



## Het budgetteren (is) voorbij?

Na de zomer, of bij een groter bedrijf al in het voorjaar, wordt het 'circus' rond de verdeling van de budgetten voor het komende jaar weer opgestart. Na twee of meer budgetteringsronden is de begroting rond. We hebben het niet te ingewikkeld gemaakt en met een schuin oog gekeken naar de budgetten van vorig jaar en de resultaten van dit jaar tot nu toe. Vervolgens hebben we de ene post een beetje verhoogd en de andere een beetje verlaagd. Gelukkig, het is weer rond. We kunnen weer starten met een nieuw jaar en de managers weten weer waar ze aan toe zijn. Gelukkig??? Nou niet echt, het kost veel tijd. Ook is het budget volgende week weer achterhaald en moet het eigenlijk weer worden aangepast. Maar we hebben net het begrotingsritueel achter de rug, we redden ons er wel mee. Bovendien hebben de managers zich net ingesteld op het behalen van hun budgetten, waar hun bonus van afhankelijk is. Dus, niet helemaal gelukkig, maar hoe dan? Is er een alternatief en moeten we misschien toch eens nadenken over iets anders?

### Een beproefde methode

Budgetteren is al decennialang een beproefde methode en het heeft zijn nut voldoende bewezen. Door budgetteren hoef je niet op intuïtie te sturen, het geeft structuur en we kunnen de toekomst middels een financiële vertaling concreet maken. Het budgetteringsproces dwingt je om na te denken over hoe de geplande resultaten moeten worden behaald en welke middelen daarvoor nodig zijn. Ook kun je daarmee je strategie bij de budgethouders bekend maken. Budgetteren helpt de kosten te beheersen en afwijkingen van planningen of afwijkende ontwikkelingen sneller te signaleren. Daarmee is budgetteren een nuttig en veel gebruikt instrument bij de bedrijfsleiding en managers.

### De keerzijde

Waarom dan toch dat wat onbevredigend gevoel wanneer het budget weer rond is? Budgetteren kost relatief veel tijd en wanneer het budget weer gerealiseerd is, willen en kunnen we dit niet snel aanpassen. Daardoor worden budgetten niet vaak genoeg geactualiseerd. Dit belemmert het snel doorvoeren van veranderingen in de organisatie van het bedrijf en in de bedrijfsprocessen. De budgetten zijn een financiële weerslag van reeds bestaande plannen en lopende projecten. Budgetten zijn vaak gericht op kostenreductie, niet op het creëren van waarde, bijvoorbeeld door innovatie, kwaliteitsverbetering, efficiëntie en klanttevredenheid. De opzet van budgetten benadrukt de hiërarchische structuren van de organisatie en komt niet tegemoet aan ontwikkelingen als het werken in een matrixorganisatie en in netwerkachtige structuren. Daarbij komt dat, wanneer budgethouders worden afgerekend op het halen van budgetten, dit hun gedrag op de korte termijn kan sturen, maar dit gedrag hoeft niet goed te zijn voor de lange termijn. Bij zeer sterke sturing op de budgetten kan dit zelfs tot manipulatie van cijfers leiden. Er is een aantal verbeteringen voor het oude budgetteringsproces ontwikkeld. Hieronder wordt kort op enkele ingegaan.

### Zerobased budgetting

Met zerobased budgetting wordt niet meer gekeken naar voorgaande perioden. De begroting wordt van onder af, van nul, opnieuw opgebouwd. Alle kosten worden kritisch beoordeeld. De discussies beperken zich dus niet tot de aanpassingen ten opzichte van voorgaande perioden, maar alle posten worden onder de loep genomen. Deze methode kost veel tijd, terwijl veel van de nadelen met betrekking tot budgetteren blijven bestaan. Deze methode wordt daarom niet veel gebruikt.

### Activity based budgetting

Met activity based budgetting wordt de financiële benadering van de oude budgetteringsmethode losgelaten. De budgettering wordt vooral benaderd vanuit het opera-

tionele proces en de kostenveroorzakers; de geplande operationele activiteiten zijn de basis voor het budgetteren. Dit geeft voor de operationele managers een herkenbaar budget. Eerst worden de afzet en productievolumes begroot. Vervolgens worden de benodigde productieactiviteiten en daarna de benodigde productiemiddelen bepaald. Deze methode neemt meer bezwaren weg van het budgetteringsproces. Wat blijft zijn de grote hoeveelheid (management)tijd die ook deze budgetteringsmethode kost, de grote nadruk op het sturen op budgets en de intern gerichte focus van activity based budgetting.

### Beyond budgetting; volledig afschaffen van budgetteren

Moeten de nadelen van het budgetteren worden geaccepteerd of moet het budgetteren dan maar worden afgeschaft? Enkele bedrijven hebben inderdaad het budgetteren afgeschaft. Het geheel van ervaringen van deze bedrijven en de methoden die in de plaats van het budgetteren zijn gekomen, wordt wel beyond budgetting genoemd. Hiermee staat men een flexibele organisatie voor die snel op ontwikkelingen kan inspelen. Hiervoor zijn een flexibele organisatiestructuur en managementprocessen nodig die zich snel kunnen aanpassen. In deze beyond budgetting-filosofie is een budgetteringsproces te beknopt als sturingsinstrument. Daarvoor in de plaats wordt gebruikgemaakt van meerdere managementtechnieken, zoals balanced score card, voortschrijdende prognoses, profitcenters, snelle en transparante managementinformatie en dergelijke. De basis voor beyond budgetting zijn de doelstellingen geformuleerd op basis van de strategie voor de komende jaren. Deze doelstellingen worden regelmatig herzien en moeten flexibel zijn. Vervolgens worden decentraal besluiten genomen met een grote mate van bevoegdheid om te handelen. De gestelde normen zijn dynamisch en vooral extern gericht. Het bedrijf wil beter presteren dan de markt of dan de concurrentie. Voorwaarden zijn wel:

- een grote betrokkenheid van het personeel,
- delegatie van bevoegdheden naar afdelingen die veel contacten hebben met de marktpartijen,
- geen hiërarchisch, maar een coachend leiderschap en
- resultaatverantwoordelijkheid lager in de organisatie neergelegd en gecombineerd met een grote mate van handelingsvrijheid.

Deze beyond budgetting methode vervangt niet alleen het budgetteringsproces, maar is eigenlijk een geheel nieuwe wijze waarop een bedrijf vormgeeft aan zijn managementaanpak en -stijl. Dit alles moet leiden tot een kwalitatief jaarplan en een kwantitatieve begroting met steeds voortschrijdende en aangepaste cijfers. Dit jaarplan is meer richtinggevend en faciliterend. Frequent, bijvoorbeeld ieder kwartaal, wordt het aangepast aan zich wijzigende (externe) omstandigheden.

### De toekomst?

Zijn Nederlandse bedrijven en organisaties toe aan de beyond budgetting methode? Enkele grote ondernemingen hebben stappen gezet in deze richting. Onderzoek heeft uitgewezen dat ruim driekwart van de Nederlandse bedrijven vindt dat hun budgetteringsproces moet worden verbeterd. Beyond budgetting is een methode voor bedrijven die dit proces ingrijpend willen wijzigen en de stap durven en willen zetten naar het afschaffen van het budgetteren. Veel bedrijven kiezen er juist voor hun budgetteringsproces te intensiveren, door bijvoorbeeld het invoeren van één of enkele van de managementtechnieken die onder de verzameling van beyond budgetting vallen, zoals de invoering van de balanced score cards. Het allerbelangrijkste is dat een keus wordt gemaakt voor de budgetteringsmethode en de managementtechnieken die bij het bedrijf passen.