

Stichting Work-Study en de Work-Factor Raad willen een platform bieden aan Work-Factor gebruikers, arbeidsanalisten, cost engineers en industrial engineers om problemen, oplossingen, ideeën en tips te bespreken. Daartoe zullen we regelmatig een WS Tip sturen aan “WF-leden” en geïnteresseerden. Mocht dit bericht niet op het juiste adres aankomen stuur het dan door naar geïnteresseerden en laat ons dat weten, svp.

Het onderwerp van vorige WS Tips staat op de WF Website onder: WF en Management/Praktisch - Algemeen/WS Tips.

KOSTPRIJSSYSTEMEN EN KOSTENVERBIJZONDERING, Deel 10

HET VERLOOP VAN DE BUDGETTERINGSPROCEDURE

De budgetteringsprocedure kan men onderverdelen in een aantal fasen, die in de loop van het jaar worden doorlopen:

- Voorfase: Vaststelling van capaciteiten en technische data.
- Tariefase: Berekening van tarieven en toeslagen.
 Voorlopige informatie t.b.v. de prijsprognose.
- Eindfase: Opstellen van het huishoudplan.
 Vaststelling van de definitieve prijzen en verrekenprijsanalyse.
 Opstelling van de geconsolideerde (samengevoegde) begroting

Opstelling van de geconsolideerde (samengevoegde) begroting.

De voorfase

- De capaciteitsberekening.

Het uitgangspunt bij het opstellen van de budgetten is de capaciteitsberekening. Het middellange termijnplan is de basis voor die capaciteitsberekening.

Bij de capaciteitsberekening begint men met het opstellen van een overzicht van de beschikbare capaciteit (mensen / machines). Als voorbeeld nemen we nu de capaciteitsberekening per machine.

Later komen we uitgebreid op dit onderwerp terug.

Bij de capaciteitsberekening per machine gaat men eerst uit van de bruto uren per jaar. Deze bruto uren worden verminderd met de stilstanduren als gevolg van collectieve vakanties, feestdagen en groot onderhoud in bedrijfstijd. Het aantal uren dat men dan overhoudt, noemt men de **beschikbare capaciteit** per machine, BC.

Deze beschikbare capaciteit in uren wordt vermenigvuldigd met de netto output van de machine per uur, om te komen tot de **beschikbare capaciteit** in aantallen producten per machine.

De netto output van de machine per uur is de bruto output van die machine, verminderd met technische - en organisatorische belemmeringen, en de bewerkingssuitval.

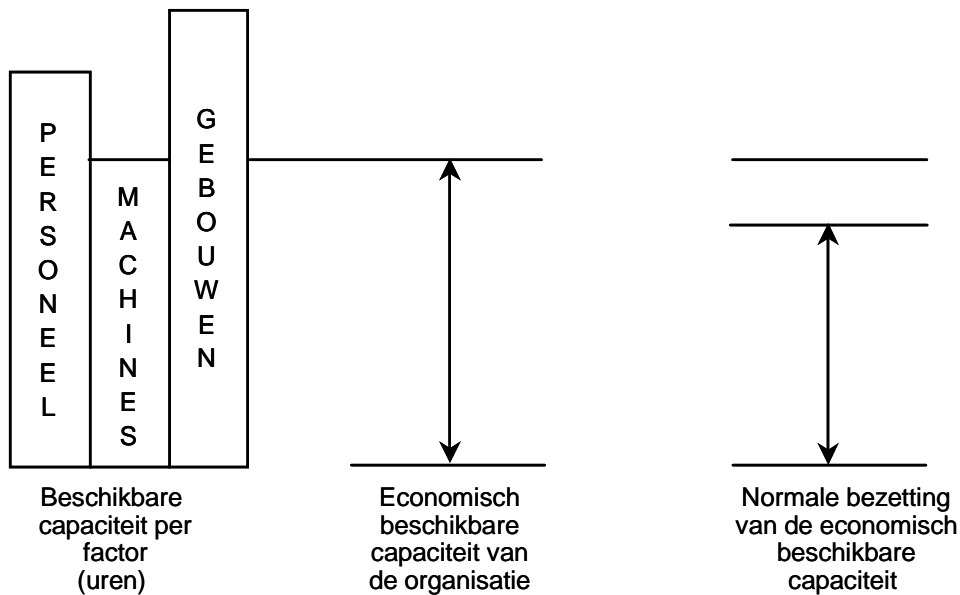
Staat nu die machine, waarvan we de beschikbare capaciteit hebben berekend, in een machinegroep, waarbij de machines onderling "gekoppeld" zijn qua output, dan bepaalt de machine met de laagste beschikbare capaciteit de output van de machinegroep. Deze machine is dan bepalend voor de **beschikbare capaciteit** van de machinegroep, de bottleneck, BN.

Hetzelfde geldt voor afdelingen. Heeft men op vergelijkbare wijze voor elke afdeling, de beschikbare capaciteit berekend (uitgedrukt in uren of aantal producten per jaar), dan wordt vastgesteld welke afdeling de laagste capaciteit heeft. De beschikbare capaciteit van deze afdeling bepaalt de **economisch beschikbare capaciteit** van de organisatie, EBC.

De aldus bepaalde economisch beschikbare capaciteit vormt de bovengrens voor het vaststellen van de normale bezetting (NB). De normale bezetting van de economisch beschikbare capaciteit (in uren) wordt als basis genomen voor de berekening van de vaste kosten per uur van de capaciteitsseenheid (groep). In de meeste gevallen zullen de economisch beschikbare capaciteit en de normale bezetting niet overeenkomen, omdat het volledig benutten van de economisch beschikbare capaciteit, alleen al statistisch gezien, niet realiseerbaar is; maar het moet wel taakstellend zijn.

- Productiefactoren

Het vaststellen van de normale bezetting is een beleidsaangelegenheid. In veel gevallen zal dit leiden tot het vaststellen van de normale bezetting op het niveau van de verwachte bezetting op basis van



het eerste jaar van het middellange termijn plan. Soms wordt de normale bezetting vastgesteld op een gemiddeld niveau van het middellange termijnplan en noemt men het ook wel **rationele capaciteit**, RC.

- Productie planning data.

Op basis van de capaciteitsberekeningen en rekening houdend met de kwantitatieve taakstelling t.a.v. aantallen, doorlooptijden, omsteltijden, etc., bepaalt het lokale management in samenwerking met de O & E afdeling / Management & Planning afdeling het vereiste aantal machines, de vereiste aantallen directe en indirecte personeelsleden, het energieverbruik, het materiaalverbruik, etc.

De tarieffase

- Berekening van tarieven en toeslagen: het tarievenbudget.

Het tarievenbudget is een in de vorm van het huishoudbudget (zie eindfase) opgestelde calculatie voor de berekening van tarieven en toeslagen. De calculatie is gebaseerd op de normale bezetting van de economisch beschikbare capaciteit (in uren). In de calculatie worden opgenomen de bij de normale bezetting behorende taakstellende kosten. Hieronder worden verstaan de bij de gegeven organisatie behorende onvermijdbare, noodzakelijke "bestedingen".

- De prijsprognose.

De opstelling van het tarievenbudget kan in een vroeg stadium van de budgetteringsprocedure geschieden. Tarieven en toeslagen zijn noodzakelijke gegevens voor de kostprijsberekening. De volgende schakels in de organisatie beschikken daardoor tijdig over informatie met betrekking tot de standaardkostprijs van de intern en/of extern te verwerven halffabricaten, producten of diensten.

Op basis van het tarievenbudget kan men een eerste indicatie geven van het kostprijs- of kosten-niveau. Een indicatie, omdat aan het tarievenbudget **geen** gedetailleerd productieprogramma ten grondslag hoeft te liggen.

De eindfase

- Het huishoudbudget.

Bij de opstelling van het huishoudbudget is er **wel** een gedetailleerd productieprogramma beschikbaar. Onder het huishoudbudget verstaat men een logisch samenhangend geheel van afdelingsbudgetten, welke zijn gebaseerd op de verwachte activiteiten zoals die in het activiteitenplan zijn vastgelegd.

Het huishoudbudget wordt als volgt opgebouwd:

- 1: Opstellen van de taakstellende bestedingen bij de verwachte bezetting (activiteitenplan).
- 2: Berekenen van het dekkingsplan. De dekking voor de taakstellende bestedingen bij de verwachte bezetting, wordt berekend door de kwantiteiten (aantal producten, manuren, enz.), afgeleid uit het activiteitenplan, te vermenigvuldigen met de tarieven en toeslagen uit het tarievenbudget (gebaseerd op de normale bezetting van de economisch beschikbare capaciteit).
- 3: Het completeren van het huishoudbudget. Dit omvat het totaaloverzicht van de taakstellende bestedingen, de verwachte dekking met daarbij een voorgerecalculeerde resultatenrekening en een voorgerecalculeerde balans.

Omdat het tarievenbudget gebaseerd is op de taakstellende kosten, mogen er met uitzondering van een mogelijk voorgerecalculeerde bezettingsresultaat, geen voorgerecalculeerde budgetresultaten en -verliezen uit hoofde van productsubsidies in voorkomen.

Een voorgerecalculeerde bezettingsresultaat kan ontstaan, als de verwachte bezetting afgeleid van het activiteitenplan, afwijkt van de normale bezetting welke als basis gebruikt werd voor de berekening van de tarieven en toeslagen (tarievenbudget). Berekend wordt het verwachte verlies of de verwachte winst die ontstaat door het gebruiken van de tarieven en toeslagen uit het tarievenbudget, welke zijn berekend op basis van de normale bezetting.

Vaststelling van de definitieve prijzen en analyse van het verrekenprijsniveau.

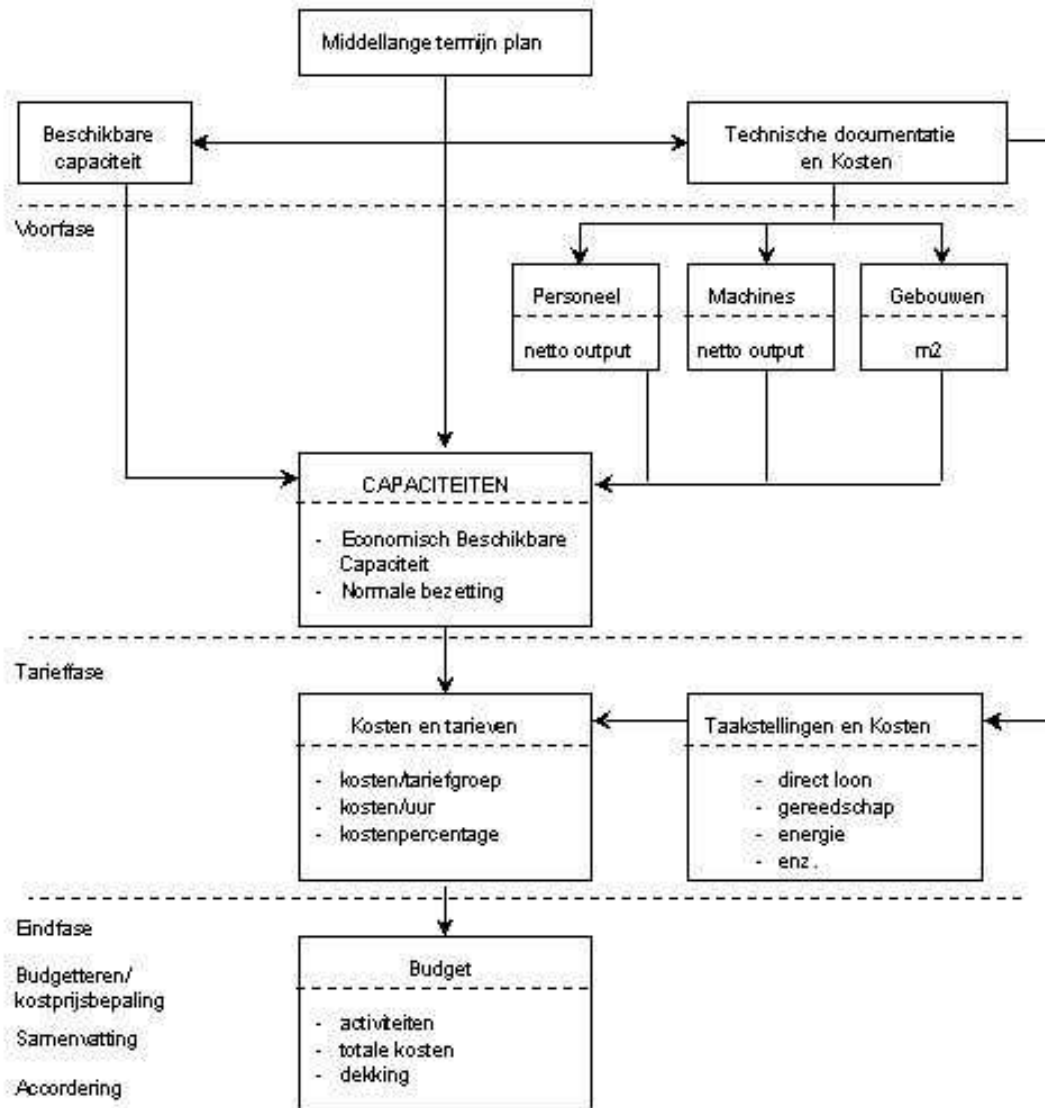
Na de beëindiging van de voorfase en tarieffase, kunnen de tarieven en toeslagen niet meer gewijzigd worden, tenzij externe invloeden of beleidsbeslissingen zich doen gelden. In de eindfase wordt dan het definitieve prijsniveau berekend en vergeleken met eerdere berekeningen (analyse van het verrekenprijsniveau).

Opstelling van de geconsolideerde (samengevoegde) begroting.

De afsluiting van de eindfase wordt gevormd door het samenstellen van de geconsolideerde begroting, met de gegevens van het huishoudplan op het niveau van de te begroten organisatie. De budgetgegevens worden beoordeeld en goedgekeurd door het verantwoordelijk management in de technische sector op de verschillende niveaus. Deze budgetgegevens worden in de diverse centrales gecombineerd met de huishoudbudgetten van de nationale organisaties, productdivisies en het gehele concern.

Aangezien in het huishoudbudget de financiële consequenties van het activiteitenplan worden weergegeven, zal het bij belangrijke wijzigingen van dit plan noodzakelijk zijn, nieuwe prognoses m.b.t. voorraden, personeel en resultaten op te stellen. Deze prognoses (basis voortschrijdend periodeplan) komen echter niet in de plaats van het oorspronkelijke huishoudbudget, maar zijn een aanvulling hierop.

Basisgegevens ten behoeve van de berekening van tarieven *)



*) De berekeningswijze van toeslagen wordt uitgebreid behandeld in latere WS Tips.

Voor reacties naar

G. de Vrij

Secr.: Stichting Work-Study / WORK-FACTOR Raad / WFGD

Tel: +31.40.2046048

E-mail: work-study@onsmail.nl of info@work-factor.nl

Website: www.work-factor.nl