

BOEKBESPREKING

Beheersingsmethoden Budget Non-profit organisaties

Cheek Logan M.

LEIDRAAD VOOR ZERO BASE BUDGETTERING.

Samsom/Nive Alphen aan de Rijn. 1978; 271 blz.; f 65,-

door prof. Dr. L. Traas

Zoals bij vele lezers bekend zal zijn is Zero Base Budgettering (ZBB) een begrotingstechniek waarbij uitgegaan wordt van een theoretische nul situatie en waarbij de budgethouders voor *alle* activiteiten die zij in de budgetperiode willen realiseren, voorstellen moeten indienen, met in beginsel voor elke activiteit telkens meerdere alternatieve mogelijkheden waaruit de hogere leiding dan kan kiezen.¹⁾ De auteur van het hier te bespreken boek was naast Peter Pyhrr een van de eersten die de ZBB techniek toepasten en verder ontwikkelden. In het begin van de jaren zeventig deed Peter Pyhrr dat bij Texas Instruments en Logan Cheek bij Xerox. Naderhand hebben beide pioniers de techniek ook in verschillende andere ondernemingen en overheidsorganisaties geïntroduceerd. In het Voorwoord van zijn boek schrijft Cheek dat ZBB niet alleen is „een vastomlijnd, systematisch pakket van formulieren en procedures”, maar dat er heel wat meer voor nodig is n.l.: „verbinding met het planningproces op lange termijn”; „het verwerven van steun, betrokkenheid en medewerking van de topleiding”; „het opwekken van verbeeldingskracht bij leiders van centra van verantwoordelijkheid” en tenslotte „het propageren van het concept en de ideeën die het aan de oppervlakte brengt”. Het boek, zo schrijft de auteur verder gaat over „het vertalen van elk van deze principes in praktisch uitvoerbare technieken”. Daarbij wil de auteur zowel gebruik maken van zijn eigen ervaringen als van die van anderen. Door de ZBB procedure te koppelen aan de 4 genoemde principes is volgens Cheek ZBB pas echt volwassen kunnen worden. Vandaar ook de oorspronkelijke titel van het boek „Zero base budgetting comes of age”.

Het boek is ingedeeld in acht hoofdstukken en drie aanhangsels. De titels van de hoofdstukken geven een wat nadere indruk van het terrein dat wordt bestreken. Het lijkt daarom nuttig ze hier te vermelden. Hoofdstuk 1 behandelt de vraag: „Wat is de zero base benadering?”. Daarna komen aan de orde: (H2) „Het opzetten van een zero base budgetterings

stelsel”; (H3) „Rangschikking als een bijdrage tot het besluitvormingsproces”; (H4) „Het toepassen van zero base budgettering bij planningsproblemen”; (H5) „Het propageren en verkopen van het concept en van de ideeën die het losmaakt”; (H6) „Het stimuleren van vernieuwingen”; (H7) „De rol van het topmanagement”; (H8) „Het wegnemen van veel voorkomende bezwaren”; Aanhangel A: „De zero base budgetteringsprocedure”; Aanhangel B: „Enkele voorbeelden van formulieren, beslissingspakketten en rangschikkingsformulieren”; Aanhangel C: een artikel over ZBB van de heer J. N. Weezenberg, eerder verschenen in de Philips Administration Review.

Zowel de in het Voorwoord vermelde doelstelling als de hoofdstukkenindeling maken een degelijke indruk. Jammer genoeg valt echter de inhoud toch wat tegen. Lezing van het boek is een nogal moeilijke aangelegenheid omdat de behandeling van de verschillende onderwerpen hier en daar vrij rommelig is terwijl ook niet altijd wordt voldaan aan de in het Voorwoord gewekte verwachting dat de daar genoemde algemene principes in praktisch uitvoerbare technieken worden vertaald. Het boek is wat rommelig omdat bij de presentatie soms een soort concentrische benadering wordt gevolgd waarbij dezelfde onderwerpen verschillende malen aan de orde komen, echter zonder dat daarvoor een duidelijke reden is. Ook is de volgorde van behandeling niet altijd even logisch. Enkele voorbeelden ter illustratie: Het definiëren van de operationele doelstellingen voor het budget vormt een onderwerp waarvan men de behandeling in het begin van het boek kan verwachten. Het komt daar ook aan de orde, n.l. in hoofdstuk 1 en in hoofdstuk 2, maar het meest uitgebreid is de beschrijving pas in hoofdstuk 4. Een ander voorbeeld: In hoofdstuk 2 treft men een paragraaf aan: „Welke rol moet de topleiding spelen”, in hoofdstuk 6 wordt uitvoerig ingegaan op wat de topleiding allemaal moet doen om nieuwe ideeën aan gemeld te krijgen, maar pas in hoofdstuk 7 komt, gezien de titel van dat hoofdstuk, de rol van de topleiding echt aan de orde. De rangschikkings- en keuze-problematiek wordt behandeld in hoofdstuk 2 en vervolgens in hoofdstuk 3, maar de doelstellingen die men toch moet kennen om te kunnen kiezen vormen - zoals hiervoor al vermeld - het onderwerp van hoofdstuk 4.

Een tweede reden waarom het boek soms een

¹⁾ Voor een uitvoerige beschrijving en beoordeling van de ZBB-procedure zij verwezen naar een overzichtsartikel in nummer 6, juni 1979 van dit blad.

wat rommelige indruk maakt is dat ten aanzien van het functioneren van de ZBB-procedure feiten, verwachtingen en wensen niet altijd duidelijk gescheiden worden gehouden, waardoor de conclusies en aanbevelingen aan overtuigingskracht inboeten. Zo leest men b.v. op blz. 56: „Het volgende is een redelijk representatieve weergave van de ervaringen van een aantal organisaties, die deze methode gedurende verscheidene planning- en budgetteringsbesprekingen hebben toegepast.” „In het eerste jaar doet de organisatie haar eerste ervaringen op met de nieuwe procedure. De analyse is in kwalitatief opzicht middelmatig en de toewijzing van middelen is *ongeveer gelijk* aan die bij de traditionele aanpak.” (cursivering L.T.) . . . „In het tweede jaar bevindt de organisatie zich midden in het leerproces. Door een paar oefeningen met de procedures en de formulieren en door training, raken steeds meer managers vertrouwd met het idee en de manier waarop het uitgevoerd moet worden. Zij beginnen te merken dat zorgvuldig uitgekende aanvragen aandacht krijgen en dat de gevraagde middelen toegewezen worden. Steeds meer managers proberen nu betere manieren te vinden om hun werkzaamheden te verrichten en zijn zo slim om professionele contacten buiten de organisatie te leggen, die kunnen dienen als klankborden voor nieuwe ideeën. De toewijzing van middelen is beter dan vroeger, evenals de pakketten, maar er zijn nog meer verbeteringen moge-

lijk.” „In het derde jaar . . . enz.”

Wat zijn hiervan nu feiten en wat wensen? Helemaal klopt het in elk geval niet want op blz. 59 waar de eventuele onrust onder het personeel wordt besproken leest men: „In sommige gevallen heeft men de toezegging gedaan dat niemand zijn baan zal kwijtraken”. . . „Personeelsbezuinigingen worden in dat geval gerealiseerd door middel van natuurlijke afvloeiing. In andere gevallen worden er uitkeringen ineens gedaan, meestal zo'n 10% van de besparingen in het eerste jaar”. (cursivering L.T.) Blijkens het eerste deel van het citaat zijn er echter het eerste jaar helemaal geen bezuinigingen te verwachten!!

Door dergelijke passages weg te laten en het boek strakker te houden had het boek aanmerkelijk bekort kunnen worden en dit zou de leesbaarheid zeker ten goede zijn gekomen. Maar afgezien daarvan, voor degene die de soms wat overbodige uitwijdingen voor lief wil nemen en door het propaganda-karakter van verschillende passages weet heen te kijken, bevat het boek veel waardevolle informatie over het invoeren en het zo goed mogelijk doen functioneren van een ZBB systeem. Iemand die alleen maar geïnteresseerd is in een vluchtige kennisneming van de essenties van ZBB kan efficiënter elders terecht, maar voor degenen die ZBB diepgaand willen bestuderen en/of invoering in de eigen organisatie overwegen is kennisneming van het boek zeker aan te bevelen.