



Afstudeerwerkstuk

Zuyd Hogeschool, Faculteit Commercieel en Financieel Management, Sittard



Naam student:	Robbie Landman
Studentnummer:	0965111
Opleiding:	Bedrijfseconomie
Jaar:	Leerjaar 4
Stageperiode:	04-02-2013 tot en met 21-06-2013
Datum van publicatie:	6 juni 2013
Naam van de organisatie:	Provincie Limburg
Adres van de organisatie:	Limburglaan 10 6229 GA Randwyck-Maastricht
Telefoonnummer van de organisatie :	043-3899999
Bedrijfsmentor:	J. Dobbelssteijn
Docentbegeleider	J. Willems



Voorwoord

Deze scriptie vormt de afsluiting van mijn stage bij Provincie Limburg in het kader van mijn opleiding Bedrijfseconomie aan de Zuyd Hogeschool te Sittard.

Gedurende 20 weken ben ik als stagiair werkzaam geweest voor het cluster Facilitaire Dienstverlening. Gedurende deze stage heb ik onderzocht welke methode bruikbaar is voor de provincie Limburg met betrekking tot het inzichtelijk maken van de ondersteunende kosten. Daarnaast heb ik mij bezig gehouden met het uitzetten en invullen van de Provinciale facilitaire kosten benchmark van Fier.FM over het boekjaar 2012.

De scriptie is tot stand gekomen met medewerking van de medewerkers binnen het Cluster Facilitaire Dienstverlening en het cluster Financiën welke deel hebben genomen aan interviews en besprekingen.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar Dhr. Dobbelsteijn, die als stagebegeleider een betrokken rol heeft vervuld bij de uitvoering van de onderzoeksopdracht. Tevens wil ik Dhr. Willems bedanken voor zijn begeleiding tijdens mijn stage. Als laatste wil ik de overige medewerkers van de Provincie en de faculteit Commercieel en Financieel Management, die niet bij naam genoemd zijn, bedanken voor hun steun.

Robbie Landman

Maastricht, 6 juni 2013



Samenvatting

Binnen de Provincie Limburg zijn er primaire en ondersteunende afdelingen. Onder de ondersteunende afdelingen valt ook het cluster Facilitaire Dienstverlening. Bij dit cluster staat dienstverlening centraal. De kosten die gemaakt worden voor het verlenen van deze diensten en het aanbieden van producten worden intracomptabel en extracomptabel met behulp van verschillende methoden transparant gemaakt.

Per 1 juli 2013 start het complete werkveld Services in de nieuwe matrixorganisatie als gevolg van een reorganisatie. Om inzicht in de kosten te blijven houden, is de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kunnen de kosten van het werkveld services zichtbaar worden gemaakt naar de diverse primaire afdelingen en projecten, zodanig dat een transparante kostprijs ontstaat?

In dit rapport wordt een antwoord gegeven op deze probleemstelling. Op basis van de getrokken conclusies zal een advies gegeven worden.

Om een goed antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, is als eerste gekeken welke methoden de Provincie Limburg op dit moment toepast om de kosten transparant te maken. Door middel van een uitgebreid literatuuronderzoek zijn deze methoden verder geanalyseerd.

Binnen het werkveld Services worden drie methoden gebruikt om de kosten, die ingedeeld zijn op basis van de NEN-EN 15221, door te belasten of transparant te maken:

- Activity Based Costing

Met deze methode wordt een gedetailleerde kostprijs berekend en worden de kosten transparant zichtbaar gemaakt. Dit transparant zichtbaar maken gebeurt op de volgende manier:

De kosten, die bestaan uit materiële, personeels- en afschrijvingskosten, worden ingedeeld in verschillende subactiviteiten en vervolgens gekoppeld aan een cost driver. Om tot een kostprijs te komen worden de subactiviteiten toegewezen aan de producten en diensten. De laatste stap is het berekenen van de kostprijs. De kostprijs ontstaat door de totale kosten van de subactiviteit te delen door een cost driver.

- Vereenvoudigde productiecentramethode

Bij de vereenvoudigde productiecentramethode worden de kapitaallasten doorbelast naar de afdelingen op basis van richtlijnen die vastgelegd zijn in een memo. De Salariskosten worden doorbelast op basis van het aantal fte en de overige apparaatkosten worden aan het eind van het boekjaar verzameld en komen direct ten laste van het resultaat. Er is voor een vereenvoudigde versie gekozen omdat het voor de Provincie Limburg sinds 2004 volgens het BBV-document Uitgangspunten gemodificeerd stelsel van baten en lasten provincies en gemeenten, niet meer verplicht om een kostenverdeelstaat met gedetailleerde doorverdeling naar kostenplaatsen op te stellen.

- Opslagmethode

Deze methode wordt gebruikt om op een snelle manier een kostprijs per fte te berekenen. Om tot deze kostprijs te komen wordt het salaris vermenigvuldigd met een percentage voor overhead kosten.



Binnen het cluster Facilitaire Dienstverlening speelt kostensturing een belangrijke rol. Het is dan ook noodzakelijk om inzicht te houden in de kosten, met name omdat in de toekomst steeds meer met interne projecten en externe klanten gewerkt gaat worden. Het huidige Activity Based Costing model is een geschikte methode om een kostprijs te berekenen en de kosten transparant te maken.

De drie methoden kunnen in de toekomst ook naast elkaar gebruikt worden. De opslagmethode om snel een tarief per fte te kunnen uitrekenen zonder een al te lastige berekening te maken, de vereenvoudigde productiecentramethode voor de externe verslaggeving en de Activity Based Costing methode om inzicht te houden in de kosten en om een kostprijs te bepalen. Echter het besef om inzicht te hebben in de kosten moet voor iedereen centraal staan en aanwezig blijven. Hoewel er gezegd wordt dat de Time driven Activity Based Costing methode geschikt is voor dienstverlenende organisaties, is deze methode niet geschikt om volledig toe te passen bij de Provincie Limburg. De werkzaamheden die gedaan worden zijn lastig in tijd uit te drukken. De Time driven Activity Based Costing methode kan wel geschikt zijn om te gebruiken voor projecten.

Als eindproduct van de stage is het huidige Activity Based Costing model geactualiseerd en verbeterd. Het model is uitgebreid met het tabblad NEN-EN 15221-4 waarin de NEN-EN 15221-4 beschreven staat. Daarnaast is een tabblad ontwikkeld waarmee een kostprijs per werkplek berekend kan worden. Dit tabblad kan gebruikt worden om de huurprijs van een kamer te berekenen.

Tot slot is er nog een aanvullende model ontwikkeld waarmee de kostprijs per werkpleksoort berekend kan worden, dit in het kader van het 'Anders Werken'.



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1. Aanleiding onderzoek	7
1.2. Doelstelling van onderzoek	7
1.3. Probleemstelling	7
1.4. Deelvragen.....	7
1.5. Onderzoeksaanpak	8
1.6. Leeswijzer	10
2. De organisatie Provincie Limburg	12
2.1. Algemene informatie	12
2.2. Bestuur	13
2.2.1. Gedeputeerde Staten.....	13
2.2.2. Provinciale Staten	13
2.2.3. Commissaris van de Koning	14
2.3. Toekomstvast Limburg	14
2.4. Werkveld Services	14
3. Ist-situatie	16
3.1. Extracomptabel	16
3.2. Intracomptabel.....	17
3.3. Opslagmethode	18
3.4. Conclusie	18
4. Activity Based Costing	21
4.1. Activity Based Costing algemeen.....	21
4.2. Stappenplan bij het invoeren van Activity Based Costing	21
4.3. Voordelen Activity Based Costing.....	22
4.4. Nadelen Activity Based Costing.....	22
4.5. Time driven Activity Based Costing.....	22
4.6. Conclusie	24
5. Productiecentramethode	25
5.1. Productiecentramethode algemeen	25
5.2. Stappenplan toerekening indirecte kosten.....	25
5.3. Voordelen Productiecentramethode	26
5.4. Nadelen Productiecentramethode	26
5.5. Conclusie	26
6. Opslagmethode	28
6.1. Opslagmethode algemeen.....	28
6.2. Voordelen opslagmethode	28
6.3. Nadelen opslagmethode	29
6.4. Conclusie	29

7.	Overheadkosten bij gemeenten	30
7.1.	Gemeente Alphen aan den Rijn	30
7.2.	Gemeente Voorschoten	31
7.3.	Gemeente Zuidplas.....	31
7.4.	Gemeente Den Haag.....	32
7.5.	Conclusie	32
8.	Soll-Situatie	34
9.	Conclusie en aanbevelingen	35
9.1.	Conclusies.....	35
9.2.	Aanbevelingen	39
	Bibliografie	40
	Slotverklaring	41
	Bijlage 1 NEN-EN 15221	43
	Bijlage 2 werkveld Services	47
	Bijlage 3 model Activity Based Costing	53
	Bijlage 4 Interviews	58
	Bijlage 5 Kostenmodel ‘ Anders Werken’	68
	Bijlage 6 Begrippenlijst	74
	Bijlage 7 Plan van aanpak	76
	Bijlage 8 Tijdsplanning	79

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt besproken wat de aanleiding van het onderzoek is en daarnaast worden de probleemstelling en de doelstelling geformuleerd. Tot slot wordt de opbouw van het verslag toegelicht.

1.1. Aanleiding onderzoek

Binnen de Provincie Limburg zijn er primaire afdelingen en ondersteunende afdelingen. Onder de ondersteunende afdeling Services valt ook het cluster Facilitaire Dienstverlening. Bij het cluster Facilitaire Dienstverlening staat dienstverlening centraal. De kosten die gemaakt worden voor het verlenen van deze diensten en het aanbieden van producten worden intracomptabel op een grove wijze via de productiecentramethode doorbelast. Extracomptabel worden deze kosten met behulp van Activity Based Costing verfijnd transparant gemaakt. Uit eerder onderzoek van een vorige stagiair bleek dit een werkbare methode om de kosten zo transparant mogelijk te maken. Per 1 juli 2013 start het complete werkveld Services (zijnde alle ondersteunende processen binnen de provincie) in de nieuwe matrixorganisatie als gevolg van een reorganisatie. De vraag is welke kostentransparantie methodiek gebruikt kan worden ten behoeve van kostentransparantie van het werkveld Services en projecten?

1.2. Doelstelling van onderzoek

De doelstelling aan het einde van het onderzoek is: het voorleggen van een gefundeerde keuze aan het management op basis van welke methodiek de kosten van het werkveld Services transparant gemaakt kunnen worden. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de normen en richtlijnen volgens de NEN-EN 15221 Facility Management (vergelijkbaar met BSL-methodiek ICT). Dit is een Europese norm waarin uitgangspunten en de verschillende fases in het opstellen en implementeren van het managen van ondersteunende processen worden benoemd. Daarnaast biedt het voor organisaties in Europa een houvast om de organisatie op diverse niveaus op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten. (NEN-EN15221, 2010) Een korte beschrijving van deze norm is terug te vinden in bijlage 1. Indien nodig zal er een tool ontwikkeld worden waarin de kosten doorberekend worden. Dit kan een nieuw model zijn, maar ook een aangepaste versie van het huidige model.

1.3. Probleemstelling

De probleemstelling binnen de afdeling Facilitair is als volgt:

Op welke wijze kunnen de kosten van het werkveld services zichtbaar worden gemaakt naar de diverse primaire afdelingen en projecten, zodanig dat een transparante kostprijs ontstaat?

1.4. Deelvragen

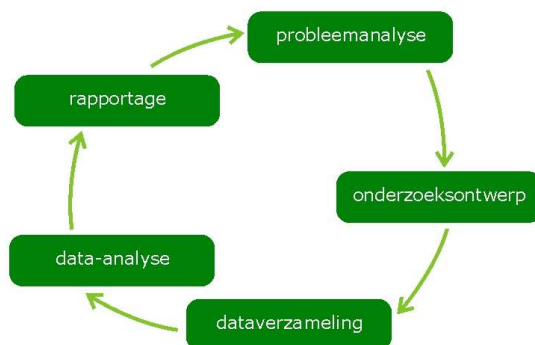
Aan het eind van het onderzoek zal er naast een antwoord op de centrale vraag ook een antwoord op de deelvragen moeten kunnen worden gegeven. De deelvragen met betrekking tot het onderzoek zijn als volgt:

1. Hoe worden de kosten op dit moment doorbelast?
2. Waarom is voor deze methode gekozen?

3. Wat houdt de NEN-EN-15221 in?
4. Welke directe en indirecte kosten zijn er?
5. Wat is kosten transparantie?
6. Welke kostenplaatsen worden gehanteerd?
7. Welke cost drivers zijn er?
8. Hoe werkt Activity Based Costing?
9. Wat zijn de voor en nadelen van Activity Based Costing?
10. Hoe werkt de productiecentramethode?
11. Wat zijn de voor en nadelen van de productiecentramethode?
12. Hoe werkt de opslagmethode?
13. Wat zijn de voor en nadelen van de opslagmethode?
14. Wat zijn de wensen van de gebruikers van het model?
15. Welk van de volgende modellen past bij de wensen van de Provincie Limburg? Is dat het Activity Based Costing model, de vertrouwde Productiecentramethode of een vereenvoudigde versie van het huidige model?

1.5. Onderzoeksaanpak

Om het onderzoek goed te kunnen uitvoeren is er een plan van aanpak gemaakt. Hieronder in figuur 1 is de Onderzoekskringloop te zien. Op basis van deze kringloop is het plan van aanpak opgesteld.



Figuur 1: Onderzoekskringloop

1. Probleemanalyse

De eerste fase van het onderzoek bestond voornamelijk uit het kennis maken met de organisatie. In deze fase heb ik veel documenten doorgelezen en met diverse functionarissen gesproken om een goed beeld te krijgen over welke problemen zich voordoen binnen de Provincie Limburg. Op basis van deze gesprekken is een onderzoeksopdracht geformuleerd.

2. Onderzoeksontwerp

De tweede fase bestond uit het opstellen van de hoofdvraag en deelvragen. Daarnaast heb ik in deze fase een vragenlijst opgesteld die ik gebruikt heb bij het afnemen van de interviews. Tot slot heb ik in deze fase een plan van aanpak en tijdsschema gemaakt waarin te zien is wanneer aan welke werkzaamheden/opdrachten gewerkt wordt en hoeveel tijd daar voor nodig is.

3. Dataverzameling

Deze fase bestond uit het voeren van interviews en gesprekken met diverse gebruikers van het Activity Based Costing model en het voeren van gesprekken met mensen van de financiële administratie. Daarnaast heb ik in deze fase diverse documenten en boeken met betrekking tot de diverse modellen geraadpleegd. Tot slot heb ik in deze fase de cijfers uit de boekhouding en de gegevens die bij de cost drivers horen opgevraagd.

4. Data-analyse

In deze fase zijn de diverse methodes die binnen de Provincie Limburg gehanteerd worden tegenover elkaar gezet en heb ik gekeken wat de wensen van de diverse medewerkers zijn. Aan de hand van deze analyse kan in de volgende fase een conclusie getrokken worden.

5. Rapportage

De laatste fase bestond uit het invullen van het Activity Based Costing model en het verbeteren van het model zodat het aan de wensen van gebruikers voldoet. Daarnaast bestond deze fase uit het schrijven van de conclusies en aanbevelingen voor de Provincie Limburg. Tot slot heb ik in deze periode een model ontwikkeld waarmee een kostprijs voor het 'Nieuwe Werken' berekent kan worden.

Het onderzoek zal kwalitatief van aard zijn. Een kwalitatief onderzoek is volgens Verhoeven (2011) een methode waarbij de omgeving als geheel wordt onderzocht en nauwelijks cijfermatige gegevens worden verzameld. Bij de kwalitatieve methode wordt ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens, hoe denkt iemand over een bepaald onderwerp. Hierbij kan gedacht worden aan het analyseren van teksten, houden van interviews, observaties en video's. Omdat gekeken moet worden welke methode de Provincie Limburg kan hanteren om de indirecte kosten door te belasten is het van belang om te weten hoe de diverse methoden werken, wat de wensen van de gebruikers zijn en hoe mensen denken over de verschillende methoden.

Tijdens het onderzoek zal er gebruikt worden gemaakt van diverse onderzoeksmethoden:

Interviews

Het voeren van interviews is noodzakelijk om informatie te krijgen over een bepaald onderwerp. De interviews die tijdens het onderzoek gevoerd worden, zijn nodig om informatie te verkrijgen over:

- De ervaringen van de gebruikers van het huidige Activity Based Costing model
- Welke wensen zijn er?
- Wat willen de gebruikers terug zien in het model?

Voor de interviews is gekozen voor een halfgestructureerd interview. Vooraf wordt een vragenlijst opgesteld die zal dienen als een leidraad voor het interview. Er is echter ruimte om door te vragen en in te spelen op de antwoorden van de geïnterviewde. De vragen die opgesteld zullen worden krijgen een open karakter. Met behulp van open vragen wordt specifiekere informatie verkregen dan bij gesloten vragen.

Literatuuronderzoek

Bij literatuuronderzoek kan er worden nagegaan of al eerder onderzoek gedaan is naar het onderwerp 'transparant maken van indirecte kosten'. Daarnaast kan er worden nagegaan welke informatie over transparant maken van indirecte kosten beschikbaar is. Bij dit onderzoek zal het literatuuronderzoek vooral betrekking hebben op het vinden van informatie over de productiecentramethode en de Activity Based Costing methode. Daarnaast zal er gezocht worden naar eerdere onderzoeken over het zelfde onderwerp. Hiermee kunnen ideeën worden opgedaan voor het ontwikkelen van een model waarmee de indirecte kosten op een transparante manier kunnen worden doorbelast.

1.6. Leeswijzer

De afstudeerscriptie is als volgt ingedeeld:

Hoofdstuk 1 inleiding

In de inleiding gaat het onder andere over de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, de hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek en het plan van aanpak.

Hoofdstuk 2 De organisatie Provincie Limburg

Dit hoofdstuk geeft algemene informatie over de Provincie Limburg. Daarnaast wordt er ingegaan op het werkveld Services en 'Toekomstvast Limburg'.

Hoofdstuk 3 Ist-situatie

In dit hoofdstuk komt de huidige situatie aan bod. De drie methoden die gebruikt worden om de kosten van het werkveld Services transparant zichtbaar te maken worden besproken en geanalyseerd.

Hoofdstuk 4 Activity Based Costing

In dit hoofdstuk wordt de theorie behandeld met betrekking tot de Activity Based Costing methode. Naast de theorie worden de voor- en nadelen van de Activity Based Costing methode besproken.

Hoofdstuk 5 Productiecentramethode

In dit hoofdstuk wordt de theorie behandeld met betrekking tot de productiecentramethode. Naast de theorie worden de voor- en nadelen van de productiecentramethode besproken.

Hoofdstuk 6 Opslagmethode

In dit hoofdstuk wordt de theorie behandeld met betrekking tot de opslagmethode. Naast de theorie worden de voor- en nadelen van de opslag methode besproken.

Hoofdstuk 7 Overhead kosten bij gemeenten

In dit hoofdstuk wordt een onderzoek van Deloitte over overhead bij gemeenten besproken.

Hoofdstuk 8 Soll-situatie

In dit hoofdstuk wordt besproken hoe de Provincie Limburg de kosten van het werkveld Services zal gaan doorbelasten in de toekomst. Oftewel wat is de gewenste situatie.

Hoofdstuk 9 Conclusies en aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk worden de conclusies besproken en worden aanbevelingen gedaan die gebaseerd zijn op de resultaten van het onderzoek.

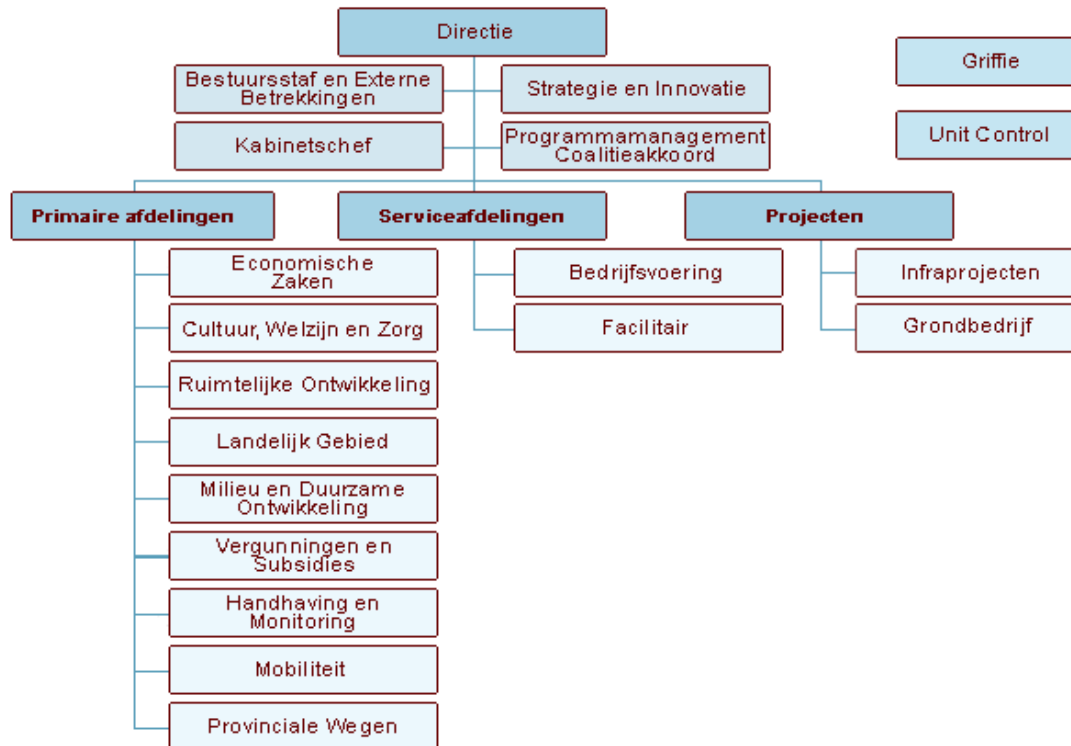
2. De organisatie Provincie Limburg

In dit hoofdstuk zal kort worden omschreven wat de provincie Limburg doet en waar de Provincie Limburg voor staat. Daarnaast wordt het werkveld Services besproken

2.1. Algemene informatie

De Provincie Limburg, gevestigd in het Gouvernement te Maastricht, is een ambtelijke organisatie waar ruim 900 ambtenaren werkzaam zijn. Deze organisatie is bedoeld om de Gedeputeerde Staten te ondersteunen. Iedere Provincieambtenaar werkt vanuit zijn/haar eigen deskundigheid aan projecten en programma's. De werkzaamheden die binnen de Provincie Limburg worden uitgevoerd zijn heel divers. Deze werkzaamheden variëren enorm en er zijn dan ook uiteenlopende werksoorten en beroepen. Bijvoorbeeld jurist, econoom, bode/chauffeur en landmeter. (Organisatie, 2012)

Zoals in figuur 1 te zien is, staat aan het hoofd van de organisatie de directie. De directie van de Provincie Limburg bestaat uit 3 personen, waarbij de algemeen directeur als hoofd van de organisatie de algehele en algemene verantwoordelijkheid heeft. Als secretaris, benoemd door het College Gedeputeerde Staten, heeft de algemeen directeur de eindverantwoordelijkheid om een tijdig en kwalitatief advies te geven en moet hij de Commissaris van de Koning en Gedeputeerde Staten ondersteunen. De Secretaris dient daarnaast bij alle vergaderingen aanwezig te zijn en hij ondertekent samen met de Commissaris van de Koning de besluiten van de Gedeputeerde Staten. (Nuss-Heijnen, 2011)



Figuur 2: Organogram huidige situatie (Organisatieschema, 2013)

2.2. Bestuur

Het bestuur van de Provincie Limburg bestaat uit de Gedeputeerde Staten, de Provinciale Staten en de Commissaris van de Koning.

2.2.1. Gedeputeerde Staten

De Gedeputeerde Staten vormt het dagelijks bestuur van de Provincie Limburg. Deze Gedeputeerden konden tot maart 2003 van binnen of van buiten de Provinciale Staten komen. Echter in maart 2003 is het dualisme op provinciaal niveau ingevoerd, wat inhoudt dat de rollen, taken en posities van Provinciale Staten en het College van Gedeputeerde Staten gescheiden dienen te zijn.

De Provinciale Staten bepalen de hoofdlijnen van het bestuur en controleren de uitvoering daarvan. De Gedeputeerde Staten zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van de besluiten die door de politiek besloten zijn. Ieder lid heeft vanwege de vele uiteenlopende onderwerpen een eigen takenpakket, echter de beslissingen worden samen genomen. Daarnaast voeren de Gedeputeerde Staten rijksregelingen uit, beheren eigendommen van de Provincie, verlenen vergunningen en subsidies en houden toezicht op de financiën van de gemeenten. (Bestuur, 2011)

2.2.2. Provinciale Staten

Het algemeen bestuur van de Provincie Limburg wordt gevormd door de Provinciale Staten. De leden van deze volksvertegenwoordiging worden iedere vier jaar door alle kiesgerechtigde inwoners van de provincie Limburg gekozen. Het aantal Statenleden wordt gebaseerd op het aantal inwoners van de provincie. Op dit moment zijn er zevenenveertig Statenleden.

De Provinciale Staten vergaderen nagenoeg iedere maand. Deze vergaderingen zijn openbaar en worden door de Commissaris van de Koning geleid.

Om de besluiten van de Provinciale Staten goed voor te bereiden zijn er zogenaamde Statencommissies opgericht. Deze Statencommissies hebben ook een adviserende rol. De Statencommissies voeren overleg met leden van Gedeputeerde Staten en de Commissaris van de Koning over het gevoerde bestuur. Een Statencommissie houdt hoorzittingen, werkbezoeken en andere bijeenkomsten die betrekking hebben op de commissie. De Statencommissies in Limburg zijn (Bestuur, 2011):

- Controlecommissie
- Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid
- Economie, Bestuur en Duurzaamheid
- Ruimte, Infrastructuur en Financiën

De belangrijkste functie van de Provinciale Staten is het toezicht houden op het dagelijkse bestuur dat door Gedeputeerde Staten wordt uitgeoefend. Daarnaast stellen de Staten de provinciale wetten en de provinciale begroting vast. Tot slot kiezen de leden van de Provinciale Staten van alle provincies in Nederland eens in de vier jaar de leden van de Eerste Kamer der Staten Generaal. De functie van Provinciale Staten is te vergelijken met die van de gemeenteraad. (Bestuur, 2011)

2.2.3. Commissaris van de Koning

De Commissaris van de Koning is de voorzitter van de Provinciale Staten en voorzitter/lid van de Gedeputeerde Staten. De Commissaris van de Koning wordt voor een periode van 6 jaar benoemd door de regering. Een andere benaming voor de Commissaris van de Koning is Gouverneur.

De taken van de Commissaris bestaan uit:

- Aanbevelen tot benoeming burgemeesters
- Adviseren over Koninklijke onderscheidingen
- Betrokkenheid bij politiebijstand voor handhaving van de openbare orde
- Coördineren bij rampen waarbij meer gemeenten zijn betrokken
- Belangen behartigen van de Provincie Limburg
- Het vergezellen van leden van het Koninklijk Huis bij een bezoek aan de provincie Limburg (Bestuur, 2011)

2.3. Toekomstvast Limburg

Binnen de Provincie Limburg zal in 2013 een reorganisatie plaats vinden, waarbij een nieuwe manier van werken centraal zal staan. Deze reorganisatie vindt plaats vanuit het kader 'een Toekomstvast Limburg'. Vanuit dit kader zijn vijf hoofddoelen vastgelegd om de ambitie van het bestuur te kunnen waarmaken.

Deze zijn als volgt:

- **Flexibel.** De organisatie moet beter en sneller reageren of anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Dit kan door meer programmatisch en projectmatig te werken.
- **Daadkrachtig.** De organisatie toont ondernemerschap en speelt een actieve rol in het sturen van processen.
- **Transparant.** De Provincie Limburg is herkenbaar en aanspreekbaar voor de buitenwereld met eenduidige opvattingen en heldere aanspreekpunten voor lopende en nieuwe initiatieven.
- **Samenwerken.** De organisatie is gericht op samenwerken, zowel intern over de grenzen van afdelingen heen als extern met partners in het veld.
- **Gezond.** De organisatie is in balans. In een veilig klimaat kan worden gepresteerd en geleerd, vertrouwen wordt gegeven en waargemaakt. (Cultuur en werkwijze, 2011)

Daarnaast zal de provincie Limburg veranderen van een afdelingsgewijze organisatiestructuur naar een matrixorganisatie. Keunig (2007) zegt het volgende over een matrixorganisatie:

Voor een matrixorganisatie wordt vaak gekozen indien er bij een organisatie problemen zijn die niet binnen één afdeling zijn op te lossen. Om de samenwerking binnen de organisatie te coördineren, wordt een matrixstructuur gecreëerd die via een tijdelijke projectgroep resultaat moet opleveren. In deze projectgroep werken medewerkers met diverse specialismen met elkaar samen. Binnen een matrixorganisatie moeten medewerkers verantwoording afleggen aan meerdere personen.

2.4. Werkveld Services

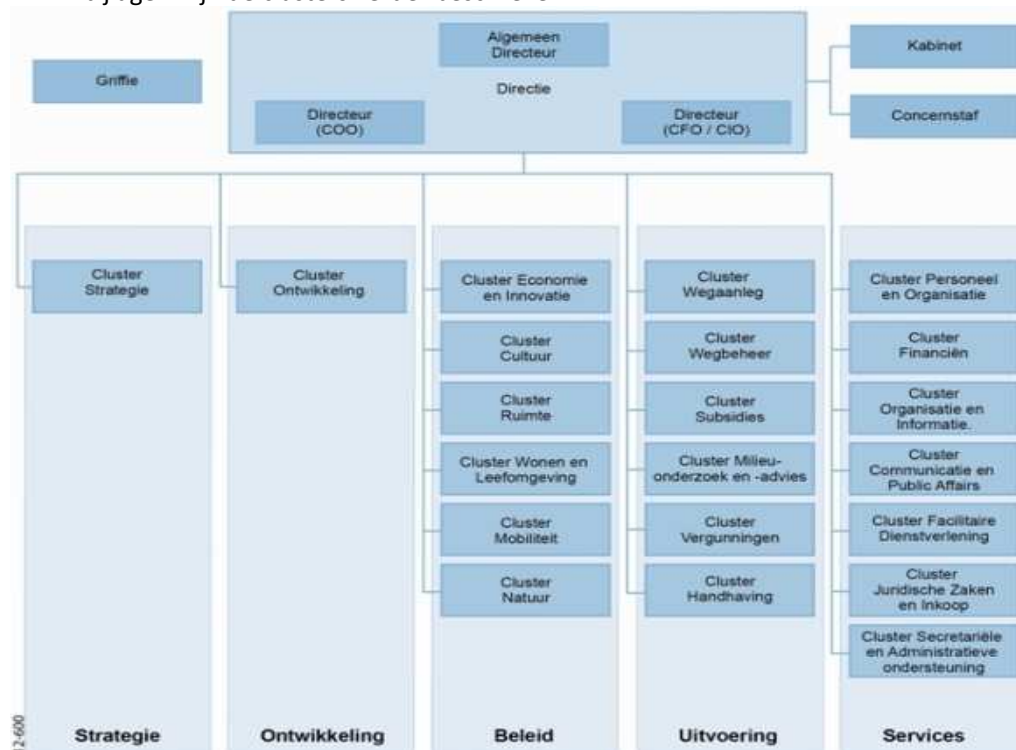
Als gevolg van de reorganisatie zal er per 1 juli een nieuwe organisatievorm van start gaan. Eén van de werkvelden binnen de nieuwe organisatievorm zal het werkveld Services zijn. Het werkveld Services zal ervoor gaan zorgen dat de ondersteunende processen optimaal georganiseerd worden. Daarbij levert

het werkveld Services specialistische kennis. Bij deze kennis wordt er proactief ingespeeld op wat de klanten van het werkveld Services kunnen vragen, rekening houdend met wat er binnen en buiten de Provincie Limburg speelt.

Het werkveld Services zal, zoals hieronder in figuur 3 te zien is, worden onderverdeeld in zeven clusters. Namelijk:

- Cluster Personeel en Organisatie
- Cluster Financiën
- Cluster Organisatie en Informatie
- Cluster Communicatie en Public Affairs
- Cluster Facilitaire Dienstverlening
- Cluster Juridische Zaken en Inkoop
- Cluster Secretariële ondersteuning

In bijlage 2 zijn de clusters verder beschreven.



Figuur :3 Organogram nieuwe situatie (Organogram, 2012)

3. Ist-situatie

In dit hoofdstuk zal de huidige situatie besproken worden. Er wordt ingegaan op de wijze waarop de kosten van het werkveld services intracomptabel en extracomptabel transparant zichtbaar worden gemaakt met behulp van de opslagmethode.

3.1. Extracomptabel

Op dit moment worden de indirecte kosten extracomptabel doorbelast met behulp van een Activity Based Costing model. In bijlage 3 is het model terug te vinden. Er zijn meerdere redenen voor de keuze voor Activity Based Costing. Ten eerste is deze methode specifiekere dan de productiecentramethode. Ten tweede is Activity Based Costing gebaseerd op de activiteiten die de kosten van het product veroorzaken, dit sluit aan bij de wens van de Provincie Limburg. Ten derde is in de handleiding van de NEN-EN norm 15221-4, zie bijlage 1, een link gelegd met Activity Based Costing. Ten vierde geeft de Activity Based Costing inzicht in de directe en indirecte kosten. Binnen de Provincie Limburg zijn ongeveer 80% van de kosten indirect, vandaar dat deze methode goed binnen de Provincie Limburg past. Tot slot kan met behulp van Activity Based Costing de integrale kostprijs van een groep producten/diensten nauwkeurig berekend worden en kunnen de kosten per afdeling inzichtelijk gemaakt worden. (Koppen,2010)

Uit diverse interviews, zie bijlage 4, is gebleken dat binnen de Provincie Limburg veel op kosten wordt gestuurd. Het Activity Based Costing model maakt het ook mogelijk om op kosten te sturen, omdat in het model een duidelijk inzicht ontstaat waar de kosten vandaan komen, kan op een snelle manier gezien worden welke kosten of afdeling bijgestuurd dient te worden.

Het model wordt als volgt toegepast:

De producten en diensten zijn aan de hand van de in bijlage 1 toegevoegde gebruikershandleiding van de NEN-EN 15221 norm in verschillende subactiviteiten ingedeeld. Iedere subactiviteit bestaat uit een groep producten en diensten die een bepaalde relatie met elkaar hebben. Deze subcategorieën vallen weer onder een activiteit, de zogenaamde processen binnen de afdeling Facilitair. Om een voorbeeld te noemen: Schoonmaak is een activiteit en hieronder vallen weer diverse subactiviteiten als speciale schoonmaak en routine schoonmaak.

De kosten die gemaakt worden door de afdeling Facilitair bestaan uit:

- Materiële kosten
- Personeelskosten
- Afschrijvingskosten

Ook deze kosten worden weer op basis van de gebruikershandleiding van de NEN-EN 15221 norm ingedeeld in de verschillende subactiviteiten. Door deze kosten te plaatsen in subactiviteiten kunnen de kosten gekoppeld worden aan verdeelsleutels. Bij het koppelen van cost drivers wordt rekening gehouden met een logische clustering. Welke cost drivers zijn er?:

- Aantal interne poststukken
- Aantal werkplekken
- Telefoon tikken
- Aantal m²
- Aantal fte
- Aantal abonnementen

- Drukwerk
- Printwerk
- Aantal GEO-opdrachten
- Aantal landmeet opdrachten
- Klachten, Wensen, Informatie en Storingen (KWIS)

Om vervolgens tot de kostprijs te komen worden de subactiviteiten toegewezen aan de producten en diensten, deze producten en diensten zijn terug te vinden in de catalogus op intranet. (Koppen, 2010)
De kostprijs wordt als volgt berekend:

Kosten Facility Management	Verdeelsleutel: aantal fte	kostprijs per fte
€ 61.871	837	€73,95

Tabel 1: voorbeeld berekening kostprijs

3.2. Intracomptabel

Op dit moment worden de indirecte kosten intracomptabel met behulp van de vereenvoudigde productiecentramethode doorbelast. Deze methodiek wordt alleen toegepast ten behoeve van de externe verslaggeving. De productiecentramethode wordt sinds 2008 toegepast. Binnen de Provincie Limburg is voor deze vereenvoudigde methode gekozen omdat het sinds 2004 het voor de Provincie Limburg sinds 2004 volgens het BBV-document Uitgangspunten gemodificeerd stelsel van baten en lasten provincies en gemeenten, niet meer verplicht is om de kostenverdeelstaat op te stellen met gedetailleerde doorverdeling naar achterliggende kostenplaatsen en uiteindelijke toerekening aan de functies. Daarnaast was het door de diverse reorganisaties niet meer mogelijk om correct door te belasten aangezien de historisch gegevens ontbraken. Door het toepassen van de productiecentramethode worden de kosten per afdeling geclusterd.

De productiecentramethode wordt als volgt toegepast:

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen

- Kapitaallasten
- Salariskosten
- Overige apparaatkosten

Kapitaallasten

De kapitaallasten worden verzameld op de kostenplaats 50007 en van daaruit doorbelast naar de diverse afdelingen. De kosten worden doorbelast op basis van richtlijnen die zijn vastgelegd in een memo. Het doorbelasten vindt plaats met behulp van een standaard journaalpost.

Salariskosten

Iedere maand worden de salariskosten, verstrekt door de salarisadministratie, geboekt op de kostenplaats 50010 Salarissen. Deze salariskosten worden niet maandelijks opgesplitst naar de afdelingen. Dit gebeurt aan het eind van het jaar op de volgende manier:

Om tot een tarief per fte te komen worden de totale salariskosten, die op de kostenplaats 50010 Salarissen zijn geboekt, gedeeld door het aantal fte binnen de Provincie Limburg. Vervolgens vindt de doorbelasting aan de hand van het aantal fte per afdeling plaats. Simpel gezegd het aantal fte van afdeling A worden vermenigvuldigd met het tarief per fte.

Overige apparaatkosten

Alle kosten die overblijven nadat de salariskosten en de kapitaallasten overgeboekt zijn worden overige apparaatkosten genoemd. Deze overige apparaatkosten worden in grootboek 5 op de afdeling waar de kosten gemaakt zijn geboekt. Deze kosten worden niet doorbelast naar de overige afdelingen. Aan het eind van het boekjaar worden de overige apparaatkosten verzameld en in grootboek 6 op de rekening overige apparaatkosten geboekt. Deze kosten worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

3.3. Opslagmethode

Tot slot wordt nog de opslagmethode gebruikt. Deze methode wordt toegepast om de kostprijs van een medewerker uit te rekenen in geval van werken voor derden. Om tot deze kostprijs te komen wordt het salaris vermeerderd met een opslag van 32,5% zoals in tabel 2 te zien is. Dit percentage is als volgt ontstaan: $(\text{indirecte kosten} / \text{directe kosten}) * 100\%$

Maximumbedrag	Inclusief Overhead 32,5 %
€ 30.486,33	€ 40.394

Tabel 2: opslagmethode

3.4. Conclusie

Binnen de Provincie Limburg worden drie methoden van kosten toerekening toegepast. Namelijk de:

- Activity Based Costing Methode.
- Opslagmethode.
- Vereenvoudigde productiecentramethode.

Hiermee is tevens antwoord gegeven op de eerste deelvraag: Hoe worden de kosten op dit moment doorbelast?

De Activity Based Costing methode wordt op de volgende manier gehanteerd:

De kosten, die bestaan uit materiële, personeels- en afschrijvingskosten, worden ingedeeld in verschillende subactiviteiten en vervolgens gekoppeld aan een cost driver. Om tot een kostprijs te komen worden de subactiviteiten toegewezen aan de producten en diensten. De laatste stap is het berekenen van de kostprijs. De kostprijs ontstaat door de totale kosten van de subactiviteit te delen door een cost driver. Het antwoord op de zevende deelvraag: Welke cost drivers zijn er? Luidt als volgt:

- Aantal interne poststukken
- Aantal werkplekken
- Telefoon tikken
- Aantal m²

- Aantal fte
- Drukwerk
- Printwerk
- Aantal GEO-opdrachten
- Aantal landmeet opdrachten

In de volgende drie alinea's wordt een antwoord gegeven op deelvraag twee: Waarom is voor deze methode gekozen?

Voor de Activity Based Costing methode is gekozen omdat deze methode past bij de wensen van de Provincie Limburg, specifiek is dan de productiecentramethode, het inzicht geeft in de directe en indirecte kosten en er in de NEN-EN norm 15221-4 een link wordt gelegd met Activity Based Costing. De NEN-EN 15221 norm biedt facilitaire organisaties binnen Europa een houvast om de organisatie op diverse niveaus op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten. Daarnaast biedt de NEN-EN 15221 diverse raamwerken. Hiermee is een antwoord gegeven op deelvraag drie: Wat houdt de NEN-EN 15221 in?

De vereenvoudigde productiecentramethode wordt op de volgende manier gehanteerd:

Bij de vereenvoudigde productiecentramethode worden de kapitaallasten doorbelast naar de afdelingen op basis van richtlijnen die vastgelegd zijn in een memo. De Salariskosten worden doorbelast op basis van het aantal fte en de overige apparaatkosten worden aan het eind van het boekjaar verzameld en komen direct ten laste van het resultaat. Voor de vereenvoudigde productiecentramethode is gekozen omdat het voor de Provincie Limburg niet meer verplicht is om een kostenverdeelstaat op te stellen en daarnaast was het door de diverse reorganisaties niet meer mogelijk om correct door te belasten aangezien de historisch gegevens ontbraken.

De opslagmethode is een eenvoudige methode om de kosten van het werkveld services door te belasten, er kan snel berekend worden wat het tarief is per medewerker. Het heeft alleen als nadeel dat er geen diepgaand inzicht in de overheadkosten ontstaat.

Kijkend naar de methoden die intracomptabel en extracomptabel worden toegepast kan geconcludeerd worden dat er grote verschillen te zien zijn. Met behulp van de productiecentramethode kan op een eenvoudige manier de kosten doorbelast worden. De productiecentramethode die wordt toegepast binnen de Provincie Limburg neemt nauwelijks extra tijd in beslag. De kapitaallasten worden namelijk met behulp van een standaard journaalpost automatisch doorbelast. Doordat in de boekhouding een opsplitsing in afdelingen is gemaakt ontstaat een inzicht van de kosten per afdeling. Hierbij dient wel vermeld te worden dat de indirecte kosten niet doorbelast worden naar andere afdelingen. Het enige waar meer tijd voor nodig is, is het uitrekenen van het tarief van de salariskosten per fte. Een ander nadeel van de productiecentramethode is dat in tegenstelling tot de Activity Based Costing methode maar één cost driver toegepast wordt.

Bij de Activity Based Costing methode die extracomptabel wordt toegepast wordt juist wel inzicht gekregen in de kosten die per afdeling gemaakt worden. Hiermee wordt kostensturing ook mogelijk gemaakt. Bovendien worden er meerdere cost drivers gebruikt waardoor een specifiekere kostprijs ontstaat. De Activity Based Costing methode is echter veel bewerklijker dan de productiecentramethode. Het opvragen van gegevens en het invullen van het model kost redelijk veel

tijd. Met het opvragen van de gegevens en het actualiseren van het model gaat ongeveer twee weken gepaard. Bovendien moeten de gegevens die opgevraagd worden op de juiste manier bijgehouden worden zodat de gegevens eenvoudig aangeleverd kunnen worden.

In bijlage 3 zijn de antwoorden op deelvraag vier en zes terug te vinden. In deze bijlage zijn namelijk de directe, indirecte kosten en de kostenplaatsen terug te vinden. Een aantal voorbeelden van indirecte kosten zijn:

- Kosten voor nutsvoorzieningen.
- Routine schoonmaak kosten.
- Kosten voor catering en automaten.

Een aantal voorbeelden van directe kosten zijn:

- Mobiliteitskosten.
- Kosten voor bedrijfsjuristen.

4. Activity Based Costing

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de Activity Based Costing methode in zijn werk gaat. Daarnaast wordt met behulp van een stappenplan uitgelegd hoe het model ingevoerd kan worden en tot slot worden de voor- en nadelen van Activity Based Costing beschreven.

4.1. Activity Based Costing algemeen

Activity Based Costing is een methode waarmee de indirecte kosten toegerekend kunnen worden aan producten en diensten. Bij Activity Based Costing staan de cost drivers centraal. Deze kunnen gedefinieerd worden als activiteiten die een bijdrage leveren aan het ontstaan van kosten. Door gebruik te maken van cost drivers kan er een beter inzicht verkregen worden in de kosten. Activity Based Costing wordt toegepast om een nauwkeurig inzicht te krijgen in de oorzaken achter het ontstaan van de kosten. (Kocakaya, 2009)

Er zijn twee soorten , namelijk:

- **Volume-based** . Bij Volume-based wordt er vanuit gegaan dat de hoeveelheid middelen die gebruikt worden een direct verband hebben met de hoeveelheid goederen die geproduceerd worden of diensten die aangeboden worden. Een aantal voorbeelden van volume-based zijn: machine-uren en arbeidsuren
- **Non-volume-based** . Bij non-volume-based hebben de activiteiten geen verband met de producten die geproduceerd worden of diensten die aangeboden worden. Een aantal voorbeelden van non-volume-based zijn: het instellen van een machine en de reparatie van een machine. (Kocakaya, 2009)

4.2. Stappenplan bij het invoeren van Activity Based Costing

De heer Kocakaya (2009) geeft een beschrijving van het stappenplan van de Activity Based Costing:

Stap 1: Activiteitenanalyse

Tijdens de activiteitenanalyse wordt in kaart gebracht wat de activiteiten zijn binnen de onderneming. Bij deze analyse wordt niet alleen gekeken naar activiteiten van de uitvoerende afdelingen maar ook naar de activiteiten van de ondersteunende afdelingen.

Stap 2: Definiëren cost drivers

Tijdens deze stap wordt voor iedere activiteit bepaald welke factor ervoor verantwoordelijk is dat een activiteit meer of minder vaak moet worden uitgevoerd en daardoor verantwoordelijk is voor de hoogte van de kosten die met de betreffende activiteit samenhangen. Deze kostenveroorzakende factor heet ook wel cost driver. Er zijn drie typen cost drivers, namelijk:

- Aantal
- Tijdsduur
- Intensiteit

Stap 3: Kostenanalyse

Bij de kostenanalyse worden de kosten van de organisatie gerelateerd aan de activiteiten die bij stap 1 in kaart gebracht zijn. Van iedere activiteit wordt het volgende in kaart gebracht:

- Welke medewerkers erbij betrokken zijn
- Hoeveel tijd de medewerkers aan de activiteiten besteden
- Welke hulpmiddelen de medewerkers daarbij nodig hebben

Stap 4: Bepalen omvang cost drivers en berekenen kosten per eenheid

Voor ieder van de tijdens stap 2 benoemde cost drivers moet worden bepaald hoeveel of hoe vaak de cost driver voorkomt. De kostprijs per cost driver kan op de volgende manier bepaald worden:

Vastgestelde kosten per activiteit (stap3) / Het aantal eenheden van de cost driver voor die activiteit (stap 4)

Stap 5: Vaststellen consumptie van cost drivers per geproduceerd product

Activity Based Costing gaat uit van de veronderstelling dat producten de vraag naar activiteiten bepalen. Tijdens deze 5^e stap wordt bekeken in welke mate ieder eindproduct van de organisatie gebruik maakt van de activiteiten uit stap 1.

Stap 6: Bereken kostprijs per geproduceerd product

De kostprijs wordt berekend door het bij stap 5 bepaalde gebruik van activiteiten te vermenigvuldigen met het bij stap 4 berekende tarief per eenheid gebruik. (Activity Based Costing)

4.3. Voordelen Activity Based Costing

De voordelen van Activity Based Costing zijn:

- Het model geeft een nauwkeurig inzicht in de oorzaken achter het ontstaan van de kosten.
- Het model leidt tot een nauwkeurige berekening van de kostprijs van een dienst of product.
- Het geeft een nauwkeurige voorspelling van kosten.
- Er kan nauwkeurig bepaald worden wat de positieve en negatieve factoren zijn bij een financiële prestatie.

4.4. Nadelen Activity Based Costing

De nadelen van Activity Based Costing zijn:

- Het kost veel tijd om alle informatie te verzamelen
- Er zijn hoge kosten verbonden aan het ontwerpen, implementeren en het periodiek evalueren van het Activity Based Costing model
- Het model is erg gedetailleerd, waardoor veel informatie nodig is
- De vraag is of de activiteiten wel zo een sterke relatie hebben met de kosten.

4.5. Time driven Activity Based Costing

Time driven Activity Based Costing is een variant op de Activity Based Costing Methode. Bij de Time driven Activity Based Costing methode wordt gekeken hoeveel tijd nodig is om een activiteit of dienst te

verrichten. Bij de Time driven Activity Based Costing wordt er vanuit gegaan dat bij elke maal dat een gebeurtenis zich voordoet, dezelfde hoeveelheid productiemiddelen worden verbruikt. (Kocakaya, 2009)
De Time driven Activity Based Costing bestaat uit 6 stappen:

Stap 1: Identificatie van de middelengroepen en hun activiteiten.

Als eerste moet in kaart worden gebracht welke groepen mensen er zijn binnen de onderneming die een bepaalde dienst verrichten. Vervolgens dient per groep bepaalt te worden welke activiteiten zij verrichten.

Stap 2: Bepaling van de kosten van de middelengroepen.

De volgende stap is het bepalen welke indirecte kosten betrekking hebben op de diverse activiteiten. Zo ontstaat meteen een overzicht welke indirecte kosten door welke groep gemaakt worden.

Stap 3: Schatting van de praktische capaciteit van elke middelengroep.

De praktische capaciteit is het effectief aantal beschikbare werkuren

Stap 4: Berekening van de kosten per tijdseenheid.

De kosten per tijdseenheid kan op de volgende manier berekent worden:

$$\frac{\text{Totale kosten middelengroep}}{\text{Praktische capaciteit middelen groep}}$$

Stap 5: Bepaling van de benodigde tijdseenheden voor elke activiteit.

Tijdens de vijfde stap wordt vastgesteld hoeveel tijd nodig is om een activiteit uit te voeren. Dit gebeurt aan de hand van schattingen. Daarnaast wordt bij deze stap aangegeven welke factoren de tijdsduur kunnen beïnvloeden.

Op basis van deze gegevens wordt er voor iedere activiteit een tijdsvergelijking vastgesteld. Met behulp van deze tijdsvergelijking kan de uiteindelijke tijdsduur van een activiteit vastgesteld worden.

Stap 6: Berekening van de kosten per transactie.

De laatste stap is het vaststellen van de kosten per activiteit. Deze kosten worden als volgt berekend:

$$\text{tijdsduur per activiteit (stap 4) x kosten per tijdseenheid (stap 5)}$$

De Time driven Activity Based Costing verschilt op de volgende punten met de Activity Based Costing methode:

- Bij de Activity Based Costing wordt uitgegaan van 100% bezetting van de capaciteit, dit is niet realistisch. De Time driven Activity Based Costing houdt hier wel rekening mee. Deze gaat uit van een normale bezettingsgraad van 80 of 85%.
- De Time driven Activity Based Costing gaat uit van schattingen waardoor deze methode minder nauwkeurig is dan de Activity Based Costing methode. (Kocakaya, 2009)

4.6. Conclusie

Activity Based Costing is een goede methode om kosten transparant te maken oftewel een nauwkeurig inzicht te krijgen in de oorzaak achter het ontstaan van de kosten. Hiermee is een antwoord gegeven op deelvraag vijf: Wat is kostentransparantie?

De Activity Based Costing methode gaat als volgt in zijn werk, dit is tevens het antwoord op deelvraag acht:

De eerste stap is het in kaart brengen van de activiteiten die binnen de onderneming aanwezig zijn. Vervolgens wordt in de tweede stap gekeken welke factor verantwoordelijk is dat een activiteit meer of minder vaak moet worden uitgevoerd en daardoor verantwoordelijk is voor de hoogte van de kosten die met de betreffende activiteit samenhangen. In stap 3 worden de kosten van de organisatie gerelateerd aan de activiteiten. In stap 4 wordt bepaald hoeveel of hoe vaak de cost driver voorkomt. Daarnaast wordt een kostprijs per cost driver berekend. In stap 5 wordt gekeken in welke mate ieder eindproduct van de organisatie gebruik maakt van de activiteiten uit stap 1. Tot slot wordt in stap 6 de kostprijs berekend.

In de volgende alinea wordt een antwoord gegeven op deelvraag 9: Wat zijn de voor- en nadelen van Activity Based Costing? De Activity Based Costing geeft een nauwkeurig inzicht in de oorzaken achter het ontstaan van en een voorspelling van de kosten. Daarnaast kan met de Activity Based Costing methode een nauwkeurige berekening van de kostprijs van een dienst of product gemaakt worden. Het kost alleen veel tijd en geld om het model te actualiseren en alle informatie te verzamelen. Om tijd te besparen kan ervoor gekozen worden om de Time driven Activity Based Costing methode toe te passen. Het kost minder tijd doordat er uitgegaan wordt van schattingen en geen cost drivers gebruikt worden om de kosten door te belasten. De Time driven Activity Based Costing is echter mede vanwege de schattingen en het niet gebruiken van cost drivers minder nauwkeurig dan de Activity Based Costing methode. De Time driven Activity Based Costing is een geschikte methode voor dienstverlenende bedrijven omdat door middel van tijdsvergelijking een nauwkeuriger beeld van de indirecte kosten per activiteit kan worden weergegeven.

5. Productiecentramethode

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de productiecentramethode in zijn werk gaat en wat de voor- en nadelen zijn van de productiecentramethode.

5.1. Productiecentramethode algemeen

De productiecentramethode, ook wel de kostenplaatsenmethode genoemd, is een methode waarbij de indirecte kosten met behulp van kostenplaatsen of productiecentra aan de producten of diensten worden toegedeeld. Een kostenplaats of productiecentrum is een verzameling van alle indirecte kosten die samenhangen met de uitoefening van een bepaalde functie binnen de organisatie. (Heezen, 2009)

De kostenplaatsen kunnen worden onderverdeeld in:

- Hulpkostenplaatsen: dit zijn geen concreet aanwijsbare afdelingen binnen het bedrijf, maar kostengroeperingen die ten behoeve van de kostenverbijzondering worden gemaakt. Deze afdelingen verrichten dus werkzaamheden voor andere kostenplaatsen.
- Zelfstandige kostenplaatsen: dit zijn afdelingen die niet rechtstreeks aan de productie/dienst deelnemen.
- Hoofdkostenplaatsen: dit zijn de afdelingen waar het eigenlijke productieproces plaats vindt.

5.2. Stappenplan toerekening indirecte kosten

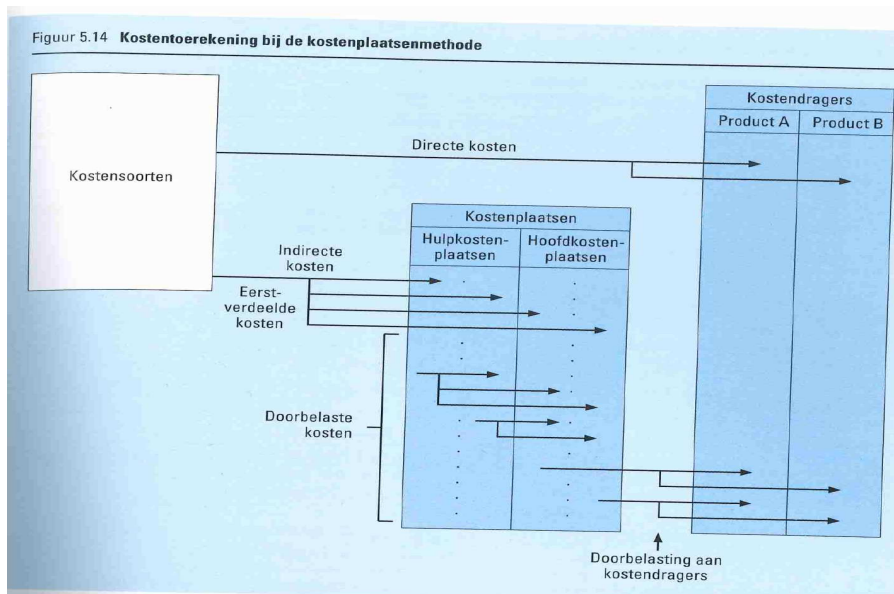
De toerekening van de indirecte kosten aan de uiteindelijke kostendragers vindt plaats in de volgende stappen:

Stap 1: Het verdelen van de indirecte kosten over de verschillende kostenplaatsen. Dit zijn de eerst verdeelde kosten.

Stap 2: Doorbelasting kosten van de hulpkostenplaatsen aan de andere kostenplaatsen op basis van de prestaties die geleverd worden aan de andere kostenplaatsen.

Stap 3: Doorbelasting van de kosten van de hoofdkostenplaatsen aan de kostendragers (eindproduct).

Deze verdeling van de indirecte kosten over de diverse kostenplaatsen en de doorbelastingen tussen de kostenplaatsen kan worden weergegeven in de vorm van een kostenverrekenstaat. Een kostenverrekenstaat is opgebouwd uit een kostenverdeelstaat en een kostendeckingsstaat. De kostenverdeelstaat geeft de verdeling van de indirecte kosten over de kostenplaatsen weer (eerstverdeelde kosten). De kostendeckingsstaat geeft een overzicht van de onderlinge doorbelastingen. In figuur 4 is te zien hoe de productiecentramethode in zijn werk gaat. (Heezen, 2009)



Figuur 4: kostentoerekening bij kostenplaatsenmethode (Heezen, 2009)

5.3. Voordelen Productiecentramethode

De voordelen van de Productiecentramethode zijn:

- De kostenplaatsen kunnen zo gekozen worden dat bij iedere kostenplaats een verantwoordelijke functionaris hoort.
- Het geeft een nauwkeurige toerekening van de indirecte kosten naar de producten.
- Voor iedere kostenplaats kan een budget opgesteld worden dat bestaat uit eerst belaste en doorbelaste indirecte kosten.
- Maakt een betere vergelijking mogelijk tussen de werkelijke en de toegestane kosten.

5.4. Nadelen Productiecentramethode

De nadelen van de Productiecentramethode zijn:

- Veel informatie nodig.
- Vereist veel administratieve werkzaamheden.
- Complex.

5.5. Conclusie

Deelvraag tien is: Hoe werkt de productiecentramethode? Het antwoord hier op luidt als volgt:

De productiecentramethode is een methode waarbij de indirecte kosten met behulp van kostenplaatsen of productiecentra aan de producten of diensten worden toegedeeld. De toerekening van de indirecte kosten aan de kostendragers gaat als volgt:

Als eerste worden de indirecte kosten verdeeld over de verschillende kostenplaatsen. Vervolgens worden de kosten van de hulpkostenplaatsen aan de andere kostenplaatsen doorbelast op basis van de prestaties die geleverd worden aan de andere kostenplaatsen. Tot slot worden de kosten van de hoofdkostenplaatsen aan de eindproducten doorbelast.

De productiecentramethode lijkt erg veel op de Activity Based Costing methode. Ook de productiecentramethode geeft een nauwkeurige toerekening van de indirecte kosten naar producten. Een verschil tussen beide methoden is dat bij de productiecentramethode twee cost drivers en bij Activity Based Costing meerdere cost drivers gebruikt worden. De Activity Based Costing methode is echter nog nauwkeuriger doordat er meerdere cost drivers gebruikt worden. Ook bij de productiecentramethode geldt dat het veel tijd kost om de informatie op te vragen. Bovendien vereist het veel administratieve werkzaamheden. In de alinea hierboven is tevens een antwoord gegeven op deelvraag elf: Wat zijn de voor- en nadelen van de productiecentramethode?

6. Opslagmethode

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de opslagmethode in zijn werkt gaat en wat de voor- en nadelen zijn van de opslagmethode.

6.1. Opslagmethode algemeen

Bij de opslagmethode worden de indirecte kosten aan producten of diensten toegerekend door de directe kosten te verhogen met een opslagpercentage. Om deze methode te kunnen toepassen dient een verband te zijn tussen de omvang van de indirecte kosten en de omvang van de directe kosten. Het opslagpercentage dient wel regelmatig aangepast te worden aangezien prijsveranderingen kunnen optreden. Er zijn twee methoden van opslag: de enkelvoudige opslagmethode en de meervoudige opslagmethode. (Heezen, 2009)

Enkelvoudige opslagmethode

Er wordt gesproken van de enkelvoudige of primitieve opslagmethode als er slechts één opslagpercentage gebruikt wordt om de indirecte kosten door te berekenen. (Heezen, 2009)
Het enkelvoudige opslagpercentage wordt als volgt berekend:

$$\frac{\text{Verwachte indirecte kosten}}{\text{Verwachte directe kosten}} \times 100\%$$

Meervoudige opslagmethode

Bij de meervoudige, ook wel verfijnde opslagmethode genoemd, worden twee of meer opslagpercentages berekend. Bij deze methode worden de directe en indirecte kosten in verschillende groepen onderverdeeld. Indien uit historische waarnemingen een relatie ontdekt kan worden tussen een bepaalde groep indirecte kosten en een bepaalde groep directe kosten, kan er per postengroep een opslagpercentage berekend worden. (Heezen, 2009)
Een aantal voorbeelden zijn:

- Indirecte arbeidskosten hebben verband met directe arbeidskosten.
- Indirecte materiaalkosten hebben verband met directe grondstofkosten.
- Overige indirecte kosten hebben verband met de totale directe kosten.

6.2. Voordelen opslagmethode

De voordelen van de opslagmethode zijn:

- Eenvoudige methode.
- Uitrekenen kost weinig tijd.
- Weinig gedetailleerde informatie nodig.

6.3. Nadelen opslagmethode

De nadelen van de opslagmethode zijn:

- Geen duidelijk en juist beeld van de kosten. Kosten kunnen aan de verkeerde activiteiten verbonden worden.
- Onnauwkeurige methode, de verbanden tussen de directe en indirecte kosten zijn vaak willekeurig gekozen.
- Bij deze methode wordt er van uit gegaan dat de indirecte kosten op dezelfde manier reageren als de directe kosten.

6.4. Conclusie

Hieronder wordt een antwoord gegeven op deelvraag twaalf: Hoe werkt de opslagmethode?

De opslagmethode is een eenvoudige en snelle manier om een kostprijs te berekenen. De kostprijs wordt berekend door de directe kosten te verhogen met een opslagpercentage. Er zijn twee methoden van opslag. De enkelvoudige waarbij slechts één opslagpercentage gebruikt wordt om de indirecte kosten door te berekenen. En daarnaast is er de meervoudige opslagmethode, hierbij worden twee of meer opslagpercentages berekend.

Om te komen tot een kostprijs hoeven niet veel gegevens verzameld en hoeft ook geen ingewikkelde berekening gemaakt te worden. Daarnaast is de opslagmethode voor iedereen te begrijpen, dit in tegenstelling tot de productiecentra en Activity Based Costing methode. De opslagmethode geeft echter geen duidelijk en juist beeld van de kosten en daarnaast is de methode ook onnauwkeurig, doordat de verbanden tussen de directe en indirecte kosten willekeurig gekozen worden. In bovenstaande alinea wordt antwoord gegeven op deelvraag dertien: Wat zijn de voor- en nadelen van de opslagmethode?

7. Overheadkosten bij gemeenten

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteedt aan een onderzoek uitgevoerd door Bavelaar (2010) van Deloitte. Een stagiair heeft namens Deloitte onderzoek gedaan naar de manier hoe gemeenten overheadkosten doorbelasten aan producten. De uitkomsten worden in dit hoofdstuk beschreven.

7.1. Gemeente Alphen aan den Rijn

Uit het onderzoek van Bavelaar (2010) van Deloitte is gebleken dat de gemeente Alphen aan den Rijn gebruik maakt van de opslagmethode. De toerekening gaat als volgt in zijn werk:

Allereerst worden de salarissen van alle afdelingen verzameld op de afdelingskostenplaatsen. Op deze kostenplaatsen worden alleen de salarissen geboekt. Daarnaast heeft iedere medewerker een eigen urenplanning. In deze planning wordt door de medewerker bijgehouden hoeveel uur de medewerker besteedt aan een taak, bijvoorbeeld voor het opstellen van een jaarrekening.

De volgende stap is het verzamelen van alle overheadkosten. Bij overheadkosten kan gedacht worden aan interne uren, opleidingen en diensten. De totale overheadkosten moeten overeen komen met het saldo op het grootboek interne producten.

Het totaal van de overhead per grootboek moet worden teruggeboekt naar de afdelingskostenplaatsen. Dit gebeurt aan de hand van een opslagpercentage. Dit percentage wordt berekend door het saldo van alle interne producten te delen door de totale salarislasteren die volgens de urenplanning van de medewerkers extern worden besteed.

Indien bijvoorbeeld het opslagpercentage 35% is en voor € 300.000 aan externe producten wordt besteed, dan krijgt de afdeling nog eens $0,35 \times 300.000 = € 105.000$ overhead toegerekend.

Nu bekend is wat het opslagpercentage is, kan ook het intern en extern uurtarief berekend worden.

Bijvoorbeeld:

Intern tarief € 100

Extern tarief € 100 + 35% opslag voor overhead = € 135

De methode die de gemeente Alphen aan den Rijn toepast is vrij eenvoudig en neemt niet veel tijd in beslag. Om het opslagpercentage te berekenen is namelijk alleen informatie nodig met betrekking tot:

- Per afdeling voorgerecalculeerde urenplanning
- Baten en lasten van interne producten
- Personeelsstaat met salarissen

De opslagmethode heeft echter ook nadelen. De opslagmethode is namelijk niet gedetailleerd. Op basis van externe salarislasteren krijgen afdelingen een vast percentage overhead toegerekend, terwijl ze mogelijk niet eens gebruik maken van de overhead dienst.

Een ander nadeel van de opslagmethode is dat twee tarieven aanwezig zijn, namelijk een intern en een extern uurtarief. Het extern tarief is hierbij het belangrijkste, aan de hand van het externe tarief worden namelijk de kosten op producten geboekt. (Bavelaar, 2010)

7.2. Gemeente Voorschoten

Uit het onderzoek van Bavelaar (2010) van Deloitte is gebleken dat de gemeente Voorschoten al jarenlang gebruikt maakt van de klassieke kostenverdeelstaat. De toerekening gaat als volgt in zijn werk: Alle kosten die gemaakt zijn worden per afdeling uitgesplitst en verzameld op een kostenplaats. Deze kosten kunnen bestaan uit onder andere salariskosten en kosten van gebouwen. Iedere afdeling binnen de gemeente Voorschoten heeft zijn eigen kostenplaats. Een aantal voorbeelden van kostenplaatsen binnen de gemeente Voorschoten zijn:

- Facilitair bedrijf: algemeen
- Concernstaf
- Facilitair bedrijf: huisvesting, service en ICT
- Ruimtelijk beheer
- Welzijn

Bij de kostenverdeelstaat worden de kostenplaatsen met behulp van verdeelsleutels verdeeld, dit gebeurt normaal gesproken met de verdeelsleutels aantal fte's, aantal m² of aantal pc's. Bij de gemeente Voorschoten wordt alleen gebruik gemaakt van de verdeelsleutel aantal fte's.

Met behulp van de begroting worden de kosten per afdeling die doorbelast moeten worden in kaart gebracht. De totale kosten per afdeling worden vervolgens gedeeld door het aantal fte's van de afdeling waar aan doorbelast wordt. Op basis van het voorgerecalculeerde tarief wat hiermee uitgerekend is, worden alle indirecte kosten verveeld. (Bavelaar, 2010)

Het tarief dat berekend werd bij de voorcalculatie wordt tevens als nacalculatie gebruikt. De reden dat hetzelfde tarief gebruikt wordt, is dat de medewerkers in het verleden met behulp van een tijdschrijfsysteem moesten bijhouden aan welke afdelingen en/of producten de medewerkers de tijd besteedden. Dit werd echter niet serieus gedaan waardoor geen juist of een onvolledig beeld ontstond.

Een belangrijk onderdeel van de kostenverdeelstaat die de gemeente Voorschoten gebruikt, is het afdelingsplan. Op basis van deze urenplanning worden afdelingskosten doorbelast over de afdelingen en/of producten.

De motivatie om de kostenverdeestaat te gebruiken is dat de kostenplaatsen methode gangbaar en praktisch is. Daarnaast levert de kostenverdeelstaat een nauwkeurigere kostprijs op dan een andere methode die wellicht eenvoudiger is. (Bavelaar, 2010)

7.3. Gemeente Zuidplas

Uit het onderzoek van Bavelaar (2010) van Deloitte is gebleken dat de gemeente Zuidplas de indirecte kosten doorbelast met behulp van direct costing. Bij de direct costing methode worden de kosten verantwoord op de plaats waar ze gemaakt worden en niet op basis van kostenverdeling.

De gemeente Zuidplas werkt met een beperkt aantal kostenplaatsen waarbij de salariskosten worden verdeeld aan de hand van urenramingen op de kosten. De overige overheadkosten worden door de gemeente Zuidplas verdeeld op basis van een procentuele verdeling in uren per product. Met deze methode richt de gemeente Zuidplas zich op de direct toe te rekenen en beïnvloedbare lasten.

De salariskosten worden aan de hand van de afdelingsplannen verdeeld over de producten. De interne uren van de gemeente Zuidplas komen op de kostenplaatsen terecht. Nadat deze kosten verdeeld zijn blijven de overheadkosten over. Deze overhead bestaan uit interne uren en materiële kosten. De totale overhead wordt als opslagpercentage bovenop de toegerekende uren geboekt. (Bavelaar, 2010)

7.4. Gemeente Den Haag

Uit het onderzoek van Bavelaar (2010) van Deloitte is gebleken dat de gemeente Den Haag de indirecte kosten doorbelast met behulp van een variant op de kostenplaatsenmethode. Bij deze methode worden de overheadkosten van ondersteunende afdelingen doorbelast naar afdelingskostenplaatsen en vervolgens naar de producten.

Iedere dienst binnen de gemeente Den Haag is verantwoordelijk voor en betrokken bij de berekening van de integrale kostprijs. Deze kostprijs bestaat naast directe kosten uit directe en indirecte overheadkosten. De indirecte overhead kosten van de gemeente Den Haag bestaat uit de kosten van de directie en de stafafdelingen. Deze kosten verzameld de gemeente De Haag op een aparte kostenplaats. De verzamelde kosten worden vervolgens van de kostenplaats verdeeld over de hulpkostenplaatsen. Dit verdelen over de hulpkostenplaatsen gebeurt aan de hand van het totaal aantal fte wat werkzaam zijn op een afdeling. Op de hulpkostenplaatsen worden per afdeling indirecte en directe overheadkosten geboekt.

De gemeente Den Haag heeft gekozen voor de kostenplaatsenmethode vanwege de weinig nadelen die de Gemeente De Haag ziet aan deze manier van doorbelasten van de indirecte kosten. De gemeente Den Haag vindt het een eenvoudige en overzichtelijke methode. De gemeente Den Haag zal in de toekomst steeds meer gegevens rechtstreeks uit het financiële systeem halen, zodat er bij het bijwerken van de methode tijd bespaard zal worden. (Bavelaar, 2010)

7.5. Conclusie

Op basis van het onderzoek van Bavelaar (2010) van Deloitte kan worden geconcludeerd dat:

- De diverse gemeenten de indirecte kosten doorbelasten aan de hand van een opslagmethode of een vereenvoudigde vorm van de kostenplaatsenmethode met hooguit één verdeelsleutel.
- De belangrijkste motivatie voor de gemeentes om de vereenvoudigde vorm van de kostenplaatsenmethode of de opslagmethode te gebruiken is dat de wijze van doorbelasting eenvoudig en praktisch is. Andere methoden om de indirecte kosten door te belasten worden niet gebruikt omdat ze te tijdrovend zijn.
- De manier van doorbelasten wordt in een document beschreven. In overige stukken zoals de begroting, jaarrekening of tussentijdse rapportage wordt geen beschrijving gegeven van de manier van doorbelasten. De beschrijving van de manier van doorbelasten wordt verzorgd door de financieel beleidsmedewerker.
- Er vindt geen nacalculatie plaats. De kosten worden op basis van de voorcalculatie doorbelast.
- Het onderwerp 'doorbelasten van indirecte kosten' is geen belangrijk agendapunt binnen de gemeenten.
- Overheden doen niet meer dan wat wettelijk verplicht is.

- In het verleden hanteerden veel gemeenten een tijdschrijfsysteem waarin medewerkers hun uren verantwoorden. Dit wordt echter door steeds meer afdelingen afgeschaft omdat de werknemers het systeem niet serieus genoeg gebruikten.

Op basis van bovenstaande conclusies zijn een aantal aanbevelingen door Bavelaar (2010) van Deloitte geformuleerd:

- Gemeenten meer bewust maken van het belang van indirecte kostentoerekening. Een eenvoudige wijze van kostentoerekening neemt dan wel weinig tijd in beslag, maar levert wel een onnauwkeurigere kostprijs.
- Een verandering van de methode van kostentoerekening kan grote gevolgen hebben voor de cijfers in de jaarrekening. Daarom wordt er geadviseerd om in de jaarrekening een verklaring van de wijze van kostentoerekening op te nemen.
- Gemeenten hebben over de gehanteerde methode van kostentoerekening weinig vastgelegd. Op dit moment worden de grondslagen van kostprijsberekening in de financiële verordening rechtstreeks gekopieerd uit de modelverordening van de Vereniging Nederlandse Gemeenten. Om de financiële gevolgen van de gekozen methode duidelijk te maken, is het verstandig om gemeenten aan te sporen om het gekozen beleid specifiek te laten vastleggen in de financiële verordening.
- Daarnaast moeten gemeenten op de hoogte worden gebracht van de handreiking kostentoerekening, die verstrekt wordt door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In dit document wordt vermeld dat kosten van beleidsvorming, handhaving en bezwaarprocedures niet in legestarieven mogen worden opgenomen. Deze kosten moeten uit algemene middelen betaald worden. (Bavelaar, 2010)

8. Soll-Situatie

In dit hoofdstuk wordt verteld hoe de kosten in de toekomst transparant zichtbaar gemaakt kunnen worden. Tevens wordt hiermee een antwoord gegeven op de centrale vraag en deelvraag 15: Welke van de volgende modellen past bij de wensen van de Provincie Limburg?

Voor de Provincie Limburg speelt kostensturing een belangrijke rol, dit blijkt ook uit de interviews in bijlage 4. Om de kosten goed te kunnen sturen dient er inzicht te zijn in de kosten. Een methode die hier uitstekend bij past is de Activity Based Costing methode. Met deze methode wordt een kostprijs per fte, per m², per telefoontik of poststuk berekend. In de toekomst zullen er steeds meer externe klanten gebruik gaan maken van de diensten van de Provincie Limburg en zal de Regionale Uitvoeringsdienst intrekken in het Gouvernement. Om gebruik te mogen maken van de diensten van de Provincie Limburg zullen de klanten een bedrag moeten betalen. Dit bedrag zal ergens op gebaseerd moeten worden. Daarom is het noodzakelijk dat met behulp van de Activity Based Costing methode een kostprijs van de diverse diensten berekend wordt.

Door de invoering van het 'Anders Werken' kan de Provincie Limburg nog duurzamer worden, zal de productiviteit per medewerker hoogstwaarschijnlijk omhoog gaan en de interne bedrijfskosten zullen verlaagd worden. Het 'Anders Werken' brengt met zich mee dat medewerkers de werkplek met anderen moet delen. De medewerker heeft dus geen vaste eigen werkplek meer. Deze plekken worden ook wel flexplekken genoemd. Doordat er meerdere medewerkers op één werkplek zitten wordt de bezettingsgraad verhoogd. Het is verstandig om het Activity Based Costing model met betrekking tot het 'Anders Werken' dat in samenwerking met een andere stagiair is ontwikkeld te hanteren naast het huidige Activity Based Costing model. Met dit model kan de kostprijs per werkpleksoort berekend worden. In bijlage 5 is te zien hoe het model in zijn werk gaat.

In het model voor het 'Anders Werken' hoeven alleen de kosten ieder jaar opnieuw ingevoerd te worden. De cijfers met betrekking tot de kosten kunnen overgenomen worden vanuit het Activity Based Costing model. Verder dient er ieder jaar gecontroleerd te worden of het aantal werkplekken per werkpleksoort nog klopt.

Naast de Activity Based Costing methode zal de vereenvoudigde Productiecentramethode gehanteerd blijven worden voor de externe verslaggeving. Doordat het volgens de wet niet verplicht is om een gedetailleerde kostenverdeelstaat op te stellen, kan de vereenvoudigde Productiecentramethode gehanteerd worden. Zoals reeds in de IST-situatie beschreven is worden bij deze methode alleen de salariskosten doorbelast naar de afdelingen.

In de toekomst zal binnen de Provincie Limburg veelvuldig met projecten gewerkt worden. Om deze projecten te kunnen bewaken is een proef projectadministratie in gebruik genomen. Het is de bedoeling dat deze administratie operationeel wordt.

9. Conclusie en aanbevelingen

9.1. Conclusies

De eerste onderzoeksvraag luidt: **Hoe worden de kosten op dit moment doorbelast?** Binnen de Provincie Limburg worden op dit moment drie methoden van kostentoerekening toegepast. Deze methoden zijn:

- Extracomptabel met behulp van de Activity Based Costing methode. De kosten die bestaan uit materiële-, personeels- en afschrijvingskosten, worden ingedeeld in verschillende subactiviteiten en vervolgens gekoppeld aan een cost driver. Bij het koppelen aan de cost drivers wordt rekening gehouden met een logische clustering.
Om tot een kostprijs te komen worden de subactiviteiten toegewezen aan de producten en diensten. De laatste stap is het berekenen van de kostprijs. De kostprijs ontstaat door de totale kosten van de subactiviteit te delen door een cost driver.
- Intracomptabel met behulp van de vereenvoudigde productiecentramethode. Bij de productiecentramethode worden de kapitaallasten doorbelast naar de afdelingen op basis van richtlijnen die vastgelegd zijn in een memo. De salariskosten worden doorbelast op basis van het aantal fte en de overige apparaatkosten worden aan het eind van het boekjaar verzameld en komen direct ten laste van het resultaat.
- De laatste methode is de opslagmethode. Deze methode wordt gebruikt om eenvoudig een kostprijs van een fte te berekenen. Dit tarief komt tot stand door het salaris te nemen en daarbij een opslag van 32,5% aan overhead kosten bij op te tellen.

De tweede onderzoeksvraag luidt als volgt: **Waarom is voor de methoden gekozen?**

- Voor de Activity Based Costing methode is gekozen, omdat deze methode past bij de wensen van de Provincie Limburg, specifiek is dan de productiecentramethode, het inzicht geeft in de directe en indirecte kosten en er in de NEN-EN norm 15221-4 een link wordt gelegd met Activity Based Costing.
- Voor de vereenvoudigde versie van de productiecentramethode is gekozen, omdat het sinds 2004 niet meer verplicht is om de kostenverdeelstaat met gedetailleerde doorverdeling naar achterliggende kostenplaatsen op te stellen. Daarnaast ontbreekt er op de Financiële afdeling de behoefte aan inzicht in de kosten.
- Voor de opslagmethode is gekozen, omdat met deze methode op een eenvoudige manier een tarief per medewerker berekend kan worden.

De derde onderzoeksvraag luidt als volgt: **Wat houdt de NEN-EN-15221 in?**

Het Activity Based Costing model zie bijlage 3, is ingedeeld op basis van de NEN-EN 15221. De NEN-EN 15221 norm biedt facilitaire organisaties binnen Europa een houvast om de organisatie op diverse niveaus op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten. Daarnaast biedt de NEN-EN 15221 diverse raamwerken. (NEN-EN 15221, 2012).

De vierde onderzoeksvraag luidt als volgt: **Welke directe en indirecte kosten zijn er?**

Binnen de Provincie Limburg worden veel indirecte kosten gemaakt. Een aantal van deze indirecte kosten zijn:

- Kosten voor nutsvoorzieningen.
- Routine schoonmaak kosten.
- Kosten voor catering en automaten.

Een aantal voorbeelden van directe kosten zijn:

- Mobiliteitskosten.
- Kosten voor bedrijfsjuristen.

Voor een overzicht van alle indirecte en directe kosten verwijs ik naar bijlage 3.

De zesde onderzoeksvraag luidt als volgt: **Welke kostenplaatsen worden gehanteerd?**

Het antwoord op deze vraag is terug te vinden in het Activity Based Costing model in bijlage 3.

De zevende onderzoeksvraag luidt als volgt: **Welke cost drivers zijn er?**

De cost drivers die binnen de Provincie Limburg gehanteerd worden zijn:

- Aantal interne poststukken
- Aantal werkplekken
- Telefoon tikken
- Aantal m²
- Aantal fte
- Aantal abonnementen
- Drukwerk
- Printwerk
- Aantal GEO-opdrachten
- Aantal landmeet opdrachten
- Klachten, Wensen, Informatie en Storingen (KWIS)

De achtste onderzoeksvraag luidt als volgt: **Hoe werkt Activity Based Costing?**

De Activity Based Costing methode gaat als volgt in zijn werk: De eerste stap van Activity Based Costing is het in kaart brengen van de activiteiten die binnen de onderneming aanwezig zijn. Vervolgens wordt in de tweede stap gekeken welke factor verantwoordelijk is dat een activiteit meer of minder vaak moet worden uitgevoerd en daardoor verantwoordelijk is voor de hoogte van de kosten die met de betreffende activiteit samenhangen. In stap 3 worden de kosten van de organisatie gerelateerd aan de activiteiten. In stap 4 wordt bepaald hoeveel of hoe vaak de cost driver voorkomt. Daarnaast wordt een kostprijs per cost driver berekend. In stap 5 wordt gekeken in welke mate ieder eindproduct van de organisatie gebruik maakt van de activiteiten uit stap 1. Tot slot wordt in stap 6 de kostprijs berekend.

De negende onderzoeksvraag luidt als volgt: **Wat zijn de voor en nadelen van Activity Based Costing?**

Voordelen Activity Based Costing:

- Leidt tot een nauwkeurige berekening van de kostprijs van een dienst of product.
- Geeft een nauwkeurig inzicht achter het ontstaan van de kosten.

Nadelen Activity Based Costing:

- Kost veel tijd om alle informatie te verzamelen
- Er zijn hoge kosten verbonden aan het ontwerpen, implementeren en het periodiek evalueren van het Activity Based Costing model

De tiende onderzoeksvraag luidt als volgt: **Hoe werkt de productiecentramethode?**

De productiecentramethode is een methode waarbij de indirecte kosten met behulp van kostenplaatsen of productiecentra aan de producten of diensten worden toegedeeld. De toerekening van de indirecte kosten aan de kostendragers gaat als volgt:

Als eerste worden de indirecte kosten verdeeld over de verschillende kostenplaatsen. Vervolgens worden de kosten van de hulpkostenplaatsen aan de andere kostenplaatsen doorbelast op basis van de prestaties die geleverd worden aan de andere kostenplaatsen. Tot slot worden de kosten van de hoofdkostenplaatsen aan de eindproducten doorbelast.

De elfde onderzoeksvraag luidt als volgt: **Wat zijn de voor en nadelen van de productiecentramethode?**

Voordelen productiecentramethode:

- Het geeft een nauwkeurige toerekening van de indirecte kosten naar de producten.
- Voor iedere kostenplaats kan een budget opgesteld worden dat bestaat uit eerst belaste en doorbelaste indirecte kosten.
- Maakt een betere vergelijking mogelijk tussen de werkelijke en de toegestane kosten.
- De kostenplaatsen kunnen zo gekozen worden dat bij iedere kostenplaats een verantwoordelijke functionaris hoort.

Nadelen productiecentramethode:

- Vereist veel administratieve werkzaamheden.
- Complex.
- Veel informatie nodig.

De twaalfde onderzoeksvraag luidt als volgt: **Hoe werkt de opslagmethode?**

De opslagmethode is een methode waarmee de indirecte kosten aan producten of diensten worden doorberekend met behulp van een opslagpercentage. Bij deze methode worden de directe kosten verhoogd met een enkelvoudige of meervoudige opslagpercentage. Dit percentage wordt berekend door de verwachte indirecte kosten te deel door de verwachte directe kosten.

De dertiende onderzoeksvraag luidt als volgt: **Wat zijn de voor en nadelen van de opslagmethode?**

Voordelen opslagmethode:

- Kost weinig tijd.

- Eenvoudige methode.
- Weinig gedetailleerde informatie nodig.

Nadelen opslagmethode:

- Geen nauwkeurige kostprijs.
- Geen duidelijk en juist beeld van de kosten. Kosten kunnen aan de verkeerde activiteiten verbonden worden.
- Bij deze methode wordt er van uit gegaan dat de indirecte kosten op dezelfde manier reageren als de directe kosten.

De veertiende onderzoeksvraag luidt als volgt: **Wat zijn de wensen van de gebruikers van het model?**

Uit de diverse interviews die gevoerd zijn is naar voren gekomen dat:

- De gebruikers van het model inzicht in de kosten willen hebben.
- De cost drivers specifieker moeten zijn.
- De omschrijving van de categorieën begrijpbaar moet zijn.
- Een kostprijs per travee mee berekent kunnen worden.

De vijftiende onderzoeksvraag luidt als volgt: **Welk van de volgende modellen past bij de wensen van de Provincie Limburg? Is dat het Activity Based Costing model, de vertrouwde productiecentramethode of een vereenvoudigde versie van het huidige model?**

Binnen de Provincie Limburg past het Activity Based Costing model bij de wensen van de medewerkers. Met dit model kan namelijk inzicht gekregen worden in de kosten. Een verdere uitleg is terug te vinden bij het beantwoorden van de centrale vraag.

De centrale vraag luidt als volgt: **Op welke wijze kunnen de kosten van het werkveld services zichtbaar worden gemaakt naar de diverse primaire afdelingen en projecten, zodanig dat een transparante kostprijs ontstaat?**

Binnen de Provincie Limburg speelt kostensturing een grote rol. Daarom is het essentieel om de kosten transparant in kaart te brengen, oftewel inzicht te krijgen in de kosten van een dienst en waardoor de kosten veroorzaakt worden. Met name omdat in de toekomst steeds meer met projecten en externe klanten gewerkt zal gaan worden, is het belangrijk om eenvoudig te kunnen bepalen wat de kostprijs is en hoe deze kostprijs is opgebouwd. Dit wil de klant ook graag weten. Daarom zal binnen de Provincie Limburg de Activity Based Costing methode gehanteerd moeten worden. Met deze methode kunnen de kosten transparant zichtbaar gemaakt worden. En ontstaat er meer inzicht in de diverse processen. De reden dat de Activity Based Costing methode boven de productiecentramethode verkozen wordt, is omdat bij de Activity Based Costing methode meerdere cost drivers gebruikt worden waardoor een gedetailleerdere kostprijs ontstaat. Bovendien kunnen de gegevens die gebruikt worden om het Activity Based Costing model in te vullen, als basis dienen voor het invullen van de Benchmark. Echter het verzamelen van de diverse gegevens neemt ongeveer twee weken in beslag. Dit is tijd die niet altijd beschikbaar is. Het opvragen van de gegevens en het bijwerken van het model kan daarom ook door een stagiaire gedaan worden. Hierdoor kunnen de overige medewerkers zich bezig houden met de eigen werkzaamheden.

De drie methoden kunnen in de toekomst ook naast elkaar gebruikt worden. De opslagmethode om snel een tarief per fte te kunnen uitrekenen zonder een al te lastige berekening te maken, de vereenvoudigde productiecentramethode voor de interne verslaggeving en de Activity Based Costing methode om inzicht te houden in de kosten en om een kostprijs te bepalen. Echter de noodzaak om inzicht te hebben in de kosten moet voor iedereen aanwezig blijven.

Hoewel er gezegd wordt dat de Time driven Activity Based Costing methode geschikt is voor dienstverlenende organisaties, is deze methode niet geschikt om volledig toe te passen bij de Provincie Limburg. De werkzaamheden die gedaan worden zijn lastig in tijd uit te drukken. De Time driven Activity Based Costing methode kan wel geschikt zijn om te gebruiken voor projecten. Om deze methode toe te kunnen passen dient een goede tijdregistratie plaats te vinden.

9.2. Aanbevelingen

- Indien in de toekomst besloten wordt om ook voor de interne verslaggeving gebruik te maken van de Activity Based Costing methode, kan overwogen worden om software aan te schaffen waarmee de Activity Based Costing methode op een eenvoudigere manier toegepast kan worden. Dit neemt dan ook weer werk uit handen.
- In de toekomst zal er steeds meer gewerkt gaan worden met grote projecten. Om deze op een correcte manier te registreren adviseer ik de Provincie Limburg om een projectadministratie op te zetten. Hiermee kunnen de kosten en het project op een overzichtelijke manier in de gaten gehouden worden.
De kosten die gemaakt worden met de projecten kunnen niet rechtsreeks worden meegenomen in de huidige opzet van de Activity Based Costing methode. De kosten kunnen namelijk niet naar de afdeling gespecificeerd worden. Daarnaast zal er moeten worden bijgehouden hoeveel uur en materialen gebruikt worden voor het project.
- Daarnaast adviseer ik de Provincie Limburg om een onderzoek te laten uitvoeren naar het aanschaffen van een ERP pakket. Op dit moment zijn de systemen niet met elkaar gekoppeld. Om de diverse processen te vereenvoudigen en dubbele registratie te voorkomen is het verstandig om een ERP pakket te gebruiken waarmee de diverse systemen aan elkaar gekoppeld worden.
- Voor de projecten kan gekozen worden om de Time driven Activity Based Costing methode te gebruiken. Het is namelijk lastig om na te gaan en bij te houden hoeveel kopieën, poststukken, opdrachten en telefoontikken gemaakt zijn voor het project. Daarom is het veel eenvoudiger om te registreren hoeveel tijd het team bezig is met het project.
- Het kostenmodel 'Anders Werken' gebaseerd op het Activity Based Costing model is ontwikkeld in de aanloopfase aan de nieuwe situatie. Daarom is het verstandig om in de toekomst nog eens goed te kijken naar het model en te kijken of de gegevens nog kloppen.

Bibliografie

- *Activity Based Costing*. (sd). Opgeroepen op 27 februari 2013, van Holland Consulting Group: http://www.hcg.net/publicaties/otbb/MI_abc.asp#Stap 1 Activiteitenanalyse
- Albertz, J. (2012). *Bouw- en Ontwikkelingsplan cluster Facilitaire Dienstverlening*.
- Bavelaar, S. (2010, Mei 27). *Overhead bij gemeenten*. Opgeroepen op 20 februari 2013, van HBO kennisbank: <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=2276>
- *Bestuur*. (2011). Opgeroepen op 6 februari 2013, van Limburg: <http://www.limburg.nl/Bestuur>
- Boss, J. &. (2012). *Bouw en Ontwikkelplan cluster Communicatie en PA*.
- *Bouw en Ontwikkelplan cluster Secretariële en Administratieve ondersteuning*. (2012).
- *Bouw en Ontwikkelplan P&O*. (2012).
- *Bouw en Ontwikkelplan werkveld Services cluster Financiën*. (2012).
- *Bouw en Ontwikkelplan werkveld Services cluster Juridische Zaken & Inkoop*. (2012).
- *Cultuur en werkwijze*. (2011). Opgeroepen op 6 februari 2013, van Toekomst Vast Limburg: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Cultuur_en_werkwijze
- Deben, L. &. (2012). *W. Bouw en Ontwikkelplan werkveld Services cluster O&I*. Opgeroepen op 10 maart 2013
- *Encyclo online encyclopedie*. (sd). Opgeroepen op 10 mei 2013, van www.encyclo.nl
- *Extracomptabel*. (sd). Opgeroepen op 10 mei 2013, van www.betekenis-definitie.nl/extracomptabel
- Heezen, A. W. (2009). *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- *Intracomptabel*. (sd). Opgeroepen op 10 mei 2013, van www.betekenis-definitie.nl/intracomptabel
- Keuning, D. (2007). *Grondslagen van het management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kocakaya, E. (2009). Opgeroepen op 21 februari 2013, van oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/5389/B477-Kocakaya_304793.doc
- Koppen, M. (2010). Afstudeerwerkstuk Kostentransparantie. Maastricht, Limburg, Nederland.
- *NEN-EN 15221*. (2012). Opgeroepen op 15 februari 2013, van Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN-EN_15221
- Nuss-Heijnen, E. (2011). *Directie*. Opgeroepen op 6 februari 2013, van Wikipagina: <http://wiki/Wikipagina%27s/Directie.aspx>
- *Organisatie*. (2012). Opgeroepen op 6 februari 2013, van Limburg: <http://www.limburg.nl/Organisatie>
- *Organisatieschema*. (2013, Maart 13). Opgeroepen op 20 maart 2013, van Limburg: <http://www.limburg.nl/Organisatie/Organisatieschema>
- *Organogram*. (2012). Opgeroepen op 14 februari 2013, van http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Organisatie/Organogram
- Stassen, L. (2012). *NEN-EN 15221, een goede ondersteuning voor het facilitair bedrijf*.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Slotverklaring

‘Hierbij verklaar ik dat dit stageverslag/afstudeerwerkstuk eigen werk is en ik derhalve geen inbreuk maak op het auteursrecht van een ander. Daar waar gebruik is gemaakt van literatuur of andere bronnen is dit, via bronvermeldingen volgens APA, duidelijk vermeld’.

Naam:

Robbie Landman

Bijlage 1 NEN-EN 15221

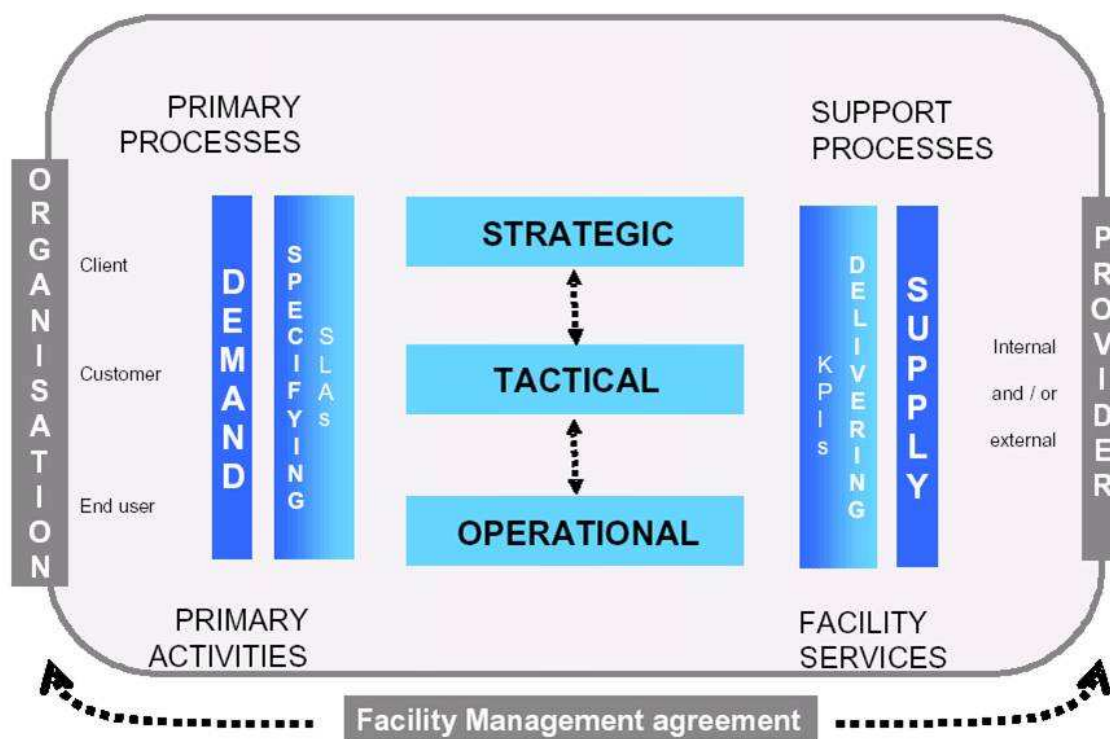
In dit hoofdstuk wordt de NEN-EN 15221 beschreven. Op basis van deze norm worden de kosten ingedeeld bij de Provincie Limburg.

NEN-EN 15221 algemeen

De NEN-EN 15221 norm biedt facilitaire organisaties binnen Europa een houvast om de organisatie op diverse niveaus op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten. Daarnaast biedt de NEN-EN 15221 diverse raamwerken. Een aantal van deze raamwerken zijn (NEN-EN 15221, 2012):

- Service Level Agreements
- Key Performance Indicators
- Kwaliteitsmanagement
- Procesmanagement
- Facility management model

Dit Facility Management model, zoals hieronder te zien is in figuur 5, biedt een kader aan waarmee een beschrijving van de manier waarop Facility Management de primaire processen van een organisatie ondersteunt. In dit model wordt de relatie tussen vraag en aanbod weergegeven en worden de ondersteunende processen verduidelijkt en onderverdeeld.



Figuur 5: Facilitair management model (NEN 15221-1, 2006)

Het doel van de NEN-EN 15221 norm is om Facilitaire bedrijven richtlijnen te geven voor de ontwikkeling en verbetering van de Facility Management processen die de primaire processen ondersteunen.

De NEN-EN 15221 bestaat uit:

- NEN-EN 15221-1: Termen en definities.
- NEN-EN 15221-2: Leidraad voor het opstellen.
- NEN-EN 15221-3: Leidraad voor kwaliteit in Facility Management.
- NEN-EN 15221-4: Indelen, classificeren en structureren in Facility Management.
- NEN-EN 15221-5: Leidraad voor Facility Management processen.
- NEN-EN 15221-6: Gebied en ruimtemeting in Facility Management.
- NEN-EN 15221-7: Performance Benchmarking. (Stassen, 2012)

NEN-EN 15221-1 Termen en definities

De eerste norm binnen de NEN-EN 15221 is de NEN-EN15221-1 termen en definities. In deze norm worden diverse begrippen met betrekking tot Facility Management beschreven. Door een beschrijving van deze begrippen te geven ontstaat er binnen Europa een eenduidige betekenis van Facilitaire vaktermen. Bovendien bevordert dit de communicatie tussen facilitaire bedrijven binnen Europa.

De norm NEN-EN 15221-1 omschrijft verder het Facility Management model. Met dit model kan de Facilitaire organisatie in beeld gebracht worden. Het in beeld brengen van de organisatie zorgt ervoor dat:

- De secundaire processen beter afgestemd worden op het primaire proces.
- De kwaliteit van de secundaire processen verbeterd worden.
- Kan de ontwikkeling van hulpmiddelen en systemen ondersteunen. (Stassen, 2012)

NEN-EN 15221-2 Leidraad voor het opstellen van Facility Management overeenkomsten

De tweede norm binnen de NEN-EN 15221 is de NEN-EN 15221-2 leidraad voor het opstellen van Facility Management overeenkomsten. Zoals de titel al aangeeft, geeft deze norm een leidraad voor het opstellen van Facility Management overeenkomsten. De norm 15221-2 is opgesteld voor Facility Management overeenkomsten tussen zowel opdrachtgever en een externe Facility Management dienstverlener als tussen de opdrachtgever en een interne Facility Management dienstverlener. De NEN-EN 15221-2 leidraad voor het opstellen van Facility Management overeenkomsten is van toepassing op:

- Facility management overeenkomsten voor zowel publieke als private binnenlandse en grensoverschrijdende relaties binnen de Europese Unie tussen opdrachtgevers en facility management dienstverleners;
- Een volledig aanbod aan facility services.
- Interne en externe Facility Management dienstverleners.
- Alle type werkomgevingen. (Stassen, 2012)

NEN-EN 15221-3 Leidraad voor kwaliteit in Facility Management

De derde norm binnen de NEN-EN 15221 is de NEN-EN 15221-3 Leidraad voor kwaliteit in Facility Management. Deze norm geeft een leidraad hoe de kwaliteit gemeten, verbeterd en bereikt kan worden binnen een facilitaire organisatie. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van management methodes en theorieën.

Door de verwachtingen en beeldvorming van de klant in beeld te brengen, kan de kwaliteit van het product, de dienst, activiteit of het proces beter worden afgestemd op de eisen en wensen van de klant. De norm NEN-EN 15221-3 geeft richtlijnen voor het ontwikkelen van kwaliteitscriteria zodat de kwaliteit gemeten kan worden. (Stassen, 2012)

NEN-EN 15221-4 Indelen, classificeren en structureren in Facility Management

De vierde norm binnen de NEN-EN 15221 is de NEN-EN 15221-4 Indelen, classificeren en structureren in Facility Management. Facility Management bevat een breed gebied van processen, producten, faciliteiten, activiteiten en diensten. Om deze te kunnen ordenen, rangschikken en te classificeren bevat de NEN-EN 15221-4 een overzicht van een gestandaardiseerde indeling van de facilitaire processen, producten, faciliteiten, activiteiten en diensten. Door de standaardisatie en rubricering van processen, producten, faciliteiten, activiteiten en diensten kan een basis gevormd worden voor internationale handel, beheren van gegevens, kostentoerekening en benchmarken. In tabel 3 op pagina 43 is een globale indeling te zien van de facilitaire processen, producten, faciliteiten, activiteiten en diensten. (Stassen, 2012)

NEN-EN 15221-5 Leidraad voor Facility Management processen

De vijfde norm binnen de NEN-EN 15221 is de NEN-EN 15221-5 leidraad voor Facility Management processen. Door het toepassen van de NEN-EN 15221-5 zal de organisatie een beter inzicht krijgen in de effectiviteit van de facilitaire ondersteuning. Daarnaast laat de norm de facilitaire organisatie inzien waarom het noodzakelijk is om de ontwikkeling van de bestaande primaire processen in te schatten. Om deze ontwikkeling in te schatten is het belangrijk om de facilitaire behoefte van de organisatie vast te stellen. Dit vast stellen kan door middel van een analyse waarin het primaire proces en de ontwikkeling van de facilitaire strategie de basis van deze analyse vormen. (Stassen, 2012)

NEN-EN 15221-6 Gebied en ruimtemeting in Facility Management

De zesde norm binnen de NEN-EN 15221 is de NEN-EN 15221-6 gebied en ruimtemeting in Facility Management. Deze zesde norm omschrijft verschillende zaken met betrekking tot het meten van vloeroppervlakten en ruimtes in gebouwen. De NEN-EN 15221-6 geeft een kader en diverse methoden voor oppervlakte, ruimte- en vloeroppervlaktemetingen. Daarnaast geeft het een kader voor het meten van horizontale oppervlakten en volumes van gebouwen.

Op het moment dat alle facilitaire bedrijven deze norm hanteren, ontstaat er dus een gemeenschappelijke taal in de bouwsector. Alle maten, metingen, methodes en getallen hebben dan namelijk in heel Europa dezelfde betekenis. Dit maakt het mogelijk om te kunnen benchmarken en vereenvoudigd de communicatie tussen facilitaire bedrijven. (Stassen, 2012)

NEN-EN 15221-7 Performance Benchmarking

De zevende norm binnen de NEN-EN 15221 is de NEN-EN 15221-7 Performance Benchmarking. Deze norm kan gebruikt worden om producten, diensten en werkprocessen van organisaties te vergelijken met die van de best presterende organisaties op dat gebied. (Stassen, 2012)

Indeling op basis van de NEN-EN 15221-4

Product	Facility Management - Integration on strategic level	Integration on tactical level (S & I)	Integration on tactical level (P & O)	Central or Horizontal Functions
Product No.	FM	1000	2000	9000
General description	The strategic management of the facilitating departments and third party suppliers. Strategic advisement of the parent organisation on extended FM: business alignment and integration FM/ICT/Business Services to	Generic management processes applicable for or servicing all products middle management, tactical integration or product integration (Space & Infrastructure)	Generic management processes applicable for or servicing all products middle management, tactical integration or product integration (People & Organisation)	Summary of a number of central functions applicable to all products, linked to the strategic level (strategic planning and controlling) and managed on tactical level
Costs included	Cost of strategic management, costs collector of all services.	Cost of tactical management, costs collector of all services related to S & I	Cost of tactical management, costs collector of all services related to P & O	This product acts as a cost collector and produces no costs itself
Costs excluded	Costs related to the specific mentioned Products	tbd	tbd	tbd
Sublevels	1 Space & Infrastructure 2 People & Organisation	tbd	tbd	tbd
Specific activities (examples)	Translating goals of the organisation; negotiating FM-agreements; developing general vendor/sourcing strategy; benchmarking performance FM department [see EN 15221: negotiate FM-agreement, translate	tbd	tbd	tbd
Specific facilities (examples)	Office workplace	tbd	tbd	tbd
Benchmark	% of expenditure of the organisation/branch	tbd	tbd	tbd
Description of ratio	Costs/end user, costs/annual cash Flow FM	tbd	tbd	tbd

Tabel 3 Indeling facilitaire processen volgens de NEN-EN15221 (NEN 15221-1, 2006)

Bijlage 2 werkveld Services

Cluster Personeel en Organisatie

Het cluster Personeel en Organisatie heeft als belangrijkste taak: het passend krijgen en houden van de formatie en de bezetting binnen de Provincie Limburg, dit op zowel kwalitatief als kwantitatief gebied. Hierbij komen onder andere de volgende onderwerpen aan bod:

- Duurzame inzetbaarheid
- Flexibele inzet
- Externe plaatsing
- Opleiding en ontwikkeling

Visie cluster Personeel en Organisatie

Het cluster Personeel en Organisatie zal de wensen van de klanten als belangrijkste uitgangspunt gaan nemen bij het inrichten en verrichten van de werkzaamheden. De vraag van de klant zal bij het cluster Personeel en Organisatie centraal komen te staan. Dit wil zeggen dat cluster Personeel en Organisatie samen met de klant verdiept in de probleemstelling van de klant en een kostenbewuste bijdrage zal leveren bij het zoeken naar een oplossing.

Strategie cluster Personeel en Organisatie

Binnen het cluster Personeel en Organisatie zal er deskundigheid zijn op het gebied van personeel- en organisatieontwikkelingen en werkgeverschap. Daarnaast zal binnen het cluster Personeel en Organisatie de benodigde kennis aanwezig zijn over de werking van de Provincie Limburg, inclusief cultuur, kennis van de arbeidsmarkt in zijn algemeenheid en van het eigen vakgebied.

Personeel en Organisatie is de Business partner voor de directie/bestuur en lijnmanagement. Een belangrijke voorwaarde voor het cluster Personeel en Organisatie is dat de processen en beheer als basis voor de dienstverlening op orde moeten zijn.

De klanten van het cluster Personeel en organisatie bestaan uit:

- Medewerkers
- Lijnmanagement
- Directie/bestuur

Alle activiteiten die het cluster Personeel en Organisatie zal gaan leveren moeten samen een bijdrage gaan leveren bij het optimaal functioneren van het primaire proces. Dit primaire proces is er op gericht de strategische doelen van de Provincie Limburg kostenbewust te realiseren. (Bouw en Ontwikkelplan P&O. , 2012)

Cluster Financiën

Het cluster Financiën zal gaan fungeren als de professionele, klantgericht financieel dienstverlener die de Provincie Limburg optimaal faciliteert. De activiteiten van het cluster Financiën zullen bestaan uit hoofdprocessen en deelprocessen. Deze processen zijn terug te vinden in onderstaande tabel 4:

Deelprocessen	Hoofdprocessen		
	Financiële sturing	Uitvoering	Advies
	Kaderstelling Treasury P&C- cyclus Deelnemingen Leningen/garanties	Financieel advies Fiscaal advies Toezicht gemeentefinanciën Business control	Financiële administratie Interne controle Planning en Control Toezicht gemeentefinanciën Business control

Tabel 4: Hoofd- en deelprocessen (Bouw en Ontwikkelplan Financiën, 2012)

Visie cluster Financiën

Het cluster Financiën zal een brede groep aan klanten hebben. Deze klantengroep varieert van het bestuur, directie, management, medewerkers van de Provincie Limburg tot Limburgse gemeenten. In het cluster Financiën zal het faciliteren en leveren van professioneel advies, dat zich uitstrekt van specialistische en fiscale deskundigheid tot het meer gestandaardiseerd Planning en Control gebied, een belangrijke rol spelen. Daarnaast zal het cluster Financiën zorgen voor optimaal georganiseerde processen, een betrouwbare basisadministratie en voor betrouwbare en transparante bestuurlijke- en managementinformatie op financieel gebied.

Strategie cluster Financiën

Het cluster Financiën gaat de adviserende en ondersteunende processen centraliseren en optimaliseren en de producten die hiermee verbonden zijn, zullen zoveel mogelijk gestandaardiseerd worden. 80% van de dienstverlening die het cluster Financiën zal gaan aanbieden, zullen gestandaardiseerd zijn. (Bouw en Ontwikkelplan werkveld Services cluster Financiën , 2012)

Cluster Organisatie en Informatie

Het cluster Organisatie en Informatie gaat het expertisecentrum vormen met betrekking tot de procesinrichting, de opbouw en toepassing van informatie en de ontwikkeling en het beheer van de informatievoorzieningen van en voor de Provincie Limburg.

Binnen de cluster Organisatie en Informatie komen professionals te werken die over bepaalde competenties beschikken. Deze professionals gaan zich bezig houden met vraagstukken die betrekking hebben op informatiemanagement, organisatie/procesmanagement en verandermanagement. De kerntaak van het cluster Organisatie en Informatie zal als volgt zijn: De vraag van de Provincie Limburg goed en in kern te begrijpen en deze vraag te vertalen in een praktische en efficiënte uitwerking van de informatievoorziening voor de Provincie Limburg. Hierbij moeten de belangen van de Provincie Limburg volledig tot zijn recht komen.

Visie cluster Organisatie en Informatie

Het cluster Organisatie en Informatie gaat de organisatie steunen met behulp van informatievoorzieningen en ICT-infrastructuur zodat de juiste informatie van de juiste kwaliteit, op het juiste moment en op de juiste plaats aanwezig is, tegen aanvaardbare kosten. Hiermee zal het cluster

Organisatie en Informatie het bestuur van de Provincie Limburg, de medewerkers en partners optimaal ondersteunen bij het realiseren van maatschappelijke opgaven.

Strategie cluster Organisatie en Informatie

Om de Provincie Limburg optimaal te kunnen laten functioneren is informatie als strategisch bedrijfsmiddel noodzakelijk. Daarom is de informatie geborgd bij de directie en het clustermanagement en informatie is bovendien een middel om bij te dragen aan het realiseren van doelstellingen. Binnen de Provincie Limburg staat de vraag centraal en niet het aanbod van informatievoorzieningen. Verbeteringen aan informatievoorzieningen zijn dan ook pas succesvol als het de processen van de Provincie Limburg verbetert en daarmee een bestuurlijk en/of maatschappelijk resultaat oplevert. (Deben, 2012)

Cluster Communicatie en Public Affairs

Het cluster Communicatie en Public Affairs zal op een slimme, effectieve en met grote toewijding gaan werken aan communicatie- en Public Affairs opdrachten. Het cluster Communicatie en Public Affairs zal op basis van een goede analyse openingen zoeken, kansen grijpen en mogelijkheden creëren om op het juiste moment, met de juiste middelen de gewenste aandacht te trekken.

De klantengroep van het cluster Communicatie en Public Affairs bestaat uit:

- Bestuur
- Directie
- Programma- en projectmanagement
- Clusters
- Stakeholders

Visie cluster Communicatie en Public Affair

Zonder de klanten en stakeholders zou het cluster Communicatie en Public Affairs geen bestaansrecht hebben. Het uitgangspunt van het cluster Communicatie en Public Affairs zal zijn: Hoe kunnen de doelen van het bestuur en de Provincie Limburg zo goed mogelijk behaald worden. Er zal gewerkt worden binnen het cluster Communicatie en Public Affairs vanuit kerncompetenties als flexibiliteit, resultaatgerichtheid, samenwerken, daadkracht, transparantie, omgevingsbewustzijn, bestuurs- en organisatiesensitiviteit. Bovendien zal er binnen het cluster Communicatie en Public Affairs een open en heldere relatie met de klant moeten komen en er zal mee gegroeid moeten worden met de veranderende behoefte van de klant.

Strategie cluster Communicatie en Public Affair

Binnen het cluster Communicatie en Public Affair zal vanuit de strategie van de Provincie Limburg gezorgd worden dat ondersteunende kennis en deskundigheid op het juiste moment in het werkveld geleverd worden. Het cluster Communicatie en Public Affair zal naast het leveren 'op bestelling' ook nadrukkelijk op gaan treden als adviseur van de opdrachtgevers. De producten die het cluster Communicatie en Public Affair zal gaan leveren zullen in de meeste gevallen 'adviesproducten' en 'strategische producten' zijn. Er zal gestreefd worden om zo vroeg mogelijk bij de opdrachtgever aan

tafel te gaan zitten, zodat het cluster Communicatie en Public Affair vanaf het begin input kan leveren bij vraagstukken en projecten.

Het Cluster Communicatie en Public Affair zal verantwoordelijk zijn voor de strategische, tactische en operationele processen binnen de vakgebied(en). (Boss, 2012)

Cluster Facilitaire Dienstverlening

Het cluster Facilitaire Dienstverlening zal het fundament van de kernactiviteiten gaan vormen die binnen de Provincie Limburg worden uitgevoerd. Hierbij zal worden ingespeeld op de veranderende taken van een modern middenbestuur. Het cluster Facilitaire Dienstverlening gaat de interne facilitaire dienstverlening en de huisvesting voor de Provincie Limburg organiseren en regisseren. Het cluster Facilitaire Dienstverlening dient ter ondersteuning van het primaire proces, waardoor de medewerkers het werk efficiënt en effectief kunnen uitvoeren.

Visie cluster Facilitaire Dienstverlening

Het cluster Facilitaire Dienstverlening zal er voor gaan zorgen dat de ondersteunende processen optimaal georganiseerd gaan worden. Om dit te realiseren zal het cluster Facilitaire Dienstverlening specialistische kennis faciliteren en leveren. Om deze specialistische kennis te leveren en te faciliteren zal het cluster Facilitaire Dienstverlening proactief inspelen op wat de klanten kunnen vragen.

Strategie cluster Facilitaire Dienstverlening

Het cluster Facilitaire Dienstverlening is bezig met een transformatieproces van een uitvoerende dienst naar een strategische partner voor Bestuur, Directie, medewerkers en ketenpartners. Dit transformatieproces zal op een klant- en resultaatgerichte en flexibele wijze gerealiseerd worden. Op dit moment is zestig procent van de facilitaire dienstverlening uitbesteed, een verdere uitbesteding zal op basis van businesscases gebeuren.

Kijkend naar de taken en verantwoordelijkheden van de Provincie Limburg is maatwerk noodzakelijk om aan de klantvraag te voldoen. Bij maatwerk wordt gekeken naar de klantvraag en vandaar uit wordt gezocht naar samenwerking met ketenpartners. Het cluster Facilitaire Dienstverlening zal de diensten aanbieden tegen marktconforme prijzen. Door middel van benchmarking wordt de prijs-prestatieverhouding bewaakt. (Albertz, 2012)

Cluster Juridische Zaken en Inkoop

Het cluster Juridische Zaken en Inkoop zal komen te bestaan uit een team van juridische- en inkoopadviseurs. Deze juridische- en inkoopadviseurs dienen:

- Deskundig te zijn: gericht op kwaliteit.
- Ondernemend te zijn: pro actief in behoeften voorzien en voortdurend op zoek zijn naar verbeteringen en oplossingen.
- Flexibel te zijn: inspelen op behoeften van klanten waarbij het resultaat voor de klant centraal staat.
- Gericht te zijn op samenwerking met elkaar en met anderen.

Visie cluster Juridische Zaken en Inkoop

Het cluster Juridische Zaken en Inkoop krijgt taken die beleidsmatig zijn en een adviesgevend karakter hebben. Het cluster Juridische Zaken en Inkoop zal het bestuur, directie en de organisatie adviseren in dossiers en vraagstukken. Daarnaast zorgt het cluster Juridische Zaken en Inkoop voor de kaderstelling op het gebied van juridische zaken en inkoop.

Strategie cluster Juridische Zaken en Inkoop

Het cluster Juridische Zaken en Inkoop zal gaan bestaan uit een klein, krachtig en kundig team van adviseurs.

Klein

Door het centraliseren van juridische en inkooptaken zullen alle acties die niet bijdragen aan het bedienen van de klanten van het cluster Juridische Zaken en Inkoop worden vermeden. Daarnaast zullen adviezen zoveel mogelijk worden gestandaardiseerd. Beleidsmatige taken zullen worden teruggebracht en zal er nadrukkelijk naar samenwerking worden gezocht met andere overheden

Krachtig

Standaardisatie en centralisatie van juridische ondersteunende taken leidt tot vrije uitwisseling van capaciteit en tot eenduidigheid in de product- en dienstkwaliteit. Medewerkers zullen in hun dagelijks werk proactief moeten meedenken en hun verantwoordelijkheid nemen.

Kundig

Het team van adviseurs zal een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening gaan leveren die de klant tijdig bereikt. De adviezen zullen tot stand komen door een nauwe samenwerking met de klant en anderen. Daarnaast dienen de medewerkers flexibel te schakelen tussen basistaken en maatwerk. (Bouw en Ontwikkelplan werkveld Services cluster Juridische Zaken & Inkoop, 2012)

Cluster Secretariële en Administratieve ondersteuning

Het cluster Secretariële en Administratieve Ondersteuning zal een bijdrage gaan leveren aan de verbetering van de efficiency en de kwaliteit van de ondersteunende processen in de Provincie Limburg. Het cluster Secretariële en Administratieve Ondersteuning gaat de centrale leverancier op het gebied van secretariële en administratieve ondersteuning voor de werkvelden, directie en bestuur worden. Naast het leveren van standaarddiensten zal het cluster Secretariële en Administratieve Ondersteuning ook, indien gewenst maatwerk gaan leveren.

Een aantal standaardpakketten die het cluster Secretariële en Administratieve Ondersteuning zal gaan leveren zijn:

- Coördinerend secretaresse
- Clustersecretaresse
- Projectassistente
- Secretariaatsmedewerker

Het cluster Secretariële en Administratieve Ondersteuning kan gezien worden als een intern uitzendbureau, waarin vraag en aanbod van secretariële en administratieve ondersteuning bij elkaar worden gebracht.

Visie cluster Secretariële en Administratieve ondersteuning

Door een efficiënte en effectieve ondersteuning op secretarieel en administratief gebied zal het cluster Secretariële en Administratieve Ondersteuning ervoor zorgen dat het bestuur, management en medewerkers van alle werkvelden optimaal kunnen functioneren. Het cluster Secretariële en Administratieve Ondersteuning zal de Provincie Limburg over deze ondersteuning adviseren. Daarnaast zal het cluster secretarieel en administratief personeel binnen de Provincie Limburg leveren. Het cluster Secretariële en Administratieve Ondersteuning wil een hoge klanttevredenheid realiseren, dit wil het cluster bereiken door op basis van vraag, aanbod en in samenspraak met de klant een evenwichtige afweging gemaakt zal worden in welke vorm de ondersteuning zal worden geleverd.

Strategie cluster Secretariële en Administratieve ondersteuning

Binnen het cluster Secretariële en Administratieve Ondersteuning zal er worden uitgegaan van standaardtaken en een standaardaanpak. Gelijksortige processen binnen de verschillende werkvelden zullen gestandaardiseerd en vereenvoudigd worden. Daarnaast zal de kwaliteit verbeterd en efficiënter en eenduidig gewerkt worden, als gevolg van het centraal gaan uitvoeren van concerttaken. (Bouw en Ontwikkelplan cluster Secretariële en Administratieve ondersteuning., 2012)

Bijlage 3 model Activity Based Costing

Ruimte & Infrastructuur						
Categorie	Kostprijs	Driver	Kostprijs	Driver	Kostprijs	Driver
Ruimte	132,61	m²	0	BVO m²		
Gebouwonderhoud	8,68	m²		BVO m²		
Vervanging + Herinvestering gebouw	16,61	m²		BVO m²		
Meerjarenonderhoudsplan	7,85	m²		BVO m²		
Administratie van eigendom		m²		BVO m²		
Optimalisatie portofolio		m²		BVO m²		
Onderhoud 1	23,11	m²		BVO m²	48,37	KWIS
Onderhoud 2	60,73	m²		BVO m²		
Nutsvoorzieningen	15,63	m²		BVO m²		
Buiten Ruimtes	5,10	m²	0	BVO m²		
Land		m²		BVO m²		
Locatie	5,10	m²		BVO m²		
Gebied		m²		BVO m²		
Schoonmaak	22,34	m²	0	BVO m²		
Routine Schoonmaak	22,34	m²		BVO m²		
Speciale Schoonmaak		m²		BVO m²		
Werkplek	17,74	m²	0	BVO m²		
Bezettingsgraad en aanpassingen		m²		BVO m²		
Ruimtebeheer	4,16	m²		BVO m²		
Inrichting	13,58	m²		BVO m²	376,25	Werkplek
Kunst		m²		BVO m²		
Specifieke primaire activiteiten	0	m²	0	BVO m²		
Primaire proces gerelateerde voorzieningen		m²		BVO m²		
Externe werkplekken		m²		BVO m²		
Totaal	177,78	m²	0,00	BVO m²		

Centrale of horizontale functies						
Categorie	Kostprijs	Driver	Kostprijs	Driver	Kostprijs	Driver
Duurzaamheid ISO 14000		FTE				
Kwaliteit ISO 9000	73,95	FTE				
Risicomanagement		FTE				
Identiteit	-10,97	FTE				
Totaal	62,98	FTE				

Kostprijzen

Personeel & Organisatie				
Categorie	Kostprijs	Driver	Kostprijs	Driver
Gezondheid, Bescherming en Veiligheid	1254,34	FTE		
Veiligheid en Gezondheid	385,33	FTE		
Milieu		FTE		
Veiligheid	869,01	FTE		
Gastvrijheid	934,88	FTE		
Receptie		FTE		
Catering en Automaten	600,69	FTE		
Verzadingszalen en Evenementen	297,01	FTE		
Werkkleding en ander textiel	37,18	FTE		
ICT	4358,66	FTE		
ICT Helpdesk	354,81	FTE	21,91	KWIS
IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 1	1644,05	FTE	1344,23	Werkplek
IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 2, Projecten	334,45	FTE		
IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 3, Melding	163,77	FTE	10,11	KWIS
Centrale en gedistribueerde diensten	1175,12	FTE	960,82	Werkplek
Telecommunicatie en aansluitbaarheid 1	289,44	FTE	236,66	Werkplek
Telecommunicatie en aansluitbaarheid 2, Mobiele telefonie	397,02	FTE	2,05	Mobiele telefoontik
ICT Opleidingen		FTE		
Logistiek	5136,66	FTE		
Kantoorbenodigdheden	204,42	FTE		
Documentmanagement 1	1033,29	FTE	324,14	Opdracht
Documentmanagement 2	0,00	FTE		
Documentmanagement 3, Poststukken	1770,63	FTE	50,64	Inkomend poststuk
Documentmanagement 4, Bibliotheek		FTE	1,84	Abonnement
Documentmanagement 5, Archivering	974,87	FTE	30,01	Uitgaand poststuk
Documentmanagement 6, Vormgeving	238,41	FTE	74,79	Print/drukopdracht
Mobiliteit	915,04	FTE		
Geïntegreerd management, consultancy en administratieve ondersteuning	9021,97	FTE		
Afdeling Financiën	2551,06	FTE		
Afdeling HRM	2147,35	FTE		
Bedrijfsjuristen en contracten	1913,97	FTE		
Marketing en Communicatie	1505,34	FTE		
Inkoop	288,16	FTE		
Secretariaat	616,08	FTE		
Organisatie Specifiek	0,00	FTE		
Business software		FTE	0,00	GEO opdracht
GEO		FTE	128,83	GEO opdracht
Totaal	20706,51	FTE		

Kostendrijvers																			
				FTE			Telefonie		Poststukken				Landmeten		Printwerk		Drukwerk		Print-Druk
Afdeling	ruimte-eenheden	m2	KWIS	Formatie	Bezetting	Werkplek	Mobiele Telefoon tikken	Vaste Telefoon tikken	Inkomend	Uitgaand	Abonnementen	GEO opdrachten	Opdrachten	Bestede uren	Opdrachten	Kosten	Opdrachten	Kosten	Opdrachten
Bedrijfsvoering	82	797	1192	63,00	55,25	87	2.923	13.684	887	3107	5144,35	275,4	0	0,00	63	65.132	0	0	63
Bestuursstaf & Externe Betrekkingen	98	953	1617	64,60	63,4	99	28.172	15.529	1807	2468	7048,19	48,6	0	0,00	396	54.965	16	37.772	402
Cultuur, Welzijn & Zorg	64	622	669	51,00	52,2	62	5.466	9.728	1609	1151	3711,89	129,6	0	0,00	195	32.523	4	1.755	199
Directie	29	282	166	8,06	14,5	14	10.212	2.256	30	176	7884,67	16	0	0,00	28	1.353	0	0	28
Economische Zaken	58	564	504	41,75	37,4	56	6.313	8.756	355	439	1128,11	178,2	4	5,34	126	11.379	1	36	127
Griffie	16	156	404	9,90	9,8	13	2.431	2.005	1128	493	456,5	0	0	0,00	228	58.731	3	1.262	231
Handhaving & Monitoring	18	175	436	70,06	67,55	22	17.572	3.442	2196	1860	1849,38	457,4	36	16,77	68	11.638	8	661	76
Infraprojecten	53	515	556	37,90	32,55	49	10.339	7.670	1100	1636	1050	648	10	15,15	92	54.431	17	63.579	109
Kabinet	19	185	374	20,30	17,4	20	0	3.143	1315	839	0	48,6	1	0,25	116	5.313	1	1.336	117
Landelijk Gebied	92	894	708	68,06	63,26	86	7.970	13.556	1007	781	16328,14	648	0	0,00	161	40.002	11	3.578	172
Milieu & Duurzame Ontwikkeling	89	865	824	56,30	50,25	71	2.935	11.120	1655	1734	66051,83	583,2	0	0,00	114	23.002	4	5.359	118
Mobiliteit	44	428	323	34,60	38,25	45	9.580	7.108	673	768	2252,6	972	7	2,08	65	16.172	14	6.346	79
Provinciale Wegen	61	593	6	73,45	68,2	65	11.814	10.274	2771	2357	4167,5	129,6	80	64,80	103	9.601	40	18.479	143
Ruimtelijke Ontwikkeling	94	914	1057	76,90	68,7	97	13.269	15.343	2694	2186	13104,8	1215	60	30,41	170	26.907	11	10.944	181
Strategie & Innovatie	21	204	115	16,68	16,63	19	2.755	2.951	64	116	260	189,2	0	0,00	13	1.169	0	0	13
Vergunningen & Subsidies	101	982	1284	76,12	73,18	95	4034	14.945	8733	6217	1488,5	178,2	0	0,00	97	9.007	63	6.354	160
Programma Bureau	36	350	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0
T Lab	0	1359	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0
Externe Klant	30	292	6	0,00	0	0	0	0	0	0	0	275,4	0	0,00	0	0	0	0	0
Bestuursgedeelte	306	2974	0	0	0	0	12.204	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0
Facilitair	115	1118	3307	113,82	108,11	125	13.896	19.605	1228	850	178111,8	1115	84	41,93	422	19.711	27	21.194	449
TOTAAL	1426	15220	13548	883	837	1023	161885	161116	29252	27178	310038	7107	282	177	2447	441036	220	178655	2667

	CVZ	DIR	EZ	GRF	HM	INF	KAB	LG	MDO	MOB	PV	RO	SI	VS	PB	LAB	Extern	Bestuur
Indirecte kosten																		
Ruimte & Infrastructuur	314.973,62	123.253,21	276.222,80	98.152,32	112.859,91	259.688,18	109.845,88	428.939,15	420.379,61	205.910,52	247.951,26	472.796,15	93.309,39	515.797,60	125.233,42	0,00	104.890,20	1.064.484,04
Ruimte	234.685,72	94.250,24	203.665,77	79.545,75	87.857,82	194.524,08	85.136,57	314.993,03	316.984,85	149.272,62	167.992,89	351.255,08	67.791,08	390.486,90	98.831,13	0,00	82.888,30	840.064,64
Gebouwonderhoud	13.923,22	6.308,96	12.617,92	3.480,80	3.915,90	11.530,16	4.133,46	20.014,62	19.361,97	9.572,21	13.270,57	20.449,73	4.568,56	21.972,58	7.831,81	0,00	6.526,51	66.570,38
Vervanging + Herinvestering gebouw	26.659,17	12.079,94	24.159,87	6.664,79	7.497,89	22.077,12	7.914,44	38.322,55	37.072,91	18.328,18	25.409,52	39.155,65	8.747,54	42.071,50	14.995,78	0,00	12.496,49	127.464,15
Meerjarenonderhoudsplan	12.592,34	5.705,91	11.411,81	3.148,09	3.541,60	10.428,04	3.738,35	18.101,50	17.511,23	8.657,24	12.002,08	18.495,01	4.131,86	19.872,29	7.083,19	0,00	5.902,66	60.207,15
Administratie van eigendom																		
Optimalisatie portfolio																		
Onderhoud 1	58.985,93	14.636,27	44.437,83	35.620,80	38.442,25	49.022,69	32.975,69	62.424,57	72.652,33	28.479,01	529,02	93.196,01	10.139,58	113.210,66	0,00	0,00	529,02	0,00
Onderhoud 2	97.447,00	44.155,67	88.311,34	24.361,75	27.406,97	80.698,29	28.929,58	140.080,06	135.512,23	66.994,81	92.879,17	143.125,28	31.974,80	153.783,54	54.813,94	0,00	45.678,28	465.918,46
Nutsvoorzieningen	25.078,07	11.363,50	22.727,00	6.269,52	7.053,21	20.767,77	7.445,05	36.049,72	34.874,19	17.241,17	23.902,53	36.833,41	8.228,74	39.576,32	14.106,41	0,00	11.755,34	119.904,51
Buiten Ruimtes	8.189,60	3.710,91	7.421,82	2.047,40	2.303,32	6.782,01	2.431,29	11.772,54	11.388,66	5.630,35	7.805,71	12.028,47	2.687,21	12.924,21	4.606,65	0,00	3.838,87	39.156,51
Land																		
Locatie	8.189,60	3.710,91	7.421,82	2.047,40	2.303,32	6.782,01	2.431,29	11.772,54	11.388,66	5.630,35	7.805,71	12.028,47	2.687,21	12.924,21	4.606,65	0,00	3.838,87	39.156,51
Gebied																		
Schoonmaak	35.839,85	16.239,93	32.479,87	8.959,96	10.079,96	29.679,88	10.639,96	51.519,79	49.839,79	24.639,90	34.159,86	52.639,78	11.759,95	56.559,77	20.159,92	0,00	16.799,93	171.359,29
Routine Schoonmaak	35.839,85	16.239,93	32.479,87	8.959,96	10.079,96	29.679,88	10.639,96	51.519,79	49.839,79	24.639,90	34.159,86	52.639,78	11.759,95	56.559,77	20.159,92	0,00	16.799,93	171.359,29
Speciale Schoonmaak																		
Verplek	36.258,44	9.052,13	32.655,35	7.599,21	12.618,81	28.702,22	11.638,07	50.653,79	42.166,30	26.367,66	37.992,80	56.872,82	11.071,14	55.826,73	1.635,72	0,00	1.363,10	13.903,60
Bezettingsgraad en aanpassingen																		
Ruimtebeheer	2.907,94	1.317,66	2.635,32	726,99	817,86	2.408,14	863,30	4.180,17	4.043,86	1.999,21	2.771,63	4.271,04	954,17	4.589,10	1.635,72	0,00	1.363,10	13.903,60
Inrichting	33.350,50	7.734,46	30.020,02	6.872,22	11.800,95	26.294,08	10.774,78	46.473,63	38.122,45	24.368,45	35.221,17	52.601,78	10.116,98	51.237,63	0,00	0,00	0,00	0,00
Kunst																		
Specifieke primaire activiteiten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Primaire proces gerelateerde voorzieningen																		
Externe werkplekken																		
Personeel & Organisatie	1.485.526,27	408.653,65	1.049.201,78	474.899,27	1.659.072,98	1.109.448,93	585.670,93	1.853.371,89	1.832.106,10	1.160.483,60	1.839.018,11	2.260.310,05	419.811,39	2.592.031,27	0,00	0,00	44.838,06	34.677,91
Gezondheid, Bescherming en Veilighe	89.822,15	24.950,60	64.355,34	16.863,16	116.235,37	56.009,79	29.940,72	108.853,44	86.466,73	65.817,96	117.353,85	118.214,21	28.615,75	125.923,09	0,00	0,00	0,00	0,00
Veiligheid en Gezondheid	27.593,09	7.664,75	19.769,76	5.180,31	35.707,14	17.206,03	9.197,70	33.439,44	26.562,31	20.219,07	36.050,74	36.315,04	8.790,67	38.683,18	0,00	0,00	0,00	0,00
Milieu																		
Veiligheid	62.229,07	17.285,85	44.585,58	11.682,85	80.528,23	38.803,76	20.743,02	75.414,00	59.904,42	45.598,89	81.303,11	81.899,17	19.825,08	87.239,91	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastvrijheid	66.945,68	18.596,02	47.964,91	12.568,35	86.631,82	41.744,86	22.315,23	81.129,96	64.444,84	49.055,03	87.465,43	88.106,67	21.327,71	93.852,20	0,00	0,00	0,00	0,00
Receptie																		
Catering en Automaten	43.014,76	11.948,54	30.819,01	8.075,57	55.663,74	26.822,42	14.338,25	52.128,62	41.407,89	31.519,44	56.199,36	56.611,38	13.703,74	60.303,07	0,00	0,00	0,00	0,00
Vergaderzalen en Evenementen	21.268,54	5.907,93	15.238,38	3.992,94	27.522,80	13.262,28	7.089,51	25.774,86	20.474,03	15.584,71	27.787,63	27.991,36	6.775,78	29.816,70	0,00	0,00	0,00	0,00
Werkkleding en ander textiel	2.662,38	739,55	1.907,53	499,83	3.445,28	1.660,16	887,46	3.226,48	2.562,92	1.950,88	3.478,43	3.503,93	848,19	3.732,43	0,00	0,00	0,00	0,00
ICT	303.832,00	97.610,36	267.317,49	81.413,10	186.096,09	254.397,57	102.604,30	406.950,36	337.030,35	228.245,75	303.143,90	486.275,27	90.516,01	466.125,52	0,00	0,00	350,26	34.677,91
ICT Helpdesk	26.721,08	6.630,34	20.130,68	16.136,50	17.414,64	22.207,65	14.938,24	28.278,81	32.912,06	12.901,21	239,65	42.218,51	4.593,31	51.285,30	0,00	0,00	239,65	0,00
IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer	119.152,30	27.633,14	107.253,40	24.552,60	42.161,58	93.941,61	38.495,36	166.037,67	136.201,16	87.061,87	125.835,69	187.931,89	36.145,21	183.058,16	0,00	0,00	0,00	0,00
IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer	23.949,56	6.652,66	17.159,26	4.496,28	30.992,20	14.934,06	7.983,19	29.023,93	23.054,89	17.549,25	31.290,42	31.519,82	7.629,91	33.575,26	0,00	0,00	0,00	0,00
IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer	12.333,25	3.060,27	9.291,42	7.447,88	8.037,81	10.250,05	6.894,82	13.052,23	15.190,73	5.954,62	110,61	19.486,16	2.120,07	23.670,99	0,00	0,00	110,61	0,00
Centrale en gedistribueerde diensten	85.166,81	19.751,42	76.661,81	17.549,53	30.135,95	67.146,90	27.515,43	118.679,20	97.352,88	62.229,45	89.943,92	134.328,59	25.835,61	130.844,98	0,00	0,00	0,00	0,00
Telecommunicatie en aansluitbaarheid 1	20.977,25	4.864,93	18.882,40	4.322,58	7.422,72	16.538,80	6.777,26	29.231,61	23.978,77	15.327,60	22.153,89	33.086,17	6.363,51	32.228,14	0,00	0,00	0,00	0,00
Telecommunicatie en aansluitbaarheid 2, Mob	15.531,75	29.017,60	17.938,52	6.907,74	49.931,19	29.378,48	0,00	22.646,91	8.339,86	27.221,76	33.569,72	37.704,13	7.828,39	11.462,69	0,00	0,00	0,00	34.677,91
ICT Opleidingen																		
Logistiek	357.938,46	85.453,01	177.897,26	242.765,11	360.190,25	249.764,94	207.609,04	368.824,49	628.036,34	186.948,56	466.043,18	521.179,66	42.967,80	971.633,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Kantoorbenodigdheden	14.638,62	4.066,28	10.488,21	2.748,25	18.943,27	9.128,10	4.879,54	17.740,21	14.091,77	10.726,57	19.125,55	19.265,77	4.663,61	20.522,11	0,00	0,00	0,00	0,00
Documentmanagement 1	98.135,31	13.807,98	62.629,07	113.915,86	37.478,81	53.752,51	57.697,64	84.820,47	58.190,79	38.958,24	70.519,34	89.258,75	6.410,85	78.902,76	0,00	0,00	0,00	0,00
Documentmanagement 2																		
Documentmanagement 3, Poststukken	94.098,30	1.754,47	20.761,28	65.968,23	128.427,52	64.330,72	76.904,46	58.891,85	96.788,50	39.358,71	162.054,94	157.551,79	3.742,88	510.727,46	0,00	0,00	0,00	0,00
Documentmanagement 4, Bibliotheek	17.663,41	37.520,01	5.368,23	2.172,30	8.800,46	4.996,53	0,00	77.699,12	314.314,36	10.719,23	19.831,47	62.360,53	1.237,24	7.083,18	0,00	0,00	0,00	0,00
Documentmanagement 5, Archivering	45.234,92	6.916,89	17.252,94	19.375,17	73.099,00	64.295,68	32.973,15	30.693,72	68.147,13	30.182,81	92.631,37	85.910,98	4.558,86	244.331,45	0,00	0,00	0,00	0,00
Documentmanagement 6, Vormgeving	22.642,60	3.185,89	14.450,30	26.283,62	8.647,42	12.402,23	13.312,48	19.570,49	13.426,26	8.988,77	16.270,81	20.594,52	1.479,16	18.205,10	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliteit	65.525,31	18.201,47	46.947,25	12.301,69	84.793,76	40.859,17	21.841,77	79.408,64	63.077,52	48.014,23	85.609,69	86.237,33	20.875,21	91.860,96	0,00	0,00	0,00	0,00
Geïntegreerd management, consultan	646.052,55	<																

	CVZ	DIR	EZ	GRF	HM	INF	KAB	LG	MDO	MOB	PV	RO	SI	VS	PB	LAB	Extern	Bestuur
Secretariaat	44.116,53	12.254,59	31.608,40	8.282,41	57.089,50	27.509,45	14.705,51	53.463,83	42.468,50	32.326,77	57.638,84	58.061,41	14.054,75	61.847,66	0,00	0,00	0,00	0,00
Organisatie Specifiek	20.935,43	2.584,62	28.786,22	0,00	73.887,86	104.677,16	7.850,79	104.677,16	94.209,44	157.015,74	20.935,43	196.269,67	30.563,15	28.786,22	0,00	0,00	44.487,79	0,00
Business software																		
GEO	20.935,43	2.584,62	28.786,22	0,00	73.887,86	104.677,16	7.850,79	104.677,16	94.209,44	157.015,74	20.935,43	196.269,67	30.563,15	28.786,22	0,00	0,00	44.487,79	0,00
Centrale of Horizontale functies	4509.848689	1252,73575	3231,194272	846,676574	5836,02067	2812,175763	1503,2829	5465,38368	4341,37733	3304,630505	5892,177789	5935,375574	1436,75831	6322,427722	0	0	0	0
Duurzaamheid ISO 14000																		
Kwaliteit ISO 9000	5296	1471	3794	994	6853	3302	1765	6418	5098	3880	6919	6970	1687	7424	0	0	0	0
Risicomanagement																		
Identiteit	-786	-218	-563	-148	-1017	-490	-262	-952	-756	-576	-1027	-1034	-250	-1102	0	0	0	0
Totaal Indirecte kosten	1.805.009,74	533.159,59	1.328.655,78	573.898,27	1.777.768,91	1.371.949,29	697.020,09	2.287.776,42	2.256.827,08	1.369.698,75	2.092.861,54	2.739.041,57	514.557,53	3.114.151,30	125.233,42	0,00	149.728,26	1.099.161,95
	CVZ	DIR	EZ	GRF	HM	INF	KAB	LG	MDO	MOB	PV	RO	SI	VS	PB	LAB	Extern	Bestuur
Directe kosten																		
Ruimte & Infrastructuur	0,00	0,00	0,00	0,00	366.018,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55.550,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	537.086,40	429.097,87
Ruimte	0,00	0,00	0,00	0,00	366.018,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55.550,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	537.086,40	256.377,95
Gebouwonderhoud					366.018,90						55.550,00						537.086,40	256.377,95
Vervanging + Herinvestering gebouw																		
Meerjarenonderhoudsplan																		
Administratie van eigendom																		
Optimalisatie portfolio																		
Onderhoud 1																		
Onderhoud 2																		
Nutsvoorzieningen																		
Buiten Ruimtes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Land																		
Locatie																		
Gebied																		
Schoonmaak	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Routine Schoonmaak																		
Speciale Schoonmaak																		
Verplek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	172.719,92
Bezettingsgraad en aanpassingen																		
Ruimtebeheer																		
Inrichting																		
Kunst																		172.719,92
Specifieke primaire activiteiten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Primaire proces gerelateerde voorzieningen																		
Externe werkplekken																		
Personeel & Organisatie	48.857,97	195.471,03	59.547,32	0,00	318.750,28	39.792,43	14.773,29	127.418,27	147.283,70	72.660,11	458.532,85	116.849,78	10.370,97	83.300,43	0,00	0,00	129.551,34	2.607.086,82
Gezondheid, Bescherming en Veilighe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Veiligheid en Gezondheid																		
Milieu																		
Veiligheid																		
Gastvrijheid	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	170.016,90
Receptie																		
Catering en Automaten																		42.148,01
Vergaderzalen en Evenementen																		127.868,89
Werkkleding en ander textiel																		
ICT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ICT Helpdesk																		
IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 1																		
IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 2, Projecten																		
IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 3, Melding																		
Centrale en gedistribueerde diensten																		

	CVZ	DIR	EZ	GRF	HM	INF	KAB	LG	MDO	MOB	PV	RO	SI	VS	PB	LAB	Extern	Bestuur
Centrale en gedistribueerde diensten																		
Telecommunicatie en aansluitbaarheid 1																		
Telecommunicatie en aansluitbaarheid 2, Mobiele telefonie																		
ICT Opleidingen																		
Logistiek	48.857,97	32.387,01	59.547,32	0,00	318.750,28	39.792,43	14.773,29	122.667,22	73.855,16	72.660,11	441.056,99	111.061,30	10.370,97	39.819,19	0,00	0,00	0,00	606.138,63
Kantoorbenodigdheden																		
Documentmanagement 1																		
Documentmanagement 2																		
Documentmanagement 3, Poststukken																		
Documentmanagement 4, Bibliotheek																		
Documentmanagement 5, Archivering																		
Documentmanagement 6, Vormgeving																		
Mobiliteit	48.857,97	32.387,01	59.547,32		318.750,28	39.792,43	14.773,29	122.667,22	73.855,16	72.660,11	441.056,99	111.061,30	10.370,97	39.819,19				606.138,63
Geïntegreerd management, consultan	0,00	163.084,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.751,05	73.428,54	0,00	17.475,86	5.788,48	0,00	43.481,24	0,00	0,00	129.551,34	1.830.931,29
Afdeling Financien																	129.551,34	
Afdeling HRM																		298.734,72
Bedrijfsjuristen en contracten		37.502,72																280.771,61
Marketing en Communicatie								4.751,05	73.428,54		17.475,86	5.788,48		43.481,24				923.193,49
Inkoop																		
Secretariaat		125.581,30																328.231,47
Organisatie Specifiek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Business software																		
GEO																		
Centrale of Horizontale functies	3191	10710,73	2548,4	0	129386,9328	403,6	14156,33	2972,26	983,65	4039,67	4980,79	4008,89	7318,75	1069,95	0	0	0	144425,41
Duurzaamheid ISO 14000																		
Kwaliteit ISO 9000																		
Risicomanagement																		
Identiteit	3.191,00	10.710,73	2.548,40		129.386,93	403,60	14.156,33	2.972,26	983,65	4.039,67	4.980,79	4.008,89	7.318,75	1.069,95				144.425,41
Totaal Directe kosten	52.048,97	206.181,76	62.095,72	0,00	814.156,11	40.196,03	28.929,62	130.390,53	148.267,35	76.699,78	519.063,64	120.858,67	17.689,72	84.370,38	0,00	0,00	666.637,74	3.180.610,10
Totale kosten	CVZ	DIR	EZ	GRF	HM	INF	KAB	LG	MDO	MOB	PV	RO	SI	VS	PB	LAB	Extern	Bestuur
Totaal Indirecte kosten	1.805.009,74	533.159,59	1.328.655,78	573.898,27	1.777.768,91	1.371.949,29	697.020,09	2.287.776,42	2.256.827,08	1.369.698,75	2.092.861,54	2.739.041,57	514.557,53	3.114.151,30	125.233,42	0,00	149.728,26	1.099.161,95
Totaal Directe kosten	52.048,97	206.181,76	62.095,72	0,00	814.156,11	40.196,03	28.929,62	130.390,53	148.267,35	76.699,78	519.063,64	120.858,67	17.689,72	84.370,38	0,00	0,00	666.637,74	3.180.610,10
Totaal FA / BY / BSEB x 1000	1.857,06	739,34	1.390,75	573,90	2.591,93	1.412,15	725,95	2.418,17	2.405,09	1.446,40	2.611,93	2.859,90	532,25	3.198,52	125,23	0,00	816,37	4.279,77
Totaal FA / BY / BSEB	1.857.058,71	739.341,35	1.390.751,50	573.898,27	2.591.925,02	1.412.145,32	725.949,71	2.418.166,95	2.405.094,43	1.446.398,53	2.611.925,18	2.859.900,24	532.247,25	3.198.521,68	125.233,42	0,00	816.365,99	4.279.772,05
Percentage van totale kosten	6,19%	2,47%	4,64%	1,91%	8,64%	4,71%	2,42%	8,06%	8,02%	4,82%	8,71%	9,54%	1,78%	10,67%	0,42%	0,00%	2,72%	14,27%
Kosten per FTE	35.575,84	50.989,06	37.185,87	58.561,05	38.370,47	43.383,88	41.721,25	38.225,84	47.862,58	37.814,34	38.298,02	41.628,82	32.005,25	43.707,59	0,00	0,00	0,00	0,00
Percentage van kosten per FTE	6,08%	8,71%	6,35%	10,00%	6,56%	7,41%	7,13%	6,53%	8,18%	6,46%	6,54%	7,11%	5,47%	7,47%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kosten per Werkplek	30058,64	51601,32	25008,32	45079,97	118563,66	28991,28	36370,08	28088,32	34056,30	32041,00	40031,60	29349,22	28399,37	33698,17	0,00	0,00	0,00	0,00

Bijlage 4 Interviews

Ervaringen gebruikers ABC-model:

Naam: Huub Wintraecken

Doet u aan kostensturing?

Ja.

Maandelijks wordt een uitdraai van de cijfers gemaakt vanuit Key 2 Finance en aan de hand daarvan wordt gekeken of de kosten binnen het budget blijven. Indien dit niet zo is vindt er bijsturing plaats, zodat de kosten alsnog binnen het budget blijven. Daarnaast wordt er gekeken naar de oorzaak van de overschrijding, zodat dit in de toekomst voorkomen kan worden. Het bedrag R/V geeft aan hoeveel er tot nu toe betaald en opgedragen is, waardoor er een verplichting is opgenomen in de het financieel systeem.

Er zijn kosten zoals gas waar niet opgestuurd kan worden, het verbruik is ook afhankelijk van het weer.

In tabel 5 hieronder een voorbeeld hoe de budgetten beheerst worden.

DIENSTEN						
Nummer	Omschrijving	Restbedrag	Bedrag Begroot	Begroot p.m.	Uitgaven	Bedrag R/V
50029	k151 Beveiliging gebouwen	5.421,98	31.141,00	2.595,08	3.464,25	22.254,77
50034	k151 Schoonmaak en afvalverwerking	162.647,25	672.689,00	56.057,42	85.720,62	424.321,13
50082	k152 Catering	69.779,79	501.084,00	41.757,00	78.878,69	352.425,52
50109	k152 Dienstkleding bode, receptie e.d.	4.789,09	30.954,00	2.579,50	19.538,92	6.625,99
50127	k152 Bedrijfshulpverlening	4.607,26	44.486,00	3.707,17	378,74	39.500,00
50133	k152 PS/GS Keuken	6.040,69	35.589,00	2.965,75	9.267,22	20.281,09
50326	k152 Inhuur	37.375,00	38.925,00	3.243,75	1.248,48	301,52
50354	K154 Onderhoud wagenpark	474,69	13.228,00	1.102,33	2.910,49	9.842,82
50355	k154 Brandstof wagenpark	-2.792,28	17.697,00	1.474,75	9.378,99	11.110,29

Tabel 5: budgetbeheersing

Waarvoor gebruikt u vooral het ABC model op dit moment?

Het Activity Based Costing model wordt gebruikt om de huurkosten door te berekenen aan externe klanten. Kijkt niet alleen naar de kostprijs, maar ook verder. Dus hoe zijn de kosten opgebouwd.

En in de toekomst?

Geen verandering

Bent u tevreden over het gebruik van het ABC-model/ ABC uitkomsten

Niet helemaal. Er is geen kostenplaats voor de ondersteunende diensten (cluster Facilitair) als geheel. Hier zou een apart product voor aangemaakt kunnen worden.

Daarnaast moet er specifiek gekeken worden naar de cost driver. Gebruikt het cluster wel die hoeveelheid. Bijvoorbeeld: Wij hebben 2 juridische vragen en een ander cluster 5. Toch krijgt Facilitaire Dienstverlening hetzelfde doorbelast. Kloppen de verhoudingen wel hoe de kosten doorbelast worden?

Zijn de kosten volgens u transparant genoeg weergegeven? Te uitgebreid of juist niet?

De kosten zijn transparant genoeg.

Echter er dient een kostprijs bepaald te worden voor het bedrijfsrestaurant en de vergaderzaal.

Daarnaast dient er kritisch naar het bestuursgedeelte gekeken te worden. Kan dit niet op een andere manier?

- De kosten van bouwdeel A worden verdeeld over alle clusters, terwijl er misschien geen gebruik van gemaakt wordt. RUD wil namelijk niet mee betalen aan de kosten van dit deel van het gebouw. Tenzij er ook gebruik van mogen maken.
- Kosten uitrekenen en deze verdelen over de gebruikers ervan.

Is het model volgens u lezersvriendelijk?

De kostprijzen zijn duidelijk. De gegevens erachter (de overige tabbladen) niet zo. Voor iemand die niet dagelijks met het model werkt is het lastig te begrijpen wat er nou precies gebeurd. Hoe worden de kosten nou daadwerkelijk verdeeld.

Voorgesteld: om een handleiding te maken.

Wat zou u anders willen zien? Waar liggen nog meer behoeften? Hierbij denken aan toekomstige matrixorganisatie

Er dient specifiek naar de m² gekeken te worden. Kloppen deze cijfers nog wel. Huub gaat hier zelf achteraan. Hier komen regelmatig vragen over.

Wie zijn de klanten?
De klanten zijn de clustermanagers en de directie

Ervaringen gebruikers ABC-model:

Naam: John Albertz

Doet u aan kostensturing?

Ja

In het jaarplan wordt een budget opgesteld. Dit budget is aan de hand van de Balance Score Card opgesteld. De benodigde gegevens om het budget op te stellen worden uit Key 2 Finance gehaald.

Kwaliteit staat centraal bij het leveren van een service en niet de prijs. Indien de prijs ergens anders lager is maar de kwaliteit minder, zal toch voor die met de betere kwaliteit gekozen worden.

Daarnaast wordt er gebruikt gemaakt van de PDCA cyclus, hiermee wordt tijdens bijvoorbeeld een project gekeken naar de voor-, nacalculatie en de voortgang.

Enkele voorbeelden van kostensturing:

Het lab: Is een ruimte waar flexplekken te gebruiken zijn en waar ook een overleg plaats kan vinden. Deze ruimte is 24/7 te gebruiken. Door deze faciliteit hoeven afspraken niet meer buiten de deur gepland te worden, de investering kan dus in enkele jaren terugverdient worden.

Het Prandium: Was alleen te gebruiken tussen 12 en 13.30 De rest van de dag stond het leeg, terwijl er wel kosten gemaakt werden. Nu is het Prandium de hele dag te gebruiken voor zowel lunch als voor een overleg. Om koffie te laten schenken tijdens een overleg moest de Provincie € 2,75 per kop betalen. Daarom is er besloten om tijdens een overleg alleen nog koffie uit de automaat te laten gebruiken en in het Prandium wordt er gratis thee en koffie geschonken bij de koffiebar. Voor luxere koffie dient er wel een kleine bijdrage betaald te worden. Hiermee wordt jaarlijks veel geld bespaard.

Waarvoor gebruikt u vooral het ABC model op dit moment?

Op dit moment wordt het Activity Based Costing model gebruikt om de prijs door te geven aan de gebruiker/klant. Verder wordt er niks mee gedaan.

En in de toekomst?

Het is de bedoeling dat in de toekomst aan de klant kan worden laten zien hoe de kosten zijn opgebouwd en dat er dieper op de kosten ingegaan wordt. Dus niet delen door bijvoorbeeld het aantal werkplekken, maar specifieker.

Daarnaast zal er aan de hand van het Activity Based Costing model gerapporteerd moeten worden.

Bent u tevreden over het gebruik van het ABC-model/ ABC uitkomsten

Er dient minder grof berekent te worden. Overige punten staan vermeld bij andere blokken.

Zijn de kosten volgens u transparant genoeg weergegeven? Te uitgebreid of juist niet?
--

Nee

De kostprijs berekening is op dit moment nog te grof, er moet specifieker gekeken worden naar de cost driver. Dus verder kijken dan de kosten delen door het aantal werkplekken. Goed uitzoeken waar de kosten precies vandaan komen.

Leesbaarheid in Excel bestand verbeteren. Te klein en onduidelijk.
--

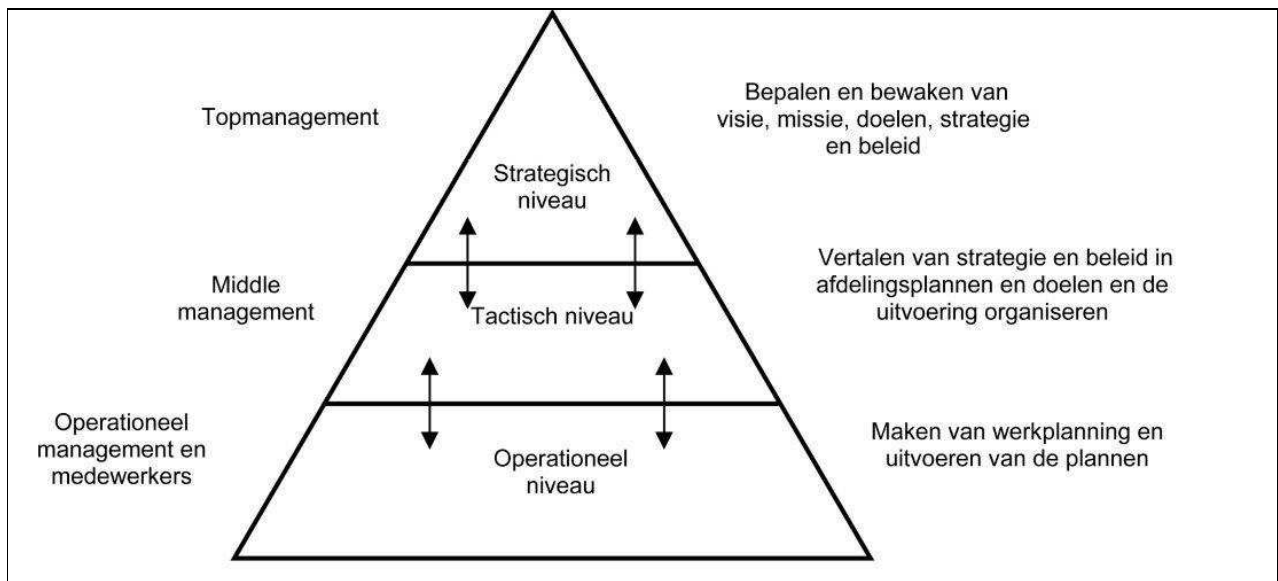
Is het model volgens u lezersvriendelijk?
--

De omschrijving van de categorieën moet duidelijker zodat iedereen het begrijpt. Bijvoorbeeld: documentmanagement snapt niet iedereen. Daarnaast zouden de omschrijvingen verbonden moeten worden met het contract en het budget dat daarmee verbonden is.
--

Wat zou u anders willen zien? Waar liggen nog meer behoeften? Hierbij denken aan toekomstige matrixorganisatie

Zoals reeds eerder vermeld dient de cost driver specifieker te zijn.
--

Daarnaast zou het ideaal zijn als vanuit het model een melding kan komen indien er bijvoorbeeld een contract afloopt of als een budget overschreden wordt. Zodat dit op een eenvoudige en snelle manier ontdekt kan worden. Vanuit die melding, kan gekeken worden hoe belangrijk het punt is en of het op strategisch of tactisch niveau uitgevoerd moet worden.



Wie zijn de klanten?

- Directie
- Werknemers
- Afdelingen
- Clusters
- Projectmanagers

Ervaringen gebruikers ABC-model:

Patrick Souren

Doet u aan kostensturing?

Er wordt maar weinig aan kostensturing gedaan omdat de afdeling meer een kostenplaats is. Echter bij bijvoorbeeld het vervoer wordt wel gekeken naar wat de beste prijs/kwaliteit verhouding is. Daarnaast wordt gekeken wat is uiteindelijk goedkoper: Easyjet maar dan vlieg je s'ochtends dus meer arbeidsuren of vlieg je s'middags met KLM waardoor minder tijd tussen aankomst en de meeting is. Een ander voorbeeld is het budget voor het geven van rondleidingen. Hier wordt maandelijks naar gekeken op basis van de rapportages. Blijkt dat er een periode aankomt waarin veel rondleidingen gepland staan en daardoor nog maar weinig rondleidingen gegeven kunnen worden dan worden er in een periode erna minder rondleidingen aangenomen/gegeven om toch binnen het budget van dat jaar te blijven. Daarnaast zijn er elektrische fietsen aangeschaft. Door de werknemers te stimuleren om in plaats van de auto van de Provincie Limburg, deze fietsen te gebruiken stuur je ook weer op kosten. Daarnaast heeft er een verandering plaats gevonden bij het afhandelen van vertaalopdrachten: Voorheen werd een verzoek gestuurd naar de Servicedesk → de Servicedesk verstuurd de opdracht naar het vertaalbureau → De output werd weer terug gestuurd naar de Servicedesk → De Servicedesk stuurde de output weer naar de klant. Op dit moment: wordt de vertaalopdracht direct naar het vertaalbureau gestuurd met een CC naar de Servicedesk → Vertaalbureau stuurt de output direct naar de klant met een CC aan de servicedesk. Deze verandering bespaart weer tijd en dus ook geld.

Waarvoor gebruikt u vooral het ABC model op dit moment?

Op dit moment wordt er niet tot nauwelijks gebruik van gemaakt. Er wordt sporadisch een kostprijs opgevraagd. Dit heeft vooral te maken met het feit dat de kosten niet doorbelast worden.

En in de toekomst?

In de toekomst zal er steeds meer gebruik gemaakt worden van het ABC-model. Dit heeft te maken met het doorbelasten van de kosten in de toekomst. Daarnaast zullen diverse kosten aan het Regionale Uitvoeringsdienst moeten worden doorbelast, hiervoor is een kostprijs noodzakelijk.

Bent u tevreden over het gebruik van het ABC-model/ ABC uitkomsten

Over het algemeen wel echter, er zijn cost drivers die ik graag anders zou zien. Bepaalde diensten moeten naar gebruik worden doorbelast. Een voorbeeld hiervan zijn de vergaderzalen. De kostprijs zou per uur moeten worden berekend en niet op basis van het aantal fte. Heeft een afdeling meer fte'ers dan krijgt de afdeling dus meer doorbelast dan een afdeling met minder fte'ers

Zijn de kosten volgens u transparant genoeg weergegeven? Te uitgebreid of juist niet?
--

De cost drivers moeten specifieker worden.
--

Is het model volgens u lezersvriendelijk?
--

Het model is goed leesbaar. Om het geheel te verduidelijken zou bij ieder tabblad een toelichting kunnen worden toegevoegd.

Wat zou u anders willen zien? Waar liggen nog meer behoeften? Hierbij denken aan toekomstige matrixorganisatie

Zoals bij andere vragen al naar voren is gekomen moet er gekeken worden naar de cost drivers. De cost driver moet meer de diepte ingaan.
--

Wie zijn de klanten?

De klanten bestaan uit: - Bestuur: Vertaalwerk en dienstreizen. - Programmamanagers: reserveringen. - Alles interne medewerkers binnen de Provincie Limburg. - Secreteriat.

Ervaringen gebruikers ABC-model:

Interview : Wilma Otten

Is er een overzicht van alle contracten? Is er een overzicht wanneer een contract afloopt?

In Topdesk is een overzicht beschikbaar met alle contracten die op dit moment lopen. Hierin staat precies:

- Welk contract is afgesloten.
- Met wie het contract is afgelopen.
- Wat de begin datum is.
- Wat de eind datum is.
- Wie verantwoordelijk voor het contract is.

In topdesk is een functie ingebouwd waarmee een melding wordt gegeven indien een contract afloopt. Deze melding kan afhankelijk van het contract een maand tot een jaar voor het aflopen van het contract gegeven worden. Komt deze melding in beeld, dan wordt er met desbetreffende contactpersoon contact opgenomen zodat hij/zij actie kan ondernemen om het contract te verlengen.

Veel contracten worden stilzwijgend verlengd omdat deze voor de lange termijn zijn.

Hoe gaat de facturatie in z'n werk? Zijn de werkelijke kosten per kwartaal zichtbaar?

De facturatie van de contracten vindt iedere maand plaats. Bij de meeste contracten wordt er maandelijks een vast bedrag doorbelast, hier komen dan nog eventueel variabele kosten bij. De gemaakte kosten worden uiteindelijk in een Excell bestand gezet. In dit bestand ontstaat een duidelijk overzicht van:

- Het begroot bedrag.
- Het begroot maandelijks bedrag.
- Werkelijke uitgaven.

Indien het begrote bedrag wordt overschreden dan wordt er in de kolom: reden overschrijding, beschreven wat de oorzaak is dat de kosten hoger zijn dan vooraf begroot. Op deze manier kan er indien nodig actie worden ondernomen om de kosten in de toekomstige periodes binnen het begrote bedrag te houden

Bij de koffie wordt het aantal koppen geteld en op die manier de kostprijs bepaald.

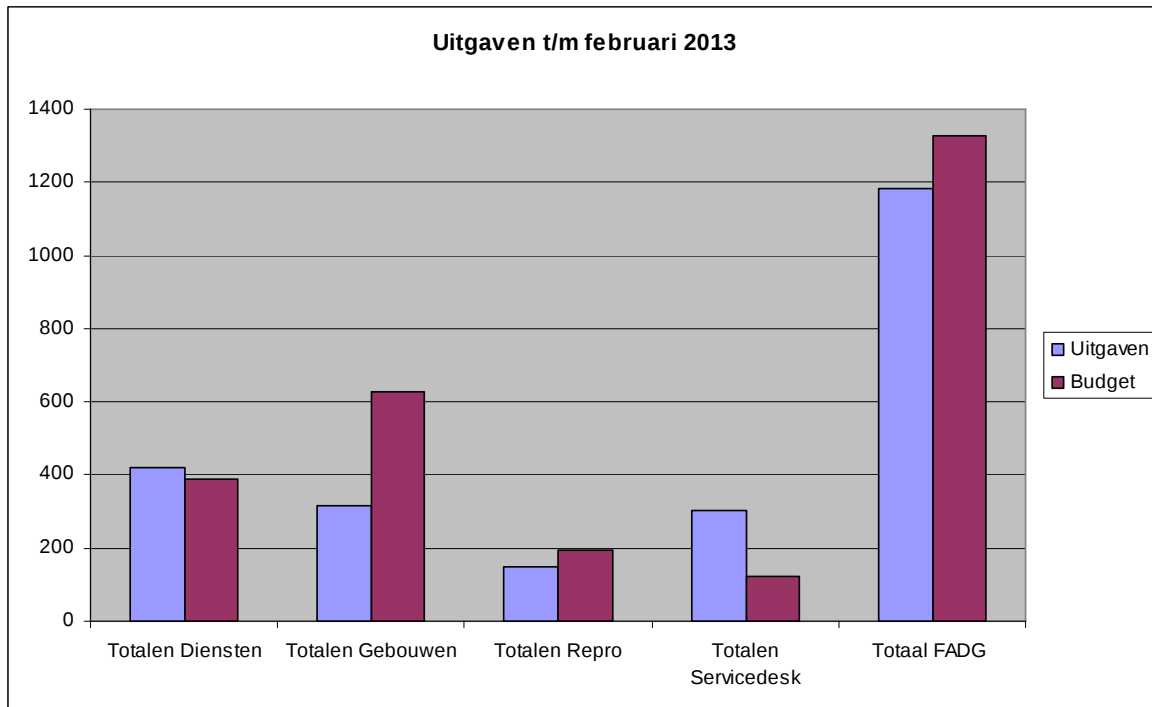
Wordt er gebruik gemaakt van een dashboard?

Er wordt gebruikt gemaakt van een soort dashboard. Dit dashboard wordt maandelijks gemaakt en geactualiseerd. Voor het maken van het dashboard worden de volgende gegevens gebruikt:

Totalen uitgaven en budget Diensten
Totalen uitgaven en budget Gebouwen
Totalen uitgaven en budget Repro
Totalen uitgaven en budget Servicedesk

Totaal uitgaven en budget FADG

Deze cijfers zijn herleidt uit de uitgaven en budget per contract, zoals bij het vorige blokje beschreven is. Van deze totalen wordt een grafiek gemaakt waardoor een duidelijk overzicht ontstaat met betrekking tot de werkelijke uitgaven en het gebudgetteerde bedrag. Hieronder is zo'n grafiek te zien.



Stap 1. Op het tabblad 'Het kantoorinfo' kunnen de verschillende gegevens met betrekking tot de kantooromgeving ingevuld worden.

- a. Als eerste dient het aantal fte op externe locatie ingevuld te worden.
- b. Daarnaast dient per soort werkplek de hoeveelheid van die ruimtes ingevuld te worden
1 stiltewerkplek voor 1 persoon is één ruimte
- c. Vervolgens dient per werkpleksoort ingevuld te worden, het gemiddeld aantal m² en het mogelijk aantal personen per werkplek
- d. Als laatste zullen per werkplek de bezettings- en benuttingsgraad ingevuld moeten worden.
Bezettingsgraad = hoeveel % van de tijd de werkplek bezet wordt.
Benuttingsgraad = hoeveel % van de capaciteit van de ruimte er bij bezetting daadwerkelijk benut wordt.
Een eenpersoons stilte werkplek is 100% benut als hier één persoon in zit.
Een presentatieplek voor 20 personen is 50% benut als hier 10 personen zitten.

Legenda

Cel	Invullen
Tabblad	Invullen
Tabblad	Belangrijke Info

Stap 2. Op het tabblad 'De kosten indeling NEN-EN 15221' kunnen vervolgens alle kosten ingevoerd worden volgens de NEN-EN 15221

Deze kosten dienen uit het ABC-model tabblad 'Detailoverzicht' gehaald te worden.

Stap 3. Op het tabblad 'Additionele kosten' kunnen nu de additionele kosten ingevuld worden.

Vervolgens dienen deze kosten ondergebracht te worden bij de desbetreffende werkpleksoort.

Stap 4. Tabblad 'Werkplekkosten'

Dit tabblad geeft een overzicht weer van de facilitairekosten per werkpleksoort per dag en per uur.

Stap 5. Tabblad 'Gedetailleerd kostenoverzicht'

Dit tabblad geeft een overzicht weer van alle kosten per werkplek.

Aantal fte op externe werkplek	70
uren per fte per jaar	1796
kantoortijden	11
Aantal dagen open per jaar	247

Soort werkruimte	Aantal	Gemiddeld aantal m² per werkplek	Mogelijk aantal personen per werkruimte	Gemiddelde bezettingsgraad	Gemiddelde benuttingsgraad bij bezetting
Vaste werkplek	865	9,72	1	65%	56%
Stilte werkplek	0	9,72	1	0%	0%
Flexibele werkplek zonder pc	20	5	1	20%	15%
Flexibele werkplek met pc	12	5	1	30%	25%
afgesloten werkplek	4	7,2	1	5%	5%
Projectkamers: Louis Pasteur, Marie Curie, Michael Faraday en Isaac Newton	4	30	10	41%	13%
Maaszaal, Niels Bohrzaal, Albert Einsteinzaal en Opleidingslokaal (vergaderzaal A)	4	46	20	41%	13%
Randwijckzaal en dr. Poelszaal (vergaderzaal B)	2	29,16	12	41%	13%
Valkenburgzaal	1	48,6	30	41%	13%
Limburgzaal	1	58,32	33	41%	13%
Hornzaal	1	48,6	24	41%	13%
Woeringenzaal	1	29,16	14	41%	13%
Gelrezaal	1	29,16	16	41%	13%
Gulikzaal	1	29,16	18	41%	13%
Veldekezaal	1	136	54	41%	13%
Pierre Kempzaal	1	19,44	8	41%	13%

Soort werkruimte	Aantal	Gemiddeld aantal m² per werkplek	Totaal aantal m²	Mogelijk aantal personen per werkruimte	Aantal werkplekken	Gemiddelde bezettingsgraad	Gemiddelde bezette werkplek	Gemiddelde benuttingsgraad bij bezetting	Gemiddeld aantal nuttigende personen bij bezetting	Gemiddeld aantal personen aanwezig op werkplek
Vaste werkplek	865	9,72	8407,8	1	865	65%	562,25	56%	0,56	314,86
Stilte werkplek	0	9,72	0	1	0	0%	0	0%	0	0
Flexibele werkplek zonder pc	20	5	100	1	20	20%	4	15%	0,15	0,6
Flexibele werkplek met pc	12	5	60	1	12	30%	3,6	25%	0,25	0,9
Afgesloten werkplek	4	7,2	28,8	1	4	5%	0,2	5%	0,05	0,01
Projectkamers: Louis Pasteur, Marie Curie, Michael Faraday en Isaac Newton	4	30	120	10	40	41%	1,648	13%	1,28	2,10944
Maaszaal, Niels Bohrzaal, Albert Einsteinzaal en Opleidingslokaal	4	46	184	20	80	41%	1,648	13%	2,56	4,21888
Randwijckzaal en dr. Poelszaal	2	29,16	58,32	12	24	41%	0,824	13%	1,536	1,265664
Valkenburgzaal	1	48,6	48,6	30	30	41%	0,412	13%	3,84	1,58208
Limburgzaal	1	58,32	58,32	33	33	41%	0,412	13%	4,224	1,740288
Hornzaal	1	48,6	48,6	24	24	41%	0,412	13%	3,072	1,265664
Woeringenzaal	1	29,16	29,16	14	14	41%	0,412	13%	1,792	0,738304
Gelrezaal	1	29,16	29,16	16	16	41%	0,412	13%	2,048	0,843776
Gulikzaal	1	29,16	29,16	18	18	41%	0,412	13%	2,304	0,949248
Veldekezaal	1	136	136	54	54	41%	0,412	13%	6,912	2,847744
Pierre Kempzaal	1	19,44	19,44	8	8	41%	0,412	13%	1,024	0,421888
Totaal	919		540,24	9357,36	1242		577,466			334,352976
Fte extern	70 +				70 +					
Totaal aantal werkruimtes	989			Totaal	1312					

Indirecte kosten														
Ruimte & Infrastructuur	Kosten	Kengetal	Costdriver	Individuele werk						Niet individueel werk				
				Vaste werkplek	Stille werkplek	Flexibele werkplek		Afgesloten werkplek	Projectkamer	Vergaderruimte A	Vergaderruimte B	Valkenburgzaal	Limburgzaal	Hornzaal
						Geen pc	pc							
1.1 Ruimte														
1.1.1 Gebouwonderhoud	€ 246.049,36	26,2947408	m²	€ 221.080,92	€ -	€ 2.629,47	€ 1.577,68	€ 757,29	€ 3.155,37	€ 4.838,23	€ 1.533,51	€ 1.277,92	€ 1.533,51	€ 1.277,92
1.1.2 Vervanging + Herinvestering gebouw	€ 471.117,49	50,3472653	m²	€ 423.309,74	€ -	€ 5.034,73	€ 3.020,84	€ 1.450,00	€ 6.041,67	€ 9.263,90	€ 2.936,25	€ 2.446,88	€ 2.936,25	€ 2.446,88
1.1.3 Meerjarenonderhoudsplan	€ 222.530,34	23,7813167	m²	€ 199.948,55	€ -	€ 2.378,13	€ 1.426,88	€ 684,90	€ 2.853,76	€ 4.375,76	€ 1.386,93	€ 1.155,77	€ 1.386,93	€ 1.155,77
1.1.4 Administratie van eigendom	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.1.5 Optimalisatie portfolio	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.1.6.1 Onderhoud 1	€ 655.281,66	70,0284761	m²	€ 588.785,42	€ -	€ 7.002,85	€ 4.201,71	€ 2.016,82	€ 8.403,42	€ 12.885,24	€ 4.084,06	€ 3.403,38	€ 4.084,06	€ 3.403,38
1.1.6.2 Onderhoud 2	€ 1.722.071,16	184,033869	m²	€ 1.547.319,96	€ -	€ 18.403,39	€ 11.042,03	€ 5.300,18	€ 22.084,06	€ 33.862,23	€ 10.732,86	€ 8.944,05	€ 10.732,86	€ 8.944,05
1.1.7 Nutsvoorzieningen	€ 443.176,46	47,3612707	m²	€ 398.204,09	€ -	€ 4.736,13	€ 2.841,68	€ 1.364,00	€ 5.683,35	€ 8.714,47	€ 2.762,11	€ 2.301,76	€ 2.762,11	€ 2.301,76
1.2 Buiten Ruimtes														
1.2.1 Land	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.2.1 Locatie	€ 144.725,52	15,4664905	m²	€ 130.039,16	€ -	€ 1.546,65	€ 927,99	€ 445,43	€ 1.855,98	€ 2.845,83	€ 902,01	€ 751,67	€ 902,01	€ 751,67
1.2.1 Gebied	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.3 Schoonmaak														
1.3.1 Routine Schoonmaak	€ 633.357,39	67,6854786	m²	€ 569.085,97	€ -	€ 6.768,55	€ 4.061,13	€ 1.949,34	€ 8.122,26	€ 12.454,13	€ 3.947,42	€ 3.289,51	€ 3.947,42	€ 3.289,51
1.3.2 Speciale Schoonmaak	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.4 Werkplek														
1.4.1 Bezettingsgraad en aanpassingen	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.4.2 Ruimtebeheer	€ 51.388,79	€ 39,17	Werkplek	€ 33.880,57	€ -	€ 783,37	€ 470,02	€ 156,67	€ 1.566,73	€ 7.206,96	€ 2.284,29	€ 1.903,58	€ 2.284,29	€ 1.903,58
1.4.3 Inrichting	€ 384.989,09	€ 293,44	Werkplek	€ 253.822,84	€ -	€ 5.868,74	€ 3.521,24	€ 1.173,75	€ 11.737,47	€ 53.992,37	€ 17.113,23	€ 14.261,03	€ 17.113,23	€ 14.261,03
1.4.4 Kunst	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.9 Specifieke primaire activiteiten														
1.9.1 Primaire proces gerelateerde voorzieningen	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.9.2 Externe werkplekken	€ -													
Personeel & Organisatie														
2.1 Gezondheid, Bescherming en Veiligheid														
2.1.1 Veiligheid en Gezondheid	€ 322.379,22	€ 245,72	Werkplek	€ 212.544,23	€ -	€ 4.914,32	€ 2.948,59	€ 982,86	€ 9.828,63	€ 45.211,72	€ 14.330,15	€ 11.941,79	€ 14.330,15	€ 11.941,79
2.1.3 Milieu	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
2.1.2 Veiligheid	€ 727.042,93	€ 554,15	Werkplek	€ 479.338,52	€ -	€ 11.082,97	€ 6.649,78	€ 2.216,59	€ 22.165,94	€ 101.963,34	€ 32.317,95	€ 26.931,62	€ 32.317,95	€ 26.931,62
2.2 Gastvrijheid														
2.2.1 Receptie	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
2.2.2 Catering en Automaten	€ 502.555,80	1503,06962	fte	€ 473.256,50	€ -	€ 901,84	€ 1.352,76	€ 15,03	€ 3.170,64	€ 276.564,81	€ 87.659,02	€ 73.049,18	€ 87.659,02	€ 73.049,18
2.2.3 Vergaderzalen en Evenementen	€ 248.487,46	€ 493,42	Werkplek						€ 19.736,89	€ 90.789,70	€ 28.776,39	€ 23.980,32	€ 28.776,39	€ 23.980,32
2.2.4 Werkkleding en ander textiel	€ 31.105,45	93,0317725	fte	€ 29.291,98	€ -	€ 55,82	€ 83,73	€ 0,93	€ 196,24	€ 17.117,85	€ 5.425,61	€ 4.521,34	€ 5.425,61	€ 4.521,34
2.3 ICT														
2.3.1 ICT Helpdesk	€ 296.847,63	887,827105	fte	€ 279.541,24	€ -	€ 532,70	€ 799,04	€ 8,88	€ 1.872,82	€ 163.360,19	€ 51.778,08	€ 43.148,40	€ 51.778,08	€ 43.148,40
2.3.2.1 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 1	€ 1.375.461,66	1529,99073	Werkruimte	€ 1.323.441,98	€ -		€ 18.359,89	€ 6.119,96	€ 6.119,96	€ 281.518,29	€ 89.229,06	€ 74.357,55	€ 89.229,06	€ 74.357,55
2.3.2.2 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 2, Projecten	€ 279.810,68	311,246584	Werkruimte	€ 269.228,30	€ -		€ 3.734,96	€ 1.244,99	€ 1.244,99	€ 57.269,37	€ 18.151,90	€ 15.126,58	€ 18.151,90	€ 15.126,58
2.3.2.3 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 3, Melding	€ 137.011,52	149,087615	Werkruimte	€ 128.960,79	€ -	€ 2.981,75	€ 1.789,05	€ 596,35	€ 596,35	€ 27.432,12	€ 8.694,79	€ 7.245,66	€ 8.694,79	€ 7.245,66
2.3.3 Centrale en gedistribueerde diensten	€ 983.142,47	1069,79594	Werkruimte	€ 925.373,49	€ -	€ 21.395,92	€ 12.837,55	€ 4.279,18	€ 4.279,18	€ 196.842,45	€ 62.390,50	€ 51.992,08	€ 62.390,50	€ 51.992,08
2.3.4.1 Telecommunicatie en aansluitbaarheid 1	€ 242.155,63	263,499056	Werkruimte	€ 227.926,68	€ -	€ 5.269,98	€ 3.161,99	€ 1.054,00	€ 1.054,00	€ 48.483,83	€ 15.367,26	€ 12.806,05	€ 15.367,26	€ 12.806,05
2.3.4.2 Telecommunicatie en aansluitbaarheid 2, Mobiele telefonie	€ 332.156,64	361,43269	Werkruimte	€ 312.639,28	€ -	€ 7.228,65	€ 4.337,19	€ 1.445,73	€ 1.445,73	€ 66.503,61	€ 21.078,75	€ 17.565,63	€ 21.078,75	€ 17.565,63

Indirecte kosten				Niet individueel werk					Extern werk
Ruimte & Infrastructuur	Kosten	Kengetal	Costdriver	Woeringenzaal	Gelrezaal	Gulikzaal	Veldekezaal	Piere Kempzaal	externe werkplek
1.1 Ruimte									
1.1.1 Gebouwonderhoud	€ 246.049,36	26,2947408	m²	€ 766,75	€ 766,75	€ 766,75	€ 3.576,08	€ 511,17	
1.1.2 Vervanging + Herinvestering gebouw	€ 471.117,49	50,3472653	m²	€ 1.468,13	€ 1.468,13	€ 1.468,13	€ 6.847,23	€ 978,75	
1.1.3 Meerjarenonderhoudsplan	€ 222.530,34	23,7813167	m²	€ 693,46	€ 693,46	€ 693,46	€ 3.234,26	€ 462,31	
1.1.4 Administratie van eigendom	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
1.1.5 Optimalisatie portofolio	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
1.1.6.1 Onderhoud 1	€ 655.281,66	70,0284761	m²	€ 2.042,03	€ 2.042,03	€ 2.042,03	€ 9.523,87	€ 1.361,35	
1.1.6.2 Onderhoud 2	€ 1.722.071,16	184,033869	m²	€ 5.366,43	€ 5.366,43	€ 5.366,43	€ 25.028,61	€ 3.577,62	
1.1.7 Nutsvoorzieningen	€ 443.176,46	47,3612707	m²	€ 1.381,05	€ 1.381,05	€ 1.381,05	€ 6.441,13	€ 920,70	
1.2 Buiten Ruimtes									
1.2.1 Land	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
1.2.1 Locatie	€ 144.725,52	15,4664905	m²	€ 451,00	€ 451,00	€ 451,00	€ 2.103,44	€ 300,67	
1.2.1 Gebied	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
1.3 Schoonmaak									
1.3.1 Routine Schoonmaak	€ 633.357,39	67,6854786	m²	€ 1.973,71	€ 1.973,71	€ 1.973,71	€ 9.205,23	€ 1.315,81	
1.3.2 Speciale Schoonmaak	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
1.4 Werkplek									
1.4.1 Bezettingsgraad en aanpassingen	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.4.2 Ruimtebeheer	€ 51.388,79	€ 39,17	Werkplek	€ 1.142,15	€ 1.142,15	€ 1.142,15	€ 5.326,89	€ 761,43	€ 2.741,78
1.4.3 Inrichting	€ 384.989,09	€ 293,44	Werkplek	€ 8.556,62	€ 8.556,62	€ 8.556,62	€ 39.907,41	€ 5.704,41	€ 20.540,58
1.4.4 Kunst	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.9 Specifieke primaire activiteiten									
1.9.1 Primaire proces gerelateerde voorzieningen	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1.9.2 Externe werkplekken	€ -								
Personeel & Organisatie									
2.1 Gezondheid, Bescherming en Veiligheid									
2.1.1 Veiligheid en Gezondheid	€ 322.379,22	€ 245,72	Werkplek	€ 7.165,07	€ 7.165,07	€ 7.165,07	€ 33.417,36	€ 4.776,72	€ 17.200,11
2.1.3 Milieu	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
2.1.2 Veiligheid	€ 727.042,93	€ 554,15	Werkplek	€ 16.158,97	€ 16.158,97	€ 16.158,97	€ 75.364,21	€ 10.772,65	€ 38.790,40
2.2 Gastvrijheid									
2.2.1 Receptie	€ -	0	m²	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
2.2.2 Catering en Automaten	€ 502.555,80	1503,06962	fte	€ 43.829,51	€ 43.829,51	€ 43.829,51	€ 204.417,47	€ 29.219,67	
2.2.3 Vergaderzalen en Evenementen	€ 248.487,46	€ 493,42	Werkplek	€ 14.388,19	€ 14.388,19	€ 14.388,19	€ 67.105,43	€ 9.592,13	€ 34.539,56
2.2.4 Werkkleding en ander textiel	€ 31.105,45	93,0317725	fte	€ 2.712,81	€ 2.712,81	€ 2.712,81	€ 12.652,32	€ 1.808,54	
2.3 ICT									
2.3.1 ICT Helpdesk	€ 296.847,63	887,827105	fte	€ 25.889,04	€ 25.889,04	€ 25.889,04	€ 120.744,49	€ 17.259,36	
2.3.2.1 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 1	€ 1.375.461,66	1529,99073	Werkruimte	€ 44.614,53	€ 44.614,53	€ 44.614,53	€ 208.078,74	€ 29.743,02	
2.3.2.2 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 2, Projecten	€ 279.810,68	311,246584	Werkruimte	€ 9.075,95	€ 9.075,95	€ 9.075,95	€ 42.329,54	€ 6.050,63	
2.3.2.3 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 3, Melding	€ 137.011,52	149,087615	Werkruimte	€ 4.347,39	€ 4.347,39	€ 4.347,39	€ 20.275,92	€ 2.898,26	
2.3.3 Centrale en gedistribueerde diensten	€ 983.142,47	1069,79594	Werkruimte	€ 31.195,25	€ 31.195,25	€ 31.195,25	€ 145.492,25	€ 20.796,83	
2.3.4.1 Telecommunicatie en aansluitbaarheid 1	€ 242.155,63	263,499056	Werkruimte	€ 7.683,63	€ 7.683,63	€ 7.683,63	€ 35.835,87	€ 5.122,42	
2.3.4.2 Telecommunicatie en aansluitbaarheid 2, Mobiele telefonie	€ 332.156,64	361,43269	Werkruimte	€ 10.539,38	€ 10.539,38	€ 10.539,38	€ 49.154,85	€ 7.026,25	

Indirecte kosten				Individuele werk						Niet individueel werk				
Ruimte & Infrastructuur	Kosten	Kengetal	Costdriver	Vaste werkplek	Stille werkplek	Flexibele werkplek		Afgesloten werkplek	Projectkamer	Vergaderruimte A	Vergaderruimte B	Valkenburgzaal	Limburgzaal	Hornzaal
						Geen pc	pc							
2.3.2.2 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 2, Projecten	€ 279.810,68	311,246584	Werkruimte	€ 269.228,30	€ -		€ 3.734,96	€ 1.244,99	€ 1.244,99	€ 57.269,37	€ 18.151,90	€ 15.126,58	€ 18.151,90	€ 15.126,58
2.3.2.3 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 3, Melding	€ 137.011,52	149,087615	Werkruimte	€ 128.960,79	€ -	€ 2.981,75	€ 1.789,05	€ 596,35	€ 596,35	€ 27.432,12	€ 8.694,79	€ 7.245,66	€ 8.694,79	€ 7.245,66
2.3.3 Centrale en gedistribueerde diensten	€ 983.142,47	1069,79594	Werkruimte	€ 925.373,49	€ -	€ 21.395,92	€ 12.837,55	€ 4.279,18	€ 4.279,18	€ 196.842,45	€ 62.390,50	€ 51.992,08	€ 62.390,50	€ 51.992,08
2.3.4.1 Telecommunicatie en aansluitbaarheid 1	€ 242.155,63	263,499056	Werkruimte	€ 227.926,68	€ -	€ 5.269,98	€ 3.161,99	€ 1.054,00	€ 1.054,00	€ 48.483,83	€ 15.367,26	€ 12.806,05	€ 15.367,26	€ 12.806,05
2.3.4.2 Telecommunicatie en aansluitbaarheid 2, Mobiele telefonie	€ 332.156,64	361,43269	Werkruimte	€ 312.639,28	€ -	€ 7.228,65	€ 4.337,19	€ 1.445,73	€ 1.445,73	€ 66.503,61	€ 21.078,75	€ 17.565,63	€ 21.078,75	€ 17.565,63
2.3.5 ICT Opleidingen	€ -	0	fte	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
2.4 Logistiek														
2.4.1 Kantoorbenodigdheden	€ 171.027,86	€ 130,36	Werkplek	€ 112.758,46	€ -	€ 2.607,13	€ 1.564,28	€ 521,43	€ 5.214,26	€ 23.985,61	€ 7.602,40	€ 6.335,33	€ 7.602,40	€ 6.335,33
2.4.2.1 Documentmanagement 1	€ 864.478,37	€ 658,90	Werkplek	€ 569.949,53	€ -	€ 13.178,02	€ 7.906,81	€ 2.635,60	€ 26.356,05	€ 121.237,82	€ 38.427,12	€ 32.022,60	€ 38.427,12	€ 32.022,60
Documentmanagement 2	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
2.4.2.2 Documentmanagement 3, Poststukken	€ 1.481.361,12	€ 1.129,09	Werkplek	€ 976.659,58	€ -	€ 22.581,72	€ 13.549,03	€ 4.516,34	€ 45.163,45	€ 207.751,86	€ 65.848,31	€ 54.873,59	€ 65.848,31	€ 54.873,59
2.4.2.3 Documentmanagement 4, Bibliotheek	€ 569.766,06	€ 434,27	Werkplek	€ 375.646,07	€ -	€ 8.685,46	€ 5.211,27	€ 1.737,09	€ 17.370,92	€ 79.906,22	€ 25.326,80	€ 21.105,66	€ 25.326,80	€ 21.105,66
2.4.2.3 Documentmanagement 5, Archivering	€ 815.604,07	€ 621,65	Werkplek	€ 537.726,77	€ -	€ 12.432,99	€ 7.459,79	€ 2.486,60	€ 24.865,98	€ 114.383,50	€ 36.254,60	€ 30.212,16	€ 36.254,60	€ 30.212,16
2.4.2.1 Documentmanagement 6, Vormgeving	€ 199.459,67	€ 152,03	Werkplek	€ 131.503,52	€ -	€ 3.040,54	€ 1.824,33	€ 608,11	€ 6.081,09	€ 27.973,00	€ 8.866,23	€ 7.388,52	€ 8.866,23	€ 7.388,52
2.4.4 Mobiliteit	€ 765.553,99	€ 583,50	Werkplek	€ 504.728,81	€ -	€ 11.670,03	€ 7.002,02	€ 2.334,01	€ 23.340,06	€ 107.364,28	€ 34.029,81	€ 28.358,17	€ 34.029,81	€ 28.358,17
2.5 Geïntegreerd management, consultancy en administratieve ondersteuning														
2.5.1 Afdeling Financiën	€ 2.134.297,40	€ 1.626,75	Werkplek	€ 1.407.139,67	€ -	€ 32.535,02	€ 19.521,01	€ 6.507,00	€ 65.070,04	€ 299.322,20	€ 94.872,12	€ 79.060,10	€ 94.872,12	€ 79.060,10
2.5.2 Afdeling HRM	€ 1.796.539,33	€ 1.369,31	Werkplek	€ 1.184.456,19	€ -	€ 27.386,27	€ 16.431,76	€ 5.477,25	€ 54.772,54	€ 251.953,69	€ 79.858,36	€ 66.548,64	€ 79.858,36	€ 66.548,64
2.5.3 Bedrijfsjuristen en contracten	€ 1.601.288,08	€ 1.220,49	Werkplek	€ 1.055.727,28	€ -	€ 24.409,88	€ 14.645,93	€ 4.881,98	€ 48.819,76	€ 224.570,89	€ 71.179,21	€ 59.316,01	€ 71.179,21	€ 59.316,01
2.5.4 Marketing en Communicatie	€ 1.259.413,75	€ 959,92	Werkplek	€ 830.329,95	€ -	€ 19.198,38	€ 11.519,03	€ 3.839,68	€ 38.396,76	€ 176.625,10	€ 55.982,48	€ 46.652,06	€ 55.982,48	€ 46.652,06
2.5.5 Inkoop	€ 241.080,54	€ 183,75	Werkplek	€ 158.944,11	€ -	€ 3.675,01	€ 2.205,00	€ 735,00	€ 7.350,02	€ 33.810,08	€ 10.716,32	€ 8.930,27	€ 10.716,32	€ 8.930,27
2.5.6 Secretariaat	€ 515.428,17	€ 392,86	Werkplek	€ 339.821,16	€ -	€ 7.857,14	€ 4.714,28	€ 1.571,43	€ 15.714,27	€ 72.285,66	€ 22.911,41	€ 19.092,84	€ 22.911,41	€ 19.092,84
2.9 Organisatie Specifiek														
2.9.1 Business software	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
2.9.9 GEO	€ 915.666,67	€ 697,92	Werkplek	€ 603.697,92	€ -	€ 13.958,33	€ 8.375,00	€ 2.791,67	€ 27.916,67	€ 128.416,67	€ 40.702,50	€ 33.918,75	€ 40.702,50	€ 33.918,75
9.0 Centrale of Horizontale functies														
9.1 Duurzaamheid ISO 14000	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
9.2 Kwaliteit ISO 9000	€ 61.871,33	€ 47,16	Werkplek	€ 40.791,69	€ -	€ 943,16	€ 565,90	€ 188,63	€ 1.886,32	€ 8.677,08	€ 2.750,26	€ 2.291,88	€ 2.750,26	€ 2.291,88
9.3 Risicomanagement	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
9.4 Identiteit	€ 9.181,26	€ 7,00	Werkplek	€ 6.053,19	€ -	€ 139,96	€ 83,97	€ 27,99	€ 279,92	€ 1.287,62	€ 408,12	€ 340,10	€ 408,12	€ 340,10
			Totale kosten	€ 17.850.847,71	€ -	€ 313.535,08	€ 211.557,22	€ 74.066,72	€ 551.253,72	€ 3.400.472,44	€ 1.077.801,92	€ 898.168,26	€ 1.077.801,92	€ 898.168,26
			Totale kosten per werkruimte	€ 31.748,95	#DEEL/0!	€ 78.383,77	€ 58.765,89	€ 370.333,62	334498,6145	2063393,473	1308012,036	2180020,061	2616024,073	2180020,061
			Totale kosten per werkplek	€ 56.694,56	#DEEL/0!	€ 522.558,46	€ 235.063,57	€ 7.406.672,31	€ 261.327,04	€ 806.013,08	€ 851.570,34	€ 567.713,56	€ 619.323,88	€ 709.641,95

Indirecte kosten				Niet individueel werk					Extern werk
Ruimte & Infrastructuur	Kosten	Kengetal	Costdriver	Woeringenzaal	Gelrezaal	Gulikzaal	Veldekezaal	Piere Kempzaal	externe werkplek
2.3.2.2 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 2, Projecten	€ 279.810,68	311,246584	Werkruimte	€ 9.075,95	€ 9.075,95	€ 9.075,95	€ 42.329,54	€ 6.050,63	
2.3.2.3 IT en gebruikersdiensten onderhoud en beheer 3, Melding	€ 137.011,52	149,087615	Werkruimte	€ 4.347,39	€ 4.347,39	€ 4.347,39	€ 20.275,92	€ 2.898,26	
2.3.3 Centrale en gedistribueerde diensten	€ 983.142,47	1069,79594	Werkruimte	€ 31.195,25	€ 31.195,25	€ 31.195,25	€ 145.492,25	€ 20.796,83	
2.3.4.1 Telecommunicatie en aansluitbaarheid 1	€ 242.155,63	263,499056	Werkruimte	€ 7.683,63	€ 7.683,63	€ 7.683,63	€ 35.835,87	€ 5.122,42	
2.3.4.2 Telecommunicatie en aansluitbaarheid 2, Mobiele telefonie	€ 332.156,64	361,43269	Werkruimte	€ 10.539,38	€ 10.539,38	€ 10.539,38	€ 49.154,85	€ 7.026,25	
2.3.5 ICT Opleidingen	€ -	0	fte	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
2.4 Logistiek									
2.4.1 Kantoorbenodigdheden	€ 171.027,86	€ 130,36	Werkplek	€ 3.801,20	€ 3.801,20	€ 3.801,20	€ 17.728,50	€ 2.534,13	€ 9.124,96
2.4.2.1 Documentmanagement 1	€ 864.478,37	€ 658,90	Werkplek	€ 19.213,56	€ 19.213,56	€ 19.213,56	€ 89.610,56	€ 12.809,04	€ 46.123,08
Documentmanagement 2	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
2.4.2.2 Documentmanagement 3, Poststukken	€ 1.481.361,12	€ 1.129,09	Werkplek	€ 32.924,15	€ 32.924,15	€ 32.924,15	€ 153.555,73	€ 21.949,44	€ 79.036,04
2.4.2.3 Documentmanagement 4, Bibliotheek	€ 569.766,06	€ 434,27	Werkplek	€ 12.663,40	€ 12.663,40	€ 12.663,40	€ 59.061,12	€ 8.442,27	€ 30.399,10
2.4.2.3 Documentmanagement 5, Archivering	€ 815.604,07	€ 621,65	Werkplek	€ 18.127,30	€ 18.127,30	€ 18.127,30	€ 84.544,32	€ 12.084,87	€ 43.515,46
2.4.2.1 Documentmanagement 6, Vormgeving	€ 199.459,67	€ 152,03	Werkplek	€ 4.433,11	€ 4.433,11	€ 4.433,11	€ 20.675,70	€ 2.955,41	€ 10.641,90
2.4.4 Mobiliteit	€ 765.553,99	€ 583,50	Werkplek	€ 17.014,90	€ 17.014,90	€ 17.014,90	€ 79.356,21	€ 11.343,27	€ 40.845,11
2.5 Geïntegreerd management, consultancy en administratieve ondersteuning									
2.5.1 Afdeling Financiën	€ 2.134.297,40	€ 1.626,75	Werkplek	€ 47.436,06	€ 47.436,06	€ 47.436,06	€ 221.238,14	€ 31.624,04	€ 113.872,57
2.5.2 Afdeling HRM	€ 1.796.539,33	€ 1.369,31	Werkplek	€ 39.929,18	€ 39.929,18	€ 39.929,18	€ 186.226,64	€ 26.619,45	€ 95.851,95
2.5.3 Bedrijfsjuristen en contracten	€ 1.601.288,08	€ 1.220,49	Werkplek	€ 35.589,60	€ 35.589,60	€ 35.589,60	€ 165.987,18	€ 23.726,40	€ 85.434,58
2.5.4 Marketing en Communicatie	€ 1.259.413,75	€ 959,92	Werkplek	€ 27.991,24	€ 27.991,24	€ 27.991,24	€ 130.548,99	€ 18.660,83	€ 67.194,33
2.5.5 Inkoop	€ 241.080,54	€ 183,75	Werkplek	€ 5.358,16	€ 5.358,16	€ 5.358,16	€ 24.990,06	€ 3.572,11	€ 12.862,53
2.5.6 Secretariaat	€ 515.428,17	€ 392,86	Werkplek	€ 11.455,71	€ 11.455,71	€ 11.455,71	€ 53.428,53	€ 7.637,14	€ 27.499,98
2.9 Organisatie Specifiek									
2.9.1 Business software	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
2.9.9 GEO	€ 915.666,67	€ 697,92	Werkplek	€ 20.351,25	€ 20.351,25	€ 20.351,25	€ 94.916,67	€ 13.567,50	€ 48.854,17
9.0 Centrale of Horizontale functies									
9.1 Duurzaamheid ISO 14000	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
9.2 Kwaliteit ISO 9000	€ 61.871,33	€ 47,16	Werkplek	€ 1.375,13	€ 1.375,13	€ 1.375,13	€ 6.413,49	€ 916,75	€ 3.301,06
9.3 Risicomanagement	€ -	€ -	Werkplek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
9.4 Identiteit	€ 9.181,26	€ 7,00	Werkplek	€ 204,06	€ 204,06	€ 204,06	€ 951,72	€ 136,04	€ 489,85
Totale kosten				€ 538.900,96	€ 538.900,96	€ 538.900,96	€ 2.513.392,68	€ 359.267,31	€ 827.879,39
Totale kosten per werkruimte				1308012,036	1308012,036	1308012,036	6100467,659	872008,0242	11826,84848
Totale kosten per werkplek				€ 729.917,43	€ 638.677,75	€ 567.713,56	€ 882.590,81	€ 851.570,34	€ 168,95

Bijlage 6 Begrippenlijst

Organisatiesensitiviteit = Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie. (Encyclo online encyclopedie)

Benchmarken = is een continu en systematisch proces waarbij producten, diensten en werkprocessen van organisaties vergeleken worden met die van de best presterende organisaties op dat gebied. (Encyclo online encyclopedie)

Intracomptabel = Een manier van administreren waarbij de financiële gegevens in het grootboek van een bedrijf of andere organisatie worden verwerkt. (intracomptabel)

Extracomptabel = Tegenhanger van intracomptabel. Financiële gegevens worden buiten het grootboekstelsel van een bedrijf of andere organisatie verwerkt. (Extracomptabel)

Transparant = Een duidelijk inzicht krijgen in wat diensten en producten kosten waarom ze zoveel kosten.

Matrixorganisatie = Een matrixorganisatie is een organisatiestructuur, die vaak in grote organisaties wordt toegepast, waarbij de deelnemers aan meerdere personen rapporteren. In een matrixorganisatie zitten vaak alle medewerkers die het zelfde soort werk doen in één afdeling. (Encyclo online encyclopedie)

Directe kosten = Directe kosten zijn productiekosten of verkoopkosten die rechtstreeks doorberekend kunnen worden aan de eenheden product. (Heezen, 2009)

Indirecte kosten = Indirecte kosten zijn kosten die niet zijn toe te rekenen aan één product, maar die ten behoeve van de hele productie worden gemaakt. Directe kosten kun je gemakkelijk aan een product toerekenen. Voor de indirecte kosten is dat moeilijker. (Heezen, 2009)

Expertisecentrum = Een centrum waar deskundigen werken die veel weten over een bepaald onderwerp.

NEN-EN norm = De NEN-EN 15221 1 en 2, Europese Normen voor facility management, zijn sinds 2007 van kracht. In deze norm worden de uitgangspunten benoemd, alsmede de verschillende fases in het opstellen en implementeren van een facility management overeenkomst. De norm biedt facilitaire organisaties in Europa dus houvast om de organisatie op diverse niveaus op. (NEN-EN 15221, 2012)

Cost driver = De oorzaak van de activiteiten en daarmee van de kosten. (Heezen, 2009)

Externe verslaggeving = Berichtgeving van bedrijven aan hun aandeelhouders en andere partijen waar zij zaken mee doen. De berichtgeving betreft meestal de jaarrekening en het jaarverslag van de directie. Om buitenstaanders de mogelijkheid te bieden bedrijven onderling te vergelijken heeft de overheid modellen opgesteld waaraan de vormgeving van de jaarrekening moet voldoen. (Heezen, 2009)

Kostenverdeelsstaat = De staat waarop de doorberekening wordt aangegeven van service-kostenplaatsen en algemene kostenplaatsen naar elkaar en naar de hoofdkostenplaatsen. (Heezen, 2009)

Kostenplaats = Term voor de rekening waaraan boekingen in een financiële administratie samen worden toegeschreven. (Heezen, 2009)

Activity Based Costing methode = Methode van kostprijscalculatie, waarbij de kosten van activiteiten worden verzameld per cost driver (= kostenveroorzaker) en vervolgens worden doorberekend. (Heezen, 2009)

Productie centra methode = Methode voor doorberekening van de indirecte kosten waarbij de indirecte kosten per kostenplaats worden begroot en worden doorberekend aan andere kostenplaatsen en in laatste instantie naar eindproducten. (Heezen, 2009)

Overheadkosten = Kosten die niet direct aan een bepaalde productieactiviteit zijn toe te rekenen zoals de kosten van de centrale leiding van een concern.

Voorcalculatie = De berekening van de kostprijs vooraf, waardoor dus nagegaan wordt wat het product zal of mag kosten.

Nacalculatie = De berekening van de werkelijke kosten nadat de goederen zijn geproduceerd of de diensten zijn verricht.

Tijdschrijfsysteem = Systeem waarin de factuurabele uren geregistreerd worden. (Encyclo online encyclopedie)

Bijlage 7 Plan van aanpak

Activiteiten nummer	Benaming	Omschrijving	stageweek	doorlooptijd
1	Oriëntatie	Inlezen in organisatie	Week 1+2	2 weken
2	Hoofdstuk 1	Algemeen hoofdstuk over de Provincie Limburg	Week 2	2 dagen
3	Plan van aanpak	Opstellen van plan van aanpak	Week 2	1 dag
4	Uitgebreid onderzoeksvoorstel	Opstellen onderzoeksvoorstel aan de hand van bijlage C	Week 2	2 dagen
5	Inleveren onderzoeksvoorstel	Inleveren onderzoeksvoorstel docent	Week 3	1 dag
6	ABC Methode	Huidig model bekijken	Week 3+4+5	3 weken
7	Evaluatie	Evaluatie met stage mentor	Week 4	1 dag
8	Gesprekken plannen	Gesprekken met doelgroep waarvoor het onderzoek bestemd is plannen	Week 4	1 dag
9	Onderzoeksvoorstel aanpassen	Onderzoeksvoorstel aanpassen	Week 4	1 dag
10	Gesprek stagedocent	Eerste gesprek met stage docent en stage mentor	In week 5	1 dag
11	Wie zijn de klanten	Uitzoeken wie de klanten zijn	Week 4 t/m 9	6 weken
12	Analyse ABC methode	Wat zijn de voor en nadelen van het huidige model	Week 4+5	2 weken
13	Gesprek	Gesprek met gebruiker ABC- model	Week 5+6+7	2 weken
14	Onderzoeksvoorstel inleveren	Uitgebreid onderzoeksvoorstel inleveren bij stagebureau	Week 5	1 dag
15	Fier FM	Cursus benchmarken	Week 5	1 dag

16	IST-positie	IST positie beschrijven	Week 5 t/m9	5 weken
17	Evaluatie	Evaluatie met stage mentor	Week 6	1 dag
18	Afspraken plannen	Afspraak maken met diverse medewerkers	Week 6	1 dag
19	Benchmark invullen	Invullen benchmark	Week 7 t/m 11	5 weken
20	Mail Benchmark	Mail uitsturen zodat de benchmark vragen ingevuld worden	Week 7	1 dag
21	Afspraak plannen	Afspraak maken met de financiële afdeling	Week 7	1 dag
22	Analyse KVS	Wat zijn de voor en nadelen van de Kosten Verdeelstaat	Week 4+5+6	3 weken
23	NEN 15221 beschrijven	NEN-EN 15221 beschrijven	Week 7	1 week
24	Welke directe kosten zijn er?	Uitzoeken welke directe kosten zijn er	Week 8	1 week
25	Evaluatie	Evaluatie met stage mentor	Week 8	1 dag
26	Welke indirecte kosten zijn er?	Welke indirecte kosten zijn er	Week 8	1 week
27	Fier fm	Benchmarken en NEN-EN	Week 8	1 dag
28	Welke afdelingen	Aan welke afdelingen moeten de kosten worden doorbelast	Week 9	1 week
29	NEN 15221	NEN-EN 15221 eigen maken	Week 7+8+9	3 weken
30	Evaluatie	Evaluatie met stage mentor + tussentijdsebeoordeling	Week 10	1 dag
31	Tussentijdsebeoordeling	Tussentijdsebeoordeling met Stagedocent en stagebegeleider	Week 10 (9april)	1 dag
32	Conclusie trekken	Welke methode kan het beste gehanteerd worden	Week 9+10+11	2 a 3 weken
33	Nieuw model	Opstellen nieuw model	Week 11 t/m	4 weken

		of huidig model verbeteren	15	
34	Evaluatie	Evaluatie met stage mentor	Week 12	1 dag
35	Presentatie	Tussentijdse presentatie over resultaten	Week 12	1 dag
36	Nieuwe Werken	Model ontwikkelen voor model nieuwe werken	Week 11 t/m 20	10 weken
37	Evaluatie	Evaluatie met stage mentor	Week 14	1 dag
38	Evaluatie	Evaluatie met stage mentor	Week 16	1 dag
39	Concept versie afstudeerwerkstuk	Inleveren concept afstudeerwerkstuk	Week 15	1 dag
40	Verbeteren concept versie	Verbeteren concept versie afstudeerwerkstuk	Week 15+16+17	2 weken
41	Aanvullen afstudeerwerkstuk	Aanvullen afstudeerwerkstuk	Week 1 t/m 18	18 weken
42	Inleveren afstudeerwerkstuk	Inleveren afstudeerwerkstuk	Week 18	1 dag
43	Evaluatie	Evaluatie met stage mentor	Week 18	1 dag
44	Eindgesprek	Eindgesprek met docent en stage mentor	Week 19	1 dag
45	Mondelinge verdediging	Presentatie onderzoek inclusief verdediging	Week 20	1 dag

Bijlage 8 Tijdsplanning

Versie: 23 mei 2013	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
activiteit	week 6	week 7	week 8	week 9	week 10	week 11	week 12	week 13	week 14	week 15	week 16	week 17	week 18	week 19	week 20	week 21	week 22	week 23	week 24	week 25
Kennis maken met het bedrijf																				
Hoofdstuk 1 Provincie Limburg																				
Uitgebreid onderzoeksvoorstel																				
Plan van aanpak																				
Mijlpaal: inleveren uitgebreid onderzoeksvoorstel bij docent																				
aanpassen onderzoeksvoorstel																				
Mijlpaal: inleveren definitief onderzoeksvoorstel bij stagebureau																				
Wat is definitie van kosten transparantie?																				
Evaluatie met stage mentor																				
Studie naar Activity Based Costing																				
Huidig model bestuderen																				
Huidig model analyseren																				
Fier FM benchmarken																				
Voor en nadelen ABC model beschrijven																				
Gesprek voeren met gebruikers ABC model																				
Mijlpaal: Hoofdstuk Activity Based Costing af																				
Gesprek plannen doelgroep																				
Eerste gesprek met stage docent																				
Studie naar Kostenverdeelstaat																				
Theorie over Kostenverdeelstaat																				
Voor en nadelen beschrijven																				
gesprek voeren met gebruikers kostenverdeelstaat																				
Mijlpaal: hoofdstuk kostenverdeelstaat af																				
Invullen Benchmark																				
Mail uitsturen voor het invullen van Benchmark																				
Afspraak maken met financiële afdeling																				
NEN 15221 beschrijven + eigen maken																				
Mijlpaal: NEN 15221 beschrijving af																				
Fier fm Benchmarks + NEN facility management																				
Ist positie beschrijven																				
Mijlpaal Ist-positie af																				
Onderzoek naar kosten																				
Uitzoeken welke directe kosten er zijn																				
Uitzoeken welke indirecte kosten er zijn																				
Uitzoeken aan welke afdelingen de kosten worden doorbelast																				
Wie zijn de klanten																				
Mijlpaal: tussentijdsebeoordeling																				
Model 'Nieuwe werken'																				
Verdiepen in model																				
Opzetten model																				
Opvragen gegevens																				
Bepalen costdrivers																				
Invoeren gegevens																				
Model presenteren																				
Conclusies																				
De voor en nadelen van diverse methodes tegenover elkaar zetten																				
Mijlpaal: keuze methode																				
ABC model invullen																				
Mijlpaal: concept versie afstudeerwerkstuk inleveren																				
Verbeteren concept versie																				
Aanvullen afstudeerwerkstuk																				
Wensen van gebruikers uitzoeken																				
Mijlpaal: Afstudeerwerkstuk klaar																				
Mijlpaal: Inleveren afstudeerwerkstuk																				
Eindgesprek																				
Mijlpaal: Mondelinge verdediging																				