

# Budgetopbouw

Ype Wijnia

24 februari 2012

Vrijwel elke grote organisatie kent een jaarlijkse cyclus waarin het budget voor de afdelingen wordt vastgesteld. Het belang van een goede planning is dat de resourcebehoeften van de afdelingen bekend en op elkaar afgestemd zijn. De financiële afdeling kan op basis van het plan een cashflowprognose maken, en zorgen dat het geld er ook daadwerkelijk is als het nodig is. Een vergelijkbaar verhaal geldt voor HR, dat een personeelsplanning kan maken om tijdig met werving en selectie te beginnen. Het begint zo rond deze tijd met de planbrief, waarin de targets uit het strategische plan zijn opgenomen, en de bijbehorende opdracht voor de afdelingen. In die brief is een deadline opgenomen voor het concept afdelingsplan, meestal nog voor de zomervakantie. Op basis van de opgeleverde plannen worden dan reacties opgesteld met de opdracht de commentaren te verwerken in het definitieve plan dat voor 1 oktober opgeleverd moet worden. Het plan voor het gehele bedrijf wordt uit deze afdelingsplannen samengesteld. Als de strategische targets niet gehaald worden of de draagkracht van de organisatie overschreden wordt volgt nog een correctieronde. Vervolgens krijgen de afdelingen zo rond begin december te horen wat hun budget voor het komende jaar is.

Althans, dat is de theorie. Maar de praktijk is heel anders. Maar al te vaak zal een planbrief een boodschap bevatten dat er zwaar weer aankomt en dat er dus bezuinigd moet worden, in plaats dat er wordt aangekondigd dat er een enorm marktpotentieel is dat met investeringen en groei van de productie benut moet worden. Iedere afdeling gaat hier uiteraard serieus mee aan de slag, maar om een of andere reden komt daar toch altijd uit dat door bijzondere omstandigheden de afdeling toch net iets meer budget nodig heeft dan het jaar ervoor. Omdat iedereen dat doet, komt het totale plan boven het totale budget uit en daarop volgt een oekaze dat er gemiddeld 10% af moet. Na wat gemor volgt een nieuw voorstel dat significant lager is dan het eerste plan, maar nog altijd niet goed genoeg. De financiële afdeling vindt het dan meestal wel welletjes en pakt de kaasschaaf erbij. Iedere budgetregel wordt met een bepaald percentage gekort, totdat de totale budgetdoelstelling bereikt is. Dit afgeschrapt plan wordt vervolgens als jaarbudget teruggestuurd aan de afdelingen. En op miraculeuze wijze wijkt het plan voor volgend jaar altijd maar een paar procent af van de resultaten van het vorige jaar. Al met al dus een hoop gedoe om uit te komen op het punt waar je al was. Je zou er spontaan een budgetallergie van krijgen.

Maar als dit de realiteit is, waarom doen we dan zo moeilijk? Wat is er zo erg aan om het resultaat van vorig jaar te nemen als uitgangspunt voor het komende jaar? In de praktijk gebeurt dat toch al op afdelingsniveau door de planbrief en het resultaat van vorig jaar aan de jongste bediende te geven. Maar dat levert alleen maar verwarring wegens interpretatiefouten, tikfouten en onbegrip, dat kan je dan toch beter centraal regelen? Dan kan je de managers vragen naar de gekende trends in plaats van naar een compleet beeld. Een post onvoorzien erbij om met onzekerheden en toevallige afwijkingen om te gaan en klaar is het budget.

Sterker nog, waarom is zou je eigenlijk een budget maken? De vaste lasten van een organisatie veranderen toch nauwelijks van jaar tot jaar. Personeel kan bijvoorbeeld niet zo maar op straat gezet worden, en ook afschrijvingen hebben in de kapitaalintensieve industrie meestal een lange looptijd. En voor wat betreft de variabele kosten: je mag toch hopen dat die niet gebudgetteerd zijn. Een groenteboer zal toch ook niet bij een bananenverkoop die boven verwachting ligt in september stoppen met de verkoop omdat zijn bananenbudget op is? Die kijkt gewoon wat goed verkoopt en zorgt dat die dat inkoopt.

Zo redenerend kom je vanzelf tot de conclusie dat het hele idee van een budget in een productieomgeving raar is. Budgetten stel je op als je echt gelimiteerd ben in je resources en prioriteiten wilt stellen in je bestedingen. Een verstandig mens zal een vakantiebudget hebben, net als een budget voor cadeautjes, etentjes en noem maar op. Als je dat immers niet doet zal je op een gegeven moment

naar de voedselbank moeten om nog te kunnen eten. Maar dit betreft allemaal consumptie, het zijn geen uitgaven om het verdienvermogen in stand te houden (behalve het eten natuurlijk).

We zijn als asset managers toch wel een beetje dom dat we ons middels het budget in de hoek van de consumptie hebben laten drukken. Uitgaven aan de assets zijn gewoon investeringen in het productievermogen, die of een betere kwaliteit, meer productie of minder schade opleveren. Wellicht moeten we maar eens een keurmerk voor een goede asset manager gaan invoeren.



**Dit is een budgetvrij bedrijf!**

---

*Ype Wijnia is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met John de Croon heeft opgericht. Beurtelings geven ze in deze wekelijkse column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, [www.assetresolutions.nl/column](http://www.assetresolutions.nl/column).*