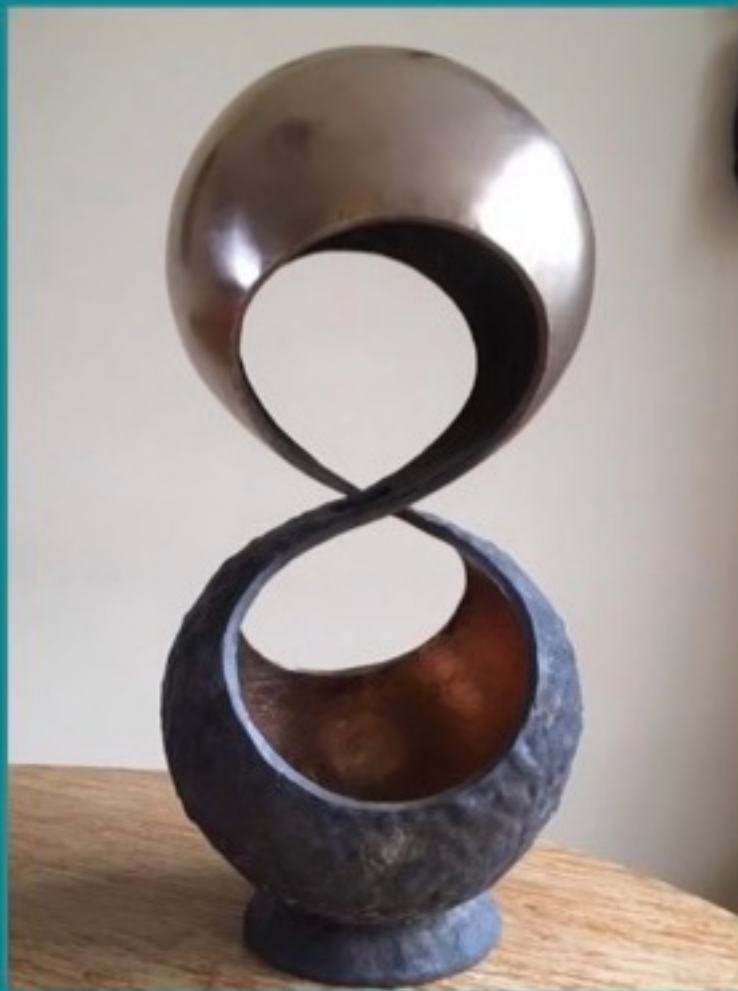


Kapitaalneutralisatie

Wat is dat en waarom zou je dat doen?



Jan JC Saal

Stichting Helecon 4

Kapitaalneutralisatie

Wat is het en waarom zou je dat doen?

Jan JC Saal

Stichting Helecon 2024

Inhoud

Inleiding	3
Kapitaalneutralisatie en het begrip ‘kapitaal’	5
Kapitaalneutralisatie en eigen vermogen	8
Kapitaalneutralisatie en eigendomsrecht	9
Kapitaalneutralisatie en ondernemerschap	13
Kapitaalneutralisatie en levensgebieden	16
Kapitaalneutralisatie en waardevorming	19
Kopen, lenen en schenken	29
Samenwerking in het economisch leven	30
Samenwerken in het rechtsleven	31
Samenwerken in het culturele leven	31
Besluitvorming bij samenwerken binnen een gemeenschap	32
Besluitvormingsregels	34
Besluit-categorieën	35
Tenslotte	39
Over de auteur	39
Over stichting Helecon	40

Inleiding

Kapitaalneutralisatie wil zeggen dat je in een bedrijf of onderneming het aanwezige kapitaal geen eigendom is van personen, maar van het bedrijf zelf. Personen moeten natuurlijk een bedrijf of organisatie vormgeven, maar dat wil niet zeggen dat het juist is dat ze ook eigenaar worden van het kapitaal wat in zo'n bedrijf of organisatie is opgeslagen. Door kapitaalneutralisatie wordt recht gedaan aan het feit dat de waarde van een bedrijf tot stand komt doordat medewerkers, klanten, toeleveranciers en ondernemers samen zo'n bedrijf voeren en dat de maatschappij als geheel de infrastructuur biedt waarin het bedrijf kan functioneren.

Bovenstaande stelling is op zichzelf wel duidelijk. Toch is het in onze maatschappij heel vanzelfsprekend dat personen wel eigenaar worden van bedrijven en dat zij naar eigen goeddunken met dat eigendom kunnen omgaan. Zij worden daarbij door het bestaande eigendomsrecht beschermd. Het gevolg hiervan is dat hun persoonlijke egoïsme, hun persoonlijke winststreven de overhand krijgen op hetgeen maatschappelijk en algemeen menselijk als juist kan worden gezien. Deze huidige situatie heeft een lange geschiedenis die wel te begrijpen is, maar voor de toekomst niet vruchtbaar kan zijn.

Wanneer we het over het eigendom van kapitaal hebben, komen verschillende onderwerpen samen. We hebben het over het eigendomsrecht, over ondernemerschap, over de waarde van kapitaal en over gemeenschapsvorming. Dit zijn allemaal zaken die op zichzelf een bepaalde geschiedenis hebben, waardoor het in de huidige maatschappij geregeld is zoals het is. Kapitaalneutralisatie heeft invloed op al deze onderwerpen. Het zijn ook geen gemakkelijke onderwerpen, omdat veel mensen daar normaal gesproken niet zo veel mee te maken krijgen en omdat de ontwikkeling van het menselijke bewustzijn in deze tijd vraagt om een nieuwe manier van kijken. Vroeger was het min of meer normaal dat vrijwel alle eigendomsrechten voorbehouden waren aan de adel en aan de geestelijke leiding in de maatschappij. Het is nog maar betrekkelijk kort in de mensheidsgeschiedenis dat elk mens in beginsel eigendom kan verwerven en daar ondernemend mee om kan gaan. Het beschrijven van kapitaal in een soort boekhoud-

kundige balans werd rond het jaar 1500 voor het eerst in Italië gedaan. Tegenwoordig is iedere onderneming wettelijk verplicht om een jaarrekening te maken en dus een balans op te stellen. Pas sinds het midden van de vorige eeuw kan elke Nederlander een bankrekening openen en pas sinds enkele tientallen jaren kan betaald worden met een betaalpas. Het is ook nog niet zo lang aan de orde dat het handelen van individuele mensen zoveel impact kan hebben dat maatschappelijke structuren kunnen worden ontworpen en dat het milieu grote schade op kan lopen, waardoor we zelfs met klimaatverandering te maken hebben. Tegelijkertijd zien we oude maatschappelijke structuren, zoals de staat, het gezin en de kerk afbrokkelen en er een steeds grotere behoefte ontstaat aan nieuwe vormen van gemeenschap. Al deze zaken liggen ten grondslag aan een steeds groter worden behoefte aan nieuwe vormen van ondernemerschap en daarmee aan eigendomsverhoudingen, waardoor kapitaalneutralisatie belangrijk is geworden.

Ten dele zou je kunnen zeggen dat kapitaalneutralisatie ons terugvoert naar oudere tijden, waarin alle eigendom aan de gemeenschap toebehoorde, de zogenaamde ‘commons’. Vandaar dat het ook belangrijk is om modern, menselijk ondernemerschap daarbij te betrekken en ook de vraag te stellen op welke wijze samenwerken georganiseerd kan worden waarbij ‘oud’ leiderschap wordt vervangen door ‘nieuw’ ondernemerschap. We zien deze behoefte vooral ontstaan bij ondernemingen waarbij niet het winststreven centraal staat, maar het aanpakken en oplossen van maatschappelijke vraagstukken, de zogenaamde MVO's (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). Dergelijke ondernemingen worden ook wel missie-gedreven ondernemingen genoemd in tegenstelling tot winst-gedreven ondernemingen.

Tenslotte wil ik in deze inleiding nog benoemen dat ook de persoonlijke ontwikkeling van mensen in de huidige tijd anders verloopt dan eeuwen het geval geweest is. Was het vroeger meer zo dat familiebedrijven normaal waren waarin kennis en vaardigheden van vader (of moeder) op zoon (of dochter) werden overgedragen, zodat erfopvolgers het bedrijf konden overnemen en voortzetten. In de huidige tijd blijken kinderen vaak heel andere ambities en vaardigheden te hebben dan hun ouders, waardoor het voortzetten van een ouderlijk bedrijf niet meer vanzelfsprekend is. Tegelijkertijd wordt het steeds normaler

om gedurende het leven van functie en/of beroep te wisselen. Werken bij één baas tot aan het pensioen wordt steeds meer een uitzondering. Ook wordt het steeds normaler om binnen een bedrijf of een beroep van functie te veranderen. Ook deze zaken hebben een grote invloed op een gewenste eigendomsstructuur naar de toekomst toe.

Hieronder kies ik verschillende invalshoeken om kapitaalneutralisatie te beschrijven. Al deze zaken komen aan de orde wanneer we met kapitaalneutralisatie aan de gang gaan.

Kapitaalneutralisatie en het begrip ‘kapitaal’

We kunnen het begrip ‘kapitaal’ en de hoogte van kapitaal van elkaar onderscheiden. Over beide valt eigenlijk heel veel te zeggen. Wanneer we er in het algemeen iets over willen zeggen komen we al heel snel in abstracties terecht die niet zo gemakkelijk tot inzicht kunnen voeren. Wanneer we er in het bijzonder iets over willen zeggen komen we al snel het vraagstuk tegen dat iemand zich niet goed kan voorstellen wat er eigenlijk wordt bedoeld. Dit soort problemen zullen we ook tegenkomen bij het onderstaande verhaal. De beste weg naar meer begrip en inzicht zal toch zijn dat het geheel gewoon doorgelezen moet worden, terwijl het geheel misschien niet meteen begrijpelijk is. Door de verschillende ingangen zal toch steeds meer grip op de materie verkregen kunnen worden.

Hieronder benaderen we het kapitaal vanuit de boekhouding van een onderneming. Zo’n boekhouding is onderverdeeld in een verlies- en winstrekening en een balans. Een balans is een opstelling waarop beschreven staat welke bezittingen een onderneming heeft en met welk vermogen dat gefinancierd is. Een balans is in twee delen onderverdeeld. De ene kant beschrijft welke bedrijfsmiddelen, of kapitaalsgoederen door de onderneming in eigendom heeft met de waarden die deze bedrijfsmiddelen vertegenwoordigen. Aan de andere kant wordt beschreven welke mensen of instellingen het benodigde vermogen aan de onderneming beschikbaar hebben gesteld. Hieronder een eenvoudig voorbeeld.

Balans per 31-12-2023

Activa		Passiva	
machines	1.000	Eigen vermogen	500
Voorraden	3.000	Vreemd vermogen lang	2000
Debiteuren	500	Vreemd vermogen kort	1500
Liquiditeit	800	Crediteuren	300
Totaal	4.300		4.300

Op de bovenstaande balans wordt meteen zichtbaar dat er een evenwicht bestaat tussen de twee delen. De totale waarde van de activa is altijd gelijk aan de totale waarde van de passiva. Die gelijkheid wordt tot stand gebracht door de waarde van het eigen vermogen uit te rekenen. De hoogte van het eigen vermogen is dus geen vast gegeven, maar de oplossing van een rekensom op een bepaald moment. Tegelijkertijd hangt de hoogte van het eigen vermogen af van wat er precies op de activa kant van de balans staat en welke waarde aan die zaken wordt toegekend. Vanuit de belastingdienst bestaat er wetgeving die bepaalt hoe die verschillende zaken gewaardeerd moeten worden. Daardoor worden balansen van verschillende bedrijven een beetje met elkaar vergelijkbaar.

Voor een goed begrip zullen we echter moeten leren om de werkelijkheid achter de cijfers in te leren schatten, op basis van gegevens die over het bedrijf bekend zijn of opgezocht kunnen worden. Er staan echter ook een aantal zaken niet op een balans waar we wel waarde aan zouden kunnen toekennen, zoals bijvoorbeeld de samenwerking of de doelstellingen, of bijvoorbeeld de mate waarin een bedrijf duurzaam onderneemt. Een balans geeft dus een zekere helderheid, maar tegelijkertijd moeten we ons realiseren dat die helderheid niet compleet is. De echte werkelijkheid is veel gecompliceerder dan het overzicht dat een balans je kan geven. Hier komen we later nog op terug.

Bij kapitaalneutralisatie gaat het erom wie eigenlijk de eigenaar is van het eigen vermogen en daarmee, juridisch gesproken, de basale zeggenschap heeft over deze boedel. Deze zeggenschap hoort primair te liggen bij de onderneming zelf, vertegenwoordigd door de mensen die ondernemend in de organisatie staan.

Het is heel jammer dat ons huidige juridische systeem toelaat en mogelijk maakt dat een boedel verkocht kan worden aan de hoogste bieder. Daardoor wordt het winststreven van een eigenaar aangewakkerd met als gevolg dat de prijs een veel grotere rol gaat spelen dan de capaciteiten en de ambities van de nieuwe eigenaar. Wanneer een recht verworven kan worden door het te kopen, noemen wij dat corruptie. Een recht moet namelijk verkregen worden door een passende procedure in het rechtsleven. Hierbij kan ook wel een prijs bedongen worden, maar dat moet niet het enige uitgangspunt zijn.

Een organisatie kan dus eigenlijk geen gewone koopwaar zijn. Samenwerken met andere mensen en bedrijven is natuurlijk prima, maar de boedel verkopen aan de hoogste bieder is inhoudelijk gezien dus eigenlijk een vorm van corruptie. Je zou het ook kunnen zien als een vorm van slavenhandel op het niveau van bedrijven. Bij kapitaalneutralisatie probeer je om dit te voorkomen. Door overleg van alle betrokkenen kan in voorkomende gevallen worden gezocht naar ondernemende mensen, die de doelstellingen en de missie van zo'n bedrijf onderschrijven. Wanneer het eigen vermogen voor het grootste deel is ondergebracht bij een stichting, dan kan het geld bij zo'n overdracht een ondergeschikte rol spelen.

Door de samenwerking met een stichting wordt de mogelijkheid geboden om het eigen vermogen eigendom te laten zijn van de onderneming zelf. Een stichting met een missie blijft eigenaar, ook wanneer de zeggenschap op nieuwe ondernemers wordt overgedragen. Bij een BV of een NV, die wel rechtspersoon zijn, ligt de zaak iets anders. Bij deze rechtspersonen kunnen bijvoorbeeld de aandelen in een stichting worden ondergebracht, waardoor het uiteindelijke eigendomsrecht niet bij personen komt te liggen, maar bij zo'n stichting.

Bij Sleipnir-bedrijven bijvoorbeeld wordt het eigendom ondergebracht bij stichting Sleipnir die als doelstelling heeft om de bij haar

aangesloten bedrijven van zichzelf te laten zijn. Zij wil dus niet de zeggenschap uitoefenen waar ze juridisch gesproken wel recht op zou kunnen hebben. Die zeggenschap wordt afgestaan aan de ondernemende mensen in de organisatie.

Kapitaalneutralisatie en eigen vermogen

Omdat de waarden op een balans altijd in geldwaarde wordt uitgedrukt, ontstaat bij veel mensen de indruk dat kapitaal uit geld bestaat. Dit is echter meestal niet het geval. Geld is alleen een hulpmiddel om de waarde van kapitaal uit te kunnen drukken. Het meeste kapitaal in de wereld bestaat niet uit geld, maar uit gebouwen, machines, voorraden en vooral uit rechten. Dat betekent tegelijkertijd dat wanneer de hoogte van de waarde van kapitaal in geld wordt uitgedrukt, een soort zekerheid over de waarde lijkt te bestaan die meestal volkomen onterecht is. De waarde die op een balans staat aangegeven is als geldwaarde veel te simpel voorgesteld. De werkelijkheid is veel gecompliceerder. Hieronder werk ik dat in een voorbeeld verder uit.

Wanneer ik bijvoorbeeld een huis bezit, dan kun je je afvragen hoeveel dat nu eigenlijk waard is. Wanneer iemand zegt dat ik rijk ben omdat ik een huis bezit, dan wordt de suggestie gewekt dat mijn huis veel waard is. Deze suggestie hoeft helemaal niet in overeenstemming te zijn met de werkelijkheid. Bovendien kan de geldwaarde van een huis pas worden gerealiseerd wanneer dat huis wordt verkocht. Het is de vraag wanneer, aan wie en onder welke omstandigheden dat zal zijn en welke geldwaarde dan werkelijk gerealiseerd kan worden. Die geldwaarde staat dan op zichzelf weer los van bijvoorbeeld de woonwaarde, waarbij het bij het vervullen van de woonbehoefte toch eigenlijk om gaat.

Kapitaal heeft wel degelijk iets te maken met waarde en ook met geld. Geld is het instrument om waarde uit te kunnen drukken en tegelijkertijd wordt geld gebruikt bij de overdracht van waarde in een transactie. Dus speelt geld ook een rol bij de overdracht van kapitaal. Bij de verkoop van een huis, wordt het eigendom van dat huis overgedragen aan een nieuwe eigenaar en wordt geld als tegenwaarde in die

transactie gebruikt. **Bij elke transactie heeft geld daardoor een dubbel functie, waarde uitdrukken en waarde overdragen.**

We hebben hierboven een huis gekarakteriseerd als kapitaalgoed. Daar kunnen we verder op doorgaan, om kapitaal verder te karakteriseren. Een kapitaalgoed staat tegenover een consumptiegoed. Kapitaal is in beginsel opgebouwd uit kapitaalgoederen, maar wordt meestal uitgedrukt in geld. Het begrip ‘kapitaal’ duidt op een abstrahering van de fysieke werkelijkheid. Concrete goederen worden vervangen door een abstracte waarde. Door die abstrahering komt de waarde min of meer los te staan van de goederen die die waarde vertegenwoordigen. Wanneer we dus op een balans het begrip ‘eigen vermogen’ tegenkomen, dan wordt daarmee aangeduid welke waarde over zou blijven wanneer alle activa verkocht zouden worden tegen de boekwaarde (waardering op de balans) en alle schulden voldaan zouden worden. Daarmee is dat een abstract getal dat alleen geldt bij een bepaalde gedachtegang op dat moment. Het zou wel waar kunnen worden, maar zolang dat in werkelijkheid niet gebeurt geeft het alleen maar aan hoe er over wordt gedacht.

Wanneer kapitaal geneutraliseerd is en het eigen vermogen daardoor van het bedrijf zelf is, is het ook onwaarschijnlijk dat zoiets zomaar zal gebeuren. We kunnen dat bedrag daarom beter zien als een soort thermometer die aangeeft hoe het bedrijf ervoor staat. Bij relatief veel eigen vermogen en weinig vreemd vermogen is de kans klein dat schuldeisers juridische stappen ondernemen om hun vorderingen volstaan te krijgen. Dat is een belangrijk gegeven voor alle betrokkenen. Het is een indicatie of het bedrijf productief is en gezond georganiseerd is.

Kapitaalneutralisatie en eigendomsrecht

De geschiedenis van het huidige eigendomsrecht begint eigenlijk in de Romeinse tijd. In die tijd ontstonden burgerrechten. Burgers kregen eigendomsrecht. Voor die tijd was het eigendomsrecht alleen voorbehouden aan vorsten. Zij hadden hun hele rijk in eigendom en konden daar naar eigen willekeur over beslissen. We moeten daarbij wel in acht nemen dat vorsten en burgers in die tijd een andere verhouding

tot hun medemensen hadden dan tegenwoordig. Door de helderziendheid die in die tijd nog redelijk normaal was bij vorsten, konden zij hun drijfveren afstemmen op de geestelijke wereld en doen wat de goden wilden dat ze zouden doen. Daarmee was hun besluitvorming verbonden met wat voor de wereldontwikkeling aan de orde was om te doen. Deze helderziendheid is echter langzamerhand steeds verder verloren gegaan, waardoor hun koningschap uiteindelijk niet meer rustte op helderziendheid, maar op traditie.

In de huidige tijd gaat die traditie langzaam maar zeker ook nog verloren en blijft over dat we als mensen allemaal aan elkaar gelijk zijn, wat betreft onze mogelijkheden om inzicht te verwerven over wat in deze tijd eigenlijk aan de orde is. Wat vroeger helderziendheid was is tegenwoordig ‘inzicht’ geworden. Ieder mens heeft in beginsel de mogelijkheden om zich te ontwikkelen tot inzichten in bepaalde zaken. Daarbij is het echter zo gesteld dat inzicht op een bepaald gebied niet vanzelfsprekend inzichten op andere gebieden met zich meebrengt. Daardoor heeft ieder mens bij zijn persoonlijke ontwikkeling ook te maken met een zekere eenzijdigheid. Deze eenzijdigheid heeft tot gevolg dat verschillende mensen moeten samenwerken in bedrijven en organisaties, willen zij iets kunnen bereiken. Daarom vraagt de werkelijkheid van de huidige tijd ook om gemeenschapsvorming. Daar kom ik later op terug.

Vooraf in het eigendomsrecht kun je ervaren dat wetten, regels en het juridische denken zijn achtergebleven bij de werkelijke ontwikkelingen van deze tijd. Nog steeds kunnen mensen als vorsten over hun eigendommen regeren, terwijl lang niet iedereen de persoonlijke ontwikkeling heeft doorgemaakt die daar eigenlijk bij hoort. We zien zelfs dat de vorsten, die door traditie hun functie hebben verkregen steeds meer macht wordt ontnomen, omdat we wel aanvoelen dat hun persoonlijke ontwikkeling niet past bij de macht die vanuit de traditie bij hun functie hoort.

Democratie is de oplossing die we gevonden hebben om de macht van de koning over te dragen op mensen die zich wel voldoende ontwikkeld hebben om (een deel van) de macht van de koning over te nemen. In bedrijven en organisaties is dit besef van die werkelijkheid

echter nog niet altijd voldoende doorgedrongen. Ook directeurs en eigenaars zijn niet vanzelfsprekend voldoende ontwikkeld om als een soort vorst te kunnen beschikken over mensen en middelen die in een bedrijf samen moeten werken. Soms valt het mee, maar vaak valt het tegen. Dat tegenvallen wordt versterkt door het fenomeen dat we eigendomsrechten kunnen kopen en verkopen. Daardoor kunnen mensen in een eigenaarspositie terecht komen zonder dat ze de eigenschappen ontwikkeld hebben die daarbij horen.

Het is al wat langer duidelijk dat het niet goed gaat met een land wanneer het recht om openbare functies te bekleden kan worden gekocht. We noemen dat corruptie. We beschouwen het ook als een verworvenheid van een ontwikkeld land wanneer corruptie wordt tegengegaan. Het gaat er immers om dat elke functie wordt bekleed door iemand die zich persoonlijk zó heeft ontwikkeld dat hij of zij zo'n functie goed kan bekleden, ten dienste van het geheel. De democratie moet ervoor waken dat onbekwame mensen belangrijke functies gaan bezetten. Wanneer bekwame mensen functies vervullen zullen zij besluiten nemen die het geheel ten goede komen.

In beginsel geldt dit ook voor het bedrijfsleven. Personeelsmanagers zijn er druk mee om steeds de juiste mensen op de juiste plekken te vinden. Des te wonderlijker is het eigenlijk dat we het acceptabel vinden dat bedrijven en eigendommen gekocht en verkocht kunnen worden. Mensen die het meeste voor een bedrijf kunnen betalen zijn immers niet vanzelfsprekend de mensen die zo'n bedrijf ook goed kunnen leiden. Eigenlijk toont de dagelijkse werkelijkheid aan dat dit ook het geval is. Natuurlijk worden ongeschikte mensen uiteindelijk door de werkelijkheid ingehaald. Een bedrijf zal failliet gaan, wanneer het geleid wordt door ongeschikte mensen. Echter, alle andere betrokkenen bij een bedrijf betalen dan wel de rekening voor dat mismanagement.

Je zou zeggen dat het bovenstaande al voldoende aanleiding zou kunnen zijn om kapitaalneutralisatie door te voeren. Toch zal voor veel mensen, vooral bestaande eigenaars, deze argumentatie nog lang niet voldoende zijn. Er bestaan verschillende omwegen, waardoor eigenaars die zelf niet geschikt zijn toch in staat zijn om door te gaan met

hun eigenaarschap. Zij kunnen bijvoorbeeld een directeur aanstellen, die de feitelijke leiding over het bedrijf heeft. Zo'n directeur kan daar meer geschikt voor zijn dan de eigenaar zelf, waardoor het bedrijf blijft functioneren, en soms zelfs kan floreren. Een eigenaar kan ook nog dit zoeken naar een geschikte directeur uitbesteden aan anderen die daar de capaciteiten voor hebben. Intussen blijft de macht bij individuele eigenaars wel aanwezig en zij kunnen de directeur overrulen bij belangrijke besluiten die juist over de toekomst van het bedrijf gaan. Daarnaast hebben de eigenaars in het huidige rechtsleven ook recht op de winsten die uit het functioneren van het bedrijf voortkomen.

Deze bestaande situatie wordt 'kapitalisme' genoemd. Maatschappelijk komt daar steeds meer verzet tegen en de huidige kloof tussen arm en rijk en de bestaande milieuproblematiek laten nog scherper zien wat de gevolgen zijn. Helaas is het woord 'kapitalisme' eigenlijk geen geschikt woord om deze praktijk goed mee te karakteriseren. Kapitaal op zichzelf maakt kapitalisme wel mogelijk, maar het gaat maatschappelijk eigenlijk mis door onjuiste eigendomsverhoudingen en onjuist gebruik van kapitaal en van winsten die ondernemingen maken. Er zijn ook talloze voorbeelden bekend van eigendomsverhoudingen die niet zo schadelijk voor de maatschappij zijn. Kapitaalneutralisatie is daar een voorbeeld van.

Uit het voorgaande blijkt wel dat het bestaande juridische systeem niet vanzelfsprekend aansluit bij wat voor de toekomst nodig is en ook niet bij het begrip kapitaalneutralisatie. In feite rust het juridische systeem nog steeds wel op persoonlijk eigendom en persoonlijke zeggenschap, als overblijfsel uit de tijd dat dit nog wel klopte. Alleen personen kunnen volgens de huidige rechtsverhoudingen eigendom bezitten. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen natuurlijke personen (mensen) en rechtspersonen (organisaties). Alle juridische constructies die in Nederland bestaan hebben uiteindelijk allemaal personen als eigenaar van kapitaal, behalve de stichtingsvorm, de verenigingsvorm en publiekrechtelijke organisaties zoals gemeente en het rijk. Deze organisatievormen kunnen dus wel eigendommen bezitten en rechtshandelingen plegen, zonder dat uiteindelijk natuurlijke personen de eigenaar zijn. Wil een bedrijf zijn eigen vermogen ook zelf kunnen

bezitten, dan moet het toch in een bestaande juridische vorm opereren. Stichtingen, verenigingen, gemeenten en rijk zijn echter geen gebruikelijke vormen voor activiteiten in het economisch leven. Integendeel zelfs. We kennen in Nederland een golf van zogenaamde privatiseringen. Bij het privatiseren worden bedrijfsactiviteiten binnen ambtelijke organisaties juist overgedragen aan personen en rechtspersonen met persoonlijk eigendom. Je kunt je dus afvragen waarom dat is gedaan, waarom eigenlijk juist tegen het neutraliseren van kapitaal is ingegaan, terwijl het aan de tijd is om het te bevorderen. Dit heeft te maken met ondernemerschap. Door gebrek aan ondernemerschap zijn de resultaten van bedrijvigheid binnen ambtelijke organisaties vaak slecht. Men hoopt dan door privatisering ondernemerschap aan te trekken.

Bij kapitaalneutralisatie kunnen we het eigendom van het kapitaal en ondernemerschap van elkaar loskoppelen en in verschillende structuren onderbrengen, die vervolgens weer met elkaar gaan samenwerken. Wanneer we kapitaal-eigendom onderbrengen in een stichting en de bedrijfsactiviteiten in een vennootschap onder firma, dan kan bij de samenwerking een commanditaire vennootschap ontstaan. De stichting wordt dan stille vennoot en brengt zijn kapitaal in de onderneming in. De vennoten van de VOF worden beherende vennoten en houden daarmee de zeggenschap in de onderneming. Bij een BV (besloten vennootschap) kunnen de aandelen in een stichting worden ondergebracht en bij een NV (naamloze vennootschap) kan gedacht worden aan een ‘steward owned’ manier om aandelen uit te geven. Omdat ondernemerschap bij economische activiteiten zo belangrijk is, gaan we hieronder daar verder op in.

Kapitaalneutralisatie en ondernemerschap

Persoonlijk ondernemerschap is onontbeerlijk om in het economisch leven effectief te kunnen zijn. Persoonlijk ondernemerschap is ook een basisvoorwaarde om vruchtbaar met kapitaalneutralisatie te kunnen werken. Persoonlijk ondernemerschap en leiderschap kunnen op gespannen voet staan met elkaar. Bij een moderne bedrijfsorganisatie zullen we echter naar wegen moeten zoeken om deze kwaliteiten met elkaar te combineren.

We beseffen niet vanzelfsprekend dat de mogelijkheid tot persoonlijk ondernemerschap, zoals we die nu kennen, er niet altijd is geweest. In de tijd van helderziendheid van de vorsten, bestond dit persoonlijk ondernemerschap bij de gewone mensen niet. Met de afname van die helderziendheid is langzaam maar zeker de mogelijkheid van individuele mensen gegroeid om ondernemend te kunnen worden. Ondernemend zijn wil zeggen dat een mens zichzelf doelen kan stellen en de verantwoordelijkheden op zich kan nemen om die doelen alleen of samen met anderen te realiseren. Voordat het persoonlijk ondernemerschap bij veel mensen zo kon bestaan, waren de meeste mensen afhankelijk van enkelingen die hun vertelden wat en hoe ze iets moesten doen. Pas de laatste eeuw zien we dat veel mensen vanuit eigen inzichten kunnen beoordelen wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen.

Persoonlijk ondernemerschap gaat eigenlijk nog een stapje verder, omdat daarbij ook verantwoordelijkheid genomen wordt voor het samenwerken met andere ondernemende mensen dat daarbij noodzakelijk is, vanwege de al eerdergenoemde eenzijdigheden van mensen. De moderne economische verhoudingen zijn eigenlijk niet goed meer denkbaar zonder dat persoonlijk ondernemerschap en zonder arbeidsdeling.

In gemeenten, provincies en het rijk bestaan sterke ambtelijke hiërarchische verhoudingen. Het blijkt dat productieorganisaties die onder de overheid vallen daardoor weinig productief en weinig vernieuwend zijn. Privatisering lijkt dan een oplossing om die ambtelijke verhoudingen te kunnen doorbreken. De verwachting is dat bedrijven daardoor efficiënter en goedkoper kunnen produceren. Met de voortschrijdende kennis en ervaring van nu zou je kunnen zeggen dat het met name de ambtelijke onderlinge verhoudingen waren die persoonlijk ondernemerschap in de weg staan. Wanneer vervolgens de eigendomsverhoudingen in een geprivatiseerd bedrijf het persoonlijk ondernemerschap in de weg staan zul je met die privatiseringen natuurlijk niet zo veel opschieten. Het is dan ook gebleken dat veel geprivatiseerde ondernemingen niet goedkoper en/of beter zijn gaan werken. Inderdaad is ook gebleken dat het winststreven van de nieuwe eigenaars en de verouderde gezag-structuren in geprivatiseerde bedrij-

ven ervoor gezorgd hebben dat de gehoopte resultaten veelal niet zijn gehaald. Tegelijkertijd is ook gebleken dat bedrijfsactiviteiten binnen de overheid wel degelijk betere resultaten kunnen bereiken, wanneer juist wel persoonlijk ondernemerschap mogelijk wordt gemaakt en wordt gewaardeerd.

De huidige tijd vraagt dus om veranderingen in bezitsverhoudingen en gezagsverhoudingen, om effectief te kunnen samenwerken en kwalitatief te kunnen produceren. Deze veranderingen kunnen we benoemen met het neutraliseren van kapitaal en persoonlijk ondernemerschap. Tegelijkertijd vraagt dat een herbezinning en een nieuwe kijk op mensen en samenwerkingsverbanden. De oude verbanden die rusten op families, volken en landen gaan steeds meer verloren en worden vervangen door zogenaamde ‘gemeenschapsvorming’. Bij gemeenschapsvorming sluiten mensen zich aan bij andere mensen en proberen op een gelijkwaardige manier met elkaar samen te werken om de gezamenlijke doelstellingen te realiseren.

Deze moderne gemeenschapsvorming kan niet los gezien worden van een vernieuwing op veel grotere schaal. Gemeenschapsvorming gaat namelijk dwars door de bestaande verbanden van familie, volk en land heen. Zij brengt nieuwe verhoudingen tot stand en ook nieuwe gezagsverhoudingen. Deze nieuwe verhoudingen zijn moeilijk te combineren met de bestaande oude verhoudingen, waardoor uiteindelijk de hele maatschappij op een nieuwe manier ingericht zal moeten worden. In deze brochure concentreren we ons op het economische leven. We kunnen echter ook andere levensgebieden onderscheiden die hun invloed op dit economisch leven uitoefenen, zodat we ons niet tot het economisch leven alleen kunnen beperken.

In bedrijven zijn meestal grondstoffen nodig, die uit de natuur gewonnen zullen moeten worden. Kennis, inzichten en vaardigheden zijn noodzakelijk om kwaliteit te kunnen leveren. Uiteindelijk is ook visie en richting nodig wil het mogelijk zijn om mens- en milieuvriendelijk te kunnen werken. In de organisatie van een bedrijf komen al deze dingen samen en moet elk onderdeel in samenhang met de rest worden gebracht.

Kapitaalneutralisatie en levensgebieden

Naast het economisch leven kunnen we het natuurlijke leven onderscheiden. Uit de natuur worden grondstoffen en energie gewonnen, die als te bewerken materie het economisch leven worden ingevoerd. Grondstoffen worden bewerkt en energie is noodzakelijk om die bewerkingen te kunnen uitvoeren. Het afval dat het produceren en consumeren veroorzaakt moet uiteindelijk weer in het natuurlijk leven worden opgenomen. Wanneer dit niet op een passende manier gebeurt krijgen we te maken met milieu- en klimaatvraagstukken.

We kunnen ook het rechtsleven onderscheiden. In het rechtsleven worden bijvoorbeeld eigendomsrechten vastgelegd, maar ook arbeidsrechten en mensenrechten. Alle rechten en plichten hebben invloed op het economisch leven omdat zij de grenzen bepalen waarbinnen het economisch leven kan worden uitgevoerd. Schendingen tegen rechten en plichten hebben maatschappelijke onrust, strafvervolgning en beperkingen tot gevolg omdat medemensen dat niet accepteren. Ook milieu-vraagstukken, ziektes en ongelukken kunnen het gevolg zijn van het niet nakomen van rechten en plichten.

We kunnen ook het culturele leven onderscheiden. Daar wordt uitgewisseld hoe we over de verschillende zaken denken. Dat gaat over scholing en opvoeding, maar ook over wat wenselijk en normaal is tussen mensen. Wanneer verschillende mensen willen samenwerken in een gemeenschap met persoonlijk ondernemerschap, dan moet er veel gepraat worden over hoe we tegen dingen aankijken. Er moet een passende bedrijfscultuur tot stand worden gebracht.

Tenslotte kunnen we nog het geestelijk leven onderscheiden. In elk mens en in elke gemeenschap leven nu eenmaal ook onzichtbare zaken, zoals bijvoorbeeld egoïsme en altruïsme. Maar ook persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van de samenwerking als geheel, of het streven naar vernieuwing of naar het behouden van wat bereikt is. Deze onzichtbare zaken hebben uiteindelijk wel veel invloed op wat we van waarde vinden en wat niet.

Dit onderscheiden van levensgebieden geeft ons de mogelijkheid om bij voorkomende vraagstukken beter te kunnen onderscheiden wat belangrijk is en wat niet. Zo kunnen we beter de weg vinden naar passende oplossingen. Het is behulpzaam bij het bepalen van wat precies aan de orde is en de manier waarop de vraagstukken op een bepaald moment het beste kunnen worden aangepakt. Bijvoorbeeld: bij een bepaald vraagstuk krijgt iemand een idee. Dat gebeurt niet zomaar en dat gebeurt ook niet bij iedereen. Het vraagt een open verhouding tussen verschillende mensen om van elkaar te horen welke ideeën er leven en hoe mensen op een idee gekomen zijn.

Het ontstaan van ideeën hoort bij het geestesleven en er is een zekere nieuwsgierigheid nodig om mensen te motiveren ideeën te vertellen en uit te werken. Samenwerken in het culturele leven wil zeggen dat de ruimte en de omstandigheden worden geboden waarin mensen hun ideeën en hun ervaringen kunnen vertellen en overdragen.

Het rechtsleven is nodig om afspraken te maken over de manier van samenwerken die nodig is om een vraagstuk op te kunnen lossen. Wie gaan eraan werken, wat gaan ze doen en hoe zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?

In het economisch leven gaan mensen en machines aan het werk, mits het natuurlijk leven kan zorgen voor de noodzakelijke grondstoffen en energie.

Zo kunnen we in een notendop beschrijven hoe de verschillen levensgebieden functioneren en op elkaar inwerken bij het samenwerken. Persoonlijk ondernemerschap wil zeggen dat je verantwoordelijkheid neemt voor een vraagstuk en het in zijn realiseringsproces binnen de gemeenschap door de verschillende levensgebieden heen draagt.

Wanneer we ons daadwerkelijk voorstellen waar het persoonlijk ondernemerschap mee bezig is, kunnen we niet om 'het kapitaal' heen. Kapitaalgoederen bestaan uit de hulpmiddelen die een ondernemende mens nodig heeft om ondernemend aan een vraagstuk te kunnen werken. In het klein kunnen dat bijvoorbeeld een computer en een bureau zijn en in het groot bijvoorbeeld machines of zelfs hele

fabrieken. Deze hulpmiddelen zijn soms eenvoudig te maken, maar vaak zijn er lange trajecten en ingewikkelde processen nodig om aan een kapitaalgoed te komen of het te vervaardigen. Daarbij kan de vraag opkomen in hoeverre een ondernemende mens de kapitaalgoederen zelf in eigendom zou moeten hebben of niet? Hij moet zich de kapitaalgoederen wel kunnen toe-eigenen, wil hij of zij daarmee kunnen werken. Het juridische eigendom is echter niet nodig, mits de juridische eigenaar een gepast gebruik van die kapitaalgoederen niet in de weg staat. Voor een gemeenschap als geheel kunnen kapitaalgoederen meer waard worden wanneer ze in gezamenlijk eigendom zijn en dan weer door de een, dan weer door de ander kunnen worden gebruikt. Dat wil dus zeggen wanneer ze in gemeenschappelijk bezit komen. Dit laatste wordt gezocht bij kapitaalneutralisatie.

Kapitaalneutralisatie ziet er in elke situatie iets anders uit. Bij elk bedrijf moet je zoeken naar de juiste manier van samenwerken en naar welke kapitaalgoederen er noodzakelijk zijn om die samenwerking te kunnen vormgeven. Het geheel van kapitaalgoederen dat in een bedrijf of onderneming wordt ingezet wordt ook wel een ‘boedel’ genoemd. Zo’n boedel wordt dan beschreven op de balans van de onderneming. Wanneer we wat dieper ingaan op zo’n balans komen we bepaalde boekhoudkundige begrippen tegen, waar veel mensen niet mee vertrouwd zijn. We moeten ons echter daardoor niet laten tegenhouden, om daar toch kennis van te nemen. Dat is noodzakelijk om begrip te krijgen voor kapitaalneutralisatie en om ondernemend te kunnen samenwerken.

Een balans en een verlies- en winstrekening zijn goede instrumenten om ons bewust te worden van wat er in een onderneming gebeurt op het gebied van waarde-creatie en waarde-consumptie. Op een balans kun je ook de toegang vinden tot het begrip kapitaal-neutralisatie. Als eerste kan daarbij de vraag opkomen wat kapitaal nu eigenlijk precies is. Daar zijn we al eerder op ingegaan.

Kapitaalneutralisatie en waardevorming

Kapitaal vormt eigenlijk een voorlopig eindpunt van een economisch waardevormend proces. Als voorbeeld weer een woonhuis. Een kant en klaar woonhuis is het eindpunt van een bouwproces. Zo'n bouwproces begint met de waarneming van een behoefte. Iemand heeft de behoefte aan een huis om in te wonen en begint dan met het zoeken naar wat er allemaal nodig is om die woonbehoefte te kunnen vervullen. Bijvoorbeeld een architect die zijn woonbehoefte kan vertalen in een bouwtekening van een huis dat aan die woonbehoefte tegemoet kan komen.

Wanneer de bouwtekening er is, kan gezocht worden naar een aannemer, die in staat is om het huis volgens tekening te bouwen. Dan moet er natuurlijk ergens een stuk grond beschikbaar komen, waar dat huis op gebouwd moet worden. Het wordt dus zoeken naar een geschikte plek en vervolgens is het zaak om een vergunning verkrijgen om dat huis daar te mogen bouwen. Tenslotte moet naar een financiering gezocht worden, zodat alle kosten die gepaard gaan met het bouwproces ook voldaan kunnen worden, dan pas kan het echte economische bouwproces beginnen. Voor het bouwen moeten er natuurlijk bouwmaterialen beschikbaar zijn en vakmensen die hun ambacht kunnen uitoefenen. Wanneer dat allemaal gelukt en is gedaan is, dan staat het huis er uiteindelijk en kan het bewoond worden.

Alleen al vanwege alle moeite die gedaan moet worden om zo ver te kunnen komen heeft het huis een zekere economische waarde. Iemand anders kan zich immers de kosten en de moeite besparen door een kant en klaar huis te kopen. Het is echter de vraag hoeveel die waarde precies zal zijn. Je kunt natuurlijk alle kosten bij elkaar optellen, dan krijg je de kostprijs (waarde). Dat is inderdaad een manier om waarde te bepalen, maar de uitkomst is niet hetzelfde als 'de waarde van het huis'. Zo ontstaat het vraagstuk: Hoe stel je de waarde vast van een kapitaalgoed? Het is leuk om te merken dat het formuleren van deze vraag ook het verschil naar voren brengt tussen kapitaalgoederen en kapitaal. Een huis is een kapitaalgoed en de waarde van dat huis in geld uitgedrukt vormt het kapitaal dat in dat huis is opgeslagen. Bij een huis kennen we bijvoorbeeld de kostprijs(waarde), de taxatie-

waarde, de vraagprijs(waarde), de verkoopwaarde, de WOZ-waarde, de verzekerde waarde, de herbouwwaarde en waarschijnlijk nog wel meer soorten waarde. Alhoewel dus op een balans het kapitaalgoed huis voor een bepaalde waarde is opgenomen, is de werkelijke waarde veelzijdig en qua hoogte heel variabel, afhankelijk van wie deze waarde vaststelt en hoe, wanneer en waarom iemand ernaar kijkt. Daarnaast is er nog een zekere betrokkenheid noodzakelijk. Iemand die het huis niet zelf wil kopen zal veel losser met de hoogte van de waarde om kunnen gaan dan iemand die betrokken is bij het bieden op een huis, met de bedoeling het echt te gaan kopen.

Dus we kunnen concluderen dat kapitaalgoederen ontstaan als resultaat van een samenhangend economisch proces. Dit resultaat moet dan aan een of andere behoefte tegemoetkomen, waardoor die mensen met behoefte waarde kunnen hechten aan dat resultaat. Daardoor wordt zo'n resultaat een kapitaalgoed. Het waarde-hechten kan alleen door mensen worden gedaan. Dat is eigenlijk een magisch proces waarin de waarde tegelijkertijd ontstaat. Het waarde hechten speelt zich af in het denken en voelen van de betrokken mensen. Zij bekijken en beoordelen een kapitaalgoed in zijn bruikbaarheid naar hun persoonlijke inzichten, wensen en capaciteiten. Tegelijk beoordelen zij in welke verhouding dit kapitaalgoed staat ten opzichte van soortgelijke kapitaalgoederen die eventueel binnen hun bereik zouden kunnen liggen. Door loven en bieden komt er uiteindelijk een bedrag tevoorschijn dat de waarde van dit kapitaalgoed uitdrukt op dit moment, wanneer verkoper en koper het met elkaar eens kunnen worden.

Wanneer iemand een huis laat bouwen en daar dan zelf in gaat wonen, dan blijft de marktwaarde van dat huis eigenlijk onduidelijk. De kostprijs kun je vaststellen, maar de marktwaarde dan niet omdat er geen noodzaak tot waardering bestaat. Nu komt bijvoorbeeld de gemeente en die zegt dat de bewoner onroerendgoedbelasting moet betalen. Om te kunnen bepalen hoeveel dat is, moet de waarde van het huis geschat worden oftewel getaxeerd (door taxatie vastgesteld) worden. Een taxatie is een schatting, maar dan door iemand die daar verstand van heeft. Een taxateur heeft van het schatten van waarden zijn beroep gemaakt. Hij is op de hoogte van de markt en weet welke

transacties van soortgelijke huizen zijn gedaan in de afgelopen periode.

We zien dus dat de waarde eigenlijk alleen vastgesteld kan worden in een koop- verkooptransactie. Wanneer die transactie niet werkelijk plaatsvindt kan worden ingeschat wat de waarde zou kunnen zijn door te vergelijken met soortgelijke transacties die wel plaatsgevonden hebben. Wanneer zo'n transactie niet plaatsvindt wordt de waarde geschat die mogelijk aan de orde zou zijn geweest wanneer het huis wel verkocht zou zijn.

Wanneer we nu een beetje uitzoomen op het waardevormende proces, dan kunnen we nu het volgende vaststellen.

1. Een waardevormend proces begint eigenlijk met behoeften die vervuld moeten worden. Bij kapitaal spreken we niet over kortdurende behoeften, zoals bij eten en drinken, maar over behoeften die langere tijd vervuld moeten worden, zoals bijvoorbeeld woonbehoeften of werkbehoeften.
2. Door economische activiteiten worden resultaten, goederen, tot stand gebracht die eigenschappen hebben die aan deze behoeften tegemoet kunnen komen.
3. Behoeftige mensen hechten waarde aan zulke resultaten, waardoor de goederen kapitaalgoederen worden.
4. De actuele hoogte van de waarde van kapitaalgoederen kan alleen worden vastgesteld door verkooptransacties, waarbij de kapitaalgoederen van eigenaar wisselen.
5. Een schatting of een taxatie van de waarde gebeurt op basis van een mogelijke verkooptransactie, die niet echt wordt uitgevoerd.

In deze beschrijving van een waardevormend proces komen we nu ineens het begrip 'eigendom' tegen. Waardevorming is niet mogelijk zonder eigendom, omdat het 'waarde hechten' niet goed tot stand kan komen zonder eigendomsrechten. Eigendomsrecht kan overgaan van de een op de ander bij een koop- verkooptransactie. Wanneer het kapitaalgoed niet van eigenaar kan wisselen kan de waarde op dat moment ook niet echt worden vastgesteld. Het proces van waarde-

vorming kan alleen voltrokken worden wanneer iemand zich een kapitaalgoed kan en wil toe-eigenen.

Dit lijkt wel duidelijk zo, maar er is bij deze beschrijving toch nog een probleem ontstaan dat nog niet duidelijk is benoemd. Waarde hechten is een persoonlijke zaak. Alleen mensen zijn in staat om waarde te hechten aan iets. Het is tegelijk ook een geestelijke zaak. Wanneer iemand waarde hecht aan iets, dan is dat niet direct uiterlijk waarneembaar. Het speelt zich af in het innerlijk van die mens in denken, voelen en willen. Het wordt voor de buitenwereld pas zichtbaar, wanneer iemand gaat handelen op basis van die innerlijke activiteit. Door een huis te gaan kopen van een andere eigenaar, komt het innerlijke waarde-hechtings proces van beiden aan het licht. De mogelijk nieuwe eigenaar zegt bijvoorbeeld: ik heb € 200.000, - over voor jouw huis. Dan zegt de oude eigenaar bijvoorbeeld: dan kun je het niet kopen, want het huis is mij € 250.000, - waard. Zo ontstaat een proces van loven en bieden, waarin zichtbaar wordt welke krachten er bij deze transactie spelen. Dan gaat het niet alleen meer om de kostprijs, maar tegelijkertijd om tal van andere zaken die worden afgewogen. Bijvoorbeeld: waar staat het huis precies? Hoe is het met het onderhoud gesteld? Voldoet het huis echt aan mijn behoeften? Ben ik in staat om het geld te betalen wat nodig is om de transactie te kunnen voltrekken? Kan ik een soortgelijk huis kopen voor dezelfde prijs? Enz. enz.

De echte waarde-vorming vindt dus plaats gedurende een koop-verkoop transactie, waarbij ook steeds meer bewustzijn kan ontstaan gedurende die transactie. Door de argumenten voor en tegen worden koper en verkoper zich steeds meer bewust van de situatie, zoals deze werkelijk is op dat moment en zoals zij daar zelf naar kijken. Mogelijk worden er vragen opgeworpen die niet zomaar te beantwoorden zijn, die toch meespelen. Bijvoorbeeld: Wat gebeurt er in de toekomst met de omgeving van het huis? Blijft het uitzicht hetzelfde of gaat dat veranderen? Welke burens heb ik nu en welke zal ik in de toekomst krijgen? Soms is nader onderzoek noodzakelijk. Bijvoorbeeld: hoe zit het met eventuele vervuiling in de ondergrond? Kan ik een stuk grond van de buurman erbij kopen? Kan ik het huis aanpassen naar de echte

behoeften die ik heb, die in de huidige vorm niet vervuld kunnen worden?

We zien dus dat een werkelijke koop- verkooptransactie veel meer innerlijk in beweging brengt dan een waardevorming op basis van een taxatie. Door de waardevorming gedurende een transactie komt er ook nog een nieuw element naar voren, dat is de winst die gemaakt kan worden. Koper en verkoper realiseren aan de ene kant een innerlijk proces van waardevorming en waardehechting en aan de andere kant nemen ze deel aan een proces van loven en bieden. Tegelijkertijd proberen koper en verkoper bij elkaar waar te nemen hoe het staat met de innerlijke waardehechting van de ander.

Het blijkt een menselijk streven te zijn om in een koop- verkooptransactie winst te willen maken. Dus doordat de verkoper minder waarde hecht aan het kapitaalgoed dan de koper biedt, krijgt hij winst in het vooruitzicht. Wanneer de verkoper minder vraagt dan de innerlijke waardehechting van de koper, dan krijgt de koper winst in het vooruitzicht. Wanneer beiden voldoende winst in het vooruitzicht hebben kunnen koper en verkoper tot overeenstemming komen bij een bepaalde prijs en kan de transactie doorgaan. Dat wil zeggen dat in een transactie die eerlijk tot stand gekomen is, waarbij koper en verkoper tevreden zijn, beide winst maken door hun waarde-hechting aan het kapitaalgoed en de waarde-hechting aan de prijs die wordt betaald. Tegelijkertijd wil dat zeggen dat in het waarde-vormende proces de waarde verder wordt opgevoerd, omdat de koper het kapitaalgoed dan hoger waardeert dan de verkoper. Het koop- verkoopproces is daardoor op zichzelf waardevormend.

In het persoonlijke is met de aankoop van een kapitaalgoed een voorlopig eindpunt bereikt in het proces van waardevorming. Na de aankoop kan het huis nog mee- of tegenvallen. Daarmee wordt de innerlijke waardehechting wel hoger of lager, maar dat komt vooralsnog niet naar buiten. Pas wanneer het huis opnieuw verkocht wordt gaan die ervaringen ook meespelen in het nieuwe proces van waardevorming dat daarbij wordt gerealiseerd.

In het zakelijke gaat het proces wel verder, omdat het bezit van een kapitaalgoed in een boekhouding wordt opgenomen. Omdat bedrijven wettelijk verplicht zijn om een boekhouding bij te houden, kan het vervolg van het waardevormende proces zichtbaar gemaakt worden, zowel voor de eigenaar als ook voor de buitenwereld. Om dat proces goed te kunnen volgen is een zeker inzicht in boekhoudkundige zaken onontbeerlijk. Door inzicht in de boekhouding kunnen we ons ook meer inzicht in kapitaal en kapitaalgoederen verwerven. Dat wil ook zeggen dat voor een beter begrip van kapitaalneutralisatie een zeker inzicht in een boekhouding nodig is.

We hebben nu het ontstaan van kapitaal kunnen beschrijven als een uiterlijk economisch proces en een innerlijk waarde-hechttingsproces. Tegelijkertijd is er ook sprake van eigendomsrecht. De waarde van kapitaal is dus zowel een persoonlijke zaak als ook een maatschappelijke zaak. De persoonlijke waarde en de maatschappelijke waarde kunnen in elkaars verlengde liggen, maar kunnen ook ver uit elkaar liggen. Wanneer een huis bijvoorbeeld staat op een plek waar een nieuwe weg moet worden aangelegd komen die persoonlijke waarde en die maatschappelijke waarde met elkaar in botsing. Persoonlijk kan het huis dan heel waardevol zijn terwijl maatschappelijk hetzelfde huis een kostenpost kan zijn, omdat het moet worden afgebroken.

Kapitaal kan ook uit rechten bestaan. Wanneer iemand recht heeft op een pensioenuitkering bijvoorbeeld dan heeft zo'n recht ook een zekere waarde en kan zelfs verhandeld worden. De ene verzekeringsmaatschappij kan zo'n recht overnemen van een andere verzekeringsmaatschappij. Hetzelfde kan gezegd worden over rechten die ontstaan uit andere verzekeringsmogelijkheden. Maar ook octrooi-rechten kunnen waarde hebben en bijvoorbeeld het recht om ijszererts te mogen delven.

Bij kapitaal gaat het dus steeds om een economisch goed of een recht dat iemand in eigendom heeft dat een bepaalde waarde vertegenwoordigt. Omdat het eigendomsrecht bij de waarde-vorming zo'n grote rol speelt lijkt het begrip kapitaalneutralisatie daar moeilijk mee te rijmen. Kapitaalneutralisatie wil immers zeggen dat kapitaal juist geen persoonlijk eigendom meer is, maar eigendom wordt van een

gemeenschap van mensen. Het eigendom verdwijnt dus niet, maar komt bij een groep mensen terecht.

Om meer begrip te kunnen krijgen voor het streven naar kapitaal-neutralisatie moeten we verder inzoomen op het ontstaan van kapitaal en op het gebruiken van kapitaal. Persoonlijk eigendom past meestal niet bij het gevoel van rechtvaardigheid dat aangeeft dat diegenen die meewerken aan het ontstaan van kapitaal ook zeggenschap krijgen over dat kapitaal. Het is hierbij belangrijk om je te realiseren dat kapitaal meestal tot stand komt door de inzet en het samenwerken van veel mensen. Dat hebben we al gezien bij het bouwen van een huis. Daardoor is het eerlijk en eigenlijk ook vanzelfsprekend dat de waarde van dat kapitaal aan meerdere mensen toekomt. Tegelijkertijd is kapitaal meestal ook alleen inzetbaar in samenhang met een grotere groep mensen. Oftewel de waarde van kapitaal wordt meestal ook pas gerealiseerd door het samenwerken van mensen in organisaties of in andere samenwerkingsverbanden. Deze samenwerking komt meestal niet vanzelf tot stand, maar moet georganiseerd worden door het ondernemerschap van één of van enkele mensen.

We hebben eerst gezien dat waarde tot stand kwam doordat mensen persoonlijk waarde hechten aan een goed of aan een recht. Nu komen we een stap dieper terecht bij de waarde die kapitaal kan hebben voor groepen mensen. Dat is natuurlijk vooral het geval bij organisaties. Vooral bij bedrijven zijn veel mensen betrokken bij de waarde van het kapitaal dat bij die bedrijven in de boedel zit. Een organisatie gaat over de manier van samenwerken van een groep mensen en de zogenaamde boedelbeschrijving beschrijft het kapitaal waarmee gewerkt wordt. Een boedelbeschrijving bevat o.a. een balans, waarop in boekhoudkundige termen de kapitaalgoederen en de kapitaalrechten worden beschreven met de waarden die daar op een bepaald moment aan worden gehecht. Je zou kunnen zeggen dat een boedel een instrument is voor een gemeenschap, waarmee deze gemeenschap kan werken. Het is interessant en ook logisch dat een gemeenschap de eigen boedel hoog kan waarderen, omdat zij kunnen inzien wat de waarde van die boedel kan zijn. Kapitaalneutralisatie wil dan zeggen dat die boedel bij die gemeenschap blijft, onafhankelijk van het feit dat personen die

gemeenschap kunnen verlaten of tot die gemeenschap kunnen toetreden.

Kapitaalneutralisatie en gemeenschapsvorming

Wanneer mensen met elkaar samen willen werken om doelstellingen te realiseren, dan ontstaat er een gemeenschap van mensen. Zo'n gemeenschap vraagt om 'gemeenschapsvorming' als ontwikkelingsproces. Gemeenschapsvorming wil ook zeggen dat de leden van een gemeenschap bewust bijdragen aan die gemeenschap, zodat een levendig vitaal geheel tot stand kan komen. Vroeger ontstonden dergelijke gemeenschappen in families of in een plaatselijke bevolking. Zij waren sterk afhankelijk van bestaande groepen mensen die al een zekere relatie tot elkaar hadden. Nieuwe gemeenschappen ontstaan veel meer doordat mensen ervoor kiezen om deel uit te maken van een gemeenschap. Dat heeft gevolgen voor de onderlinge samenwerking. Daar komt nog bij dat mensen zich tegenwoordig veel meer bewust zijn van hun eigen mogelijkheden en ontwikkeling, waardoor ze vrijer zijn om te kiezen en meer inbreng willen hebben in de manier van werken.

Gemeenschapsvorming wil dan zeggen dat mensen 'ondernemend' worden op verschillende vlakken, zodat er een levendig geheel kan ontstaan. Dat wil tegelijkertijd zeggen dat de manier van samenwerken niet meer vanzelfsprekend is. Niet vanzelfsprekend is iemand de baas en moeten anderen gehoorzamen. Er ontstaat meer gelijkwaardigheid en er moet gedacht worden over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Die verschillende vlakken die bij samenwerken aan de orde zijn, kunnen als volgt worden benoemd:

- a) Idealen en doelen vaststellen
- b) Ontwikkelen van denkbeelden over werk en organisatie
- c) Eigendommen in beheer krijgen en daar verantwoordelijkheid voor dragen
- d) Samenwerkingsvormen organiseren en aanpassen waar nodig
- e) Waarde-scheppende activiteiten ontplooiën in overleg met klanten
- f) De leefomgeving verzorgen en milieuproblemen voorkomen.

Op elk van die vlakken kunnen mensen ondernemend worden. Ondernemend wil in dit verband zeggen dat iemand een doel voor ogen heeft en resultaat wil bereiken en zich net zo lang inzet tot dat resultaat daadwerkelijk bereikt is. Een vitale gemeenschap is een gemeenschap van ondernemende mensen. Maar dat ondernemerschap kan niet alleen op zichzelf bestaan. Elke ondernemer heeft medemensen nodig die ingaan op hetgeen hij/zij te bieden heeft. Je zou daardoor ook kunnen stellen dat een vitale gemeenschap bestaat uit mensen die geïnteresseerd zijn in elkaar, die behoeftes hebben en capaciteiten en die ook bereid zijn om zich in te spannen voor het geheel. Ik zie een ondernemende consument ook als een vorm van ondernemerschap. Een vitale gemeenschap bestaat dus uit mensen die ondernemend produceren, ondernemend organiseren en ondernemend consumeren. Wanneer dat het geval is ontstaan er tal van initiatieven, die allemaal met elkaar samenhangen en vragen om aandacht, tijd, geld en ruimte.

Dat heeft tot gevolg dat er een sterke behoefte aan onderlinge afstemming bestaat aan overleg over diezelfde aandacht, tijd, geld en ruimte, omdat iedereen daar maar een beperkte hoeveelheid van beschikbaar heeft. Omdat overleg zelf ook aandacht, tijd, geld en ruimte kost betekent overleg ook een aanslag op beperkt beschikbare mogelijkheden. De praktijk laat zien dat overleg en afstemming ook zekere vaardigheden vragen die niet bij iedereen vanzelfsprekend aanwezig zijn.

Bij het overleg wordt een beroep gedaan op het oordeelsvermogen van de leden. Een goed ontwikkeld oordeelsvermogen is altijd enigszins eenzijdig ontwikkeld. Dit betekent dus dat verschillen tussen mensen aan het licht zullen komen. De een kan beter vertellen dan de ander. De een heeft hier verstand van en de ander daarvan. De een kan dit goed en de ander dat. Zo ontstaat arbeidsdeling en een georganiseerd geheel waarbij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over mensen worden verdeeld, zodanig dat degene die iets goed kan dat ook doet en verder mag ontwikkelen. De vraag is nu in hoeverre er algemene gezichtspunten gevonden kunnen worden om meer inzicht in deze persoonlijke zaken te kunnen krijgen. Daarvoor kunnen we teruggrijpen op zaken die Rudolf Steiner heeft verwoord. Hij be-

schrijft dat de moderne ontwikkeling van mensen eruit bestaat dat ze hun bewustzijnsziel verder ontwikkelen en vandaaruit toegang krijgen tot drie nieuwe bewustzijnstoestanden. Deze zijn de opvolging van drie bestaande bewustzijnstoestanden die gekarakteriseerd worden met slapen, dromen en waken. Deze bewustzijnstoestanden hebben we in onze ontwikkeling meegekregen en de nieuwe bewustzijns-toestanden moeten we ons door eigen inzet verwerven. De nieuwe bewustzijnstoestanden heten imaginatie, inspiratie en intuïtie. Het gaat daarbij om een versterkt wakker worden bij zielen-eigenschappen die we in de basis al bezitten, namelijk denken, voelen en willen.

Imaginatie gaat over een versterkt denken. Dat wil zeggen dat we als mens steeds meer in staat zijn om ons voorstellingen te maken. Het gaat dan om levende voorstellingen die in staat zijn om het leven van de werkelijkheid te bevatten. Wanneer we dat kunnen zijn we in staat om over de werkelijkheid zo te denken dat we deze vruchtbaar kunnen beïnvloeden.

Inspiratie gaat over de versterking van ons invoelend vermogen. Dat wil zeggen dat we onszelf zo invoelend kunnen opstellen dat we meevoelen met de medemens en met de natuur, dat we als het ware kunnen voelen hoe de ander voelt. Daardoor zijn we dan in staat om zodanig te handelen dat het resultaat van ons werk de ander ook werkelijk ten goede kan komen.

Intuïtie gaat over een versterkt bewustzijn bij het handelen vanuit inzicht. Het gaat over de vraag wat we in een bepaalde situatie moeten doen en hoe we dat moeten doen om het gewenste resultaat te kunnen bereiken.

We kunnen de gemeenschapsvorming onderzoeken in het licht van het bovenstaande. Daarbij blijkt dat we onbewust al bezig zijn met deze zaken. Het zal echter in de toekomst noodzakelijk zijn om steeds bewuster aan deze nieuwe vermogens te werken. Wanneer we dat niet doen zullen we steeds onmachtiger in ons leven en in de wereld staan. Dat wil zeggen dat we merken dat ons van alles overkomt zonder dat we daar grip op hebben en zonder dat we dat kunnen begrijpen.

Kopen, lenen en schenken

Hieronder zal ik verder ingaan op drie transactiekwaliteiten. Dan zal blijken dat deze kwaliteiten samenhangen met het oefenen in de drie hierboven genoemde nieuwe bewustzijnskwaliteiten. Kapitaalneutralisatie schept de sociale ruimte om het samenwerken in de toekomst beter mogelijk te maken. Door kapitaalneutralisatie veranderen immers de verhoudingen tussen de leden van een gemeenschap.

De drie menselijke transactie-kwaliteiten zijn:

1. Kopen
2. Lenen
3. Schenken

Bij kopen volg je in de eerste plaats je eigen behoeften, maar met meer bewustzijn let je er wel op dat je de ander op een redelijke wijze beloont voor hetgeen hij of zij voor jou heeft gedaan. Het gaat er daarbij om dat de prestatie voldoet aan je behoefte en dat jij de juiste prijs als tegenwaarde voor die prestatie betaalt.

Bij het lenen verbind je je met de capaciteiten en de plannen van iemand anders. Je stelt hem of haar geld of andere zaken ter beschikking in het vertrouwen dat dit het ondernemerschap zal bevorderen en dat op termijn daarvoor een passende tegenprestatie geleverd zal worden. Tegelijkertijd verbind je jezelf aan die ander en ben je betrokken bij de toekomst die die ander tegemoet gaat. Een evenwicht van uitlenen en terugbetalen in de tijd is daarbij belangrijk, in overeenstemming met de mogelijkheden die de ander heeft. Goed uitlenen vraagt meer bewustzijn bij de gevolgen daarvan voor de ander.

Bij het schenken verbind je je met de ontwikkelingsmogelijkheden van anderen. Je stelt hen iets ter beschikking, in het vertrouwen dat dat hun ontwikkeling ten goede zal komen. Je verwacht daarbij geen tegenprestatie meer, omdat de ontwikkeling zelf de tegenprestatie is die wordt nagestreefd. Goed schenken is niet zo eenvoudig. Het vraagt inzicht in de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen en organisaties, zodanig dat ingeschat kan worden dat een schenking die mogelijkheden juist bevordert en niet tegenwerkt.

De onderlinge wisselwerking tussen de leden van een gemeenschap zijn terug te voeren op deze drie transactie-kwaliteiten. Wanneer we deze transacties zo inzetten dat we het ondernemerschap binnen de gemeenschap bevorderen, zullen we ervaren dat de vitaliteit van de gemeenschap daardoor toeneemt en dat de verdeling van de schaarse middelen, aandacht, tijd, geld en ruimte, zo goed mogelijk verloopt.

Door het onderscheid in kopen, lenen en schenken kunnen we ook drie vormen van samenwerken van elkaar onderscheiden, wat ik hierboven al een beetje heb aangestipt. Hieronder ga ik daar nog wat verder op in.

Samenwerking in het economisch leven

Het kopen is op zijn plaats in het economisch leven. Dit is dus een samenwerking tussen mensen, waarbij capaciteiten van de een worden ingezet om behoeftes van een ander te vervullen. Bij deze samenwerking worden resultaten van de arbeid in een kooptransactie gewaardeerd en kunnen afspraken gemaakt worden over het gebruik en verbruik van middelen en over de positie van mensen in het productieproces en in het consumptieproces. In beginsel zijn mensen hierbij niet gelijk, maar wel allemaal als medemens erkend. Een kooptransactie is eigenlijk een dubbele transactie. Aan de ene kant is er een vraag en aanbod van een product (of prestatie) en aan de andere kant is er een vraag en aanbod van geld.

Om te kunnen komen tot een kwalitatief product en begrip voor de juiste prijs is het noodzakelijk om je te kunnen voorstellen wat er allemaal voor nodig is om een product te kunnen maken. De consument kan pas echt een product waarderen, wanneer hij een voorstelling heeft van de kosten en moeite die een producent zich moet getroosten bij het productieproces. De producent kan pas kwaliteit leveren wanneer hij een voorstelling heeft van de werkelijke behoefte van de consument. In het zoeken naar kwaliteit en naar de juiste prijs wordt geoefend met imaginatie als bewustzijnsstoestand.

Samenwerken in het rechtsleven

Het lenen is op zijn plaats in het rechtsleven. De posities die in het economisch leven nodig zijn, worden in het rechtsleven afgesproken. Welke rechten en welke plichten hebben de leden van de gemeenschap? En welke rechten en plichten horen bij bepaalde functies die kunnen worden bekleed? In deze samenwerking wordt besproken welke ontwikkelingen mensen al hebben doorgemaakt en welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden daarbij horen. Wanneer geld wordt uitgeleend om een ondernemer in staat te stellen om een bedrijf op te zetten is het belangrijk om je in te leven in de situatie van de ondernemer met en zonder voldoende kapitaal.

Aan de andere kant is het voor een ondernemer belangrijk om mensen te vinden die geld aan hem zouden willen lenen. Met welke vragen zitten geldschieters? Aan welke eisen zou hij als ondernemer tegemoet moeten komen om een goed antwoord op die vragen te kunnen geven? De situatie aan het begin van het opstarten van een onderneming is anders dan na verloop van tijd. Worden de verwachtingen dan waargemaakt of niet? Hoe is de situatie van een ondernemer die slaagt of een ondernemer die niet slaagt? Hoe gaat het met de oorspronkelijke afspraken over rente en aflossing na verloop van tijd? Voor het beantwoorden van al deze vragen moet de uitlener zich meer in kunnen leven in de situatie van de lener en de lener in de situatie van de uitlener. Omgaan met leengeld op een menselijke manier is oefenen met inspiratie als bewustzijnstoestand.

Samenwerken in het culturele leven

Het schenken is op zijn plaats in het culturele leven. De vaardigheden en de inzichten die mensen nodig hebben in het economisch leven, moeten wel eerst ontwikkeld worden. Dat kan alleen in vrijheid gebeuren. Door aandacht, tijd en ruimte kunnen potentiële capaciteiten gezien worden en door leer- en oefensituaties kunnen ze verder ontwikkeld worden. Met schenkgeld kunnen deze randvoorwaarden tot stand gebracht worden. Wanneer we gaan onderzoeken hoe bepaalde vaardigheden, capaciteiten en inzichten tot stand komen, ontdekken we dat er verschillende leerwegen bestaan die mensen kunnen volgen.

Deze leerwegen hebben met elkaar gemeen dat mensen bepaalde kennis en ervaringen moeten opdoen om vakmens te worden, elk op zijn eigen gebied. Het opdoen van kennis en ervaring verdraagt zich niet goed met het leveren van productieve arbeid. Leraren moeten vrij gemaakt worden van arbeid en leerlingen moeten ook vrij gemaakt worden van arbeid om leer- en ontwikkelingsprocessen mogelijk te maken. Schenkgeld is hiervoor het hulpmiddel. Om met verstand schenkgeld te kunnen inzetten is het van wezenlijk belang om zicht te hebben op ontwikkelingsmogelijkheden. Dat wil eigenlijk zeggen dat je vooraf kunt zien wat er gedaan moet worden om dat mogelijk te maken. Serieus omgaan met schenkgeld is daarom oefenen met intuïtie als bewustzijnstoestand.

Besluitvorming bij samenwerken binnen een gemeenschap

Wanneer ondernemende mensen binnen een moderne gemeenschap actief worden, zal er behoefte gaan bestaan aan vernieuwing in de besluitvorming. Vernieuwing wil hierbij zeggen dat we voorbij de democratie komen en voorbij het (ouderwetse) leiderschap. Immers, elke ondernemende mens voelt zich leider op het gebied van zijn eigen ondernemerschap. Binnen zekere grenzen moet iemand ook de vrijheid voelen om dingen naar eigen inzicht te kunnen doen, wil hij of zij de verantwoordelijkheid kunnen dragen voor de resultaten die hij of zij moet realiseren en de gevolgen ervan. Dat vraagt ook vernieuwing in de samenwerking.

Wanneer mensen met geneutraliseerd kapitaal willen werken, zijn zij er in hun ontwikkeling aan toe om op een nieuwe manier met elkaar samen te werken. Ze zijn dan individueel voorbij gegroeid aan het werken onder een baas, maar ook aan het functioneren als een baas. Zij willen graag op een gelijkwaardige manier met andere mensen samenwerken. Dat wil zeggen dat ze in het onderlinge overleg gehoord willen worden en dat hun argumenten worden meegewogen bij de besluitvorming. Daarmee zijn ze ook voorbij de democratie gegroeid, voor zover dit rust op de macht van de meerderheid.

Zoals eerder in het kort beschreven komt er bij het samenwerken van mensen al snel arbeidsdeling tot stand. Dat wil zeggen dat verschillende mensen verschillende taken verrichten, verschillende prestaties verrichten, verschillende functies vervullen, verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen binnen een geheel. Het is belangrijk te beseffen dat het vervullen van een functie op zichzelf voor de meeste mensen geen levensvervulling meer is, maar gedurende een zekere tijd functioneel is binnen een gemeenschap, een organisatie of een samenwerkingsverband. Het samenwerken en de rol die mensen vervullen is ook geen natuurlijk gegeven meer, maar komt tot stand door overleg en langs afspraken. Daarbij worden compromissen gesloten en sommige mensen pakken taken op omwille van het geheel en niet omdat ze dat persoonlijk zo graag willen. Ook dat vraagt om een nieuwe verhouding tot andere mensen in het samenwerkingsverband. Aanmerkingen op rolvervullingen kunnen als kritiek worden opgevat en demotiverend werken.

Wanneer mensen iets oppakken voor het geheel wat ze nog niet helemaal in hun macht hebben, verwachten ze aanmoediging en ondersteuning. Daarnaast verwachten mensen gemakkelijk van anderen communicatievaardigheden die ze zelf nauwelijks of niet bezitten, waardoor veel misverstanden kunnen ontstaan. Het gevoel van gelijkwaardigheid kan binnen een organisatie aanleiding zijn voor de noodzakelijke verbeteringen en ontwikkelingen.

Het is voor het functioneren van de organisatie belangrijk om regelmatig met elkaar te spreken over de manier waarop eenieder zijn rol vervult en in hoeverre veranderingen nodig zijn om tot verbeteringen te kunnen komen. Verbeteringen kunnen bereikt worden door functies anders in te richten of door functies en bevoegdheden anders over de medewerkers te verdelen. De gesprekken over dergelijke zaken kunnen soms als kritiek of als persoonlijke aanvallen worden opgevat. Dat helpt het geheel echter niet vooruit. Van alle betrokkenen wordt gevraagd om een objectiever standpunt in te nemen, waardoor de organisatie in zijn werking en effectiviteit bespreekbaar wordt. Functioneringsgesprekken worden op deze manier functioneel binnen een organisatie en ondersteunen de persoonlijke ontwikkeling van betrokkenen.

In de organisaties waarin gekozen wordt voor kapitaalneutralisatie geldt in het bijzonder dat medewerkers vrijwel allemaal lerend zijn. Lerend in een vak of lerend in een functie. Dan moet er speciaal op worden gelet dat het functionele en de persoonlijke ontwikkeling goed van elkaar onderscheiden worden. Dit zijn allemaal redenen om goede afspraken over besluitvorming te maken. Het is noodzakelijk dat we nieuwe instrumenten ontwikkelen die bij een moderne manier van samenwerken behulpzaam zijn. Hieronder wil ik een bepaalde werkwijze iets verder uitwerken.

Door het onderscheiden van categorieën van besluiten kan het persoonlijke ondernemerschap in een samenwerking tot zijn recht komen en kunnen functies en processen onderling goed op elkaar worden afgestemd. Het is een manier van werken waarbij aan de ene kant meer duidelijkheid kan ontstaan over de grenzen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden die bij een bepaalde functie horen, terwijl tegelijkertijd onderling het ondernemerschap van mensen beter wordt erkend.

Besluitvormingsregels

- 1 Elk besluit kan gezamenlijk worden genomen, wanneer alle betrokkenen het met elkaar eens zijn. Wanneer dat niet het geval blijkt te zijn, moet gekeken worden naar verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden om na te gaan wie de consequenties van een besluit ondergaan en wie dus in elk geval bij de besluitvorming betrokken moeten worden.
- 2 Gezamenlijke oordeelsvorming is beter dan persoonlijke oordeelsvorming. Twee weten meer dan een en dat is bij de oordeelsvorming belangrijk.
- 3 Persoonlijke besluitvorming is beter dan gezamenlijke besluitvorming. Na de besluitvorming komt de uitvoering van een besluit aan de orde en moet wilskracht worden ingezet. Wanneer iemand persoonlijk geen besluit genomen heeft over een bepaalde zaak, kan de eigen wilskracht niet gemobiliseerd worden.

- 4 In een gemeenschap is het noodzakelijk om persoonlijke besluitbevoegdheden af te staan aan anderen (mandaat geven aan iemand, jij mag voor mij dit besluit nemen). Dit voorkomt dat we in eindeloos overleg verzeild raken zonder de noodzakelijke beslissingen te nemen. Er is onderling vertrouwen nodig om dat te kunnen doen, maar tegelijkertijd is ook een zekere cultuur nodig waarin deze werkwijze geaccepteerd is.

Besluit-categorieën

Bij het samenwerken van mensen worden verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden over verschillende personen verdeeld. Verantwoordelijkheden zijn vaak gemakkelijk te beschrijven, maar problemen bij het samenwerken ontstaan vaak door onduidelijkheden in de bevoegdheden. Bij moderne samenwerking is het noodzakelijk om die bevoegdheden verder te differentiëren dan gebruikelijk. Het is dan ook belangrijk om deze bevoegdheden concreet te benoemen. We kunnen de grenzen van functies afbakenen door de bevoegdheden die bij een functie horen te formuleren met behulp van vier categorieën van besluitvorming.

1 **Zelf doen**

Besluiten die een medewerker zonder overleg met anderen mag/moet nemen en uitvoeren. Deze besluiten horen specifiek bij die functie en kunnen binnen de eigen kaders met eigen middelen worden uitgevoerd. Uitvoering geven aan de besluiten heeft dan geen directe gevolgen voor anderen.

2 **Melden**

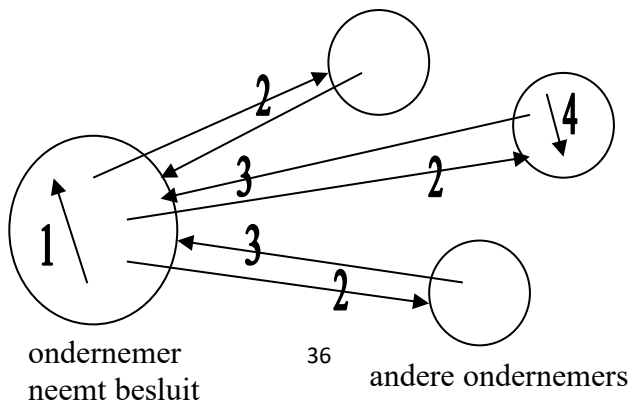
Besluiten die voldoen aan hetgeen onder 1 is gesteld, met uitzondering van het feit, dat ze juist wel directe gevolgen hebben voor anderen. Ze raken anderen in hun dagelijks functioneren. Wanneer deze gevolgen ‘normaal’ zijn en in een normale samenwerkingssituatie regelmatig voorkomen, kunnen/moeten ze worden gemeld aan personen of functies die deze normale gevolgen van het besluit ondervinden. De manier van melden, vooraf of achteraf, per computer, per lijst of per telefoon bijvoorbeeld moet daarbij ook worden afgesproken.

3 Geen bezwaar

Besluiten die voldoen aan hetgeen onder 2 is gesteld, met uitzondering van het feit dat de gevolgen voor anderen niet 'normaal' zijn. Wanneer de gevolgen van de besluiten afwijkend zijn binnen de normale bedrijfsvoering, is het wenselijk om betrokken personen of functies vooraf te vragen in hoeverre het te nemen besluit bij hen problemen geeft. Deze vraag vooraf wordt gerealiseerd middels het zogenaamde 'geen bezwaar'-principe. Bij 'geen bezwaar' kan het besluit gewoon genomen worden. Indien iemand wel (overwegende) bezwaren heeft, moeten deze bezwaren eerst worden behandeld, alvorens het besluit kan worden genomen en uitgevoerd. Bezwaren behandelen wil zeggen dat onderzocht wordt wat de bezwaren precies zijn en wat er gedaan kan worden om ze te overwinnen of zodanig in kracht te verminderen dat ze geen beletsel meer vormen om het voorgenomen besluit te nemen en uit te voeren.

4 Voorstel

Besluiten die buiten de bevoegdheid van de medewerker vallen. Deze besluiten mag hij/zij niet of niet alleen nemen. Deze besluiten worden of door andere medewerkers genomen, of door besluitgroepen of komen via procedures tot stand. In deze gevallen kan de betrokken medewerker zijn verantwoordelijkheid alleen waarmaken door voorstellen te formuleren en initiatieven te nemen. Voor het uiteindelijk nemen van zo'n besluit is hij van anderen afhankelijk. Hij moet dus onderzoeken bij wie hij welk voorstel moet indienen, om voor elkaar te kunnen krijgen wat hij graag zou zien dat er gaat gebeuren.



Door het gebruik van deze vier categorieën, wordt een verwachtingspatroon naar elkaar gecreëerd omtrent de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die mensen hebben en de manier waarop de samenwerking vorm krijgt. Hierdoor ontstaat helderheid in de organisatie. Wanneer later toch discussies ontstaan omtrent bepaalde besluiten, dan kan zo'n discussie eenvoudig worden opgelost door een bevoegdheid te verschuiven van de ene categorie naar de andere of van de ene medewerker naar de andere.

Wanneer mensen nog kort bij een organisatie betrokken zijn en/of weinig verantwoordelijkheden kunnen dragen, zullen bij hen weinig besluiten vallen onder categorie 1 en veel onder 3 of zelfs 4. Wanneer iemand langer bij een organisatie betrokken is en/of veel verantwoording draagt, zullen er veel meer besluiten vallen onder categorie 1 en 2 en 3 en weinig onder 4. Het vaststellen van de genoemde 4 categorieën kan een onderwerp zijn voor een jaarlijks evaluatiegesprek en dient in overleg met andere betrokken medewerkers tot stand te komen. Het gesprek daarover bakent de bevoegdheidsgrenzen af van medewerkers. Zo'n gesprek kan niet eenmalig zijn, maar moet zich elke keer opnieuw voordoen wanneer er vraagstukken rond de samenwerking en de bevoegdheden van medewerkers ontstaan, wanneer de organisatie zich ontwikkelt, wanneer er mensen vertrekken en wanneer er mensen bijkomen.

Om een eerste keer te starten met het invoeren van deze vier categorieën per functie kan als lastig worden ervaren. Het kan gelukkig ook meevallen. Wanneer mensen die samenwerken elk voor zich opschrijven welke besluiten ze dagelijks nemen en vervolgens zelf aangeven in welke categorie zij denken dat de besluiten vallen, is het begin gemaakt van een proces waarlangs de onderverdeling en de functie-afstemming tot stand kan komen. Vervolgens kunnen mensen twee aan twee deze lijstjes doornemen en aanvullen. Dan kan er ook bijgezet worden aan wie gemeld moet worden, aan wie geen bezwaar gevraagd moet worden en aan wie een voorstel gedaan moet worden. Dit gesprek, twee aan twee kan indien nodig met enkele anderen herhaald worden. Tenslotte kan nagegaan worden of andere betrokkenen er hetzelfde over denken. Verwacht diegene aan wie je wilt melden ook een melding? Op welke wijze verwacht hij of zij dat

en wanneer, bijvoorbeeld vooraf of achteraf, per mail of per telefoon? Zo kan elke persoon worden nagelopen, die op het lijstje voorkomt. Geleidelijk wordt het lijstje steeds beter en completer.

Dan volgt de praktijkervaring. Sommige afspraken blijken in de praktijk niet goed te werken en moeten worden aangepast. Ook door persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling in de functie moeten de lijstjes regelmatig worden aangepast. Bij ziekte, wanneer een functie wordt opgeheven of veranderd, kan aan de hand van de lijstjes direct gezien worden welke consequenties dat heeft en welke besluitbevoegdheden moeten worden overgenomen door anderen.

Omgaan met vermogen bij kapitaalneutralisatie

Zoals eerder aangegeven heeft elke onderneming een hoeveelheid eigen vermogen. Bij kapitaalneutralisatie komt dit vermogen geheel of gedeeltelijk in eigendom bij een rechtspersoon, dat is dus geen natuurlijk persoon. Bij een rechtspersoon moet echter ook het vermogen beheerd worden door de bestuurders van die rechtspersoon. Zij moeten besluiten nemen over hoe met het vermogen wordt omgegaan.

Het moet natuurlijk vastgelegd zijn dat de ondernemers van de bij deze rechtspersoon aangesloten bedrijven zelf besluiten kunnen nemen ten aanzien van hun eigen bedrijf. Dat wil ook zeggen over het vermogen dat in het bedrijf is ondergebracht vanuit de bovenbedoelde rechtspersoon. De rechtspersoon ziet dus af van het eigendomsrecht om besluiten te kunnen nemen over dat gedeelte van het vermogen. Voor zover vermogen niet is ondergebracht in aangesloten bedrijven blijft dus wel een verantwoordelijkheid en bevoegdheid over bij het bestuur van de rechtspersoon.

De kunst is nu om als een soort bankier met dit vrije vermogen om te gaan. Hiermee is niet de bankier bedoeld die zekerheden wil hebben en winst wil maken, maar de bankier die inziet dat vermogen alleen goed kan werken in relatie met persoonlijk ondernemerschap en ook dat het bereiken van de doelstellingen van de bewuste rechtspersoon alleen gerealiseerd kan worden in samenwerking met de aangesloten bedrijven.

Het gaat er dus om het aanwezige geneutraliseerde vermogen zo met mensen te verbinden, dat deze mensen hun persoonlijk ondernemerschap verder kunnen ontwikkelen en zich in gaan zetten ten dienste van de maatschappij als geheel en ten dienste van de doelstellingen van die rechtspersoon. In elke situatie zal dus opnieuw beoordeeld moeten worden wat er precies aan de hand is, welke vragen er gesteld worden en welke mogelijkheden er zijn. Bankierachtig wil dan zeggen: met verstand van zaken rond de inzet van vermogen en van de mogelijkheden van de aangesloten bedrijven.

Tenslotte

In het bovenstaande is geprobeerd om kapitaalneutralisatie langs verschillende wegen te karakteriseren. Het is niet mogelijk om hierbij volledig te zijn en het is ook niet mogelijk om wetmatigheden zo te beschrijven dat ze zonder eigen oordeel zouden kunnen worden toegepast. Iedereen die zich verbonden voelt met deze problematiek moet een eigen leeuweg gaan om te ontdekken waar zijn eigen toegang te vinden is en hoe hij of zij vruchtbaar aan deze zaak kan bijdragen. De besproken gezichtspunten zullen daarbij zeker behulpzaam zijn.

Over de auteur

Ik ben een groot deel van mijn leven bezig met bestudering van de antroposofie en het praktisch toepassen van inzichten die daaruit voortkomen. Kapitaalneutralisatie is een manier om met vermogen om te gaan die aansluit bij mijn inzichten vanuit de antroposofie. Deze manier van werken vraagt wel een open mind voor de achtergronden van ons mens zijn. Eenmaal doorzien, blijkt kapitaalneutralisatie richting te geven in het zoeken naar oplossingen voor verschillende vraagstukken. Ik denk daarbij aan vraagstukken rond onderlinge samenwerking, rond de overdracht van organisaties aan nieuwe ondernemende mensen en aan het vormgeven van missie-gedreven ondernemingen. Sinds de jaren '80 heeft mijn zoeken daarnaar geleid tot het ontwikkelen van een concepten met betrekking tot geld en waarde, eigendom en gezamenlijk gedragen besluitvorming. Deze

concepten zijn ontstaan door te zoeken naar een positieve benadering van vraagstukken die ik in mijn werkleven tegenkwam.

In deze brochure is geprobeerd om de kapitaalneutralisatie zo te beschrijven dat verschillende aspecten in hun samenhang inzichtelijk kunnen worden voor iedereen die open staat voor een ruime benadering van menselijk samenwerken en erkent dat ons moderne bewustzijn een nieuwe manier van omgaan met vermogen vraagt.

Jan JC Saal (1947)

Over stichting Helecon

De naam Helecon is ontstaan uit een samentrekking van de woorden 'helende' en 'economie'. De stichting is opgericht in 1990 met als doel de verdieping en de verspreiding van de inzichten met betrekking tot de mogelijkheden om economisch samenwerken te vermensenlijken. De stichting verzorgt informatie die daarop betrekking heeft en ondersteunt initiatieven die daarbij aansluiten. De stichting is te bereiken via de website van Jan JC Saal, www.jansaal.nl.

Kapitaalneutralisatie is een nog relatief onbekend begrip. Het gaat over bedrijven die een missie hebben en die toekomstgericht georganiseerd willen zijn. Daarbij komen ze in conflict met de bestaande gewoontes en wetgeving met betrekking tot het eigendom van bedrijven. Kapitaalneutralisatie wil zeggen dat het eigendom van een bedrijf niet bij personen ligt. Door een passende juridische opzet kan een bedrijf van zichzelf zijn en kan dan niet meer verkocht worden. In deze brochure wordt ingegaan op verschillende aspecten die daarmee te maken hebben.