

---

## **Hoofdstuk 10 Support Service Cost**

Support service costs zijn kosten met betrekking tot de productiefactoren van een organisatie die dienen voor ondersteunende services. Mensen die hier gebruik van maken zijn de interne klanten (medewerkers van een andere afdeling).

Je zou deze service binnen je bedrijf kunnen uitvoeren en verstrekken aan interne klanten, maar je zou het ook door een extern bedrijf kunnen laten uitvoeren. Dit laatste noemen we **outsourcing**.

Bij het maken van de keuze om het wel of niet te laten doen door een extern bedrijf moet je stilstaan bij de volgende aspecten:

- **Kennis:** Is er voldoende kennis in het bedrijf om het te kunnen uitvoeren? Of kan een extern bedrijf het beter?
- **Gevoelige informatie:** Veel bedrijven concurreren met betrekking tot kennis, technologie, complexe markt en politieke situaties. Als je taken door een extern bedrijf laat uitvoeren, bestaat er een kans dat er informatie uitlekt, die je concurrentiepositie aan kan tasten.
- **Kosten:** Is het goedkoper om het door een externe instelling te laten doen. Hierbij moet je ook rekening houden met lange termijn kosten, zoals pensioenkosten van eigen personeel.
- Als laatst speelt kwaliteit en betrouwbaarheid van de externe instelling een heel grote rol.

### **Kostenbehandeling**

Er zijn twee manieren om kosten te behandelen met betrekking tot de ondersteunende serviceafdelingen.

- **Gratis:** Hierbij worden de kosten van de ondersteunende serviceafdelingen niet doorberekend aan de afdelingen die er gebruik van maken. De kosten van de services worden op de resultaten afgeboekt. Voordeel van deze methode is dat het makkelijk is en de methode goedkoop. Je hoeft namelijk niet de prijzen met betrekking tot de service te berekenen. Maar hierdoor kan de vraag naar deze ondersteunende service toenemen.
- Een afdeling inzetten met betrekking tot het verstrekken van service. Vervolgens deze kosten aan de afdelingen die er gebruik van maken doorberekenen. Een nadeel is wel dat medewerkers moeilijk kunnen doen over de doorberekende kosten. Dit leidt tot een inefficiënt proces.

Productieafdelingen worden ook wel **line departments** genoemd en ondersteunende service afdelingen worden vaak **indirecte afdelingen** genoemd. Line departments maken vaak gebruik van de indirecte afdelingen. Ook ondersteunende serviceafdelingen onderling maken gebruik van elkaar.

### **Kostenallocatie**

Kostenallocatie met betrekking tot ondersteunende service aan line departments wordt vaak gebruikt voor:

- Externe verslaggeving en fiscale regelingen. Hierbij wordt vaak geëist dat de

- overhead verdeeld wordt over de afdelingen.
- Op kosten gebaseerde contracten. Het toewijzen van kosten maakt de kosten van een bepaalde service duidelijker.
- Behavior influence: Als de kosten niet wordt toegewezen dan maken interne klanten daar meer gebruik van dan nodig is.

Bij het toewijzen van kosten van de ondersteunende afdelingen, zou je bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van het aantal fulltime medewerkers (FTE Full Time Equivalent) in andere afdelingen. Deze aantallen gebruik je dus als verdeelsleutel om de kosten toe te rekenen. Dat zou dus betekenen dat een afdeling met meer medewerkers hogere kosten krijgen toegewezen dan een afdeling met veel minder medewerkers. Een probleem bij bedrijven is vaak dat niet de afdeling met de meeste medewerkers het meest gebruik maakt van de ondersteunende serviceafdelingen. De kosten zijn dus niet eerlijk verdeeld. Daarom moet je de juiste verdeelsleutel kiezen waarmee je de kosten gaat verdelen.

### **Kosten toerekenen aan afdelingen:**

#### 1) De Kosten

Bepaal eerst de totale kosten van de ondersteunende serviceafdelingen. Hoe meer cost pools je gebruikt des te nauwkeuriger de kostentoe rekening. Het is van belang dat je niet de totale kosten gaat toerekenen aan andere afdelingen. Je berekent alleen het deel van de kosten toe van productiefactoren die daadwerkelijk gebruikt wordt. Dus niet de ongebruikte capaciteit.

#### 2) Het kiezen van een base

Je kunt de kosten met betrekking tot de ondersteunende serviceafdelingen verdeling op basis van de activity based costing benadering. Hierbij gebruik je de costdriver rate als verdeelsleutel.

Het ABC-systeem wordt vaak duur en moeilijk gevonden. Een andere mogelijkheid is het onderscheiden van kosten van de ondersteunende serviceafdeling. Bij elk soort kost moet je dan een geschikte verdeelsleutel vinden. Voor kosten met betrekking tot toezicht kun je bijvoorbeeld het aantal personeel gebruiken, voor verzekeringen de waarde van de hulpmiddelen.

Als laatste mogelijkheid kun je voor elk ondersteunende afdeling een factor kiezen die de kosten bepaalt. Bij een IT-afdeling bijvoorbeeld het aantal computers en bij de HR-afdeling het aantal nieuwe werknemers.

#### 3) Het selecteren en gebruiken van een kostenallocatiemethode

Er zijn twee gangbare methodes om kosten van ondersteunende service toe te wijzen aan de gebruikmakende afdelingen:

- Direct methode
- Stepmethode

**Direct methode**

Je verdeelt hierbij de ondersteunende servicekosten zonder kosten toe te wijzen aan andere indirecte afdelingen. Een voorbeeld:

Er zijn twee ondersteunende serviceafdelingen (IT en HR) en twee productieafdelingen (productie 1 en productie 2)

De kosten van de IT-afdeling zijn 36.000 euro. Beide productieafdelingen maken gebruik van deze afdeling.

Je verdeelt de kosten op basis van het aantal computers. Productieafdeling 1 heeft er 20 en afdeling 2 heeft er 80. Dus 20 en 80 procent. De kosten worden als volgt verdeelt:

$36.000 \times 0,2 = 7200$  naar afdeling 1

$36.000 \times 0,8 = 28800$  gaat naar afdeling 2

De kosten van de HR-afdeling zijn 100.000 euro. De kosten worden verdeeld op grond van het aantal nieuwe medewerkers. Beide productieafdelingen maken gebruik van de HR-afdeling. Bij productieafdeling 1 zijn er 10 nieuwe medewerkers en bij 2 zijn het er 30.

De allocatie wordt dan:

$100.000 \times 0,25 = 25.000$  aan afdeling 1.

en de resterende 75.000 aan afdeling 2.

**Step methode**

Bij de stepmethode worden de kosten in stappen toegewezen. Hierbij wordt rekening gehouden met ondersteunende serviceafdelingen die andere ondersteunende serviceafdelingen ondersteunen. Er wordt hier echter ervan uitgegaan van één richting ondersteuning. De hoofd ondersteunende afdeling ondersteunt de afdelingen die onder haar vallen en die afdelingen daaronder. Bij de stepmethode moet je dus eerst een rijtje maken van de ondersteunende afdeling die de meest andere ondersteunende afdeling ondersteunen. Onderaan hoort dus de afdeling die geen andere ondersteunende serviceafdeling ondersteunt. Een voorbeeld:

Stel dat een organisatie drie ondersteunende serviceafdeling heeft, namelijk IT, HR en BG. HR bestaat voor 70% uit het verlenen van services aan andere serviceafdeling, IT maar voor 30 % en BG 0 %.

Dan moet je beginnen met HR, vervolgens verdeel je de kosten van IT en als laatst van BG. Je verdeelt de kosten op basis van de procenten (zoals ook bij de directe methode).

Je rekent de kosten aan de afdelingen die er gebruik van maken, maar je moet de afdeling die hoger op de lijst staat telkens weglaten. Er is immers spreke van één richting.

De stepmethode is vaak nauwkeuriger, zeker als ondersteunende serviceafdelingen elkaar onderling ondersteunen. Maar in de praktijk is er vaak sprake van meer dan één richting ondersteuning. Afdelingen ondersteunen elkaar onderling. Dus niet alleen afdeling 1 ondersteunt afdeling 2, maar niet andersom. Daarom bestaat er ook de **reciprocal methode**. Deze methode verdeelt de kosten wel in twee richtingen.