worden de gemaakte uren voor investeringen, grondexploitatie en werkzaamheden voor ontwikkelaars, niet meer via uren schrijven toegerekend aan deze projecten maar via voorcalculatorische ramingen. Voor het bepalen van de toerekenbare personeelskosten aan grondexploitatie en te activeren kosten van investeringen worden de toerekenbare personeelskosten en de overhead extracomptabel verwerkt. Bij het toerekenen van personeelskosten en overhead wordt gewerkt met een percentage van het investeringsbedrag. Hierbij worden direct toe te rekenen inhuurkosten buiten beschouwing gelaten. Het toe te rekenen percentage wordt jaarlijks berekend bij het opstellen van de begroting voor dat jaar en door gebruik te maken van de uitgangspunten van de Ministeriële regeling plankosten exploitatieplan. Hierbij wordt uitgegaan van de begrote personeelskosten van de medewerkers van de teams die zich geheel of deels bezighouden met projecten en investeringen of met dienstverlening aan ontwikkelaars. Het berekende percentage wordt vervolgens toegerekend aan de investeringen en grondexploitatie over de werkelijk geïnvesteerde kosten over dat jaar, gecorrigeerd met de externe inhuur op deze producten. Ook de overheadkosten die kunnen worden toegerekend aan activiteiten die geheel of gedeeltelijk worden bekostigd met een specifieke uitkering of subsidie worden in de desbetreffende verantwoordingen over de besteding extracomptabel toegerekend aan die activiteiten. Deze overheadkosten worden volgens dezelfde systematiek toegepast.

Mochten overigens de subsidievoorwaarden een tijdschrijfsysteem voorschrijven dan kan per subsidie worden bepaald of hieraan voldaan kan worden.

9. SAMENVATTING EN BESLUITPUNTEN

9.1 Samenvatting

In hoofdstuk 2 wordt aangegeven, dat organisatiekosten al die kosten betreft die verbonden zijn aan het in stand houden en het laten functioneren van de gemeentelijke organisatie. Organizekosten worden onderscheiden in direct aan de taakvelden van de programmabegroting toerekenbare directe kosten (het primaire proces) en in overheadkosten. Overheadkosten worden gedefinieerd als alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. In hoofdstuk 2 wordt ook aangegeven, dat het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) als uitgangspunt voor de toerekening van gemeentelijke kosten heeft, dat kosten zoveel als mogelijk direct moeten worden toegerekend aan de gemeentelijke taken en activiteiten. Dit betekent, dat alle bedrijfskosten (waaronder dus de organisatiekosten) die direct verbonden zijn met de uitvoering van gemeentelijke taken en activiteiten, op de betreffende taakvelden van de programmabegroting moeten worden verantwoord. Overhead wordt daarentegen centraal begroot en verantwoord op het overzicht overhead via taakveld 0.4 Overhead. De uitwerking hiervan wordt toegelicht in hoofdstuk 3.

In hoofdstuk 4 wordt uitgewerkt op welke wijze de gemeente Vijfheerenlanden de verdeling van de organisatiekosten in toerekenbare directe kosten en in overheadkosten in de praktijk vorm wil gaan geven. In hoofdstuk 5 wordt vervolgens zichtbaar gemaakt hoe dit per team financieel in de Programmabegroting 2023 is verwerkt. In hoofdstuk 5 wordt ook gesignaleerd, dat de verdeling tussen toerekenbare directe kosten en overheadkosten in de Programmabegroting 2023 nog niet in alle gevallen conform de in hoofdstuk 4 uitgewerkte uitgangspunten is. De benodigde (budgetneutrale) financiële aanpassingen zijn daarbij in beeld gebracht. Wanneer de overheadkosten als percentage van de directe kosten worden berekend, leidt dit tot een gemeentelijk overheadpercentage van (afgerond) 83%. In hoofdstuk 5 wordt aanbevolen, dat - om periodiek de omvang (en daarmee ook de efficiency) van de gemeentelijke organisatiekosten te kunnen beoordelen - de gemeente Vijfheerenlanden iedere vier jaar een benchmarkonderzoek formatie en kosten uitvoert. Dit betreft dus zowel de directe kosten als de overheadkosten.

In hoofdstuk 6 wordt beschreven hoe bij de berekening van de kostendeckingsgraad van gemeentelijke leges en tarieven, alle relevante gemeentelijke kosten (waaronder overheadkosten) en opbrengsten worden betrokken. In hoofdstuk 7 wordt vervolgens toegelicht waarom overheadkosten ook aan investeringen en grondexploitaties moeten toegerekend en in hoofdstuk 8 wordt toegelicht dat dit veelal gebeurt via een systematiek van urenregistratie. In dit hoofdstuk wordt voorgesteld om met ingang van 2023 deze toerekening van uren aan investeringen en grondexploitaties op extracomptabele wijze te gaan doen.

9.2 Besluitpunten

1. De "Beleidsnota organisatiekosten 2023" vast te stellen.
2. De in hoofdstuk 5 toegelichte benodigde budgettaire neutrale wijziging in de financiële toerekening van directe kosten en overheadkosten bij de 1^e bestuursrapportage 2023 te verwerken.
3. Vierjaarlijks een benchmarkonderzoek formatie en kosten te laten uitvoeren. Het eerstvolgende onderzoek plaats te laten vinden in 2024.
4. Met ingang van 2023 de uren voor investeringsprojecten en grondexploitaties, niet meer via uren schrijven toe te rekenen aan projecten maar op extracomptabele wijze met behulp van voorcalculatorische ramingen.

BIJLAGE: OVERZICHT DIRECTE TAAKVELDEN (PRIMAIR PROCES) EN OVERHEAD

Nr.	Direct of Overhead	Naam taakveld
0.		Bestuur en ondersteuning
0.1	Direct	Bestuur
0.2	Direct	Burgerzaken
0.3	Direct	Beheer overige gebouwen en gronden
0.4	Overhead	Overhead
0.5	Direct	Treasury
0.61	Direct	OZB-woningen
0.62	Direct	OZB-niet-woningen
0.63	Direct	Parkeerbelasting
0.64	Direct	Belastingen overig
0.7	Direct	Algemene uitkering en overige uitkeringen gemeentefonds
0.8	Direct	Overige baten en lasten
0.9	Direct	Vennootschapsbelasting (VpB)
0.10	Direct	Mutaties reserves
0.11	Direct	Resultaat van de rekening van baten en lasten
1.		Veiligheid
1.1	Direct	Crisisbeheersing en brandweer
1.2	Direct	Openbare orde en veiligheid
2.		Verkeer, vervoer en waterstaat
2.1	Direct	Verkeer en vervoer
2.2	Direct	Parkeren
2.3	Direct	Recreatieve havens
2.4	Direct	Economische havens en waterwegen
2.5	Direct	Openbaar vervoer
3.		Economie
3.1	Direct	Economische ontwikkeling
3.2	Direct	Fysieke bedrijfsinfrastructuur
3.3	Direct	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen
3.4	Direct	Economische promotie
4.		Onderwijs
4.1	Direct	Openbaar basisonderwijs
4.2	Direct	Onderwijshuisvesting
4.3	Direct	Onderwijsbeleid en leerlingzaken
5.		Sport, cultuur en recreatie
5.1	Direct	Sportbeleid en activering
5.2	Direct	Sportaccommodaties
5.3	Direct	Cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie
5.4	Direct	Musea
5.5	Direct	Cultureel erfgoed
5.6	Direct	Media
5.7	Direct	Openbaar groen en (openlucht) recreatie
6.		Sociaal domein
6.1	Direct	Samenkracht en burgerparticipatie
6.2	Direct	Wijkteams

6.3	Direct	Inkomensregelingen
6.4	Direct	Begeleide participatie
6.5	Direct	Arbeidsparticipatie
6.6	Direct	Maatwerkvoorzieningen (WMO)
6.71	Direct	Maatwerkdienstverlening 18+
6.72	Direct	Maatwerkdienstverlening 18-
6.81	Direct	Geëscaleerde zorg 18+
6.82	Direct	Geëscaleerde zorg 18-
7. Volksgezondheid en milieu		
7.1	Direct	Volksgezondheid
7.2	Direct	Riolering
7.3	Direct	Afval
7.4	Direct	Milieubeheer
7.5	Direct	Begraafplaatsen en crematoria
8. Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing		
8.1	Direct	Ruimtelijke Ordening
8.2	Direct	Grondexploitatie (niet-bedrijven terreinen)
8.3	Direct	Wonen en bouwen