

Test uw budgetteringsproces met de beyond budgeting-ingangstoets

Is uw budgetteringsproces al APK-gekeurd?



Discussies over budgettering worden vaak op het scherpst van de snede gevoerd.

In het spoor van Sarbanes Oxley en de commissie Tabaksblat staan het budget en het budgetteringsproces momenteel volop in de belangstelling. De affaires rond Enron, Ahold, Parmalat en Shell laten zien dat de afstemming van de interne organisatiebesturing met de stakeholders buiten de organisatie soms lastig is. Aanhangers van de beyond budgeting-gedachte wijzen het traditionele budget zelfs aan als één van de grote boosdoeners.

EELCO BILSTRA EN ANDRÉ DE WAAL.

Je zou toch mogen verwachten dat een adequaat ingericht planning- en control-proces, waar het budgetproces onderdeel van uitmaakt, juist een boekhoudschandaal kan helpen voorkomen? De beyond budgeting-adepten geloven echter niet meer in het budget als stuurinstrument.

Budgetteren is topsport

Laten we het budgetproces eens vergelijken met een Formule 1-wedstrijd. De racesport is de organisatie, de eindstand van de wedstrijd vormt het organisatieresultaat en de coureurs zijn de managers met budgetverantwoordelijkheid. Zowel in de racesport als in organisaties werken mens en techniek nauw samen. Ook de afhankelijkheid van het (economisch) weer is een trefende overeenkomst. Toch is er een groot verschil. Ervan uitgaande dat budgetteren ook topsport is, (denk aan de discussies die ook in uw bedrijf op het scherpst van de snede worden gevoerd), betekent een budget dat er een norm aan de wedstrijd wordt gesteld: de race mag bijvoorbeeld slechts 1 uur en 9 minuten duren. Een raar verschijnsel treedt dan op. Het gaat niet langer om de vraag wie het eerste finisht (en daarmee het beste organisatieresultaat bereikt), maar om wie de norm haalt, niet eerder en niet later. Maar dat betekent helemaal niet dat je de race wint!

Dit rare verschijnsel was aanleiding voor Jeremy Hope en Robin Fraser, de oprichters van de Beyond Budgeting Round Table (BBRT), om het traditionele budgetproces te onderzoeken. Waardoor komt het dat het budgetteringsproces niet maximaal bijdraagt aan het wedstrijdresultaat?

Het alternatief

Hope & Fraser hebben tientallen bedrijven onderzocht en kwamen op basis van dit praktijkonderzoek tot een model: het beyond budgeting-model. Dit model is dus gebaseerd op best practices uit de praktijk. Beyond budgeting is een managementvisie die inspeelt op de (vaak negatieve) ervaringen die budgetprocessen in veel organisaties oproepen.

De aanhangers van het model streven een integrale visie over de sturing van de organisatie na en laten een invalshoek zien waar nog niet eerder bij stil is gestaan: zouden we bijvoorbeeld ook kunnen organiseren en functioneren zónder budgetten? Het beyond budgeting-model bestaat uit twaalf principes, verdeeld over twee blokken. Het eerste blok gaat in op het bereiken van een adaptieve organisatie. Het tweede blok richt zich op het ontwikkelen van een flexibel prestatieproces (zie figuur 1). Praktijkcases (zie *Minder is Meer*, De Waal, Holland Business Publications, 2002) laten zien dat de toepassing van de beyond budgeting-principes prestatieverbeteringen kunnen opleveren.

Onder de motorkap

Wat is beyond budgeting nu precies? Het afschaffen van het budget als stuurinstrument is een te beperkte omschrijving. De term 'beyond' heeft geen equivalent in de Nederlandse taal. 'De budgettering voorbij' komt in de buurt, maar raakt niet de kern. Budgetten lijken misschien hun langste tijd te hebben gehad, maar kunnen in sommige situaties nog steeds erg nuttig zijn. Bij tevredenheid over het huidige budgetproces is er dan ook geen enkele aanleiding 'beyond budgeting' te gaan.

Budgetprocessen roepen vaak negatieve reacties op

Wij houden het erop dat beyond budgeting een eerste stap is om 'de motorkap' van het traditionele budgetteringsproces eens te lichten nu de interne planning & control 'storingen' in de aandrijving veroorzaken. Het is de hoogste tijd voor een APK-keuring van het budgetteringsproces.

De beyond budgeting-ingangstoets

Het huidige budgetproces vanuit een heel ander perspectief bekijken, werkt verfrissend. Waarom loopt de sturing met budgetten zoals het loopt, wat zijn de positieve aspecten, wat zijn de neveneffecten en wat kan worden verbeterd? De beyond

Figuur 1: De twaalf beyond budgeting-principes

Adaptieve organisatie		
Principe 1	Zelfsturende eenheden	Gedecentraliseerde structuur
Principe 2	Handelingsvrijheid	Handelen naar eigen inzicht
Principe 3	Resultaatverantwoordelijkheid	Best mogelijke resultaat gaat voor de budgetnorm
Principe 4	Netwerkorganisatie	Flexibel inspelen op lokale omstandigheden
Principe 5	Marktgerichte coördinatie	Vraag en aanbod staan centraal (niet de budgetten)
Principe 6	Coachend leiderschap	Ondersteunend aan de zelfsturing van (locale) managers
Flexibel prestatieproces		
Principe 7	Relatieve normen	Normeer op basis van wat de concurrentie doet
Principe 8	Continue strategieontwikkeling	Continu, bottom-up proces
Principe 9	Vooruitkijkende systemen	Zet je energie in op de toekomst
Principe 10	Vraaggestuurde middelentoewijzing	Niet doorborduren op vorig jaar, maar op behoefte van dit jaar
Principe 11	Snelle informatievoorziening	Let op de niet-financieel prestatie-indicatoren
Principe 12	Teambeloning	Het gaat niet om de individuen, maar de kwaliteit van de samenwerking

Case: Min of meer beyond budgeting?

Organisatie

Een adviesorganisatie richt zich op de zakelijke dienstverlening in de informatie- en communicatietechnologie. Het bedrijf heeft drie vestigingen in de Benelux en er zijn ruim 900 medewerkers werkzaam. De organisatie is georganiseerd als een netwerkorganisatie waarin verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn neergelegd. Van de medewerkers die samenwerken in zelfsturende teams, wordt een ondernemende houding verwacht. Elk zelfsturend team heeft volledige vrijheid in het aannemen van mensen, bepalen van salarissen, het laten volgen van cursussen en het doen van (beperkte) investeringen. Op centraal niveau wordt de bedrijfscultuur bewaakt, de markt gevolgd en de richting van de organisatie bepaald.

Planning & control

Het budget wordt door de organisatie vooral gebruikt als middel voor planning en coördinatie en minder voor control-doeleinden. Maandelijks stelt ieder zelfsturend team een analyse op waarin de realisatiecijfers op hoofdlijnen worden vergeleken met het budget en met eerder afgegeven prognoses. Naast een cijfermatige vergelijking wordt ingegaan op leads en op kansen en bedreigingen in de markt. De bonus voor de medewerkers is alleen afhankelijk van de daadwerkelijk behaalde prestaties door het zelfsturend team. Een hoger rendement wordt beloond, zonder dat een budget als dé meetlat voor de beloning wordt gehanteerd.

Budgetteringsproces

De organisatie is redelijk tevreden met het huidige budgetteringsproces. De budgetten worden door de zelfsturende teams zelf opgesteld. De doorlooptijd van het opstellen van het budget is relatief kort (vier weken) en het budgetteringsproces is eenvoudig van opzet. De organisatie is onderdeel van een groter concern dat bestaat uit relatief 'losse' organisatie-onderdelen. Aanpassingen in het budgetteringsproces zijn relatief gemakkelijk door te voeren. Managers worden achteraf beoordeeld op wat ze hebben behaald en niet

op wat behaald had moeten worden volgens het budget. De normen uit het budget zijn flexibel en liggen niet vast voor het gehele jaar. Daarentegen wordt het voorspellingsproces als lastig ervaren.

Uitkomst

Uit de door verschillende medewerkers ingevulde beyond budgeting-ingangstoets blijkt dat belangrijke fundamenten van beyond budgeting aanwezig zijn binnen de organisatie. De in het oog springende 'pijnpunten' op de weg naar volledig beyond budgeting zijn de 'vooruitkijkende systemen' en de 'relatieve normen'. Op het gebied van forecasting is de organisatie tot het inzicht gekomen dat een driemaandelijks prognose niet voldoende is. Een vernieuwde prognose zou een langere tijdshorizon moeten hebben van vijf tot zes kwartalen. Het bewustzijn van de teams wordt daarmee aanzienlijk vergroot in vergelijking met het traditionele budget. De kansen en bedreigingen worden in een eerder stadium opgemerkt en de strategievorming vindt continu plaats. Een andere uitdaging is de introductie van relatieve normen te onderzoeken, zodat de prestaties van de concurrentie meegenomen worden tijdens het vaststellen van normen voor eigen prestatiemeting. De organisatie hanteert nu immers nog normen die gebaseerd zijn op ervaringscijfers en niet op het streven de concurrentie voorbij te gaan.

Figuur 2: Behoeftebepaling

Behoeftebepaling	Status in organisatie	
	Groen	1-2 Bereidheid aanpassen budgetproces
	Groen	3 Zelfsturende eenheden
	Groen	4 Bevoegde manager
	Groen	5 Resultaatverantwoordelijkheid
	Oranje	6 Netwerkorganisatie
	Oranje	7 Coachend leiderschap
	Rood	8 Relatieve normen
	Oranje	9 Continue strategie-ontwikkeling
	Oranje	10 Vooruitkijkende systemen
	Groen	11 Vraaggestuurde middelentoewijzing
	Groen	12 Snelle informatievoorziening
	Groen	13 Competitiegerelateerde teambeloning
Randvoorwaarde	groen	14 Vrijheid aanpassen budgetproces

budgeting-ingangstoets is ontwikkeld als 'aanjager' om te discussiëren over de mogelijkheid en wenselijkheid om beyond budgeting in te voeren in organisaties. Met deze toets kunt u uw budgetproces en sturingsprocessen binnen uw organisatie op een snelle manier onder de loep nemen. De toets is een quick scan, het is geen uitgebreide analyse. In de vorm van een workshop kan de toets gebruikt worden om aanpassingen aan en/of afschaffing van het huidige budgetteringsproces bespreekbaar te maken in de organisatie. Het kan aangeven wat de inspanning

zijn met betrekking tot een implementatie van het beyond budgeting-model in de organisatie. De toets kan ook gebruikt worden om te bepalen wat de kans van slagen is om beyond budgeting in te voeren. De beyond budgeting-ingangstoets bestaat uit drie delen:

- **Behoeftebepaling.** In dit deel van de toets (zie figuur 2) wordt onderzocht of de organisatie de behoefte voelt en de noodzaak ziet om het bestaande budgetteringsproces aan te passen (startvragen).

Figuur 3: Vragen uit de beyond budgeting-ingangstoets.

1. Startvragen (om de behoefte en noodzaak te bepalen)		<i>In welke mate is uw organisatie momenteel tevreden met het budget?</i>
		<i>In welke mate bestaat er binnen uw organisatie bereidheid om het budgetteringsproces (in meer of mindere mate) aan te passen?</i>
2. Principevragen (om de status van de organisatie te bepalen)	Principe 1: Zelfsturende eenheden	<i>Het beyond budgeting-model gaat uit van een gedecentraliseerde organisatiestructuur met zelfsturende eenheden. In welke mate is uw organisatie momenteel gedecentraliseerd?</i>
	Principe 2: Handelingsvrijheid	<i>Het beyond budgeting-model gaat ervan uit dat managers een grote mate van vrijheid hebben om te handelen naar eigen inzicht. In welke mate hebben managers op lagere niveaus in uw organisatie de vrijheid om zelf beslissingen te nemen?</i>
	Principe 3: Resultaatverantwoordelijkheid	<i>Het beyond budgeting-model stelt dat managers verantwoordelijk worden gesteld voor het behalen van de best mogelijke resultaten (al naargelang de omstandigheden gedurende het jaar), niet voor het behalen van aan het begin van het jaar vastgestelde normen. In hoeverre zijn de normen in uw organisatie dynamisch, dat wil zeggen dat deze gedurende het jaar (naar boven of beneden) bijgesteld worden, al naargelang de omstandigheden?</i>
	Principe 4: Netwerorganisatie	<i>Het beyond budgeting-model gaat uit van een organisatie met zelfsturende eenheden die op de klant gericht zijn, in plaats van een traditionele hiërarchische organisatie. In welke mate is uw organisatie momenteel gericht op de klant?</i>
	Principe 5: Marktgerichte coördinatie	<i>Niet van toepassing. Er is geen vraag opgenomen met betrekking tot principe 5. De oorspronkelijke vragen voor de toets waren: Op welke manier worden op dit moment de activiteiten en de kosten van de centrale diensten (zoals HRM en IT) binnen uw organisatie verdeeld? Bent u bereid en in staat dit indien nodig te wijzigen? Tijdens het testen van de beyond budgeting-ingangstoets werd echter door een aantal 'testers' opgemerkt dat deze vraag te weinig onderscheidend vermogen had. Naar hun mening maakt het voor het efficiënter maken van het budgetteringsproces, of het invoeren van beyond budgeting, weinig verschil hoe de centrale diensten zijn georganiseerd. Besloten is daarom om over dit principe geen vragen op te nemen in de toets.</i>
	Principe 6: Coachend leiderschap	<i>In een beyond budgeting-organisatie zijn managers niet directief maar ondersteunend en coachend. In welke mate is de leiderschapstijl van managers binnen uw organisatie te beschrijven als coachend?</i>
	Principe 7: Relatieve normen	<i>Het beyond budgeting-model gaat ervan uit dat de te behalen normen relatief ten opzichte van de concurrentie en de markt worden gesteld. In hoeverre worden de normen in uw organisatie ten opzichte van concurrenten gesteld?</i>
	Principe 8: Continue strategieontwikkeling	<i>Het beyond budgeting-model gaat ervan uit dat een strategieproces een flexibel bottom up-proces is, niet een jaarlijks top down-proces. Hoe ziet het strategieproces er in uw organisatie uit?</i>
	Principe 9: Vooruitkijkende systemen	<i>Het beyond budgeting-model gebruikt voortschrijdende prognoses, die minstens zes kwartalen vooruitkijken. In hoeverre worden in uw organisatie voortschrijdende prognoses gebruikt?</i>
	Principe 10: Vraaggestuurde middelen-toewijzing	<i>In een beyond budgeting-organisatie worden middelen gealloceerd op basis van waar ze nodig zijn, niet op basis van het jaarlijkse budget. Op welke manier worden middelen in uw organisatie toegewezen?</i>
	Principe 11: Snelle informatievoorziening	<i>Het beyond budgeting-model gaat uit van een snelle en goede informatievoorziening die gebaseerd is op een brede set financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren. In welke mate is in uw organisatie sprake van een dergelijke informatievoorziening?</i>
	Principe 12: Competitie-gerelateerde teambeloning	<i>Het beyond budgeting-model gaat uit van een beloningsstructuur die gebaseerd is op een gebalanceerde combinatie van individuele beloning en groepsbeloning. In welke mate is in uw organisatie sprake van een dergelijke beloningsstructuur?</i>
Eindvraag (om de randvoorwaarde te achterhalen)		<i>Is uw organisatie onderdeel van een groter concern? Zo ja, in hoeverre heeft uw organisatie de vrijheid om het budgetteringsproces aan te passen?</i>

- *Status van de organisatie.* In het tweede deel van de toets wordt onderzocht wat de huidige status van de organisatie is met betrekking tot de twaalf beyond budgeting-principes. Tevens wordt nagegaan of de organisatie bereid en in staat is om, indien nodig, binnen bepaalde gebieden te veranderen (principevragen 1 tot en met 12).
- *Randvoorwaarde.* In het laatste onderdeel van de toets wordt onderzocht of de organisatie de ruimte heeft zelfstandig te beslissen het beyond budgeting-model in te voeren (eindvraag).

Budgetten lijken hun langste tijd te hebben gehad


De scores voor de antwoorden van de toets worden 'vertaald' in een kleurenschema. Aan de hand van het schema wordt een advies met betrekking tot het al dan niet invoeren van beyond budgeting gegeven. Op basis van de resultaten van de ingangstoets kan de organisatie besluiten om wel of (nog) niet over te gaan tot implementatie van het beyond budgeting-model, of om toch eerst verbeteringen in het huidige budgetteringsproces aan te brengen. De toets geeft immers aan waar de 'pijnpunten' in dat proces liggen, zodat de organisatie gericht kan werken aan stroomlijning en verbetering ervan.

De praktijk

De beyond budgeting-ingangstoets is door verschillende organisaties gebruikt bij het beantwoorden van de vraag of het beyond budgeting een alternatief is en/of verbeteringen kunnen worden aangebracht in het huidige budgetteringsproces. De case in het kader op p. 35 laat zien hoe een adviesorganisatie hiermee is omgegaan.

De APK-keuring

Terug naar de Formule 1. Het budgetproces is een proces met een eigenaardige karaktertrek. Het stelt zowel onder- als bovengrenzen aan het resultaat. Een plaats bij de eerste tien aan het einde van de race is voldoende. Daarnaast wordt het proces nauwelijks onderhouden. Tijdens de wedstrijd zijn er geen pitstops om bij te tanken en op gewijzigde omstandigheden te reageren. De vraag is of het budgetproces bijdraagt aan het organisatieresultaat. Een checkup van uw budgetproces met behulp van de beyond budgeting-ingangstoets kan daarbij helpen. —C

 De auteurs publiceerden onlangs, samen met drs. P. Ottens RC, in de reeks Controlling in de Praktijk *Beyond Budgeting, het praktisch alternatief voor budgetteren* (Kluwer, no. 62). Voor verdere verdieping raadpleegt u de KluwerFinanceBase: kluwerfinancieelmanagement.nl (alleen voor betalende leden) of beyondbudgeting.nl. Vanaf laatstgenoemde website kunt u de beyond budgeting-ingangstoets downloaden en voor uw eigen organisatie invullen.