

## DE KOSTPRIJSBEREKENING BIJ BANKEN (II)

door J. A. de Boer

In het eerste artikel<sup>1)</sup> over de „Kostprijsberekening bij Banken” hebben wij ons beziggehouden met de functie van de kostprijs bij banken en met de door banken verleende diensten. Daarna werden de *rentekosten* aan een beschouwing onderworpen, met name ten aanzien van de toerekening aan de uitzettingen.

In dit tweede artikel zullen wij de toerekening behandelen van de *bedrijfskosten* via kostenplaatsen aan de kostendragers; deze laatste bestaan uit de door de bank verleende diensten, waarvan een inventarisatie met een nadere toelichting gegeven werd in het eerste artikel. Aan het einde van dit artikel zal een analytische resultatenrekening worden weergegeven, waarin de bedrijfsresultaten per kostenplaats blijken.

Bij het overbrengen van de kosten vanuit de categorische kostenverdeling naar de kostenplaatsen mag nog niet gesproken worden van kosten in bedrijfseconomische zin; hier zijn de werkelijke gemaakte offers of bestedingen in het geding. Aan de hand van de gebudgetteerde normen per prestatie-eenheid worden de kosten van de eerste kostenplaatsen in de kostenverdeelstaat toegerekend aan de daaropvolgende kostenplaatsen, totdat alle kosten zijn toegerekend aan de laatste kostenplaatsen in de kostenverdeelstaat, van waaruit een rechtstreekse toerekening aan de kostendragers mogelijk is. Op de daarvòòr liggende kostenplaatsen kunnen zijn overgebleven de efficiency-, prijs- en bezettingsverschillen.

In dit artikel gaan wij uit van een bestaand budget, waaraan de bij de kostentoerekening gebruikte normen per eenheid van prestatie zijn ontleend.

Bij de toerekening van de bedrijfskosten aan de kostendragers zullen wij voor ons cijfervoorbeeld voor de omvang van bepaalde diensten uitgaan van de balanscijfers, die wij gebruikt hebben in ons eerste artikel. Wij veronderstellen daarbij, dat de balanscijfers van de betrokken bank het gehele jaar door dezelfde zijn gebleven. Wij abstraheren derhalve van groei of afname. In de werkelijkheid, waar altijd wel sprake zal zijn van groei of afname, zal gebruik gemaakt kunnen worden van het gemiddelde van de balanscijfers over de te beschouwen periode.

---

<sup>1)</sup> Zie M.A.B., november 1973

Gemakshalve herhalen wij hieronder de balanscijfers zoals deze in het eerste artikel zijn gegeven.

Bank X

| activa                 | Balans per 31.12.1972 (in miljoenen guldens) |                     | passiva      |
|------------------------|--|---------------------|--------------|
| Kas e.d.               | 50   | Eigen Vermogen      | 160          |
| Schatkistpapier e.d.   | 100  | Bankdeposito's      | 100          |
| Kredieten in R.C.      | 300  | Spaargelden         | 400          |
| Vaste Uitleningen      |  | Creditsaldi in R.C. | 340          |
| Persoonl. Leningen     | 20   |                     |              |
| Hypotheken             | 300  |                     |              |
| Vaste Bedr. Financ.    | 200  |                     |              |
| Gebouwen en Inventaris | 30   |                     |              |
|                        | <u>1.000</u>                                 |                     | <u>1.000</u> |

De categorische kostenspecificatie voor ons cijfervoorbeeld voor het jaar 1972 is in de eerste kolom van de kostenverdeelstaat weergegeven. Daarbij zijn de bedragen opgenomen, zoals wij ze veronderstellen na de volledige boeking van de mutaties van de 31e december van het door ons beschouwde jaar 1972. Bij de categorische kosten vermelden wij omwille van de aansluiting op het totaal van de kosten ook de rentekosten.

De laatste post - een dotatie aan de voorziening voor oninbaarheid - geeft ons de gelegenheid, iets te zeggen over de risicokosten, die reeds in het eerste artikel zijn genoemd bij het geven van een verklaring voor de verschillen in debetrentepercentages bij de verschillende soorten van vaste uitleningen. De banken lopen bij het doen van uitzettingen het risico, dat aflossing van de uitgeleende som en/of betaling van de te vorderen rente niet of niet in hun geheel zullen plaatsvinden. Dit risico is vanzelfsprekend mede afhankelijk van de kwaliteit van de zekerheidsstelling, die de bank voor zijn uitzettingen heeft gekregen.

Om de verliezen voortkomend uit oninbaarheid op de juiste wijze ten laste van het resultaat te brengen en als bedrijfskosten in aanmerking te nemen brengt de bank periodiek een zeker, door ervaringscijfers uit het verleden, gevonden percentage van de verschillende soorten uitleningen ten laste van de winst- en verliesrekening en voegt zij deze bedragen toe aan de voorziening voor oninbaarheid. Deze risicokosten dienen als kosten van de te onderscheiden soorten van uitleningen te worden beschouwd.

Daarnaast staat de wet op de jaarrekening van ondernemingen in artikel 23 lid 3 de banken toe, de voorziening die betrekking heeft op het algemene risico dat zij rechtstreeks of door deelnemingen lopen uit hoofde van kredietverlening en van het overige actieve bankbedrijf op te nemen onder de crediteuren. De banken zijn zo in de gelegenheid, ernstige financiële tegenslagen op te vangen zonder dat dit naar buiten blijkt. Daarmede kan een eventuele vertrouwenscrisis worden voorkomen. Deze z.g. voorziening voor algemene risico's is naar onze mening een reserve, zodat de dotaties aan deze reserve

niet als kosten verrekend worden. Veel hangt daarbij af van de beantwoording van de vraag, hoe algemeen de bedoelde risico's zijn. Dotaties aan de voorziening (of liever: reserve) voor algemene risico's geschieden bij de verdeling van de winst (zie ook W.J.O. artikel 29 lid 3). In de winst- en verliesrekening van ons voorbeeld zal bij de winstverdeling een dotatie ad f 1,3 miljoen worden vermeld.

Hierna volgt de kostenverdeelstaat (zie blz. 564 en 565), waarin de naar soorten gespecificeerde bestedingen worden toegerekend aan de kostenplaatsen. De rentekosten echter worden rechtstreeks naar de rekeningen van de kostendragers overgebracht.

Hieronder volgt een korte aanduiding van de bij de kostentoerekening gebruikte sleutels.

#### *Huisvesting*

Het budgettarief is berekend ad f 128,— per m<sup>2</sup> per jaar. Er zijn buiten de kostenplaats Huisvesting 30.000 m<sup>2</sup> bij de bank in gebruik. In totaal vindt doorberekening plaats voor 30.000 × f 128,— = f 3.840.000,—. Een nadelig verschil ad f 10.000,— blijft achter.

#### *Beheerskosten*

Deze bestaan voornamelijk uit: accountantskosten, kosten jaarrekening en jaarvergadering; zij zijn toegerekend naar rato van de salariskosten van iedere kostenplaats, derhalve  $\frac{154.000}{14.440.000} \times 100\% = 1,07\%$  van de salarissen incl. sociale lasten.

#### *Directie*

Overeenkomstig de functionele bevoegdheden van sommige directieleden wordt een gedeelte van de tijd van deze functionarissen besteed aan bepaalde activiteiten binnen het bedrijf. In ons voorbeeld is daarom aan de kostenplaatsen Leiding Bankzaken, Kredieten en Verzekeringen eerst respectievelijk f 50.000,—, f 100.000,— en f 50.000,— toegerekend. De resterende f 516.000,— zijn toegerekend naar rato van de salarissen incl. sociale lasten van het personeel per kostenplaats, dus als een opslag  $\frac{516.000}{13.840.000} \times 100\% = 3,73\%$  op de salarissen incl. sociale lasten.

#### *Secretariaat*

Deze kostenplaats omvat een kleine afdeling met enige secretaressen, de typekamer, de postkamer en de bodes (intern zowel als extern, met name voor het contact met de bijkantoren).

Ter toerekening van de kosten van de activiteiten van meer algemene aard ten behoeve van de andere afdelingen is gebruik gemaakt van een opslag op de kantoorkosten van de volgende afdelingen van  $\frac{176.600}{2.866.000} \times 100\% =$

Kostenverdeelstaat Bank X over het jaar 1972

| CATEGORISCHE KOSTENVERDELING<br>over het jaar 1972  |            | HULPKOSTEN-<br>PLAATSEN |                    | ALGEMENE KOSTENPLAATSEN |                   |                       |                   | ALGEM.             |           |
|---|------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|-----------|
|   |            | Huis-<br>vesting        | Beheers-<br>kosten | Direktie                | Sekreta-<br>riaat | Interne-<br>kontrolle | Algemene<br>Zaken | Leiding<br>Bankzak |           |
| <i>lente-kosten</i>   |            |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| Rente Spaargelden   | 20.000.000 |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| Rente Bankdeposito's  | 6.000.000  |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| Rente Creditsaldi in R.-C.  | 5.400.000  |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| Ingecalculeerde rente eigen vermogen  | 11.600.000 | 2.180.000               |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| <i>bedrijfskosten</i>   |            |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| Personeelskosten  | 14.800.000 | 360.000                 |                    | 600.000                 | 900.000           | 640.000               | 400.000           | 250.000            |           |
| Beheerskosten   | 150.000    |                         | 150.000            |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| Kantoorkosten   | 4.800.000  | 20.000                  | 4.000              | 20.000                  | 1.890.000         | 60.000                | 80.000            | 20.000             |           |
| Huisvestingskosten  | 1.290.000  | 1.290.000               |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| Propagandakosten  | 600.000    |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| Voorziening omnibaarheid  | 760.000    |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
| Rubriek overboekingsrekening  |            |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
|   | 65.400.000 | 65.400.000              |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
|   |            |                         | 3.850.000          | 154.000                 | 620.000           | 2.790.000             | 700.000           | 480.000            | 270.000   |
|   |            |                         | C 3.840.000        |                         | D 89.600          | D 230.400             | D 89.600          | D 57.600           | D 38.400  |
|   |            |                         |                    | C 154.000               | D 6.400           | D 9.600               | D 6.800           | D 4.250            | D 2.640   |
|   |            |                         |                    |                         | C 716.000         | D 33.500              | D 23.800          | D 14.900           | D 59.300  |
|   |            |                         |                    |                         |                   | C 3.059.600           | D 98.700          | D 40.930           | D 25.230  |
|   |            |                         |                    |                         |                   |                       | C 920.000         | D 10.000           | D 20.000  |
|   |            |                         |                    |                         |                   |                       | CK 80.000         |                    |           |
|   |            |                         |                    |                         |                   |                       | CK 104.000        |                    |           |
|   |            |                         |                    |                         |                   |                       | C 413.680         |                    | D 8.700   |
|   |            |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    | C 424.270 |
| verklaring van de afkortingen:<br>C = creditering van de betrokken kostenplaats met gelijke debitering van volgende kostenplaatsen<br>CK = creditering van de kostenplaats met gelijke debitering van de betrokken kostendrager<br>D = debitering<br>E = efficiencyverschil<br>P = prijsverschil<br>O = verlies door onderbezetting |            |                         |                    |                         |                   |                       |                   |                    |           |
|   |            |                         | E 10.000           |                         |                   | E 7.200Cr<br>P 11.100 | P 1.100Cr         | E 10.000           |           |

6,16%; bovendien vonden in 1972 nog de volgende per afnemende kostenplaats gekwantificeerde werkzaamheden plaats, waarvoor tarieven per stuk gebroot zijn:

|  |                      |
|--|----------------------|
| 60.000 brieven à f 12,- (per stuk)   | f 720.000,-          |
| 150.000 formulieren (voorgedrukte brieven, waarop per brief nog slechts enkele gegevens behoeven te worden vermeld)<br>à f 3,50 (per stuk) | f 525.000,-          |
| 4.000 aanmaningen à f 4,50 (per stuk)  | f 18.000,-           |
| 3.000.000 door de computer vervaardigde dagafschriften<br>inpakken à f 0,54 (per stuk)   | f 1.620.000,-        |
|  | <u>f 2.883.000,-</u> |

De bovenstaande tarieven zijn met inbegrip van de portiekosten.

| KZAKEN  |            | LAATSTE KOSTENPL.    |             |                    | ADMINISTRATIE |  |                          | FINANCIERINGEN    |                              | DIVERSEN          |            |
|---------|------------|----------------------|-------------|--------------------|---------------|--|--------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|------------|
| TENFL.  |            |                      |             |                    |               |  |                          |                   |                              |                   |            |
| ecten   | Reizen     | Bijkant. A           | Bijkant. B  | Kasafd. Hoofdkant. | Boekhouding   | Rekening Courant   | Spaarbank                | Kredieten         | Verzekeringen                | Div. kl. diensten |            |
| 500.000 | 100.000    | 600.000              | 600.000     | 1.400.000          | 1.800.000     | 2.900.000  | 1.400.000                | 1.500.000         | 700.000                      | 150.000           |            |
| 40.000  | 46.000     | 150.000              | 150.000     | 350.000            | 360.000       | 880.000  | 400.000                  | 200.000           | 100.000                      | 30.000            |            |
| 40.000  | 60.000     |                      |             |                    |               | 20.000   | 200.000                  | 90.000<br>760.000 | 150.000                      | 40.000            |            |
| 580.000 | 206.000    | 750.000              | 750.000     | 1.750.000          | 2.160.000     | 3.800.000  | 2.000.000                | 2.550.000         | 950.000                      | 220.000           |            |
| 51.200  | D 25.600   | D 230.400            | D 230.400   | D 614.400          | D 409.600     | D 640.000  | D 486.400                | D 320.000         | D 230.400                    | D 96.000          |            |
| 5.320   | D 1.040    | D 6.400              | D 6.400     | D 14.940           | D 19.230      | D 31.000   | D 14.940                 | D 16.020          | D 7.420                      | D 1.600           |            |
| 18.600  | D 3.700    | D 22.400             | D 22.400    | D 52.200           | D 67.100      | D 108.200  | D 52.200                 | D 156.000         | D 76.100                     | D 5.600           |            |
| 155.460 | D 44.330   | D 21.250             | D 21.250    | D 57.590           | D 46.190      | D 1.782.260  | D 307.600                | D 197.300         | D 218.160                    | D 43.350          |            |
| 80.000  | D 40.000   | D 40.000             | D 40.000    | D 80.000           | D 100.000     | D 80.000   | D 160.000                | D 180.000         | D 70.000                     | D 20.000          |            |
| 17.400  | D 3.480    | D 20.800             | D 20.800    | D 48.700           | D 62.600      | D 100.800  | D 48.700                 | D 52.200          | D 24.300                     | D 5.200           |            |
| 66.300  | D 13.200   | D 79.600             | D 79.600    | D 185.570          |               |  |                          |                   |                              |                   |            |
| 974.280 | CK 296.300 | C 100.000            | C 1.200.000 | C 2.800.000        | C 2.808.000   | D 4.000.000<br>D 2.160.000<br>CK 4.800.000<br>CK 7.920.000 | D 1.100.000<br>D 540.000 | D 108.000         | CK 2.271.520<br>CK 1.308.000 | CK 1.583.000      | CK 391.750 |
|         | E 41.050   | E 50.850<br>O 20.000 | E 29.150Cr  | E 3.400            | E 56.720      | E 27.740Cr<br>P 10.000                                     | E 58.160Cr               |                   | E 6.620Cr                    |                   |            |

### Interne Controle

De kosten worden toegerekend aan de volgende kostenplaatsen aan de hand van de tijdsbesteding en van uurtarieven voor de controleleiding, de eerste assistenten en de tweede assistenten.

### Algemene Zaken

Er is in 1972 deelgenomen in een emissie, waarvoor een voorcalculatie van de te maken kosten was gemaakt ad f 104.000,—; daarin waren opgenomen de te besteden uren tegen een uurtarief incl. sociale lasten, huisvesting, begeleiding directie en controle, benodigde drukwerken en correspondentie. Dit bedrag is overgebracht naar de kostendrager „Emissies”. Een nadelig verschil met de nacalculatie ad f 10.000,— blijft als verschil op deze kostenplaats achter. Aan beheer van vermogens is volgens de tijdsbesteding van het personeel en een uurtarief bevattende dezelfde componenten als hierboven bij de

emissie f 80.000,— besteed, welk bedrag is overgebracht naar de kostendrager „Vermogensbeheer”. De totale kosten van deze afdeling bedroegen f 607.680,—. Hiervan is verder door te belasten aan de volgende kostenplaatsen: f 607.680,—  $\cdot$  /. f 104.000,— (voorcalculatie emissie)  $\cdot$  /. f 10.000,— (efficiencyverlies)  $\cdot$  /. f 80.000,— (vermogensbeheer) = f 413.680,—.

Deze kosten zijn door middel van een opslagpercentage op de salarissen + sociale lasten van de volgende kostenplaatsen ter grootte van  $\frac{413.680}{11.900.000} \times 100\% = 3,48\%$  aan deze kostenplaatsen toegerekend.

### *Leiding Bankzaken*

Onder de term bankzaken wordt hier het volledige balieverkeer zowel op het hoofdkantoor als op de bijkantoren verstaan met inbegrip van de aan- en verkoop van effecten en de bemiddeling bij de verkoop van reizen. De kosten van de leiding van Bankzaken worden omgeslagen over de afdelingen van deze groep naar rato van het bruto verloonde bedrag incl. sociale lasten. Het opslagpercentage bedraagt:  $\frac{424.270}{3.200.000} \times 100\% = 13,26\%$ .

### *Effecten*

Ten aanzien van de aan- en verkoop van effecten is het nog niet mogelijk gebleken, aanvaardbare kostentarieven vast te stellen. In de kostenverdeelstaat is het totale kostenbedrag van deze kostenplaats overgeboekt naar de kostendrager „Effecten”.

### *Reizen*

Wegens de nog slechts korte duur van de bemiddeling op het gebied van de verkoop van reizen door de banken hebben de budgettarieven ten aanzien van de bemiddeling nog een enigszins voorlopig karakter. De tarieven houden rekening met het aantal personen, die de reis maken, en met het feit of er sprake is van binnenlandse reizen per auto of trein (naar gelang van bungalow, pension, hotel), reizen in Europa per auto, trein of vliegtuig (naar gelang van bungalow, pension, hotel) en intercontinentale reizen per schip of vliegtuig. Een bedrag ad f 296.300,— is overgebracht naar de kostendrager „Bemiddeling Reizen”, terwijl een nadelig verschil ad f 41.050,— ten opzichte van de (voorlopige) budgettarieven op deze kostenplaats achterblijft.

### *Bijkantoren A en B en Kasafdeling Hoofdkantoor*

In 1972 hebben er in totaal 3.100.000 kastransacties (handelingen aan de balie, waarbij geld wordt ontvangen of afgegeven) plaatsgevonden en 300.000 andere handelingen (handelingen aan de balie, waaraan geen geld te pas komt; b.v. rentebijdringen in spaarboekjes). Er zijn veel soorten kastransacties en andere handelingen, waartussen aanzienlijke verschillen

bestaan in tijdsbeslag. Er is b.v. een groot verschil in de benodigde tijd voor het verwerken van een eerste storting in een nieuw te openen spaarboekje, of het opnemen van een klein, afgerond bedrag ten laste van een privérekening. Voor alle soorten transacties en handelingen is naargelang van het tijdsbeslag een aantal punten vastgesteld. De waarde van één punt hebben wij in ons voorbeeld eenvoudigheidshalve afgerond op f 0,10. Op basis van de geregistreerde aantallen handelingen en dit puntentarief is de toerekening uitgevoerd.

De kastransacties en de andere handelingen zijn te onderscheiden in die welke betrekking hebben op rekeningen-courant (de „grondstof” voor de kredieten in rekening-courant) en die welke de spaargelden en bankdeposito's (de „grondstof” voor de vaste uitleningen) betreffen. De kosten van de eerste worden toegerekend aan de kostenplaats „Rekening-Courant”, de kosten van de tweede aan de kostenplaats „Spaarbank”.

In 1972 waren de volgende aantallen punten geregistreerd:

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| Bijkantoor A             | 11.000.000 punten |
| Bijkantoor B             | 12.000.000 punten |
| Kasafdeling Hoofdkantoor | 28.000.000 punten |

### *Boekhouding*

Deze kostenplaats verricht boekingen ten behoeve van de afdelingen Rekening-Courant, Spaarbank en Kredieten. De aantallen voor deze afdelingen verrichte boekingen zijn geregistreerd en waren respectievelijk 6.000.000, 1.500.000 en 300.000. Het budgettarief per post is berekend op f 0,36, waarvoor de bovengenoemde kostenplaatsen overeenkomstig het door hen veroorzaakte aantal boekingen zijn belast. Ter vereenvoudiging is geen rekening gehouden met het feit, dat een gedeelte van de werkzaamheden van de afdeling Boekhouding betrekking heeft op de verslaglegging. Daartoe zou een „toerekening naar links” nodig zijn geweest naar de kostenplaats „Beheerskosten”.

### *Rekening-Courant*

De afdeling Rekening-Courant verzorgt het betalingsverkeer en bewaart de creditsaldi in rekening-courant (de grondstof voor de kredieten in rekening-courant).

Tot het betalingsverkeer rekenen wij alleen de overschrijvingen welke voortvloeien uit de opdrachten van de eigen rekeninghouders van de bank. De op de rekeningen-courant giraal binnenkomende bedragen en de op de rekeningen-courant geboekte kastransacties rekenen wij in tegenstelling tot sommige Duitse auteurs<sup>2)</sup> niet tot het eigenlijke betalingsverkeer, omdat deze boekingen en transacties noodzakelijk door de bank verricht moeten

---

<sup>2)</sup> Zie b.v. Dr. Eckart van Hooven: Leistungen preiswürdig verkaufen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25e jaargang nr. 21, d.d. 1 november 1972.

worden om te kunnen beschikken over creditsaldi in rekening-courant. Het aantal uitgevoerde opdrachten tot overschrijving bedroeg in 1972: 3.000.000. Het kostentarieff is begroot op f 1,60 per opdracht, zodat een bedrag van f 4.800.000,— is toegerekend aan de kostendrager „Verzorging Betalingsverkeer”.

Voor de bewaring van de creditsaldi geldt op de eerste plaats een begroot vast bedrag per rekening ad f 36,— (er zijn 120.000 rekeningen-courant) en op de tweede plaats een bedrag ad f 1,20 voor elk van de overige boekingen als vergoeding voor het koderen en fiatteren (er waren in 1972 3.000.000 overige boekingen). Op basis van deze tarieven is vervolgens een bedrag van respectievelijk f 4.320.000,— en f 3.600.000,— toegerekend aan de kostendragers „Kredieten in Rekening-Courant” en „Persoonlijke Leningen” naar rato van de gebruikte creditgelden in rekening-courant (deze verhouding is: kredieten in rekening-courant f 300.000.000,— en persoonlijke leningen f 20.000.000,—).

Er is op deze afdeling een nadelig prijsverschil wegens duurder drukwerk van f 10.000,—, terwijl er een voordelig verschil ad f 27.740,— ten opzichte van de budgettarieven op deze kostenplaats achterblijft.

### *Spaarbank*

De afdeling Spaarbank bewaart de saldi van spaarrekeningen en bankdeposito's. Opdrachten tot girale overschrijving ten laste van deze rekeningen ter uitvoering van het betalingsverkeer zijn niet toegestaan. Er zijn 300.000 spaarrekeningen en 2.000 bankdeposito's. De vaste kosten per rekening zijn begroot op f 14,—.

Naast de zojuist bedoelde kosten ad f 4.228.000,— in totaal zijn er de kosten van de boekingen: in totaal 1.500.000 boekingen à f 0,36 = f 540.000,—, welk bedrag gelijk is aan dat hetwelk van de afdeling Boekhouding aan deze kostenplaats is toegerekend. De totale kosten van de kostenplaats Spaarbank ad f 4.768.000,— worden toegerekend aan de kostendragers „Hypotheke” en „Vaste Bedrijfsfinancieringen” naar rato van de gebruikte spaargelden (voor hypotheke werd f 300.000.000,— en voor vaste bedrijfsfinancieringen f 200.000.000,— aan spaargelden gebruikt, zodat de eerstgenoemde kostendrager belast wordt voor f 2.860.800,— en de laatstgenoemde kostendrager voor f 1.907.200,—). Er blijft op de kostenplaats Spaarbank een bedrag achter ad f 58.160,— wegens een voordelig verschil tussen de werkelijk gemaakte kosten en de gebudgetteerde kosten.

### *Kredieten*

Voor deze afdeling moet worden bepaald, ten behoeve van welke uitleningen (kredieten in rekening-courant - persoonlijke leningen - hypotheke - vaste bedrijfsfinancieringen) de kosten zijn gemaakt. Dit geschiedt middels urenverantwoording en het registreren van het aantal gemaakte boekingen. Op grond van deze verantwoordingen en registraties zijn van de totale kosten van deze afdeling ad f 3.579.520,— de volgende bedragen toegerekend: aan de



kostendrager „Kredieten in Rekening-Courant” f 2.271.520,—, aan de kostendrager „Persoonlijke Leningen” f 368.000,—, aan de kostendrager „Hypotheken” f 364.000,— en tenslotte aan de kostendrager „Vaste Bedrijfsfinancieringen” f 576.000,—. Op goede basis berustende toerekeningstarieven zijn er voor deze afdeling nog niet, wel bestaan er kostencalculaties aan de hand waarvan de verschillende analyses mogelijk zijn.

#### *Verzekeringen*

De kosten van deze kostenplaats zijn toegerekend aan de kostendrager „Bemiddeling Verzekeringen” aan de hand van begrote tarieven per dossier en per polis. Voorts zijn er begrote uurtarieven voor de doorberekening van de kosten van acquisitie en nazorg:

|                        |              |               |
|------------------------|--------------|---------------|
| 25.000 dossiers        | à f 15,— = f | 375.000,—     |
| 62.000 polissen        | à f 4,— = f  | 248.000,—     |
| 12.000 uren acquisitie | à f 40,— = f | 480.000,—     |
| 16.000 uren nazorg     | à f 30,— = f | 480.000,—     |
|                        |              | <hr/>         |
|                        |              | f 1.583.000,— |

#### *Diverse kleine diensten*

Hierbij zijn geen bijzonderheden te behandelen.

Op basis van de boven beschreven toerekening van de kosten ontstaat tenslotte de volgende analytische resultatenrekening.

In het vorige artikel<sup>3</sup> is berekend, hoeveel de rentekosten over 1972 van de voorkomende uitzettingen bedragen; deze zijn voor wat betreft de uitzettingen steeds als eerste post vermeld.

<sup>3</sup>) Zie M.A.B., november 1973

Analytische resultatenrekening over 1972 (X f 1.000,—)

|   | kosten |               | baten  | saldo     |
|---|--------|---------------|--------|-----------|
|   | %      | bedrag        |        |           |
| <b>1 Kredieten in Rekening-Courant</b>        |        |               |        |           |
| Rentekosten                                   |        | 9.240         |        |           |
| Van kostenplaats Rek.Crt.                     |        | 7.425         |        |           |
| Van kostenplaats Kredieten                    |        | 2.272         |        |           |
|   | 6,31   | <u>18.937</u> |        |           |
| Rentebaten                                    |        |               | 20.500 | 1.563     |
| <b>2 Persoonlijke leningen</b>                |        |               |        |           |
| Rentekosten                                   |        | 670           |        |           |
| Van kostenplaats Rek.Crt.                     |        | 495           |        |           |
| Van kostenplaats Kredieten                    |        | 368           |        |           |
|   | 7,67   | <u>1.533</u>  |        |           |
| Rentebaten                                    |        |               | 1.750  | 217       |
| <b>3 Hypothecaire leningen</b>                |        |               |        |           |
| Rentekosten                                   |        | 17.350        |        |           |
| Van kostenplaats Spaarbank                    |        | 2.861         |        |           |
| Van kostenplaats Kredieten                    |        | 364           |        |           |
|   | 6,86   | <u>20.575</u> |        |           |
| Rentebaten                                    |        |               | 24.000 | 3.425     |
| <b>4 Vaste bedrijfsfinancieringen</b>         |        |               |        |           |
| Rentekosten                                   |        | 11.560        |        |           |
| Van kostenplaats Spaarbank                    |        | 1.907         |        |           |
| Van kostenplaats Kredieten                    |        | 576           |        |           |
|   | 7,01   | <u>14.043</u> |        |           |
| Rentebaten                                    |        |               | 16.750 | 2.707     |
| <b>5 Ingecalculeerde rente Eigen Vermogen</b> |        |               |        |           |
|   |        |               | 11.600 | 11.600    |
| <b>6 Verzorging betalingsverkeer</b>          |        |               |        |           |
| Van kostenplaats Rek.Crt.                     |        | 4.800         |        |           |
| Opbrengst                                     |        |               | 2.700  | ·/. 2.100 |
| <b>7 Effecten</b>                             |        |               |        |           |
| Van kostenplaats Effecten                     |        | 974           |        |           |
| Opbrengsten                                   |        |               | 1.150  | 176       |
| Transporteren                                 |        | 60.862        | 78.450 | 17.588    |

|   | kosten |               | baten         | saldo         |
|---|--------|---------------|---------------|---------------|
|   | %      | bedrag        |               |               |
| Transport   |        | 60.862        | 78.450        | 17.588        |
| 8 <i>Emissiebedrijf</i>   |        |               |               |               |
| Van kostenplaats Alg. Zaken   |        | 104           |               |               |
| Opbrengst   |        |               | 150           | 46            |
| 9 <i>Vermogensbeheer</i>  |        |               |               |               |
| Van kostenplaats Alg. Zaken   |        | 80            |               |               |
| Opbrengst   |        |               | 150           | 70            |
| 10 <i>Bemiddeling Verzekeringen</i>   |        |               |               |               |
| Van kostenplaats Verzekeringen  |        | 1.583         |               |               |
| Opbrengst   |        |               | 2.000         | 417           |
| 11 <i>Bemiddeling reizen</i>  |        |               |               |               |
| Van kostenplaats Reizen   |        | 296           |               |               |
| Opbrengst   |        |               | 350           | 54            |
| 12 <i>Diverse kleine diensten</i>   |        |               |               |               |
| Van kostenplaats Diversen   |        | 392           |               |               |
| Opbrengst   |        |               | 500           | 108           |
|   |        | <u>63.317</u> | <u>81.600</u> | <u>18.283</u> |
| In het bovenstaande overzicht zijn de belastingen nog niet opgenomen.   |        |               |               |               |
| Het nadelig saldo van de prijsverschillen, de onderbezettingsverschillen en de verschillen ten opzichte van de gebudgetteerde tarieven bedraagt |        | 83            |               | ·/. 83        |
|   |        | <u>63.400</u> | <u>81.600</u> | <u>18.200</u> |

De gepubliceerde resultatenrekening zou er als volgt uit kunnen zien:

| lasten              | winst- en verliesrekening over het jaar 1972 |                       | baten      |                       |
|---------------------|--|-----------------------|------------|-----------------------|
| Rentelasten         |  | f 31.400.000,—        | Rentebaten | f 65.000.000,—        |
| Personeelskosten    |  | f 14.800.000,—        | Provisies  | f 7.000.000,—         |
| Bedrijfskosten      |  | f 7.600.000,—         |            |                       |
| Dotatie voorziening |  |                       |            |                       |
| algemene risico's   | f 1.300.000,—                                |                       |            |                       |
| Belastingen         | f 8.500.000,—                                |                       |            |                       |
| Netto-winst         | f 8.400.000,—                                |                       |            |                       |
| Bruto-winst         |  | <u>f 18.200.000,—</u> |            |                       |
|                     |  | <u>f 72.000.000,—</u> |            | <u>f 72.000.000,—</u> |

In de gepubliceerde winst- en verliesrekening zijn niet opgenomen de ingecalculeerde rentekosten ad f 11.600.000,—.

Op de boven beschreven wijze is getracht, het resultaat per soort dienstverlening tot uitdrukking te brengen. Het is denkbaar, dat ongeveer langs dezelfde lijnen een kostenbewakingsstelsel voor de gebruikte kostenplaatsen te ontwikkelen is. Daaraan zal echter nog veel onderzoek vooraf moeten gaan, omdat de gebruikte tarieven niet zonder meer als standaardkosten te gebruiken zijn. In het bankbedrijf is het n.l. in een aantal gevallen niet direct mogelijk een causale relatie tussen „inspanning” en „prestatie” cijfermatig uit te drukken.