

# Weg met de budgetten



**Budgetteren is een wezenloos ritueel, zelfs contraproductief, vinden velen. Vervang het budgetcircus daarom door een volwassener systeem, prediken de voorstanders van Beyond Budgeting. Toch willen bedrijven er niet aan. Terecht?**

BERT BAKKER

net **Financieel**  
management

Er bestaan opvallende overeenkomsten tussen budgetteren en andere jaarlijkse terugkerende routines, zoals bijvoorbeeld kerstmis vieren met de familie. Beide zijn bezigheden waarvan het nut zich lastig in rationele termen laat vangen, mede omdat er een grote kloof gaapt tussen het oorspronkelijk idee en de manier waarop het meestal wordt gepraktiseerd. Velen nemen er dan ook met nauw verholten tegenzin aan deel. Maar het vreemde is dat als iemand roept: 'aanschaffen dan maar?', daarvoor ineens erg weinig steun blijkt.

## Wezenloos

"Budgetteren is een ritueel, met alle kenmerken die daar bij horen", zegt André de Waal, zelfstandig managementconsultant en associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management. De laatste jaren was hij een van de meest uitgesproken critici van het wezenloos invullen van getallen op formulieren die uiteindelijk in 'het budget' zouden terechtkomen. De Waal pleitte voor wat hij beschouwde als een veel betere alternatieve manier om een organisatie aan te sturen. Via colleges en door boeken te schrijven introduceerde hij in Nederland een aanpak die internationaal wordt aangeduid met de term 'Beyond Budgeting' (letterlijk: het budgetteren voorbij), een gedachtegoed dat sinds 1998 door twee Britse management accounting experts, J. Hope en R. Fraser, werd ontwikkeld en gepropageerd.

## Manco's evident

De Waal had in de praktijk ervaren hoe het jaarlijkse budgetcircus tot een inhoudloze exercitie was verworpen. Toen hij kennis

**Cees van Halem:**  
*'De budgetgames die in organisaties worden gespeeld zijn heel contraproductief.'*

maakte met dit alternatief, dat bovendien perfect leek te passen bij de behoeften van moderne organisaties met goed opgeleide werknemers die ook begrepen als *empowerment* reeds hadden omarmd, besloot hij in 2001 dat hij verder aan de verbreiding van Beyond Budgeting in Nederland wilde werken. De manco's van het klassieke budgetteren zijn volgens De Waal evident: "Budgetteren kost erg veel tijd en dus geld. Vaak wordt bij het invullen van de cijfers helemaal niet nagedacht over wat echt haalbaar en strategisch wenselijk is, maar worden cijfers uit het recente verleden klakkeloos geëxtrapoleerd. Ook wordt het budget veel te gemakkelijk van een schatting of prognose tot een *target* gemaakt, dat tevens uitgangspunt is voor uit te keren bonussen. En dat laatste betekent dat het budget onvermijdelijk een instrument wordt in het bedrijfspolitieke machtsspel. Wie macht heeft, versterkt zijn positie door zichzelf ook voor het komende jaar een ruim kostenbudget en een makkelijk haalbaar batendebudget toe te wijzen."

## Eigen belang

Uit De Waals schets van de rol die het budget in een organisatie speelt, blijkt ook hoe die paradox kan bestaan: een loos ritueel waar uiteindelijk toch niemand van af wil. Mensen aan de top, maar ook werknemers lager in de organisatie, die vaak beter dan de bazen kunnen inschatten hoe makkelijk een budget gehaald kan worden, hebben geleerd het budget te gebruiken om hun eigen belang te behartigen. Nieuwigheden ondergraven in potentie die zekerheid.

Andere vreemde gewoonten rond het budgetteren onderstrepen ook dat het bijna niet kán werken zoals het bedoeld was. Volgens De Waal worden eenmaal vastgestelde budgetten vrijwel nooit aangepast. Ook niet als de cijfers door belangrijke gebeurtenissen evident achterhaald zijn. "Budgetteren", zegt hij, "verwordt in de praktijk dus maar al te vaak tot een disfunctioneel en contraproductief proces".

## Flexibeler

Beyond Budgeting claimt de eigentijdse opvolger te zijn van het klassieke budgetteren dat vroeg in de twintigste eeuw ontwikkeld was voor industriële, hiërarchische organisaties. Het integreert een aantal reeds bestaande managementtechnieken zoals de Balanced Scorecard, voortschrijdende prognoses en empowerment tot een samenhangend geheel. Basisgedachte is dat organisaties niet meer top down aangestuurd worden, maar bottom up. De mensen die contact hebben met klanten, dus met de markt, weten immers het best wat haalbaar is, welke kosten en investeringen gerechtvaardigd zijn om die haalbare omzet-

ten te realiseren. Door starre budgetten af te schaffen, kan de organisatie 'platter' en flexibeler worden.

Beschikbare informatie die op werkvloer aanwezig is, kan onmiddellijk worden verwerkt. Dankzij voortschrijdende inzichten wordt ook de strategie dynamisch gemaakt.

## Gesabbeld

De 'ideologie' achter Beyond Budgeting klinkt fris en modern. En het lijkt aannemelijk dat zowel werknemers als aandeelhouders er baat bij kunnen hebben. Beyond Budgeting heeft alles om in hoogopgeleid, postindustriële Nederland een majeure trend te worden. Wordt het dat ook?

Daar lijkt het niet op. Verschillende ondernemingen hebben er aan geroken, sommige hebben erop gesabbeld, maar op een paar uitzonderingen na werd Beyond Budgeting uiteindelijk toch steeds terzijde geschoven als 'op het moment niet opportuun' of 'te riskant'. De Waal ontkent dat niet. Sterker: hij zegt ook zelf 'inmiddels enigszins afstand' van het gedachtegoed te hebben genomen. Zijn interesse is verschoven naar de studie van 'High Performance Organisations'.

## Beursschandalen

Waarom sloeg Beyond Budgeting tot nu toe niet aan? Eelco Bilstra, consultant bij adviesbureau Finext (onderdeel van Ordina), dat controllersafdelingen van bedrijven ondersteunt, en medeauteur naast André de Waal van het boek 'Beyond Budgeting, praktisch alternatief voor budgetteren', poogde Beyond Budgeting bij diverse bedrijven te introduceren. Hij kreeg daardoor een goed beeld van wat bedrijven ervan weerhield hun oude budgetroutines los te laten. De redenen bleken diverser dan alleen het geschetste 'kerst-vieren-met-de-familie'-fenomeen.

Bilstra: "Na de beurskrach en de bekende serie grote beursschandalen ontstond er vanaf 2000 in het bedrijfsleven een sfeer waarin wantrouwen de overhand kreeg. Controleren, toezien, risico's beheersen, dat waren de afgelopen jaren sleutelbegrippen. Aan de basis van Beyond Budgeting ligt juist vertrouwen in je werknemers. Daar kwam bij dat de economie verslechterde. Bedrijven gingen radicaal in hun kosten snijden, en daarbij bleek het klassieke budget voor



directies ineens weer een onmisbaar instrument. De timing om juist zo'n model te introduceren in een periode die beheerst werd door de geest van Sarbanes-Oxley, was dus heel ongunstig."

## 'Beyond Budgeting onnodig'

Dit laatste sluit aan bij de kritiek die oud-controller, nu zelfstandig consultant op het gebied van corporate governance, Henri van Horn, formuleerde in een Beyond Budgeting-themanummer van de VU/Universiteit van Amsterdam uitgave Fiducie in mei 2004. In dat betoog wijst Van Horn erop dat er geen wetenschappelijk bewijs is dat Beyond Budgeting als methode om een organisatie te sturen beter werkt dan klassiek budgetteren. Hij denkt dat als budgetteren serieus zou worden opgevat, alternatieven zoals Beyond Budgeting helemaal niet nodig zouden zijn. Het budget hoort immers wél afgezet te worden tegen ►

## Belangrijkste elementen van Beyond Budgeting

Twee keer zes principes.

### Eerste cluster

Er moet een flexibele organisatie worden gecreëerd. De structuur moet aangepast zodat bevoegdheden worden gedelegeerd naar mensen die het feitelijk contact met de markt hebben. Vandaar de volgende uitgangspunten:

- zelfsturende eenheden
- handelingsvrijheid
- resultaatverantwoordelijkheid
- netwerkorganisatie
- marktgerichte coördinatie
- coachend leiderschap

### Tweede cluster

Het managementproces moet adaptief zijn, zich steeds aanpassend aan de flexibele organisatie en veranderende externe omstandigheden. Dat leidt tot de volgende uitgangspunten:

- relatieve normen
- continue strategieontwikkeling
- vooruitkijkende systemen
- vraaggestuurde toewijzing van middelen
- snelle informatievoorziening
- competitiegerelateerde teambeloning

**André de Waal:**  
**'Budgetteren is een ritueel, met alle kenmerken die daar bij horen.'**



de strategie, en wél tussentijds aangepast na belangrijke gebeurtenissen.

## Corporate governance

Bovendien is het volgens Van Horn - en dit is misschien het belangrijkste - vrijwel onmogelijk om zonder budgetten te voldoen aan de huidige eisen op het gebied van corporate governance. Van Horn schrijft: "De drie doelen van budgetteren, 1. strategic control; 2. financial control; en 3. risk control, worden niet gerealiseerd met de door Beyond Budgeting beschreven 'ideale' organisatie van zelfsturende eenheden waarin medewerkers de handelingsvrijheid hebben om autonoom beslissingen te nemen zonder een vooropgesteld plan dat de onderlinge activiteiten coördineert en grenzen stelt aan te lopen risico's."

Toch waren Van Horns principiële bezwaren tegen waarschijnlijk niet hoofdreden dat Beyond Budgeting in Nederland maar niet wilde aanslaan. Mogelijk was de internationale organisatie die tot doel heeft het gedachtegoed te verspreiden, de Beyond Budgeting Round Table (BBRT), daar zelf debet aan.

## 'Sectarische trekken'

Zowel De Waal als Bilstra merkten dat de in Engeland gevestigde BBRT maakte dat bedrijven ervoor terugschrokken Beyond Budgeting te

introduceren. Deze BBRT heeft namelijk de neiging ceo's, cfo's of controllers niet zozeer te ondersteunen of te adviseren, maar proberen hen te 'bekeren'. Fraser en Hope, de drijvende krachten achter de Round Table vinden dat bedrijven Beyond Budgeting óf totaal en integraal moeten toepassen, óf helemaal niet. Bilstra: "De organisatie heeft onmiskenbaar enigszins sectarische trekken; Nederlanders worden daardoor afgeschrikt." Bilstra is geen BBRT-lid en Waal is inmiddels ook geen lid meer. Uit een opmerking van De Waal blijkt dat hij ondervond dat de BBRT interne kritiek niet op prijs stelde. Voor hem de voornaamste reden om zich uit de organisatie terug te trekken.

Ook Bilstra ziet geen reden om streng in de leer te zijn: "Waarom zou gedeeltelijke of geleidelijke implementatie van Beyond Budgeting niet kunnen? Ik geloof ook niet dat je het budget radicaal moet afschaffen om van Beyond Budgeting voordeel te hebben."

## Toekomst

De vraag wordt dan wat de toekomst van Beyond Budgeting in Nederland kan zijn. Opmerkelijk genoeg wordt daarover ondanks het voorgaande tamelijk genuanceerd gedacht, zowel door wat ooit fervente voor- of tegenstanders van Beyond Budgeting waren.



## André de Waal: 'Het is belangrijk dat mensen met de ideeën kennismaken. Wat ze ermee doen moeten ze zelf weten.'

Cees van Halem, oud-directeur en oprichter van het adviesbureau Oasis (nu onderdeel van Ordina Visionworks) en inmiddels hoogleraar management accounting & control aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam is door VERA gevraagd om op 7 december 2005 met André de Waal in debat te gaan over Beyond Budgeting.

Van Halem: "Ik heb inderdaad veel kritiek op Beyond Budgeting gehad. Maar tegelijkertijd erken ik dat het budgetteren zoals het gepraktiseerd wordt, grote nadelen heeft. De budget-games die er in organisaties worden gespeeld zijn inderdaad heel contraproductief. En nu we in een tijd leven waarin aandeelhouders van directies eisen dat eerder gegeven prognoses en verwachtingen worden waargemaakt - op straffe van een forse koersdaling - wordt dat budget nog meer een keurslijf. Echt ondernemerschap wordt erdoor gefnuikt."

## Waardevolle ideeën

Van Halem is milder gaan denken over Beyond Budgeting. In bepaalde onderdelen ervan ziet hij wel wat. "Ik denk dat vooral organisaties waar mensen die contact met klanten hebben en succes op hun eigen markt zelf kunnen beïnvloeden, er goed aan doen hun organisatie te verplatten."

André de Waal hoeft niet meer zo nodig bedrijven tot Beyond Budgeting te bekeren. "I've moved on", zegt hij. Maar afstand nemen is voor hem iets anders dan afscheid nemen. "Er zitten waardevolle ideeën in het BB-gedachtegoed. Ik merk dat studenten zich er snel door aangesproken voelen. Het is belangrijk dat ze met de ideeën kennismaken. Wat ze ermee doen moeten ze zelf weten." ■

## Waarom budgetteren?

Meestal geldt: hoe kleiner de organisatie, hoe minder behoefte aan coördinatie en centrale aansturing. Nogal wat kleine bedrijven, zeker wanneer de directeur tevens eigenaar is, werken noch met budgetten, noch met Beyond Budgeting. Dat budgetten toch ergens goed voor zijn, blijkt uit opmerkingen van de financieel directeur van zo'n kleine onderneming, ergens in Zuid-Nederland. "Ik wou", verzuchtte hij, "dat ik mijn directeur zover kreeg dat hij de organisatie verplichtte budgetten op te stellen. Met het vorderen van het boekjaar mis ik elk referentiepunt. Budgetten die aansluiten bij ons businessplan zouden mij helpen te bepalen waar we staan. Doen we het goed of niet? Hebben we goed gerekend? Zonder budget mis ik ijkpunten, maar ook doelen."

## Vijf misverstanden

- Afschaffen budget is niet het doel van Beyond Budgeting maar een uitvloeisel.
- Afschaffen budget betekent niet afschaffen targets. De BB-targets zijn niet absoluut maar relatief.
- Relatieve, marktgerelateerde targets betekenen niet dat organisatie in de greep raakt van een variant op kwartaaldenken. Bij Beyond Budgeting verschuiven targets juist van korte naar lange termijn.
- Beyond Budgeting is niet begonnen als een strenge leer, maar is in de empirie (pionier Svenska Handelsbanken wilde centraal aansturen) geleidelijk ontstaan.
- Beyond Budgeting kan wel samengaan met Sarbanes Oxley, want SOX eist geen budgetten; wel prognoses.