

Budgetteren in Nederland: stand van zaken en ontwikkeling

Het budget is een van de meest invloedrijke instrumenten waarover een manager kan beschikken voor het besturen van de organisatie. Het ondersteunt zowel de planning, de coördinatie tussen afdelingen en bedrijfsactiviteiten, en de beheersing van de taakuitvoering. Dit is wellicht de belangrijkste reden dat budgettering bij financiële managers en controllers een grote populariteit geniet. Een overigens niet onverdeelde populariteit, want er is ook veel kritiek op. De meeste kritiek betreft niet zozeer de techniek van het budgetteren zelf, maar de effecten die budgetten hebben op het gedrag van medewerkers. In dit artikel worden de resultaten van een onderzoek naar de kwaliteit van budgettering in Nederland weergegeven en in relatie gebracht met internationale onderzoeksresultaten. Ook worden toekomstige ontwikkelingen op budgetteringsgebied beschreven.

ANDRÉ DE WAAL, ROY JAP TJOEN SAN EN ERIC ZWANENBURG

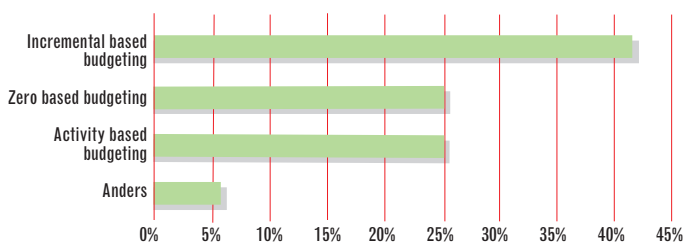
Eind 2005 heeft de *Maastricht School of Management* in samenwerking met *ConQuaestor* en *Oracle* een onderzoek gedaan naar de stand van zaken op budgetteringsgebied in Nederland, waar 66 organisaties aan hebben meegedaan door middel van het invullen van een enquête. Van deze organisaties gebruikt het overgrote deel (95 procent van de respondenten) een budget, dat vooral wordt ingezet:

- ten behoeve van control (71 procent);
- nadenken over het komende jaar (52 procent) of komende jaren (27 procent);
- ondersteunen bij het realiseren van de strategie (50 procent);
- nadenken over de benodigde middelen voor het komende jaar (44 procent).

Het budgetteringsproces heeft hierbij vooral zowel een top-down als bottom-up karakter, waarbij 70 procent voor een jaar budgetteert en 27 procent dat doet voor een periode langer dan een jaar. De meest toegepaste budgetmethoden zijn:

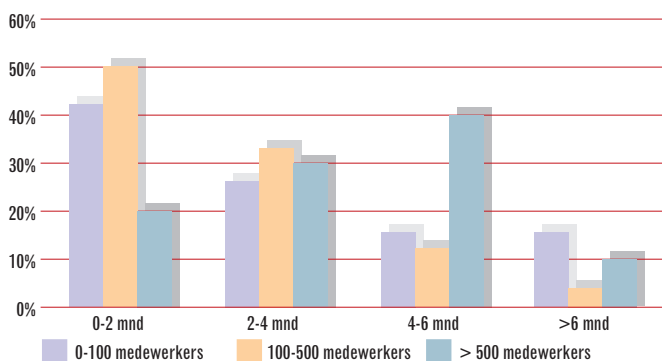
- *incremental based budgeting*, waarbij de huidige budgetten worden doorgetrokken naar de volgende budgetteringsperiode inclusief eventuele correcties (de zorg, de overheid en de financiële dienstverleningssector hebben een voorkeur voor deze methode);
- *zero based budgeting*, waarbij voor iedere periode een budget vanaf nul wordt opgesteld gebaseerd op de geplande activiteiten voor die periode (de dienstverlening- en productiesector hebben hier een licht voorkeur voor); en
- *activity based budgeting*, waarbij het budget wordt opgesteld aan de hand van de kosten van de activiteiten die nodig zijn om producten en diensten te maken en te verkopen.

Zie figuur 1.



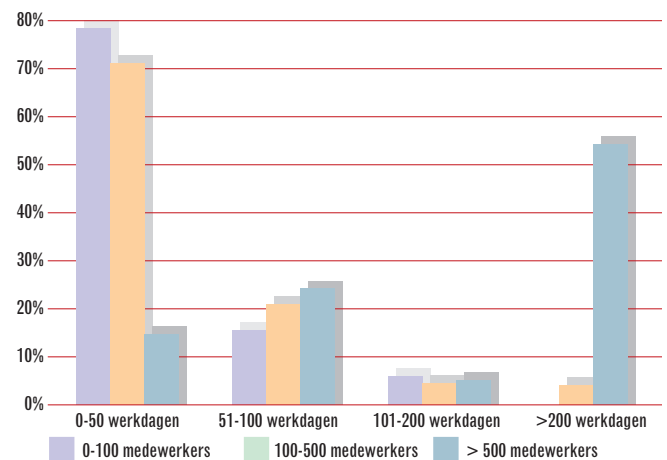
Figuur 1 - Meest gebruikte budgetmethoden.

De doorlooptijd benodigd voor het genereren van het budget is weergegeven in figuur 2



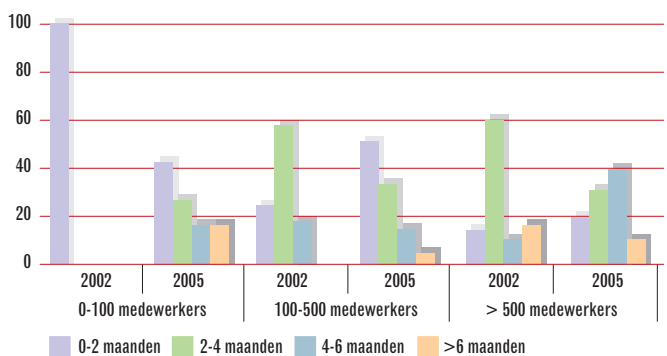
Figuur 2 - Benodigde tijd voor het opstellen van het budget (ingedeeld naar organisatieomvang).

Vierenveertig procent van de respondenten denkt de doorlooptijd te kunnen bekorten met minder dan één maand, 27 procent denkt dat een kortere doorlooptijd helemaal niet mogelijk is. De kosten in aantal werkdagen om het budget op te stellen zijn weergegeven in figuur 3.

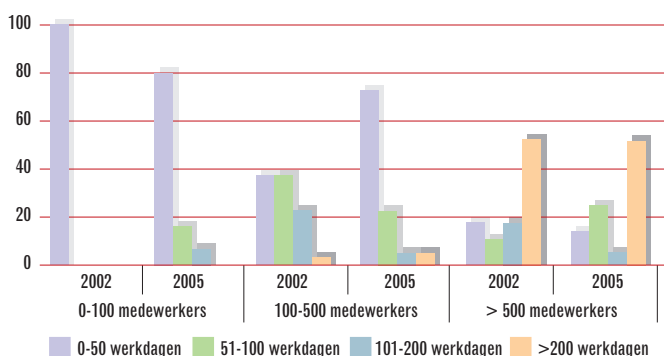


Figuur 3 - Benodigd aantal werkdagen om het budget op te stellen (ingedeeld naar organisatieomvang).

Vijfenvijftig procent van de respondenten denkt dat het opstellen van het budget met maximaal tien werkdagen kan worden verminderd, 13 procent denkt dat vermindering met meer dan vijftig werkdagen mogelijk is. Interessant is om de resultaten van dit onderzoek te vergelijken met een soortgelijk onderzoek uit 2002. Dan blijkt dat in 2005 de doorlooptijd van het budgetteringsproces is opgelopen en dat de kosten van budgettering gelijk zijn gebleven voor de grote ondernemingen, enigszins hoger uitvallen voor kleine ondernemingen en lager uitvallen voor middelgrote organisaties. Zie figuren 4 en 5.



Figuur 4 - Benodigde tijd om het budget op te stellen (naar organisatieomvang, voor de jaren 2002 en 2005).



Figuur 5 - Aantal werkdagen om het budget op te stellen (naar organisatieomvang voor de jaren 2002 en 2005).

De 'Nederlandse toename' wordt bevestigd in de resultaten van een wereldwijd benchmarkonderzoek, uitgevoerd door de international benchmarkorganisatie *Hackett*. Uit dat onderzoek blijkt dat de gemiddelde kosten van het budgetteringsproces rond 360.000 euro per miljard euro omzet bedragen. De doorlooptijd van het proces is de laatste jaren opgelopen en bedraagt nu tussen de drie en vier maanden (42 procent van de bedrijven), met uitschieters naar langer dan vijf maanden (19 procent van de bedrijven). De verklaring voor de toename van de budgetteringdoorlooptijd, zowel in Nederland als wereldwijd, is tweeledig. Enerzijds zijn organisaties de laatste jaren heel wat complexer geworden door globalisatie, sterkere competitie en de algehele versnelling in het zakendoen. Anderzijds heeft de roep om transparantie ervoor gezorgd dat organisaties meer tijd besteden aan het eerste proces dat invloed heeft op die transparantie: het budgetteringsproces. Overigens wordt 50 procent van de doorlooptijd ingenomen door de tijd die het kost om alle data te verzamelen en te valideren. Dit relatief grote tijdsbeslag valt te verklaren uit het feit dat slechts 24 procent van de respondenten naast een boekhoudpakket gebruik maakt van extra softwaretools ter ondersteuning van het opstellen van het budget, en dan vooral voor het verzamelen en valideren van de data.

Voortschrijdende prognoses

Een tegenwoordig veel toegepaste aanvulling op het budget, die bovendien relatief snel is te implementeren, is de introductie van voortschrijdende prognoses (*rolling forecasts*). Het verschil met een eindejaarprognose (*latest estimate*) is dat deze tot het jaareinde loopt, terwijl voortschrijdende prognoses elk kwartaal voor vier tot zelfs acht kwartalen vooruit worden gemaakt (dus over het jaareinde heen). Uit het onderzoek blijkt dat de meeste organisaties maandelijks (35 procent) of per kwartaal (38 procent) een eindejaarsprognose maken.

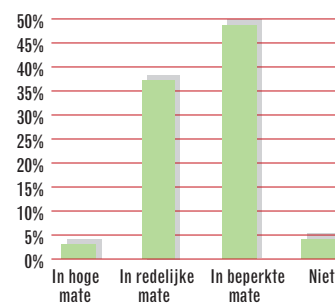
Verschillen tussen prognoses en het originele budget worden vaak weggeredeneerd

Het is interessant te zien dat de prognose nagenoeg voor dezelfde doeleinden worden gebruikt als het budget, dus voornamelijk voor control (29 procent) en het realiseren van de strategie (21 procent). Het was te verwachten dat organisaties nu juist de prognose zouden gebruiken voor het nadenken over de komende jaren. Wellicht wreekt het hier zich dat slechts 30 procent van de aan het onderzoek deelnemende organisaties *rolling forecasts* gebruikt. Zesentwintig procent wil wel meer dynamisch gaan prognostiseren. Wat betreft de inspanningen die men moet verrichten om de prognoses op te stellen, vindt 19 procent dat dit absoluut teveel tijd en geld kost, terwijl 47 procent het efficiënter zou willen doen. Het is overigens opvallend dat als een groot nadeel van prognostisering wordt genoemd dat verschillen

tussen die prognoses en het originele budget worden weggeredeneerd. Hoezo transparantie?

Heldere doelen?

De hamvraag is natuurlijk: helpen budget en forecast organisaties bij het behalen van de (strategische) doelstellingen? Dat valt niet mee. Op de vraag in hoeverre het budget en de prognoses resulteren in heldere financiële doelen antwoordt een ruime meerderheid (79 procent) bevestigend. Deze meerderheid is echter verdwenen wanneer wordt gevraagd of budget en prognoses ook resulteren in heldere niet-financiële doelen (slechts 45 procent antwoordt bevestigend), en slaat zelfs om in een duidelijke minderheid (43 procent) wanneer gevraagd wordt of budget en prognoses resulteren in heldere operationele plannen die gericht zijn op het verbeteren van kritische succesfactoren. Zie figuur 6.



Figuur 6 - Mate waarin budgetten en prognoses helpen bij de bedrijfsvoering.

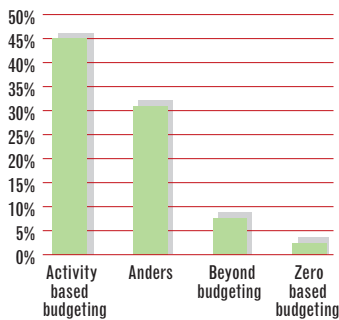
Uit het eerder aangehaalde *Hackett*-onderzoek blijkt dat er in het budgetteringsproces grote verschillen bestaan tussen de gemiddelde organisatie en de best practice-organisaties. Zo hebben de best practices 81 line items in hun budget, tegen 191 line items in het gemiddelde budget. Bovendien passen de best practice-organisaties exceptierapportage, leading indicators, forecasts op key performance indicators en flexibele prognoses vaker toe dan hun gemiddeld presterende broeders. Daarbij zijn de kosten van de best practice financiële administraties ook nog eens significant lager (0,74 procent van de omzet tegen gemiddeld 1,08 procent). Het is dan ook niet verrassend dat ruim 70 procent van de gebenchmarkte organisaties het budgetteringsproces wil reorganiseren, met als belangrijkste doel de efficiëntie van het proces te verhogen, de workflow te verbeteren en het normenstellen te verbeteren. Drie procent van de organisaties wil het budgetteringsproces zelfs helemaal afschaffen. In doorsnee blijken ook Nederlandse organisaties niet erg tevreden te zijn met hun budgetteringsproces: 31 procent van de respondenten – en dan met name de controllers onder hen – vindt dat de kwaliteit van het budget absoluut omhoog moet, 42 procent is op zich wel tevreden maar vindt toch dat de kwaliteit verbeterd moet worden, terwijl slechts 27 procent zegt tevreden te zijn (maar dat vindt met name algemeen management). Als grootste nadelen van het budgetteringsproces worden genoemd:

- het kost veel managementtijd (53 procent);
- budgettering is geen continue proces (32 procent);
- de resultaten zijn snel achterhaald (29 procent);
- budgettering leidt tot overvragen (23 procent);
- het is een te complex proces (21 procent);
- het leidt tot niet-ambitieuze doelstellingen (17 procent).

Een veelgehoord nadeel is ook dat er te weinig relatie bestaat tussen de langetermijnstrategie en het jaarlijkse budget; dat is helaas het geval bij 63 procent van de respondenten.

Op basis van deze resultaten is te verwachten dat veel Nederlandse organisaties op zoek zijn naar een alternatief voor hun huidige budgetteringsmethodiek, waarbij vooral activity based budgeting hoge ogen gooit maar ook beyond budgeting langzamerhand aan belangstelling wint. Zie figuur 7.

Van de respondenten blijkt overigens nog steeds de meerderheid (57 procent) niet van deze laatste ontwikkeling op budgetteringsgebied te hebben gehoord. Onder de restcategorie 'anders' worden methoden genoemd als: vigerend budgetteren, SGV-budgetteren (sneller, goedkoper, vaker), target cost budgetteren, en profit planning budgetteren.



Figuur 7 - Populariteit van alternatieve budgetteringsprocessen.

Conclusie

Waar gaat het nu naartoe met het budget en de prognoses? De onderzoeksresultaten duiden erop dat *the budget is here to stay*, ondanks alternatieven als beyond budgeting. Naar verwachting zal *better budgeting* een hoge vlucht gaan nemen: het voortdurend op zoek zijn naar verbeteringen in zowel het budgettering- als prognostiseringproces, om er voor te zorgen dat deze processen tegen lagere kosten en in minder tijd meer toegevoegde waarde zullen leveren. Dit zal ook wel moeten, aangezien de klap van de boekhoudschan-dalen nog nagalmt waardoor de druk op steeds zwaardere rapportageprocessen nog wel enige tijd zal aanhouden. Organisaties gaan daarnaast op zoek naar manieren om de budgettering te flexibiliseren – door flexibele prognoses en exceptierapportages toe te passen – zodat dit proces beter in staat is de onzekerheid en veranderlijkheid in de omgeving van de organisatie te voorspellen en te verwerken in de interne sturing van de onderneming. De inzet van een geïntegreerd ICT-systeem, de zogenoemde CPM suite, zal het budgettering- en prognostiseringproces aanzienlijk kunnen versnellen en transparanter kunnen maken. De huidige dynamische bedrijfsomgeving vraagt om een grotere strategische oriëntatie en een grotere capaciteit tot aanpassing aan veranderde omstandigheden van de gehele organisatie. Het is duidelijk dat de budgettering en prognostisering hieraan een bijdrage moeten leveren. Het is de uitdaging voor de toekomst om actief op zoek te blijven naar verbeteringsmethoden op dit gebied.

—C