



## **Verborgene kosten**

## **0. Inleiding**

De fundamentele doelstelling voor veel organisaties is continuïteit. Om deze doelstelling te realiseren zal op de langere termijn het financiële resultaat als saldo van opbrengsten en kosten positief moeten zijn.

De financiële resultaten kunnen worden verbeterd door het verhogen van de opbrengsten, het beheersen c.q. verlagen van de kosten (hierna aangeduid als kostenbeheersing) of door een combinatie hiervan.

Kostenbeheersing is een veelomvattend deskundigheidsgebied waarover veel is gepubliceerd. Mede onder invloed van de toenemende diversiteit en daarmee complexiteit van het product- en dienstenaanbod, internationalisering en globalisering, snelle technologische ontwikkelingen, aanbestedingsregelgeving en transparantie door de beschikbaarheid van internet is de inkoopfunctie een buitengewoon specialistisch terrein geworden.

Een tot nu toe onderbelicht aspect van kostenbeheersing is het fenomeen “verborgen kosten”. Verborgene kosten worden vaak in verband gebracht met de verspillingen uit de Lean Management filosofie, of met extra kosten en toeslagen bij inkoop. Dit is niet altijd terecht, omdat verspillingen en toeslagen vaak - in elk geval gedeeltelijk - zichtbaar zijn.

Dit document beschrijft wat verborgen kosten zijn. Door te lezer bewust te maken van verborgen kosten kunnen mogelijk kostenbesparingen in de eigen organisatie worden geïdentificeerd en gerealiseerd.

In de bijlagen zijn als hulpmiddel vier voorbeelden van verborgen kosten opgenomen.

De opbouw van dit document is als volgt:

<b>0. Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>1. Wat zijn verborgen kosten?</b>	<b>4</b>
<b>2. Parallellen met Lean Management</b>	<b>5</b>
<b>3. Inefficiënte processen</b>	<b>5</b>
<b>4. Verborgene personeelskosten</b>	<b>6</b>
<b>5. Verborgene huisvestingskosten</b>	<b>7</b>
<b>6. Verborgene machinekosten</b>	<b>7</b>
<b>7. Verborgene ICT-kosten</b>	<b>8</b>
<b>8. Onvoorziene bijkomende kosten bij inkoop</b>	<b>8</b>
<b>9. Verborgene kosten van outsourcing</b>	<b>9</b>
<b>10. Overige verborgen kosten</b>	<b>9</b>
<b>11. Bronvermelding</b>	<b>10</b>
<b>Bijlagen: Praktijkvoorbeelden van verborgen kosten</b>	
Bijlage 1 Defecten	<b>11</b>
Bijlage 2 Verborgene kosten van bedrijfsopleidingen	<b>13</b>
Bijlage 3 Verborgene kosten bij webhosting	<b>15</b>
Bijlage 4 Verborgene kosten van vermogensbeheer	<b>17</b>

Cees in 't Veld/Focus op verbeteren, 1 september 2014

De informatie in dit document is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend. Hoewel bij het samenstellen zorgvuldig te werk is gegaan kan Focus op verbeteren B.V. niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie en wijst iedere aansprakelijkheid ten aanzien van het gebruik van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.

## 1. Wat zijn verborgen kosten?

Naar mijn weten bestaat er geen universeel gedragen definitie van verborgen kosten.

De website [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) geeft als definitie voor “hidden cost”:

“Expense not normally included in the purchase price of an equipment or machine, such as for maintenance, supplies, training, and upgrades.” Vrij vertaald zijn dit kosten die geen rol hebben gespeeld bij een inkoopbesluit. De in deze definitie genoemde kosten zijn op het moment van eerste inkoop wellicht verborgen kosten maar worden na eerste inkoop wel zichtbaar. Door hier lering uit te trekken kunnen dergelijke kosten bij een volgende inkoop wel in de inkoopcriteria worden meegenomen en zijn dan geen verborgen kosten meer.

In deze notitie zijn verborgen kosten daarom gedefiniëerd als “kosten die niet waren ingecalculeerd bij een inkoopbeslissing alsmede kosten die optreden zonder dat de organisatie(leiding) zich hiervan bewust is of, als dat wel zo is, kosten waarvan de omvang materieel wordt onderschat.” Hierbij wordt nader ingegaan op de volgende aspecten:

- Parallellen met Lean Management.
- Inefficiënte processen.
- Verborgene personeelskosten.
- Verborgene huisvestingskosten.
- Verborgene machinekosten.
- Verborgene ICT-kosten.
- Onvoorziene bijkomende kosten bij inkoop.
- Verborgene kosten van outsourcing.
- Overige verborgen kosten.

## 2. Parallelen met Lean Management

Lean Management is een manier van werken waarbij alles en iedereen in de organisatie zich richt op het creëren van waarde voor de cliënt in alle processen en het elimineren van verspillingen. Door de klant centraal te stellen wordt maximale toegevoegde waarde voor de klant gerealiseerd tegen minimale kosten.

Met **muda** wordt elke activiteit bedoeld die beslag legt op resources, maar die geen enkele waarde toevoegt. Lean is erop gericht om zaken die geen toegevoegde waarde leveren, te elimineren. In het Nederlands noemen we muda simpel gezegd een verspilling.

De soorten verspilling (Engels: TIMWOODS) zijn:

- Transport (Engels: Transport).
- Voorraden (Engels: Inventory).
- Beweging (Engels: Motion).
- Wachttijden (Engels: Waiting).
- Overproductie (Engels: Overproduction).
- Gebrekkige procesinrichting (Engels: Overprocessing).
- Defecten (Engels: (Defects).
- Vaardigheden personeel (Engels: Skills).

Ongelijkheden binnen een voortbrengingsproces wordt **mura** genoemd.

Er is sprake van **muri** wanneer er boven een machine- of mancapaciteit geproduceerd wordt.

Hoewel deze elementen binnen organisaties niet altijd verborgen zijn bestaan vaak weinig zicht om de omvang omdat deze zaken niet gemeten dan wel gekwantificeerd worden. Daarom zullen deze begrippen in de volgende paragrafen nader aan de orde komen.

## 3. Inefficiënte processen

Efficiënte processen zijn processen in een organisatie die bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie en die op efficiënte wijze worden uitgevoerd. Als spiegelbeeld zijn inefficiënte processen dan processen die:

- niet bijdragen aan de doelstelling. Voorbeelden hiervan zijn interne of subsidieprojecten die los staan van de strategie, maar die wel kosten genereren in de sfeer van direct personeel, indirect personeel, out of pocket, kosten van verantwoordingen en dergelijke. Het kan zijn dat voor deze projecten vast personeel is aangetrokken met het risico van afvloeiingskosten als het project wordt beëindigd.
- leiden tot verspillingen zoals genoemd in paragraaf 2. Vaak worden dergelijke verspillingen hetzij niet onderkend/gemeten/gekwantificeerd zodat in belangrijke mate sprake is van verborgen kosten. Als voorbeeld is de verspilling “defecten” uitgewerkt in bijlage 1.

#### **4. Verborgen personeelskosten**

Voor veel organisaties is personeel een grote, zo niet de grootste kostenpost. De actuele financiële omvang van deze kostenpost als som van salarissen, sociale lasten, pensioenkosten en overige personeelskosten is meestal helder in beeld. Achter dit geldbedrag gaat echter een hele wereld aan vragen schuil die kunnen leiden tot het identificeren van verborgen kosten:

- Is elke werknemer alle betaalde uren bezig aan zaken die bijdragen aan de strategie?
- Zijn er werknemers die hoger dan marktconform worden betaald (met andere woorden: te duur zijn voor het werk dat ze doen)?
- Zijn er werknemers die overgekwalificeerd zijn voor hun taken en daardoor te duur of niet gemotiveerd zijn?
- Zijn er werknemers die ondergekwalificeerd zijn voor hun taken en daardoor hun werk niet efficiënt doen of veel fouten maken?
- Zijn werknemers onder werktijd bezig met privé-zaken?
- Is de optimale personeelsopbouw niet verstoord?
- Is de overleg- en vergadercultuur efficiënt?
- Is overdracht van werkzaamheden effectief?
- Worden binnenkomende gesprekken direct naar de juiste persoon geleid?
- Worden wachttijden zoveel mogelijk voorkomen?
- Is de interne communicatie effectief?
- Wordt kennis effectief gedeeld?
- Is registratie van verlof en verzuim adequaat?
- Leidt te hoog verloop niet tot bovenmatige wervingskosten en ongewenst kennisverlies?
- Leidt te laag verloop niet tot verstarring en te hoge kosten?
- Zijn opleidingen adequaat, worden ze op het juiste moment aangeboden en leiden ze tot de gewenste bijdrage aan de strategie?
- Zijn de verzuimkosten niet te hoog, en zijn oorzaken van verzuim (zoals overbelasting, slechte sfeer, angst, pesterij, verminderde motivatie duidelijk in kaart?)
- Is de planning en inzet van personeel zodanig dat overbelasting (muri) en leegloop worden voorkomen?
- Zijn de overige personeelskosten in control en marktconform?

Als voorbeeld is de verspilling “verborgene kosten van bedrijfsopleidingen” uitgewerkt in bijlage 2.

## **5. Verborgen huisvestingskosten**

De kosten van huisvesting zijn meestal substantieel. Het belangrijkste kenmerk is dat de kosten overwegend vast zijn en de capaciteit niet gemakkelijk te variëren (een eigendomspand is niet snel verkocht en een gehuurd pand kent meestal een huurtermijn voor langere tijd). Aanpassingen in de beschikbare capaciteit kunnen veelal slechts in intervallen worden gerealiseerd terwijl de capaciteitsbehoefte geleidelijker toe- of afneemt, hetgeen leidt tot frictieleegstand.

Uitbreiding van de organisatieactiviteiten kan leiden tot uitbreiding van locaties. Verborgene kosten die hiermee samenhangen zijn zaken als reistijd tussen locaties, extra reiskosten, verlies van informele communicatie, kosten van versnippering van activiteiten, het verplaatsen van voorraden, tijdelijke leegstand bij uitbreiding en dergelijke.

Afname van de bedrijfsactiviteiten kan leiden tot hoge kosten per benutte werkplek door onderbezetting. Door concentratie van werkplekken kan een gedeelte van de huisvesting in winterstand worden gezet. Het niet benutten van deze mogelijkheid kan leiden tot verborgene kosten van energie, receptie, beveiliging en dergelijke.

## **6. Verborgene machinekosten**

Met name in productiebedrijven zijn machinekosten vaak substantieel. Voor veel machines geldt dat rente- en afschrijvingskosten in de tijd afnemen maar dat onderhoudskosten in de tijd toenemen. Dit kan leiden tot een omslagpunt van de totale kosten. Van groot belang is te monitoren hoe de totale performance (uitgedrukt in geld) zich verhoudt tot de concurrentie c.q. (nieuwe) alternatieven in de markt.

De afschrijvingskosten van machines zijn meestal helder in beeld. Ook achter machinekosten gaat echter een hele wereld aan vragen schuil die kunnen leiden tot het identificeren van verborgene kosten, zoals:

- Wat is het kapitaalbeslag (rentekosten) van een machine?
- Wat zijn de directe onderhoudskosten (onderdelen en direct loon) van een machine?
- Wat is de frequentie en duur van ongepland onderhoud/storingen en is de oorzaak daarvan bekend?
- Leidt onvoldoende preventief onderhoud tot hogere onderhoudskosten?
- Wat is de capaciteit per tijdseenheid van de machine?
- Wat is de bezettingsgraad van de machine?
- Wat is de omsteltijd van de machine?
- Hoe groot is het percentage afgekeurde producten op de machine?
- Wordt uitval van produkten als gevolg van slechte kwaliteit grondstoffen verhaald op leveranciers?
- Hoe gelijkwaardig is de geleverde productkwaliteit van de machine?
- Wat is uiteindelijk de integrale kostprijs per geproduceerde eenheid en hoe marktconform is deze?

## **7. Verborgen ICT-kosten**

Met betrekking tot ICT hard- en software zijn veelal de vragen zoals vermeld in paragraaf 6 relevant. Verborgen kosten van ICT zijn voorts op één of ander manier gerelateerd aan verloren productiviteit van medewerkers. Deze kosten hebben direct invloed op de winstgevendheid van de organisatie of beïnvloeden nadelig de missie, bedrijfsdoelstellingen of concurrentiepositie. Voorbeelden hiervan zijn:

- Downtime: gepland of ongepland. Het netwerk of onderdeel van het netwerk is niet beschikbaar.
- Slecht of matig functionerende technologie: verouderde hardware of software, een onjuiste inrichting hiervan, gebrekkige interfaces, handmatige activiteiten.
- Administratieve handelingen: werven van ict-medewerkers, goed in kaart hebben van alle standaardprocessen, registratie en bestellen van hardware & software.
- Door gebruiker veroorzaakte schade: verwijderen, verliezen van kritische bedrijfsbestanden.
- Door externen veroorzaakte schade: inbraakgevoelige systemen, fouten gemaakt door derde partijen.
- Verloren tijd: tijd die niet geregistreerd wordt, zoals communicatie en onderhandelingen met derde partijen, wachten op een oplossing of op nieuw hardware.
- Stroomverbruik van servers.
- Overschot aan opslagcapaciteit.
- Herstelkosten na calamiteiten.
- Medewerkers die op hun desktop beschikken over applicaties die ze niet nodig hebben (waaronder onnodige licentiekosten).
- De kosten van de uitrol van een nieuwe applicatie.
- Eénmalige kosten bij upgrades naar nieuwe versies.

## **8. Onvoorziene bijkomende kosten bij inkoop**

Voorbeelden van onvoorziene kosten bij inkoop (kunnen) zijn:

- Te late of verkeerde levering die tot procesverstoring en daardoor hoge kosten leidt.
- Kosten intermediairs (zoals bij inhuur personeel).
- Administratiekosten.
- Toeslagen.
- Vastrecht.
- Voorrijkosten.
- Hogere tarieven buiten kantoortijden.
- Niet voorziene kosten of boetebepalingen (in “kleine lettertjes” of algemene voorwaarden).



## **9. Verborgen kosten van outsourcing**

Voor veel functies kan een organisatie kiezen uit zelf doen of uitbesteden. Beide alternatieven hebben duidelijke voor- en nadelen die afhankelijk van de specifieke organisatiebehoeften en -kenmerken groter of kleiner kunnen zijn. De verborgen kosten van outsourcing zijn de belangrijkste oorzaak dat veel uitbestedingen geen waarde creëren. Deze kosten hebben meestal betrekking op:

- Selectiekosten leverancier.
- Initiële overdrachtskosten.
- Kosten van intern transitie management (organisaties overzien niet altijd welke inspanningen nodig zijn op zaken op een nieuwe manier te laten functioneren).
- Relatiebeheer en communicatie/aansturingskosten.
- Kosten van de achterblijvende organisatie (medewerkers die niet overgaan naar de nieuwe dienstverlener, boekwaardeverliezen op activa).
- De aanwezigheid van schaduworganisaties (de eigen organisatie blijft taken verrichten die contractueel door de nieuwe dienstverlener verricht worden).
- Verlies van kennis.
- Reis- en vervoerskosten.
- Contractuele vervanging van apparatuur en infrastructuur (die bij eigen beheer wellicht was uitgesteld).
- Meerkosten van niet voorziene wensen (die bij eigen beheer tegen lagere kosten kunnen worden ingevuld).
- Overdracht na afloop contract.
- Toenemende behoeften van gebruikers.

## **10. Overige verborgen kosten**

Overige verborgen kosten kunnen op talloze manieren optreden. Voorbeelden zijn:

- Kennisverlies door onvoldoende documentatie.
- Veelvuldig onnodig zoeken.
- Gebruik van materialen door werknemers voor privédoeleinden.
- Gebruik van vaste activa (vervoermiddelen, computers) voor privédoeleinden.
- Oververzekering c.q. dubbele verzekering.
- Onnodig verlenen van (te hoge) kortingen in geld of goederen aan afnemers.
- Te duur inkopen c.q. het niet benutten van kortingen bij inkoop.
- Niet benutte subsidies (mits subsidie hoger is dan verkrijgingskosten).
- Aanvragen van subsidies met te hoge verkrijgingskosten of te strenge voorwaarden).
- Verschrotting van gebruikte activa die nog een restwaarde hebben.
- Zoekraken van activa die als kosten op een project zijn weggeschreven.
- Niet benutten van verzekeringsdekking bij schade.
- Niet benutten (leveranciers)garantie bij schade.
- Ondoelmatig energie en/of waterverbruik.

## **11. Bronvermelding**

Voor deze notitie is mede gebruik gemaakt van de volgende websites:

- [www.accuraad.nl](http://www.accuraad.nl)
- [www.beleggingsmatch.nl](http://www.beleggingsmatch.nl)
- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)
- [www.leanmanufacturingtools.nl](http://www.leanmanufacturingtools.nl)
- [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)
- [www.nevi.nl](http://www.nevi.nl)
- [www.plazilla.com](http://www.plazilla.com)
- [www.slagkracht-outsourcing.nl](http://www.slagkracht-outsourcing.nl)
- [www.triodin.nl](http://www.triodin.nl)
- [www.webhostinginfo.nl](http://www.webhostinginfo.nl)
- [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl)

## Bijlage 1 Defecten

### De ijsberg

Eén van de zeven verspillingen volgens Lean Management is ‘defecten’. Dit zijn producten of diensten die verschillen van wat de klant besteld heeft. De kosten van defecten worden vaak vergeleken met de top van een ijsberg (zie figuur 1), slechts een klein deel is zichtbaar aan de oppervlakte. Toegevoegd aan de aanvankelijke kosten van het defecte product, zijn er ook nog andere kosten die niet altijd voor de hand liggen, of niet mee worden genomen, en die vaak ver boven de initiële kosten uit stijgen. Als algemene regel geldt dat je de kosten van het defecte product met tien moet vermenigvuldigen om te komen tot de werkelijke kosten voor je bedrijf.

Kosten van defecten kunnen onder andere te maken hebben met wachttijd door interne fouten, herbewerking, foutregistratie, claims, inspectie, onnodig afval, overuren, verloren opdrachten, en klachtenafhandeling.



Figuur 1: Slechte kwaliteit brengt veel verborgen kosten met zich mee.

Andere voorbeelden van kosten zijn kosten van probleemoplossing, transport, papierwerk, verhoogde doorlooptijden en potentieel verloren klanten die ergens anders gaan inkopen.

Alle inspanningen en kosten die slechte kwaliteit met zich meebrengt, creëren als het ware een verborgen fabriek die naast het reguliere (kern) proces draait.

Het inzichtelijk maken en elimineren van de slechte kwaliteit resulteert in een drastische verlaging van onnodige kosten.

### De oorzaken van defecten

Defecte producten kunnen worden veroorzaakt door verschillende problemen. Veel daarvan kunnen worden vermeden wanneer er goed is nagedacht over het ontwerp van een product, de indeling van processen en de benodigde apparatuur.

Veel defecten worden veroorzaakt door het gebruik van onjuiste methoden als gevolg van niet-standaard operaties, verschillen in de manier waarop processen worden uitgevoerd door verschillende mensen in verschillende ploegen.

Ook ontstaat de mogelijkheid voor het maken van fouten door bij het ontwerpen van producten niet na te denken over hoe ze gemonteerd moeten worden. Defecten kunnen hierdoor ontstaan wanneer ze op een verkeerde manier ingezet worden, en gebruikers daar niet van op de hoogte zijn.

Een andere oorzaak is het niet goed onderhouden van apparatuur en machines. Hierdoor ontstaan er eerder defecten.

Daarnaast is de cultuur er niet altijd naar om managers genoeg macht en vertrouwen te geven om problemen uit processen te halen en deze zelf op te lossen. Ze gaan vaak door met waar ze mee bezig zijn en proberen er het beste te maken, in plaats van te stoppen met het proces of het proces te corrigeren.

Een ander probleem is dat medewerkers onvoldoende worden getraind. Vaak wordt hen verteld hetzelfde te doen als degene naast hen, vaak degene bij wie hetzelfde was gebeurd de week ervoor.

Tot slot wordt soms het verkeerde gedrag beloond, door te betalen voor kwantiteit in plaats dan voor kwaliteit. Dit gebeurt door medewerkers te stimuleren zo snel mogelijk te werken en zelfs te bestraffen als ze niet genoeg produceren. Hierbij wordt vaak niet gekeken naar de consequenties dat dit heeft voor de kwaliteit van de producten of diensten.

### **Voorbeelden van verborgen kosten**

Een aantal voorbeelden van verborgen kosten zijn:

- onderdelen die op een verkeerde manier geïnstalleerd zijn;
- ontbrekende schroeven en andere bevestigingssystemen veroorzaakt door een gebrek aan controles;
- verkeerde onderdelen die worden gebruikt als gevolg van onjuiste of ontbrekende instructies;
- slecht geproduceerde componenten;
- beschadigde onderdelen als gevolg van overmatig gebruik;
- defecte onderdelen die de klant hebben bereikt.

## **Bijlage 2 Verborgen kosten van bedrijfsopleidingen**

Per jaar besteden Nederlandse bedrijven honderden miljoenen aan training en opleiding. De trend is dat de opleidingsduur korter wordt en dat de kosten ervan stijgen. Iets meer dan de helft van de deelnemende bedrijven is na een training tevreden. Op een rapport zou dat een 5,5 zijn. Hoe kan dat beter? Hieronder een overzicht van de kosten.

### **1. Cursusprijs**

Het allereerste wat duidelijk lijkt, is de cursusprijs. Die maakt echter maar een fractie uit van wat een training werkelijk kost. Kessels/Smit (2004) berekenden dat de loonsomkosten van cursisten doorgaans het tienvoudige bedragen van de zichtbare directe opleidingskosten.

### **2. Bruto loonkosten en toeslagen**

Iemand die een training volgt, doet dat niet in zijn vrije tijd. Als werkgever betaalt u het salaris en de premies. Als de training (voor een deel) in de avonduren valt of in het weekend, dan zijn er soms ook nog toeslagen te verrekenen.

### **3. Vervanging**

Als een (productie-)proces persé doorgang moet vinden, moet u voor deelnemers aan een training een vervangende dienst regelen. De kosten daarvan hoort u bij de kosten van de training op te tellen.

### **4. Verblijfkosten**

Een training van vijfmaal een dagdeel in vijf weken geeft een heel ander kostenplaatje dan één van drie dagen aan één gesloten. Driemaal lunches plus twee overnachtingen kan er, afhankelijk van de locatie, behoorlijk inhakken.

### **5. Reiskosten**

Gaat u bij een meerdaagse training voor besparing op verblijfkosten, dan geeft u weer meer uit aan de reiskosten. Zet die twee toch eens tegenover elkaar. U zou samen reizen kunnen bevorderen. U zou ook, onderweg naar de trainingslocatie, samen in één touringcar alvast een teamopdracht kunnen doen.

### **6. Huiswerk**

Als deelnemers aan een training huiswerkopdrachten krijgen, zouden ze die eigenlijk in werktijd moeten doen. Hoe groot is de werklast van die opdrachten? Wat is de werkelijke bijdrage van het huiswerk aan het rendement van de training?

### **7. Directe materialen (studiematerialen)**

Meestal is er een syllabus of webbased naslagwerk. Misschien ook moet er nog literatuur aangeschaft worden die niet in de cursusprijs is opgenomen. Of wil de deelnemer zich nog breder oriënteren, of verlangt de training een instapniveau dat nog niet alle deelnemers hebben.

## **8. Indirecte materialen**

Onder Indirecte materialen verstaan we die zaken die een deelnemer ná de training nodig heeft. Het zou kunnen zijn dat tijdens een training “Effectief werken met Outlook” blijkt dat een nieuwere versie daarvan grote winst op zou leveren. Of dat het handig zou zijn als alle stafmedewerkers een Blackberry zouden hebben.

## **9. Doorlopende kosten of startkosten**

Sommige trainingen moeten worden opgefrist of verlangen het onderhoud van het uitgereikte certificaat aan de medewerker. Ook kunnen er aan de inschrijving of registratie nog kosten verbonden zijn.

## **10. Ontwikkelkosten of inspanning eigen management**

Regelmatig wordt van leidinggevendenden van deelnemers verwacht dat zij een inspanning leveren aan de intake van de training of aan de ondersteuning van de deelnemer nadát deze zijn training heeft gevolgd. Het uitvoeren van een 360 graden instrument of het coachen van een deelnemer kan aardig in de uurtjes lopen.

## **11. Administratieve kosten**

Zoals al uit voorgaande punten bleek, kan de training een aardige organisatie-inspanning van uw secretariaat vragen. Wie is wanneer weg, hoe reist die en is er een overnachting geregeld? Kan de vervanging worden geregeld?

## **12. Evaluatiekosten**

Net als bij de intake kan er ná de training een evaluatie-inspanning van uw leidinggevendenden worden gevraagd. Voor evaluatie geldt hetzelfde als voor de intake: hoewel die inspanningen het rendement van de training sterk kunnen vergroten, zult u ze aan de voorkant toch als kosten moeten meecalculeren.

## **13. Cultuur**

Onder verborgen kosten rekenen we dát wat de groepsdynamica doet wanneer een individu plotseling ander gedrag vertoont: iemand die, haaks op de organisatiecultuur, ‘nee’ heeft leren zeggen, wordt tegengewerkt. ‘Denk jij je anders te moeten gedragen? Dat zullen we je wel eens afleren’. Als een Nieuwe Wind niet breed gedragen wordt, gaat dit ten koste van het rendement van de deelnemer, de niet-deelnemers en daarmee van de gevolgde training.

### **Bijlage 3 Verborgen kosten bij webhosting**

Wanneer je op zoek bent naar een (nieuwe) host, is één van de belangrijkste punten waar je op let natuurlijk de prijs van het aangeboden webhostingpakket. Het vergelijken van de prijzen van verschillende webhosts lijkt makkelijk genoeg, maar er is een aantal zaken die de prijs kunnen verhogen en waar je scherp op moet letten. Je zou dit de "verborgene kosten" van een webhostingpakket kunnen noemen. Wat zijn nu precies deze verborgene kosten?

#### **Verborgene kosten: algemeen**

Ieder webhostingpakket heeft een bepaalde prijs. Deze prijs staat normaal gesproken gewoon vermeld op de site van de webhost. Toch rekenen veel webhosts extra kosten voor bepaalde zaken. Die kosten komen dus bovenop de vaste maand- of jaarprijs van het webhostingpakket. Deze verborgene kosten kunnen aanzienlijk zijn. Daarom is het van belang dat je de verborgene kosten kunt herkennen zodat je ze vervolgens kunt meewegen bij de keuze van je webhostingpakket. We onderscheiden vier soorten verborgene kosten:

- Setup kosten, of opstartkosten.
- Kosten van de domeinnaam.
- Prijs van extra dataverkeer.
- Kosten van andere uitbreidingen.

#### **Setup kosten of opstartkosten**

Setup kosten, of opstartkosten, zijn (meestal) eenmalige kosten die de webhost rekent voor het in gereedheid brengen van het webhostingpakket. Wat er precies onder de opstartkosten valt hangt af van het soort webhosting. Meestal betreft het het aanmaken van accounts en dergelijke. Lang niet alle webhosts rekenen opstartkosten. Let dus goed op hoe het bij jouw webhost geregeld is. De opstartkosten zijn meestal relatief laag, maar je moet ze eenmalig voldoen en ze komen dus bovenop het maand- of jaarbedrag van het webhostingpakket. Neem de opstartkosten daarom in beschouwing bij het vergelijken van de prijzen van webhosts.

#### **Kosten van de domeinnaam**

Wordt bij het webhostingpakket dat je op het oog hebt ook een domeinnaam geleverd? Sommige webhosts adverteren met webhostingpakketten exclusief een domeinnaam. De kosten van de registratie van de domeinnaam komen er in dat geval dus nog bij. Kijk ook of er verschillende tarieven gerekend worden voor verschillende extensies. Een bijzondere extensie kost meestal meer dan de registratie van een "gewone" .nl- of .com-domeinnaam.

### **Prijs van extra dataverkeer**

Een goede webhost stelt een duidelijke limiet aan het dataverkeer dat per maand verbruikt mag worden. Je hebt immers eerder kunnen lezen dat onbeperkt dataverkeer niet bestaat. Maar wat nu als je site op een gegeven moment boven de gestelde limiet uit komt? Dan krijg je te maken met extra kosten. In sommige gevallen moet je een uitgebreider en duurder pakket nemen. In andere gevallen moet je een bepaald bedrag bijbetalen.

Tussen de bedragen die gerekend worden voor dit extra dataverkeer zitten erg grote verschillen tussen webhosts. Kijk goed na op de site van de webhost hoeveel er bijbetaald moet worden per gigabyte extra dataverkeer. Zo voorkom je dat je onaangenaam verrast wordt wanneer je site boven de datalimiet uitkomt.

De voorwaarden en de kosten bij extra dataverkeer vormen dus belangrijke criteria bij het kiezen van je webhost. Het is één van de belangrijkste punten waar je op moet letten bij het vergelijken van webhostingbedrijven.

### **Kosten van andere uitbreidingen**

Een site groeit. Er komt steeds meer op je site te staan en waarschijnlijk zullen er steeds meer bezoekers komen. Vaak is het dan ook een kwestie van tijd voordat je bepaalde uitbreidingen nodig hebt voor je webhostingpakket. Het extra dataverkeer hebben we bijvoorbeeld net al besproken. Andere uitbreidingen zouden bijvoorbeeld kunnen zijn: (MySQL) databases, scripting (PHP, CGI, etc.), extra webruimte of extra e-mailadressen. Net als bij het dataverkeer geldt ook hier dat sommige webhosts je verplichten een uitgebreider pakket te nemen en andere webhosts een bepaald bedrag rekenen voor een uitbreiding. Je doet er goed aan om vooruit te denken wat betreft de behoeften van je website. Welke dingen zou je in de toekomst nodig kunnen hebben? En wat is de prijs van deze uitbreidingen bij de webhost? Met andere woorden: is de beoogde webhost ook op lange termijn de beste keuze?



#### **Bijlage 4 Verborgen kosten van vermogensbeheer**

Ongeveer een vijfde van de Nederlandse bevolking maakt gebruik van beleggingsfondsen of de diensten van een vermogensbeheerder. Dagelijks worden particuliere beleggers geconfronteerd met verborgen kosten die het rendement drukken.

Een belegger betaalt twee soorten kosten: directe en indirecte kosten. De directe kosten zijn vaak terug te vinden in het kostenoverzicht of dagafschrift van de beleggingsrekening. De indirecte kosten zitten verborgen in de producten van de portefeuille. Het is daardoor lastig om te bepalen wat de totale kosten zijn van beleggingen. Hieronder zijn de belangrijkste kosten weergegeven waar particuliere beleggers rekening mee moeten houden

Alle kosten die terug te vinden zijn in het kostenoverzicht van de beleggingsrekening, zijn directe kosten. Voorbeelden van directe kosten zijn:

- Bewaarloon.
- Transactiekosten.
- Abonnementskosten.
- Beheervergoeding.
- Adviesvergoeding.
- Prestatievergoeding.

In veel gevallen denken beleggers dat dit alle kosten zijn, maar de indirecte kosten zijn hier nog niet in opgenomen, terwijl deze een veel grotere impact kunnen hebben op de totale kosten.

Voorbeelden van producten met indirecte kosten zijn beleggingsfondsen en trackers. Deze kosten staan niet in het kostenoverzicht omdat de kosten worden verwerkt in de koers. De kosten worden dus in mindering gebracht op de waarde van de beleggingen. Afhankelijk van het product liggen deze kosten gemiddeld tussen de 0,5% en 2,5% per jaar. Het is dus belangrijk om vooraf op de hoogte te zijn van deze kosten. Voorbeelden van indirecte kosten zijn:

- Management fee.
- Service fee.
- Transactiekosten.
- Distributievergoeding (ook wel: kick- back), de vergoeding die een beleggingsfonds betaalt aan de vermogensbeheerder om te worden opgenomen in de portefeuilles van hun clientèle.
- Accountantskosten.
- Juridische kosten.