

Handreiking

**TOEDELEN VAN KOSTEN**  
Meervoudig verantwoord

## Aan de slag

Het traject 'Meervoudig verantwoord' volgt twee sporen.

Het eerste spoor gaat over toedelen van kosten:

- Handreiking 'Toedelen van kosten'
- Methode 'Kostprijsberekening voor bibliotheken'

Het tweede spoor gaat over het meten van effecten:

- Handreiking 'Uitvoeren van effectmeting'
- Methode 'Lokale effectmeting van bibliotheken'
- Hulpmiddelen 'Lokale effectmeting'

## Met dank aan

Onze dank gaat uit naar stuurgroep 'Meervoudig verantwoord' met Francien van Bohemen, Jos Debeij, Peter van Eijk en Hans van Velzen en de projectgroep 'Meervoudig verantwoord' met Eric de Haan, Astrid Vrolijk, Mariet Wolterbeek, Henk van Son, Herman Horst en Wim Schouten.

Ook bedanken wij de deelnemende bibliotheken voor hun inzet op dit terrein. Deelnemende bibliotheken aan de proeftuin 'Kostentoedeling':

- Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen;
- Bibliotheek Hoorn;
- en Bibliotheek Rotterdam.

Deelnemende bibliotheken aan de proeftuin 'Lokale effectmeting':

- Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen;
- Bibliotheek Het Groene Hart;
- Cultura;
- Bibliotheek Eemland;
- Bibliotheek Idea;
- Bibliotheek Lek & IJssel;
- Bibliotheek Midden-Brabant;
- OBA;
- Stadkamer;
- en Bibliotheek Z-O-U-T.

Speciale dank aan projectleiders Peter van Eijk en Edwin van der Zalm.

## Colofon

Redactie: Edwin van der Zalm (Van der Zalm Advies & Management)

Eindredactie: Barbara Rudz (VOB)

@ Uitgave van Vereniging van Openbare Bibliotheken en Koninklijke Bibliotheek

Utrecht, 2018

## INHOUD

Meervoudig verantwoord	3
Proeftuin Meervoudig Verantwoord	3
Invoeren van kostentoedeling	4
Stappenplan	5
Stap 1 Voorbereiding	5
Stap 2 Bepalen van kostendragers	5
Stap 3 Onderscheiden van directe en indirecte kosten	6
Stap 4 Verdeelsleutels voor indirecte kosten	6
Stap 5 Toepassen van kostenplaatsmethode	7
Stap 6 Opstellen van kostenverdeelstaat	8
Stap 7 Kostenverdeelstaat gebruiken voor berekenen kostprijzen	11
Stap 8 Invoeren van kostenverdeelstaat in financieel systeem	11
Stap 9 en 10 Gebruik van kostentoedeling voor planning en verantwoording	11
Definities van kostensoorten	12
Kosten	12
Opbrengsten	27

## MEERVOUDIG VERANTWOORDEN

In het project Proeftuin meervoudig verantwoord en beproeven bibliotheken samen hulpmiddelen om twee belangrijke vragen te beantwoorden:

- wat brengen mijn activiteiten op;
- en wat kosten ze?

Antwoorden op die vragen kunnen zorgen voor betere afspraken met gemeente(n), zowel inhoudelijk als financieel.

## PROEFTUIN MEERVOUDIG VERANTWOORDEN

Wanneer bibliotheken nieuwe diensten aanbieden, is het van belang de kosten hiervan te kennen. Dat is nodig om een begroting te kunnen opstellen en de kosten te kunnen beheersen gedurende het jaar, en ook om voor deze diensten inkomsten te verwerven.

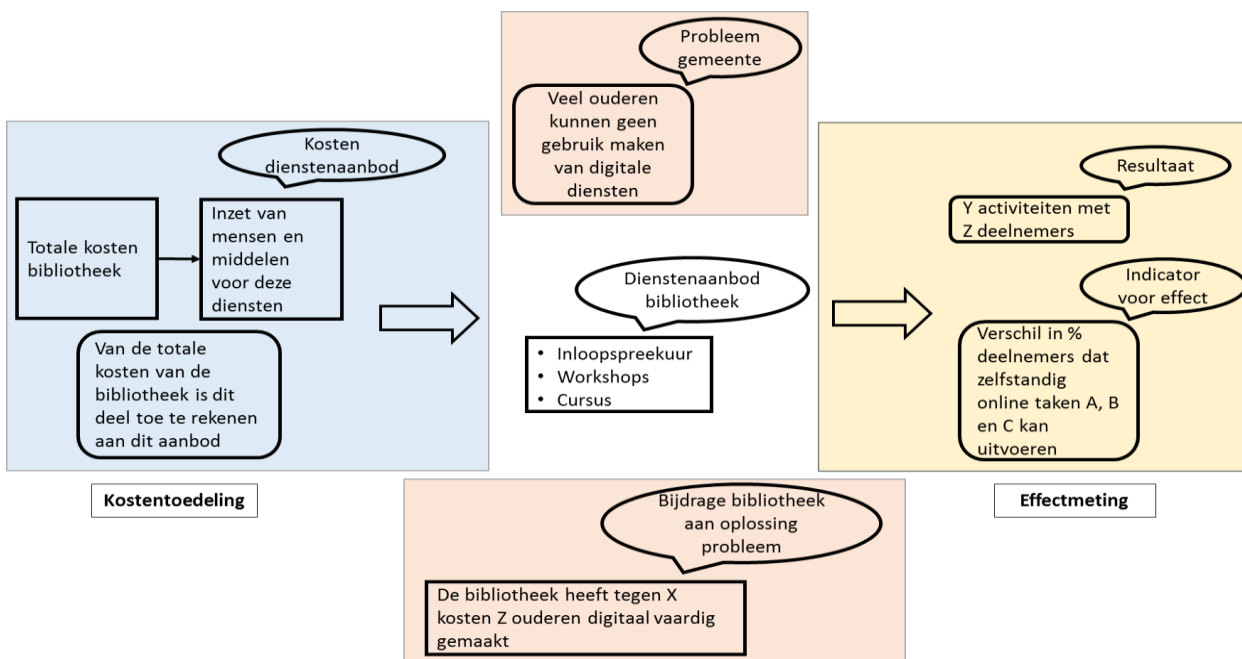
Gemeenten zullen van nieuwe diensten willen weten wat ze opbrengen in termen van het beleid van de gemeente en wat ze kosten, zowel vooraf als begroting, als achteraf als verantwoording. Voor het in beeld brengen van de opbrengsten van diensten is een handreiking 'Lokale effectmeting van bibliotheken' opgesteld.

Deze handreiking is bedoeld als hulpmiddel voor bibliotheken die aan de slag willen met het in beeld brengen van de kosten van de verschillende diensten.

Hieronder een schematisch voorbeeld van een probleem van een gemeente, de bijpassende diensten van de bibliotheek en hoe met behulp van kostentoedeling en effectmeting de waarde van de diensten van de bibliotheek verantwoord kan worden.

Deze handreiking volgt de stappen die nodig zijn om kostentoedeling toe te passen, met een uitgebreide toelichting op het belangrijkste instrument voor kostentoedeling: de kostenverdeelstaat.

In 'definities van kostenposten' worden van alle kosten in het huidige grootboek-rekeningschema definities en voorbeelden gegeven. Op een aantal plaatsen is het schema geactualiseerd, maar iedere bibliotheek kan hierin eigen keuzen maken.



Schema 1 Voorbeeld kostentoedeling en effectmeting

## **INVOEREN VAN KOSTENTOEDILING**

Kostentoedeling geeft inzicht in de verhouding tussen opbrengsten en kosten per activiteit. Dit kan gebruikt worden voor:

- strategisch beleid;
- het bepalen van een kostprijs voor het verkrijgen van subsidie of voor directe verkoop;
- beheersing van de kosten;
- vergelijking van kosten;
- samenwerking waarbij kosten verdeeld moeten worden;
- verantwoording van bestede middelen voor verschillende toegekende subsidies.

De uitgangspositie van een bibliotheek die wil gaan werken met toedeling van kosten aan activiteiten, kan sterk verschillen.

In de eenvoudigste vorm is er vaak sprake van een begroting waarin de belangrijkste hoofdkostensoorten worden verdeeld naar de vestigingen. Als er een verdeelsleutel wordt gebruikt, is dat meestal het aantal inwoners van een wijk of gemeente die door de vestiging wordt bediend.

Uitgaande van deze startpositie beschrijven we in dit hoofdstuk wat er moet gebeuren om kostentoedeling in te voeren. Daarbij gebruiken we de eenvoudigste methode voor kostentoedeling: de kostenplaatsmethode, zonder onderlinge doorberekening tussen kostenplaatsen (afdelingen).

### **Stappen**

Voor de invoering van kostentoedeling worden de volgende stappen onderscheiden:

1. Voorbereiden van de kostentoedeling in beleid: wat zijn de uitgangspunten en als
2. project: het plannen van de stappen voor de invoering.
3. Bepalen van de kostendragers, dat wil zeggen de diensten of pakketten waaraan kosten zullen worden toegerekend en waar een kostprijs voor zal worden berekend.
4. Bepalen welke kosten direct aan de kostendragers zullen worden doorberekend. Alle andere kosten worden aan kostenplaatsen toegerekend en vandaar met behulp van verdeelsleutels verdeeld over de kostendragers.
5. Bepalen van verdeelsleutels.
6. De organisatie vertalen naar kostenplaatsen. De kostensoorten, kostenplaatsen, verdeelsleutels en kostendragers invoeren in een kostenverdeelstaat.

7. De begroting invoeren in de kostenverdeelstaat en berekenen van begrote kostprijzen per kostendrager.
8. Kostenverdeelstaat invoeren in het administratief systeem.
9. Ontwerpen en invoeren van de procedures voor het coderen van facturen en declaraties en het boeken van de kosten.
10. Analyseren van resultaten van de kostentoedeling en deze omzetten in rapportages.

## STAPPENPLAN

### STAP 1 VOORBEREIDING

Het verdient aanbeveling de uitgangspunten en de keuzes die gemaakt worden bij de invoering van kostentoedeling vast te leggen in een kostenverdeelplan. Daarmee is en blijft inzichtelijk op welke wijze de uitkomsten van kostentoedeling zijn opgebouwd. Er bestaat geen juiste manier van toedelen, de kostprijs van een activiteit is altijd een resultaat keuzen. Zowel uit oogpunt van verantwoording, beheer, als vergelijkbaarheid is het van belang die keuzen te documenteren.

De wijze waarop kosten worden verdeeld moet transparant zijn en vergelijkbaar tussen bibliotheken, maar met behoud van een zekere vrijheid om eigen keuzen te maken. Bijvoorbeeld een bibliotheek kan overeenkomen met de financierende gemeenten dat de huisvesting apart bekostigd wordt omdat dit historisch bepaalde kosten zijn, die niet zomaar variabel gemaakt kunnen worden. Deze bibliotheek rekent dan met prijzen voor diensten exclusief huisvesting. Omdat de huisvestingscomponent in de prijzen van andere bibliotheken bekend is, blijft de prijs vergelijkbaar.

#### **Uitgangspunten voor de toedeling van kosten**

Voor het opstellen van een kostenverdeelplan zijn de volgende uitgangspunten van belang:

- Voor alle producten en diensten waarvoor subsidies of andere vormen van externe financiering worden ontvangen worden de directe kosten en de toerekenbare indirecte kosten zichtbaar gemaakt.
- De toewijzing van directe kosten moet eenvoudig kunnen plaatsvinden. Wanneer hiervoor geteld moet worden moet er sprake zijn van een eenduidige toewijzing en een eenvoudige telling. Bijvoorbeeld de kosten voor de inhuur van een uitzendkracht voor een activiteit kan eenvoudig aan de activiteit worden toegewezen (eenduidig en eenvoudig). De kosten voor de koffie die er op een bijeenkomst wordt geschonken kan verdeeld worden door de kopjes gebruikte koffie te tellen, maar dat is te

bewerkelijk voor de informatie die het oplevert. De kosten voor koffie worden verzameld en via een verdeelsleutel (bijvoorbeeld deelnemers) toegekend aan activiteiten.

- Kosten waarvoor geen eenvoudige en eenduidige verdeelsleutel is vast te stellen worden verdeeld op basis van een opslag of percentage per kostendrager.
- De toewijzing van kosten volgens een vastgesteld kostenverdeelplan moet consequent worden uitgevoerd voor een lopend boekjaar. Er kan wel extracomptabel een correctie worden uitgevoerd als dat nodig is.
- De kostenverdeling volgt het boekjaar dat gebruikt wordt voor de financiële jaarstukken.
- Kosten worden zoveel mogelijk vooraf begroot en daarmee getoetst op noodzakelijkheid of redelijkheid in relatie tot het doel van de te leveren dienst (kostendrager). Bij het aangaan van verplichtingen voor niet begrote kosten vindt ook toetsing plaats op noodzakelijkheid of redelijkheid.
- De kostenverdeling houdt rekening met regels die gelden voor toegekende subsidies over welke kosten in rekening mogen worden gebracht aan de gesubsidieerde activiteit (kostendrager), of welke normen hiervoor moeten worden gebruikt.
- Daar waar mogelijk wordt gewerkt met genormeerde kosten in plaats van werkelijke kosten (CAO loon voor een functie in plaats van werkelijke salariskosten). Dit is niet verplicht. Daar waar gewerkt wordt met genormeerde kosten moet in de begroting rekening worden gehouden met verschillen.
- Investeringskosten in goederen waarop wordt afgeschreven worden via afschrijvingskosten toegedeeld aan kostendragers. Investeringskosten die samenhangen met nieuwe activiteiten worden zoveel mogelijk in een keer genomen. Zo niet, dan moeten hierover afspraken worden gemaakt met de financier van de nieuwe activiteit.

### STAP 2 BEPALEN VAN KOSTENDRAGERS

De tweede stap voor een kostenverdeelplan is het bepalen van de kostendragers voor de organisatie.

Kostendragers zijn de producten of diensten die een bibliotheek levert aan haar klanten. Het zijn deze producten en diensten waarvoor de organisatie bestaat en dus ook haar kosten maakt.

Bij het bepalen van de kostendragers is een activiteit de kleinste eenheid. Een activiteit kan bestaan uit een bijeenkomst, een cursus (van meerdere bijeenkomsten), een tentoonstelling, een themaweek, een workshop enz. De combinatie van een aantal activiteiten voor een bepaald doel of voor een bepaalde doelgroep wordt een dienst genoemd. Een dienst kan zijn leesbevordering voor 0-4 jarigen, taalcursussen voor migranten, bevorderen van digitale vaardigheden voor ouderen, een taalhuis voor laaggeletterden, aanbieden van een aantrekkelijke collectie voor volwassenen.

Alle kostendragers hebben een verantwoordelijke voor het budget dat is toegewezen aan de kostendrager en de kosten die hiervoor gemaakt worden.

### **STAP 3 ONDSCHIEDEN VAN DIRECTE EN INDIRECTE KOSTEN**

Derde stap voor een kostenverdeelplan is het definiëren van de kostensoorten en deze onderverdelen naar directe en indirecte kosten.

Onder directe kosten wordt verstaan: kosten die zonder tussenstappen aan specifieke kostendragers kunnen worden toegewezen. Alle andere kosten zijn indirect.

Directe kosten kunnen direct toewijsbaar zijn: iemand in dienst is werkzaam voor de uitvoering van een bepaalde dienst of iemand is ingehuurd voor een bepaalde activiteit.

Toewijzing kan ook via een tussenstap. Bijvoorbeeld de onderhoudskosten voor presentatiemiddelen als beamers, laptops en schermen kunnen eerst worden verzameld en later worden verdeeld over de activiteiten waarvoor ze zijn gebruikt.

Directe kosten die worden toegewezen via een tussenstap worden eerst toegewezen aan een kostenpool in een tussenrekening (te verdelen kosten).

Indirecte kosten zijn kosten die zijn gemaakt voor een algemeen doel en kunnen niet direct worden toegewezen aan een bepaalde dienst of activiteit.

Zoals de huisvestingskosten of de kosten voor de backoffice afdelingen. Indirecte kosten worden geboekt bij de afdeling waar de kosten gemaakt zijn. De kosten van deze afdeling worden later verdeeld naar de kostendragers, al dan niet via een tussenrekening (te verdelen kosten). Wanneer de kosten van ondersteunende afdelingen ook onderling verrekend worden (ICT kosten voor de financiële administratie), dan wordt vooraf een volgorde van toerekening bepaald tussen verschillende afdelingen.

### **STAP 4 VERDEELSLEUTELS VOOR INDIRECTE KOSTEN**

Na het vaststellen van de directe en indirecte kosten kan de derde uitvoerende stap worden gezet voor de kostentoedeling: het bepalen van de methoden voor de verdeling van de indirecte kosten (verdeelsleutels) over de verschillende diensten of activiteiten (kostendragers).

Voor alle indirecte kostensoorten dient er een verdeelsleutel te worden vastgesteld. Verdeelsleutels bepalen in welke verhouding de kosten en opbrengsten van de kostenplaatsen verdeeld moeten worden over de kostendragers. Deze verdeling gebeurt altijd bij de afsluiting van een bepaalde periode voor rapportage. Het is aan te bevelen voor elke kostenpool dezelfde verdeelsleutel te gebruiken voor toerekening aan dezelfde kostendrager. Huisvestingskosten kunnen verdeeld worden via het aantal m<sup>2</sup> dat een activiteit gebruikt over een bepaalde periode. Dezelfde activiteit moet dan niet ook huisvestingskosten toegerekend krijgen via de verdeelsleutel zaalhuur.

Het gebruik dat wordt gemeten met de kostenverdeelsleutels moet beïnvloedbaar zijn door de verantwoordelijken voor de kostendragers. Als de verdeelsleutel voor de kosten van de financiële administratie bestaat uit het aantal verwerkte facturen moet een budgethouder met leveranciers afspraken kunnen maken over het werken met verzamelacturen.

Wijzigingen in verdeelsleutels hebben invloed op de toegerekende kosten en, wanneer met prijzen wordt gewerkt, op de prijs van de producten en diensten.

De verdeelsleutels worden daarom zoveel mogelijk voor een langere termijn (meerdere jaren) bepaald.

Voorbeelden van kostenverdeelsleutels:

- Gebruik (aantal werkplekken, deelnemers aan een activiteit, zaalreserveringen)
- Ruimte (aantal m2 per periode)
- Formatie (aantal fte per een periode)
- Diensten (aantal marketingcampagnes, aantal verwerkte facturen)

Het meten en registreren van het daadwerkelijk gebruik van verdeelsleutels per kostendrager moet belegd zijn bij een verantwoordelijke afdeling. De meting en rapportage van een verdeelsleutel moet parallel lopen aan de financiële rapportage (maand, kwartaal of jaar). Het verdient aanbeveling kostenverdeelsleutels eerst enige tijd te testen voordat ze in een kostenverdeelplan worden opgenomen.

#### STAP 5 TOEPASSEN VAN KOSTENPLAATSMETHODE

Voor de verdeling van kosten wordt uitgegaan van de kostenplaatsmethode. Bij deze methode worden indirecte kosten verdeeld naar kostenplaatsen en van kostenplaatsen naar kostendragers.

Een belangrijk voordeel van de kostenplaatsmethode is dat het startpunt van toepassing van deze methode wordt gevormd door de verdeling van kostensoorten die eenvoudig in de financiële administratie kan worden bijgehouden. Het is niet nodig gegevens eerst te bewerken voor de methode kan worden toegepast. Gegevensbewerkingen voorafgaande aan toepassing van deze methode zijn niet noodzakelijk. Een ander voordeel van deze methode is dat ze voor alle betrokkenen in de organisatie goed is te begrijpen.

Bij toepassing van de methode wordt gekozen voor de directe variant: hierbij wordt niet doorberekend van een ondersteunende afdeling naar de andere. De ondersteunende afdelingen worden enkel doorberekend naar de hoofdkostenplaatsen.

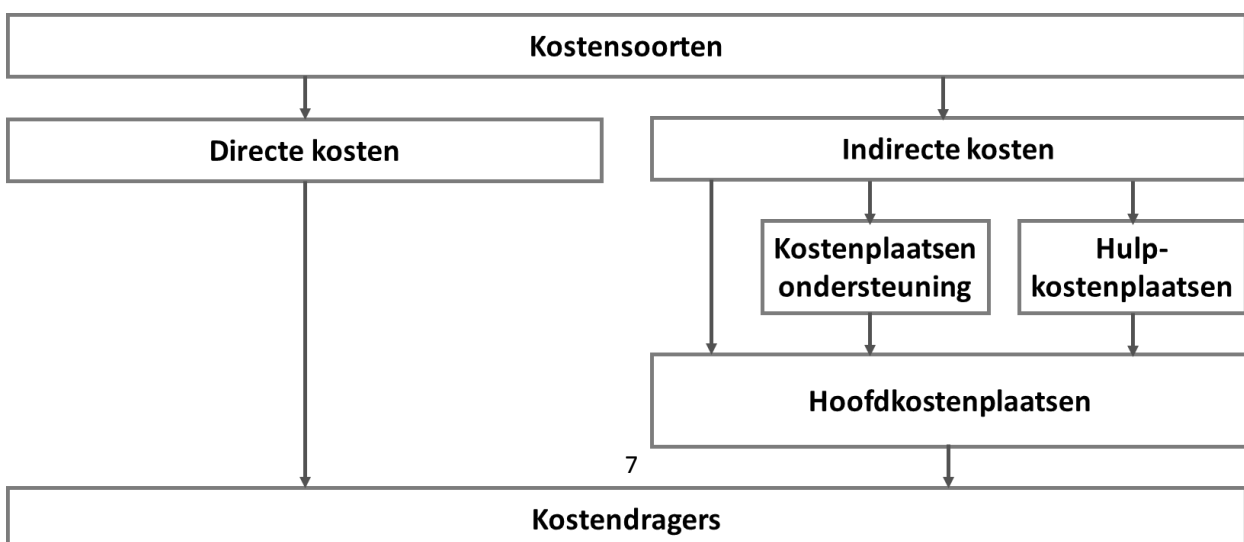
Kostenplaatsen zijn de verzamelplaatsen in de administratie voor alle kosten die een bibliotheek maakt voor de uitvoering van een bepaalde functie (zoals de facilitaire diensten voor alle gebouwen), meestal wordt die functie uitgevoerd door een afdeling.

Er zijn verschillende soorten kostenplaatsen:

1. Kostenplaatsen voor ondersteunende afdelingen. Dit zijn afdelingen die geen directe diensten aan klanten leveren, maar ondersteunende diensten aan andere afdelingen, zoals de afdeling Financiële administratie, de afdeling ICT.
2. Hulpkostenplaatsen. Hierbij gaat het niet om een afdeling of onderdeel van de organisatie, maar om een groepering van kosten (kostenpool), die wordt gemaakt ten behoeve van de toedeling van kosten, zoals Huisvestingskosten of Collectiekosten.
3. Hoofdkostenplaatsen. Dit zijn afdelingen die rechte reeks diensten verlenen aan klanten.

Voor de toepassing van de methode zullen dus eerst de kostenplaatsen moeten worden gedefinieerd die gebruikt gaan worden.

Schema 2 Kostensoorten



In de praktijk zijn dat de afdelingen die directe diensten leveren en de ondersteunende afdelingen, eventueel aangevuld met hulpkostenplaatsen voor kostensoorten die de organisatie graag bij elkaar wil houden zonder dat er een specifieke afdeling voor is aan te wijzen.

De toedeling van kosten aan kostendragers is een goede manier om kosten te beheersen, bestede middelen te verantwoorden en om te begroten. Voor het maken van aanbiedingen of offertes kan het nodig zijn kostendragers die weer uit meerdere activiteiten bestaan nog verder te verfijnen, bijvoorbeeld door een kostprijs per activiteit.

Bij het bepalen van een prijs voor diensten moet ook nagedacht worden over kosten die in het verleden zijn gemaakt om een dienst te ontwikkelen en die in toekomst gemaakt moeten worden om een dienst verder te ontwikkelen.

#### **STAP 6 OPSTELLEN VAN KOSTENVERDEELSTAAT**

Belangrijkste instrument voor de kostenplaatsmethode is de kostenverdeelstaat. Hierin worden de kosten toegedeeld aan kostendragers. Een kostenverdeelstaat is het middel dat er voor zorgt dat alle kosten worden toegewezen (direct of indirect), dat er geen kosten dubbel worden toegewezen en dat de toewijzing consequent volgens de gekozen afspraken plaatsvindt.

In het financieel systeem worden de kosten geregistreerd en opgeteld per kostensoort. Daarna worden de kosten verdeeld over kostenplaatsen en kostendragers. Voor deze verdeling kan gebruik worden gemaakt van de kostenverdelingsfunctionaliteit van het financieel pakket of de kostenverdeelstaat kan extracomptabel worden uitgevoerd in een spreadsheet.

Om de werking van een kostenverdeelstaat toe te lichten is een schema opgesteld dat kan worden gebruikt voor het opstellen van een eigen verdeelstaat (zie schema 4 – *Model voor een kostenverdeelstaat*). In dit schema worden in de eerste kolom de kostensoorten vermeld, in een kolom ernaast de getotaliseerde kosten.

Er kan een kolom met totalen van vorige jaar worden bijgevoegd om snel een vergelijking te kunnen maken.

Vervolgens gaat de toerekening van kosten stapsgewijs:

- In de eerste stap worden de kosten aan de verschillende kostenplaatsen toegerekend. Na de toerekening naar kostenplaatsen worden de verschillende kostenplaatsen getotaliseerd.
- In de tweede stap worden met behulp van verdeelsleutels worden de kosten van de Ondersteunende kostenplaatsen en de Hulpkostenplaatsen vervolgens toegedeeld aan de Hoofdkostenplaatsen.
- In de derde stap vindt toedeling plaats van de Hoofdkostenplaatsen naar de Kostendragers. Ook hiervoor worden verdeelsleutels gebruikt.

Het totaal van de kosten van alle kostendragers is daarmee uiteindelijk gelijk aan het totaal van de kosten in de tweede kolom.

De methode kan ook vooraf worden toegepast op basis van de begroting. Op die manier ontstaan er budgetten per afdeling en per Kostendrager. Het opgestelde model geeft alleen de hoofdcategorieën aan zoals die gebruikt kunnen worden voor een verdeelstaat. De Kostenverdeelstaat zal per bibliotheek moeten worden opgesteld, of ingevoerd in het administratief systeem.

Het opnemen van baten in de kostentoedeling kan op verschillende manieren.

Sommige batensoorten zijn generiek en kunnen vergelijkbare met indirecte kosten worden toegedeeld aan kostenplaatsen en kostendragers als de kosten. Andere baten zijn direct toe te wijzen aan kostendragers. Deze kunnen als opbrengsten de kostprijs verlagen, maar het is vaak inzichtelijker directe baten tegenover een kostprijs te zetten waarin geen baten zijn opgenomen. De voordelen daarvan zijn:

- Het geeft een beter inzicht in de mate waarin directe baten de kosten van een activiteit dekken.
- De baten worden op een heel andere manier bepaald of beïnvloed dan de kosten en kunnen daarom beter niet zonder meer opgeteld worden.



- Het is zuiverder voor de verantwoording kosten en opbrengsten gescheiden te houden.

Regels die bij het invullen van de Kostenverdeelstaat kunnen worden gebruikt zijn:

- Zoveel mogelijk kosten worden direct toegedeeld aan Kostendragers. Alle overige kosten worden toegedeeld aan een Hoofdkostenplaats, Hulpkostenplaatsen of Kostenplaats voor een ondersteunende afdeling.
- De kosten van Hulpkostenplaatsen en kostenplaatsen voor Ondersteunende afdelingen worden verdeeld over de Hoofdkostenplaatsen op basis van verdeelsleutels.
- Alle medewerkers worden verdeeld over kostenplaatsen (indirect) of kostendragers (direct)
- Alle facturen krijgen een code voor kostensoort en voor kostenplaats (indirect) of kostendrager (direct).
- 1 productie afdeling kan meerdere kostendragers leveren. Dan worden de kosten verdeeld over de kostendragers. Zoals (6) en (7) in het model.
- 1 kostendrager kan door meerdere afdelingen geleverd worden. Dan worden de kosten van meerdere afdelingen verdeeld. Zoals (6) en (7) in het model.

Voor de verdeling van kosten kan ervoor gekozen worden om:

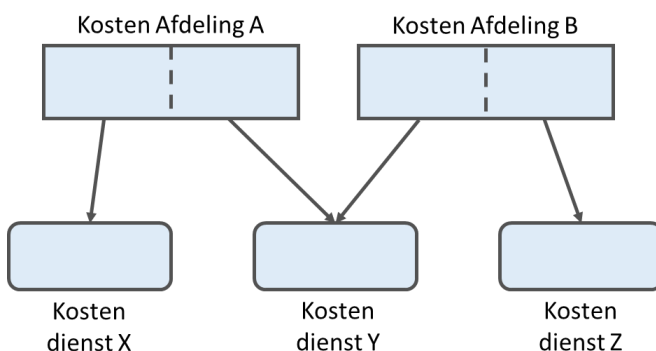
- Kosten die direct aan kostendragers kunnen worden toegekend direct daar te boeken en alleen indirecte kosten te verdelen via kostenplaatsen.
- Alle kosten via kostenplaatsen en daarna pas te verdelen naar kostendragers.

De eerste keuze is geeft een nauwkeuriger beeld van de kosten per kostendrager. De tweede keuze is eenvoudiger en geeft meer inzicht in de kosten van de producerende afdelingen.

Sommige kosten zijn historisch bepaald door huisvesting of lokale omstandigheden. Wanneer deze apart gefinancierd worden, kunnen ze buiten de kostentoedeling en dus de kostprijs worden gehouden. Dit moet wel zichtbaar zijn voor derden.

Als groeimodel kan er voor worden gekozen als kostendragers alleen te kiezen voor pakketten of programmalijnen en nog geen kosten toe te delen aan specifieke diensten. Dit maakt de registratie eenvoudiger en houdt alle vormen van verfijning open.

Er zullen hoofdkostenplaatsen voorkomen met meerdere kostendragers en kostendragers die worden aangeboden door meerdere hoofdkostenplaatsen:



Schema 3 Kostendragers

Model voor een kostenverdeelstaat

Kostensoorten		Begroting	Indirecte kosten			Directe kosten							
			Ondersteunende afdelingen	Hulpkostenplaatsen	Hoofdkostenplaatsen	Kostendragers							
			ICT	Financiën	Huisvesting	Collectie	Programmaman.	Dienst: beschikbaar stellen collectie				Dienst: Taalhuis	Dienst:
								Vestiging X	Vestiging Y	School 1	School 2	Vestigingen XYZ	Programma digitale vaardigh.
Personele kosten direct (A)	€ 400.000							Kosten A	Kosten A	Kosten A	Kosten A	Kosten A	Kosten A + deel (6)
Materiële kosten direct (B)	€ 200.000	(5)						Kosten B	Kosten B	Kosten B	Kosten B	Kosten B	Kosten B + deel (7)
Personele kosten indirect	€ 600.000	(1)				(6)		deel van (1)	deel van (1)	deel van (1)	deel van (1)	deel van (1)	deel van (1)
Materiële kosten indirect	€ 300.000	(2)				(7)		deel van (2)	deel van (2)	deel van (2)	deel van (2)	deel van (2)	deel van (2)
				(3)				deel van (3)	deel van (3)	deel van (3)	deel van (3)	deel van (3)	deel van (3)
					(4)			deel van (4)	deel van (4)	deel van (4)	deel van (4)	deel van (4)	deel van (4)
								Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
			<b>Toelichting</b>			<b>Verdeling</b>						<b>Mogelijke verdeelsleutels</b>	
		(A)	Alle materiële kostensoorten die direct worden toegeedeeld aan kostendragers			Werkelijke kosten per kostendrager						Wanneer medewerkers worden ingezet voor meerdere kosten dan % inzet van medewerkers voor kostendragers	
		(B)	Alle materiële kostensoorten die direct worden toegeedeeld aan kostendragers Plus de specifieke kosten voor afdelingen (5)			Werkelijke kosten met een verdeling over kostendragers						% deelnemers aan activiteiten of # medewerkers	
		(1)	Alle personele en materiële kosten van de afdeling ICT behalve de kosten die direct worden geboekt. Bijvoorbeeld kosten voor financiële software (5)			Werkelijke kosten met een verdeling over kostendragers						# werkplekken of # medewerkers of via opslag voor indirecte kosten	
		(2)	Alle personele en materiële kosten van de afdeling Financiën			Werkelijke kosten met een verdeling over kostendragers op basis van						% van totale begroting of # aantal facturen of via opslag voor indirecte kosten	
		(3)	Alle kosten voor huisvesting (4100 t/m 4190) behalve de kosten die direct worden geboekt. Bijvoorbeeld tijdelijke huur voor een activiteit			Werkelijke kosten met een verdeling over kostendragers						gebruik m2 of via opslag voor indirecte kosten	
		(4)	Alle kosten voor de collectie (4600 t/m 4690) behalve de kosten die direct worden geboekt. Bijvoorbeeld aanschaf van media voor een activiteit			Werkelijke kosten met een verdeling over kostendragers						# inwoners of # leden of # uitleningen	
		(5)	Specifieke kosten voor ondersteunende afdeling Deze worden opgeteld bij de afdelingskosten en op die manier verdeeld over de kostendragers			Via afdelingskosten verdeeld over kostendragers							
		(6)	Personele kosten van de afdeling programmamanagement die niet direct aan Kostendragers (kunnen) worden toegeedeeld			Verdeling over kostendragers						% inzet van medewerkers voor kostendragers	
		(7)	Materiële kosten van de afdeling programmamanagement die niet direct aan Kostendragers (kunnen) worden toegeedeeld			Verdeling over kostendragers						% inzet van medewerkers voor kostendragers of # uren gebruik apparatuur	

## **STAP 7 KOSTENVERDEELSTAAT GEBRUIKEN VOOR BEREKENEN KOSTPRIJZEN**

Wanneer de kostenverdeelstaat is opgesteld en gevuld met de begrotingsgegevens, worden de resultaten zichtbaar in de vorm van kostprijzen per activiteit, dienst of pakket van diensten.

Er kan nog een stap aan worden toegevoegd als de organisatie de kostprijs wil kennen van een kleinere eenheid, bijvoorbeeld de kosten per lener, per lid, per openingsuur, per deelnemer of per inwoner. De keuze hiervoor hangt af van waarop de organisatie wil sturen voor de eigen bedrijfsvoering en welke eenheden voor de gemeente interessant en herkenbaar zijn. Er kan ook met interne en externe kostprijzen worden gewerkt.

Wanneer het punt bereikt is dat er kostprijzen per eenheid van dienstverlening bekend zijn, zal in het algemeen de behoefte ontstaan om na te gaan wat het effect is van het aanpassen van de variabelen in de verdeelstaat. Die variabelen zijn:

- indeling van de kostendragers;
- toedeling van kosten zonder verdeelsleutels;
- gebruikte verdeelsleutels;
- eenheid die wordt gebruikt voor een kostprijs.

Het is goed om te waken tegen de neiging te ver te gaan met de verfijning van de berekening van kostprijzen. De uitkomsten zijn in hoge mate afhankelijk van de startpositie en de gemaakte keuzen en niet zozeer van een objectieve werkelijkheid.

Tenslotte: het model voor een kostenverdeelstaat, zoals dat hier is weergegeven, gaat uit van werkelijke kosten. Er kan echter, om verschillende redenen, voor worden gekozen om voor bepaalde posten uit te gaan van normen.

Redenen hiervoor kunnen zijn:

- Er zijn historische kosten waarmee men nieuwe diensten niet wil belasten.
- De organisatie wil de eigen bedrijfsvoering sturen op het halen van bepaalde normen.
- Sommige kosten zijn om tijdelijke redenen lager of hoger dan normaal.

De onderbouwing van de keuzen om van normen uit te gaan wordt gedocumenteerd in het kostenverdeelplan.

## **STAP 8 INVOEREN VAN KOSTENVERDEELSTAAT IN FINANCIËEL SYSTEEM**

Alle belangrijke financiële systemen beschikken over de functionaliteit om een kostenverdeelstaat in te voeren. De kostenverdeelstaat in het financiële systeem heeft belangrijke voordelen:

- minder kans op fouten;
- geen versieproblemen;
- en er is op ieder moment van het jaar inzicht in de gevolgen van de exploitatie voor de kostprijzen.

De invoering is een eenmalige inspanning. Omdat de basis voor de inrichting van een kostenverdeelstaat bijna altijd een spreadsheet is, kan er voor worden gekozen de kostentoeiding in eerste instantie extracomptabel te houden en in een later stadium pas in te voeren in het financieel systeem.

## **STAP 9 EN 10 GEBRUIK VAN KOSTENTOEDELING VOOR PLANNING EN VERANTWOORDING**

Wanneer het systeem van kostentoeiding naar wens is en dit leidt tot bruikbare kostprijzen zal het moeten worden ingevoerd in de organisatie. De verschillende startposities en gemaakte keuzen maken dat het niet goed mogelijk is hier een uniform model voor op te stellen. Minimaal zijn er afspraken nodig over:

- Verantwoordelijken voor kostenplaatsen en kostendragers.
- De wijze waarop kosten gecodeerd worden voor kostenplaats en kostendrager.

De wijze waarop de gecodeerde kosten geboekt worden in het systeem voor kostentoeiding.

## DEFINITIES VAN KOSTENSOORTEN

Groot-Boeknr.	Omschrijving	Toelichting	Voorbeelden

### KOSTEN

Bestuurs- en organisatiekosten			
4000	Vergoedingen bestuur/RvT	vergoeding en presentiegelden bestuur en Raad van Toezicht	
4001	Overige kosten bestuur/RvT	alle overige kosten betreffende bestuur [kan ook onder 4090]	Jaarlijks etentje, reis- en verblijfkosten bestuur + RvT. Werving bestuur. Presentjes bij afscheid bestuur. Wijziging statuten/ KvK.
4002	Vergaderkosten	gemaakte kosten voor vergaderingen in- of extern [kan ook onder 4090]	Lunches, overleg, consumpties, overnachtingen.
4011	Representatiekosten zakelijk	representatiekosten, onbelast voor WKR	Bloemen of cadeaus met zakelijk karakter (onbelast voor Werkkostenregeling WKR).
4020	Publiciteit / Voorlichting	promotie, campagnes, marketing	Kosten voor publiciteit t.b.v. de bibliotheek algemeen. Kosten voor een specifieke activiteit aldaar boeken (4700).
		advertenties, publiciteit, website	Advertenties, affiches, kosten naamsbekendheid, presentatie organisatie naar buiten.
		nieuwsbrief, communicatie naar klanten	Licenties narrowcasting, (digitale) nieuwsbrief, kosten website, jaarverslag.
			Communicatie + drukwerk klant, o.a. openingstijden, tarieven, reglement.
4021	PR-kosten lokaal	publiciteits- en voorlichtingskosten	Materialen lokaal, tentoonstellingsmaterialen, kosten lokale PR-activiteiten.
		met lokaal/bibliotheek eigen karakter	Openingskosten; promotiekosten lokale/specifieke bibliotheekvestiging.

4030	Contributies / bijdragen	diverse contributies	Lidmaatschappen VOB, POI e.d.
4040	Documentatie / vakliteratuur	documentatie t.b.v. organisatie [Kan ook onder Collectie en media 4600]	Bibliotheekblad en andere vakbladen. Managementboeken.
4050	Accountantskosten	kosten externe accountant	Interimcontrole, controle jaarrekening, controle- en assuranceverklaringen.
		t.b.v. diverse accountantsverklaringen	Div projecten en prestatiecijfers. Accountantsverklaring pensioenfonds.
4060	Advieskosten organisatie	kosten externe adviseur inzake	Advieskosten t.b.v. organisatie, juridisch, beleid.
		organisatie	Incl advieskosten inz innovatie.
4070	Onderzoek	onderzoekskosten	Medewerkerstevredenheidsonderzoek. Klanttevredenheidsonderzoek.
			Onderzoekskosten extern voor innovatie.
4090	Overige bestuurs- en organisatiekosten		Bestuurs- en organisatiekosten niet horend tot bovenstaande; incidenteel.

<b>Huisvestingskosten</b>			
4100	Huur gebouwen		Huurlasten gebouwen.
4101	Afschrijving gebouwen	afschrijving gebouwen in eigendom of investeringen huurdersbelang	Afschrijvingskosten gebouwen in eigendom en investeringen als huurder (loopt vaak gelijk aan aflossing lening).
4102	Rente lening huisvesting	hypotheekrente / rente leningen	Rente lening O/G. Rente verbouwingen. Rente lening inrichting.
4103	Servicekosten	bijkomende kosten services	Kosten voor gebouwgebonden services. Bijdrage huurdersvereniging / VvE. Restaurantvoorziening.
4104	Erfpacht	kosten grond in erfpacht	Bij grond niet in eigendom.
4110	Afschrijving inrichting / inventaris	afschrijving o.b.v. geschatte levensduur	Inrichting; inventaris, meubels, stellingen.
4120	Onderhoud gebouwen / terreinen	onderhoud gebouw, installaties en terreinen	Regulier onderhoud (contracten en geplande opdrachten) en reparaties aan gebouwen, installaties en terreinen.
4121	Onderhoud / reparatie inrichting en inventaris	onderhoud en reparatie van interieur en inventaris, gekoppeld aan 4110	Schilderwerk binnen. Reparatie kasten / inventaris/inrichting. Aanpassing balies. Verlichting. Groenonderhoud beplanting binnen. Gereedschap.
4122	Dotatie voorziening onderhoud	voor gepland groot onderhoud en grote reparaties	Kan onderdeel zijn van meerjarenonderhoudsplan.
4123	Aanschaf kleine inventaris bibliotheek [Kleine inventaris kantoor boeken onder 4320]	aanschaf van inventaris onder activeringsgrens	Boekenkar, kapstok, boekensteunen, vlaggen, lampenkap, stoelen, bewegwijzering, vloerkleed, afvalbak, klokken, huur schilderijen, etc.
4130	Schoonmaakkosten	externe kosten voor schoonmaak	Contracten met schoonmaakbedrijf, glazenwasser, WML, etc.
4134	Containers/vuilafvoerder	kosten vuilafvoer [Kan ook bij 4130]	Via contracten containerbedrijven (BAT, v.Happen etc).
4135	Huishoudelijke artikelen	schoonmaakartikelen, verzorgingsproducten [Kan ook bij 4130]	Toiletpapier, zeep, handdoekrollen etc.

4140	Energie en utiliteiten	gas, elektra, water, energieheffing	Contracten energie- en waterleveranciers.
		leasekosten verwarming	Energieheffing zowel kosten als teruggaaf via belastingdienst.
4150	Belastingen/heffingen	diverse gemeentelijke en provinciale heffingen	OZBE, OZBG, rioolrecht, waterschapsbelasting, zuiveringsheffing, leges, precariorechten, reclamebelasting, heffing OR, VOB heffing achtergrondmuziek.
4151	Verzekeringen	verzekeringen betreffende huisvesting	Opstalverzekering gebouw in eigendom. Inboedelverzekering (inventaris en collectie).
			Verzekering huurdersbelang, glasverzekering, tentoonstellingsverzekering, fraude + geldverzekering.
4160	Beveiliging / Bewaking	beveiligingskosten gebouwen	Abonnementen, meldkamer + alarmopvolging, onderhoud alarminstallaties, camera's.
		bewakingskosten	Bijdrage veiligheidsdienst, onderhoud beveiligingspoortjes, controle blussers.
4180	Arbo-aanpassingen	Hulpmiddelen op advies van arbo-deskundige aangeschaft	Computerbril, voetensteun, speciale stoel, klimaatmeting, sta-steunen.
			Materialen t.b.v. geluidsoverlast, etc.
4190	Overige huisvestigingskosten	incidentele huisvestigingskosten	Verhuiskosten, opslagkosten i.v.m. verhuizing, waterschade, brandschade etc.
		niet voorzien	Bijdrage toezichthouding /conciërge (derden).
4198	Doorbelasting huisvestigingskosten	doorbelasting van huisvestigingskosten naar projecten etc.	Te gebruiken bij doorbelasting van afgesproken bedragen naar projecten van totale kosten van 41-rubriek (i.p.v. per afzonderlijke gebrek).

<b>Personeelskosten</b>			
4200	Salarissen	salarissen, overwerkvergoedingen, waarneemvergoedingen [Kosten voor waarneming kunnen ook onder 4271]	Op basis van salarisadministratie.
4202	Vakantietoeslag	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie	
4203	Eindejaarsuitkering	maandelijkse boeking vanuit het salarisadministratie	Op basis van salarisadministratie.
4204	Afdrachtsverminderingen	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie	Vermindering loonheffing voor werkgever.
4205	Afdrachtsvermeerderingen	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie	Vermeerdering loonheffing voor werkgever.
4206	Salaris voor invallen of meerwerk	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie [Kan ook bij 4200]	Extra gewerkte uren boven aanstelling.
4207	Onregelmatigheidstoeslag	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie [Kan ook bij 4200]	Toeslag voor onregelmatig werken, tegenwoordig alleen nog bij werk op zondagen.
4208	Ontvangen ziekingeld / WAZO	ontvangsten van UWV	Zwangerschapsuitkeringen.
4209	Ontvangen loonkostensubsidie		Subsidiebanen (hierover is een aparte verantwoording door accountant nodig).
4210	Sociale lasten	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie	Premies werkgevers- en werknemersverzekeringen.



4211	Mutaties voorziening personeel	toevoeging/onttrekking aan eigen voorziening personeelskosten	Betreft opbouw voorziening personeel vanuit eigen middelen. Bestemd voor uitkeringen aan personeelsleden i.v.m. jubileum.
4212	Verzekering risico's personeel	verzekering t. b.v. ziekte, arbeidsongeschiktheid, ongevallen, aansprakelijkheid personeel	Premies verzekeraars.
4217	Speciale uitkeringen	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie	Bonussen, jubileumuitkeringen.
4220	Pensioen	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie	Maandelijkse of jaarlijkse premie afdracht en jaarlijkse verrekening voorgaande jaar
4227	Spaarregelingen personeel	premies in verband met spaarregelingen personeel zoals sparen voor vervroegd pensioen of sabbatical	Maximaal 12% van het jaarinkomen, inhouding via brutosalaris.
4230	Reiskosten woon / werkverkeer	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie	Vergoeding woon/werkverkeer vanaf 10 km enkele reisafstand. Wordt verminderd met eigen bijdrage van personeel.
4231	Reiskosten dienstreizen	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie [Kan ook samen met 4230]	Via reiskostendeclaraties ingediend en uitgekeerd via salarissen.
4233	Onkostenvergoedin gen	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie	Via salaris bijvoorbeeld telefoonkosten, internet, wassen, fietsvergoeding.
4240	Werving en selectie		Advertentie- of bureaunkosten voor werving.

4250	Studie en opleiding (Kan centraal of per afdeling)	alle kosten i.v.m. opleiding en deskundigheidsbevordering	Betalingen opleidingsinstituten, declaraties medewerkers.
4260	Werkkostenregeling	kosten voor onbelaste vergoedingen aan personeel	(Bijdragen aan) dranken, lunches, persoonlijke ICT middelen, abonnementen, vervoer e.d. (btw wordt niet verrekend).
4265	Arbodienst	kosten contract met arbodienst	
4266	Arbo-technische voorzieningen	inzet arbodienst of derden voor specifieke risico's, kosten voor aanpassingen werkplek of aanschaf specifieke hulpmiddelen	Aanvullende nota's arbodienst of derden, inkoopkosten voor aanpassingen, voorzieningen en hulpmiddelen.
4270	Inhuur personeel	kosten externe inhuur personeel	Kosten uitzendkrachten, inhuur projectmedewerkers, inhuur specialisten.
4271	Inzet eigen personeel voor waarneming of tijdelijke extra taken	maandelijkse boeking vanuit salarisadministratie	Uitvoeren van tijdelijke extra taken met eigen medewerkers.
4272	Inhuur medewerker in het kader van de Participatiewet	inhuur medewerkers van leerwerkbedrijven en dergelijke	Hier tegenover kunnen vergoedingen staan. Deze worden geboekt onder 8812.
4276	Personeelsbijeenkomsten	personeelsbijeenkomsten met een zakelijk karakter [Kan ook onder 4289]	Zaalhuur, huur apparatuur en consumpties.
4277	Vrijwilligers		Declaratie bezorgdiensten en VVV-bonnen vrijwilligers bezig. Overige onkostenvergoedingen /training/feest via P&O.
4289	Overige personeelskosten onbelast	vergoedingen van werkgebonden kosten aan personeel buiten werkkostenregeling	Werkkleding met logo, kleine geschenken, consumpties tijdens bijeenkomsten voor het werk.
4290	Overige personeelskosten belast	vergoedingen van kosten aan personeel die als loon worden beschouwd	Werkkleding zonder logo, grote geschenken, vergoeding van etentjes, consumpties tijdens vieringen
4293	Kantinekosten	kosten cateraar, kantine inrichting, voedingsmiddelen en dranken	Hier staan inkomsten tegenover deze worden geboekt onder 8500.

<b>Administratiekosten</b>			
4300	Kopieerkosten	huur, lease kopieerapparaten kantoren, kopieer- en printpapier, afrekening kopieën	Alleen voor kantoren, niet apparaten in bibliotheken voor publiek.
4310	Drukwerk /reproductie	algemene kosten drukwerk en reproductie door derden (extern)	Uitbesteed drukwerk en reproductiekosten o.a. briefpapier met logo, bedrukte enveloppen incl. ontwerpkosten etc.
4320	Kantoorbenodigdheden	diverse kantoorbenodigdheden	Ordners, perforators, nietjes, pennen etc.
4330	Porti- en vrachtkosten	porti- en verzendkosten	Portokosten , kosten frankeermachine, verzendkosten pakketten.
4340	Telefoonkosten	apparatuur en abonnementen telecommunicatie	Lease, onderhoud telefooninstallatie, abonnementen en gesprekskosten telefonie.
4350	Bankkosten	kosten bankrekeningen en betalingsverkeer	Middels kwartaalafrekeningen op bankafschriften.
4365	Salarisadministratie	contract met salarisverwerker [Kan ook onder Personeelskosten in de 4200 serie]	Inclusief uitvoerkosten loonstroken, jaargaves etc. Implementatie, digitalisering personeelsdossiers.
4370	Aanschaf kleine kantoorapparatuur	aanschaf kantoorapparatuur onder activeringsgrens	Kleine geldtelapparaten, rekenmachines etc.
4371	Afschrijving kantoor-en kopieerapparatuur	afschrijving kantoorapparatuur [Kan deels ook onder 4500 Automatiseringskosten]	Kopieerapparaten, telefooncentrale, telefoontoestellen, printers, overheadprojectors, frankeermachines, geldtelapparaten e.d.
4372	Onderhoud en reparaties kantoorapparatuur	onderhoudscontracten en kosten reparaties van kopieerapparaten en andere kantoorapparatuur	

4380	Incassokosten	incassokosten	Kosten incassobureau. Leges opvraag bevolkingsregister.
4383	Kosten lenersadministratie	kosten voor labels en passen	Aanschaf labels en passen.
4385	Administratie verschillen	kasverschillen (tekort), betalingsverschillen, afrondingen	
4390	Overige administratiekosten	onvoorzien / incidenteel	

<b>Transportkosten</b>			
4410	Transport derden	kosten voor transport door derden	
4470	Lease auto's	contracten met leasemaatschappij	
4471	Huur auto's	kosten huren auto's	
4481	Verzekering auto's		
4482	Belasting auto's		
4483	Onderhoud en reparatie auto's		
4484	Brandstof auto's		
4485	Overige kosten auto's		ANWB, pechhulp, wassen.
4490	Afschrijving auto's	kosten gebaseerd op afschrijving in 5 jaar	

<b>Automatiseringskosten</b>			
4500	ICT voorzieningen kantoor en werkplek	digitale middelen voor kantoor en werkplek waarover niet afgeschreven wordt. Huur of lease van digitale apparatuur	
4501	Hardware		Computers, beeldschermen, toetsenborden, muizen, opslagmedia, tablets, printers, huur of lease copiers e.d.
4502	Software		Licenties werkplek software (e-mail, office, samenwerking, beveiliging).
4510	ICT voorzieningen publieksruimten	ICT voorzieningen ten behoeve van de publieksruimtes. Al naar gelang de inrichting van de bibliotheek kan deze worden uitgesplitst	
4511	Audiovisuele voorzieningen	audiovisuele middelen waarover niet afgeschreven wordt	Schermen, beamers, hard- en software.
4512	Werkplek hardware		Computers, beeldschermen, toetsenborden, muizen, printers, huur of lease copiers e.d.
4513	Werkplek software		Surfmarket ond.servers, Lannet it Mail, Schneider MGE, Topdesk onderh.
4514	Cursus-/werkruimte hardware		Huur of lease 3D-printer, lasersnijder.
4515	Cursus-/werkruimte software		Licenties werkplaats software (educatieve software, grafische software e.d.).
4516	Uitleen en beveiliging	digitale middelen voor uitleen beveiliging waarover niet afgeschreven wordt. Huur of lease van digitale apparatuur.	Huur of lease uitleenapparatuur en apparatuur voor beveiliging van collectie, inventaris en publieksruimtes.

4520	ICT ondersteuning	inkoop van ICT ondersteuning van medewerkers en publiek. Inkoop van training in ICT vaardigheden of vaardigheid in gebruik applicaties	
4521	Helpdesk		Overeenkomst voor support door ICT leverancier.
4522	Training		Kosten voor opleiding en training in gebruik digitale middelen en applicaties.
4530	Technische infrastructuur	(Uitbestedings)overeenkomsten voor beheer, onderhoud en wijzigingen technische infrastructuur. Desgewenst kan deze worden uitgesplitst	
4531	Netwerk	netwerk in gebouwen, inclusief voorzieningen voor beveiliging	
4532	Servers	capaciteit voor applicaties en dataverwerking, lokaal of in een datacenter, in eigen beheer of uitbesteed	
4533	Opslag	capaciteit voor dataopslag, lokaal of in een datacenter, in eigen beheer of uitbesteed	
4534	Identiteits-, toegangsbeheer en beveiliging	hard- en software voor identiteitsmanagement (wie is de gebruiker), toegangsbeheer (wat mag de gebruiker) en beveiliging (geen ongeautoriseerde toegang)	Databases voor gebruikers en gebruiksrechten, inlogsystemen, virusbeveiliging, firewall.

4540	Applicaties	licenties, overeenkomsten voor beheer, onderhoud, wijzigingen van informatiesystemen en ondersteuning in gebruik ervan.	
4541	Bibliotheeksystemen	informatiesystemen voor collectiebeheer en -uitleen	
4542	Website		
4543	Overige bedrijfsinformatiesystemen	informatiesystemen voor financiën, personeelszaken, facilitaire zaken, ICT e.d.	
4550	Datacommunicatie	voorzieningen voor interne en externe datacommunicatie	
4551	Internet	abbonementen voor internetverkeer	
4552	Datalijnen	abbonementen voor lijnen spraak- en dataverkeer	
4560	Spraak- en beeldcommunicatie	voorzieningen voor spraak- en beeldcommunicatie	
4561	Telefoontoestellen	vaste en mobiele telefoontoestellen.	Apparatuur voor elektronisch vergaderen.
4562	Spraakinformatiesystemen	abbonementen, licenties, beheer en onderhoud	Inclusief elektronische vergaderfaciliteiten.
4570	ICT advies en projectmanagement	kosten voor extern advies of tijdelijk projectmanagement voor ICT projecten	

4580	Afschrijving op aanschaf en implementatie	bedragen voor de jaarlijkse afschrijving van ICT hardware en software. Verdere uitsplitsing naar kosten soorten 4500 t/m 4562 is mogelijk.	
4581	Afschrijving op ICT voorzieningen kantoor en werkplek		
4582	Afschrijving op ICT voorzieningen publieksruimten		
4583	Afschrijving op technische infrastructuur		
4584	Afschrijving op applicaties		
4584	Afschrijving op spraak- en beeldcommunicatie		



Collectie			
4600	Boeken		
4601	Speelleermaterialen	materiaal dat gebruikt wordt voor activiteiten	
4602	Audiovisuele middelen	voor de vestigingen	NBD Biblion, Bol.com, Blz, Media Markt.
		voor project op 4605	
4603	Korting mediabudget	I.v.m. korting subsidie bibliotheek.nl	
4604	Digitale informatiedragers		CD-Rom's, CD's, DVD's
			NBD Biblion
4608	Losbladige uitgaven incl. btw		
4610	Achtergrondcollectie		
4620	Internet en raadpleeg software	abbonementen internetproviders, domeinnamen	
4625	Abbonementen online	abbonementen op online informatiebronnen	Bibliotheek.nl omslag, Keesings , NDB Biblion e-portal, digitale e-content KB.
4630	Huur boeken		Doorbelasting leencollecties.
4631	IBL + IFL-aanvragen		CDR ifl abonnement per jaar, CDR collectie per mnd, IBL aanvragen diverse bibliotheken, universiteiten.
4640	Leenrechtvergoeding		Stichting Leenrecht (per gemeente).
4650	Tijdschriften/Dagbladen		
4670	Kosten AI's + titelbeschrijving		NBD Biblion ai's + titelbeschrijvingen, Infor digitale bestanden.
4671	OCLC Pica kosten		
4672	Catalogusonderhoud		Aquabrowser, NBD Biblion Printprogramma etiketten/trefwoordthesaurus

4680	Bindwerk/bewerking boeken		
4682	Bindwerk materiaal		
4685	Beveiligingssysteem + materialen		
4690	Afschrijving op beveiligingssysteem		

<b>Bijzondere kosten activiteiten</b>			
4701	Gebruiks- en verbruiksmaterialen	materialen die worden gebruikt voor activiteiten die niet vallen onder de bestaande kostensoorten	Tekenmateriaal, materialen voor creatieve activiteiten, huur van presentatiemateriaal.
4702	Podium- en presentatiematerialen	materialen die worden gebruikt voor presentaties en podiumactiviteiten die niet vallen onder de bestaande kostensoorten	Inhuur audiovisuele diensten, huur van tijdelijke podia, huur van stoelen, zaalhuur.
4710	Inhuur diensten aan klanten	inhuur van diensten die direct aan klanten worden geleverd	Bibliobus, verzorgen workshop.
4720	Inkoop materialen voor verkoop	inkoopkosten voor artikelen die ter verkoop worden aangeboden	Koptelefoons, USB sticks, tassen, paraplu's, gadgets.

**OPBRENGSTEN**

<b>Opbrengsten gebruikers</b>			
8000	Contributies	div. abonnementen. Btw laag	
8006	Inschrijfgeld	indien een lener voor het eerst lid wordt moet hij inschrijfgeld betalen	
8009	Vrijwillige bijdragen	inkomsten uit vrijwillige bijdragen	Verzoek om vrijwillige bijdrage via mailing.
8010	Leengeld uitleen collectie	kan worden uitgesplitst naar type collectie items (boeken, DVD's)	
8020	Boete uitleen collectie	kan worden uitgesplitst naar type collectie items (boeken, DVD's). Geen btw.	
8029	Administratiekosten	Geen btw	
8030	Reservering collectie items	kan worden uitgesplitst naar type collectie items (boeken, DVD's). Btw laag	
8038	Reservering ibl	Btw laag	
8039	Reservering ifl	Btw hoog	
8040	Schadevergoeding collectie items	Btw laag	
8050	Gebruik internet werkplek	tarief voor gebruik PC en internetfaciliteiten. Btw hoog	
8051	Gebruik apparatuur	tarief voor gebruik kopieerapparaat, printer, audiovisuele apparatuur, speciale software	
852	Verhuur ruimtes aan derden	tarief voor gebruik ruimtes voor amateurkunst, verenigingen of werkgroepen uit de buurt	
8060	Verkoop collectie items	Btw laag	
8080	Verkoop materialen	Btw hoog	
8081	Vervanging pasje	Btw laag	

<b>Opbrengsten dienstverlening</b>			
8201	Opbrengsten huurcollecties	Btw laag	Via verkoopnota's voor projectcollecties/themacollecties.
8210	Opbrengsten activiteiten	uit te splitsen afhankelijk van btw	Tarieven voor deelname aan activiteiten, factureren van diensten aan scholen, bedrijven.
8211	Opbrengsten leesbevordering	Btw hoog	Groepsbezoeken, workshops.
8212	Opbrengsten dienstverlening scholen	Jaarlijkse nota's naar scholen o.b.v. afname-wensen + diensten schooljaar	
8213	Opbrengsten dienstverlening aan bedrijven		
8214	Opbrengsten lezingen	Geen btw	
8215	Opbrengsten cursussen	Btw hoog	
8230	Opbrengsten maatschappelijke dienstverlening	tarieven voor dienstverlening van de bibliotheek voor de uitvoering van taken voor gemeente, provincie, Rijk, UWV of andere publieke organisatie	Cursus lezen en schrijven voor werklozen of laaggeletterden, cursus digitale vaardigheden voor ouderen.

<b>Subsidie inkomsten</b>			
8800	Subsidie gemeente	subsidie voor exploitatie bibliotheek. Geen btw	
8801	Subsidies Rijk	subsidie van Rijksoverheid. Geen btw	
8802	Subsidies Provincie	subsidie van provincie. Geen btw	
8810	Doelsubsidies	overige subsidies met bepaald bestedingsdoel	