

De toekomst van M&O

Door Fons Vernooij¹

Dit artikel is geplaatst in het Tijdschrift voor het Economisch Onderwijs in nummer 6 van 2003. De bewerking voor PDF vond plaats op 21 mei 2012.

In hun artikel over 'Baten en Lasten in het examenprogramma M&O' reageren Gief van Schijndel en Ton Verwey heftig op de artikelen van Vernooij en Temmerman over de positie van de niet commerciële organisaties binnen het programma voor Management en Organisatie.

Zij beweren dat de verschillen tussen commerciële en niet-commerciële organisaties steeds meer vervagen en dat het programma voor M&O echt gemoderniseerd moet worden met onderwerpen zoals Corporate governance, balanced scorecard, value based management en andere onderwerpen die werkelijk spelen in organisaties aan het begin van de 21e eeuw.

Vernooij zet in dit artikel uiteen waarom deze aanpak naar zijn mening gebaseerd is op een onjuiste interpretatie van de problematiek van niet-commerciële organisaties. Hoe verleidelijk de voorgestelde weg ook klinkt, zij verliest de rationale voor het vak M&O als vak binnen het algemeen vormend onderwijs uit het oog.

De bestaansvoorwaarde van het vak M&O

Enkele jaren geleden was bedrijfseconomie verdwenen uit het programma voor het voortgezet onderwijs. In de eerste nota over De Tweede Fase stond Bedrijfseconomie nog pontificaal naast Algemene Economie in het profiel Economie en Maatschappij. Tijdens de bespreking van het voorstel in de Tweede Kamer vroeg minister Ritzen van onderwijs (ingefluisterd door de vakverenigingen van aardrijkskunde en geschiedenis die hun vakken volledig zagen verdwijnen uit het examenprogramma) of de commissie nog eens wilde kijken naar de economische inbreng in dit profiel. Dat leidde tot een samenvoeging van Algemene Economie en Bedrijfseconomie tot het programma Economie met daaraan gekoppeld een fikse reductie in uren.

In de wandelgangen werd de samenvoeging aangevuld met het motto 'Hoe minder bedrijfseconomie in het nieuwe vak, hoe beter'. Via een lange omweg en met een vernieuwd programma dat zich richt op algemene vorming verscheen bedrijfseconomie via een inlegvelletje in de tweede nota over de Tweede Fase weer in beeld. Glorieuus verscheen het vak uiteindelijk als meest gekozen onderdeel in de vrije ruimte, totdat allerlei 'tijdelijke' maatregelen de keuze voor M&O voor veel leerlingen onaantrekkelijk maakten.

Van Schijndel en Verwey schijnen echter kort van herinnering te zijn. Zij pleiten voor het opnemen van onderwerpen zoals corporate governance, balanced scorecard en value based management in het examenprogramma M&O (1). Allemaal onderwerpen die behoren tot moderne thema's uit het vakgebied. Ze zijn inderdaad van belang voor bedrijfseconomie als vak, net zoals dubbelboekhouden een onmisbaar onderdeel is om te begrijpen waar het over gaat.

Maar zo gaat het niet in de politiek. Je komt er niet alleen op vakmatige argumenten. Zeker niet als je vanuit de universiteiten en hogescholen geen harde steun krijgt om je vak 'doorstroom relevant' te maken. Als er maar één hoger onderwijsinstelling had verklaard dat Bedrijfseconomie een instroom-eis is, dan had het vak nog steeds in het profiel gezeten. De harde realiteit is dat ook in de toekomst geen enkele universiteit of hogeschool M&O als instroom-eis zal stellen. Integendeel, de universiteiten doen hun uiterste best om zelfs het vak economie te schrappen als instroom-eis voor de economische faculteit.

Als het vak M&O een volgende ronde van herzieningen wil doorstaan, dan zal zij serieus werk moeten maken van niet-commerciële organisaties als onderdeel van de algemene vorming. Dit is in het huidige programma wel vastgelegd, maar door allerlei zogenaamd tijdelijke maatregelen nooit tot uitvoering gebracht.

Oorspronkelijk zou de uitsluiting van thema's voor het centraal examen jaarlijks opnieuw worden vastgesteld. Onderwerpen als organisatie (nota bene een onderdeel van de naam van het vak) en niet-commerciële organisaties werden de eerste jaren van het centraal examen geweerd om ze te laten rijpen in de schoolexamens. Zo konden docenten en studenten zich geleidelijk inwerken in die thema's.

Maar zo werkt de politiek niet. Wat voor inhoudelijk argument er ook is om tot een voorlopige regeling te komen, later gaan andere argumenten de doorslag geven. De jaarlijkse wisseling werd een uitsluiting voor drie jaar, drie jaar werd vijf jaar en vijf jaar werd tot de herijking van het programma, zodat alle nieuwe onderwerpen verdwenen. Handhaving van M&O als vak is niet gebaat bij een roep om een nieuw curriculum dat zich richt op de topics van bedrijfseconomie. Dat tast de geloofwaardigheid van de algemene vorming aan. Het bestaande programma is nog nooit volledig geïmplementeerd en pogingen daartoe zijn nog nooit serieus gedaan.

Uitbreiding van het aantal uren bij de herijking maakt het mogelijk om het programma van eindtermen (dus het programma dat de intenties aangeeft) onverkort in te voeren. Tegelijk zullen de einddoelen (de explicitering van de eindtermen in concrete onderdeeljes) wel aangescherpt kunnen worden. De VECON heeft daar al een plan voor klaar liggen dankzij een reeks van bijeenkomsten die gehouden zijn met docenten in het land. Het is zaak dat plan op tafel te krijgen en niet een nieuw curriculum te bepleiten. Dan zal de algemene vorming meer naar voren komen en het bestaansrecht versterken van het vak in de huidige constellatie van voortgezet onderwijs.

De eigenheid van niet-commerciële organisaties

Algemene vorming vereist bezinning op situaties waar leerlingen mee te maken krijgen. Zij vereist wezenlijke belangstelling voor de problematiek die daar speelt. Sportverenigingen, culturele organisaties en charitatieve organisaties spelen daarin een grote rol. Om te begrijpen wat er gebeurt in dergelijke organisaties is interesse nodig voor de problematiek waar verenigingen in terecht komen (2). Dan pas blijkt waarom zoveel verenigingen stichtingen oprichten, die als stichting eventueel wel verder kunnen met een commerciële administratie.

Ik heb in het eerste artikel het voorbeeld gegeven van een studentenvereniging met drie stichtingen. Waarom doen zij dat? Dat is relevante informatie voor de leerlingen die student gaan worden. Dat helpt om tot een goede beeldvorming te komen.

De bespreking van niet-commerciële organisaties vereist een open kijk op de financiële en administratieve problemen die daar spelen. Die ontwikkel je niet door op voorhand de commerciële visie te projecteren op de niet-commerciële organisaties en vervolgens te roepen dat de verenigingsboekhouding niet verschilt van een bedrijf. Dat is misleidend. Uit naam van het dubbelboekhouden wordt de financiële organisatie van de niet-commerciële organisaties in diskrediet gebracht.

Het gaat er juist om duidelijk te maken dat er overeenkomsten zijn zolang een niet-commerciële organisatie met tekorten en verliezen werkt en dat er verschillen zijn zodra ze overschotten of winsten boeken. Want niet-commerciële organisaties zijn per definitie niet gericht op winst en dus heeft een registratie die gericht is op de meting van de toename in het eigen vermogen geen zin.

Of je het leuk vindt of niet, niet-commerciële organisaties zitten tussen twee vuren in. Dit geldt met name voor de organisaties die afhankelijk zijn van subsidie van de overheid. Enerzijds is er een overheid die een eigen begrotingssystematiek en subsidierichtlijnen heeft en anderzijds zijn er de vrijwilligers die hun boekhoudkennis van commerciële organisaties inbrengen.

Zolang een vereniging niet beschikt over vaste activa, is het probleem niet groot en vallen de verschillende administratieve procedures redelijk te vermengen, maar zodra de vaste activa een rol spelen wordt dat anders. De overheid worstelt ook met dat probleem en komt er niet uit. Dat blijkt uit de hele visie op de staatsschuld.

De problematiek van de staatsschuld

De staat is geen onderneming, want anders zou ze naast de staatsschuld ook haar eigen vermogen berekenen en de waarde van haar activa (3). Dan zou ze een balans opstellen en dan zou de discussie over de staatsschuld, waarmee we de volgende generatie opzadelen,

totaal anders verlopen. Dan zou iedereen zien dat er niet alleen een schuld over blijft voor de volgende generatie maar ook een enorme hoeveelheid infrastructuur en kapitaalmiddelen die de volgende generatie in de gelegenheid stelt om een welvarend leven te leiden.

Van Schijndel en Verwey doen deze visie af met de opmerking 'Er is immers geen relatie tussen de aanleg van een weg en andere productie'. Hoezo is die relatie er niet? Belasting die besteed wordt aan infrastructuur kan niet aan andere doelen besteed worden. Bovendien is het aanleggen van een weg niet consumptief, maar wel van belang voor de volgende generatie.

Toch zit elke regering met een probleem, want uitbreiding van de infrastructuur leidt tot uitgaven in het heden die ten volle op de begroting rusten. Het zijn investeringen die nu als uitgaven worden geboekt en uit de belastingontvangsten moeten worden betaald. Dan hebben bedrijven het een stuk makkelijker omdat zij de investeringen activeren en ze afschrijven in de tijd. Dat laatste is voor de overheid alleen mogelijk als zij lease-constructies bedenkt of als zij op een of andere manier haar eigen vaste activa kan huren, al was het maar op papier door uitgaven te boeken op de ene rekening (lasten) die tegelijk als inkomsten (baten) op een andere rekening terecht komen.

Het grote probleem is echter de vaststelling van de omvang van die boekingen. Bedrijven proberen jaarlijks zoveel mogelijk af te schrijven en daardoor hun winst te drukken en belasting uit te stellen naar de toekomst. De overheid zit echter met een andere vraag. Zij wil zo weinig mogelijk aan uitgaven (of afschrijvingen) boeken in het heden om op die manier de begroting een zo gunstig mogelijk aanzien te geven.

Uitgaven en lasten

Daarmee komen we bij een andere kern in de discussie, namelijk de samenhang tussen enkele basisbegrippen in de bedrijfseconomie. Van Schijndel en Verwey gebruiken in hun artikel de term 'gehutseflutsel' als het gaat om de manier waarop wij twee financiële benaderingen tegenover elkaar gesteld hebben. Gehutseflutsel is geen wetenschappelijk term, maar nu die eenmaal gevallen is, kan ik er niet omheen.

De kern van de ondertoon in het artikel van Van Schijndel en Verwey komt mijns inziens voort uit onvoldoende inzicht in de basisbegrippen uit de bedrijfseconomie. Zij schrijven 'De grootste bron van verwarring is gelegen in het feit dat ontvangsten en baten geen synoniemen zijn, evenmin als uitgaven en lasten.' Die bewering is voor discussie vatbaar. In wezen zijn ontvangsten wel synoniem met baten en uitgaven zijn synoniem met lasten. In een voetnoot bij mijn artikel ben ik daar al even op ingegaan. Nu zal ik dat toelichten met een voorbeeld.

Als een onderneming op 1 december een bedrag van € 2400,- aan verzekeringspremie voor een jaar moet betalen, maar de betaling uitstelt tot 1 februari, dan bedragen de kosten in

december 1/12^e deel ofwel € 200,-. De lasten voor december zijn € 2400,-, want dat zijn de verplichtingen tot betalen, terwijl de betaling in december € 0,- is.

Een onderneming moet zowel de kosten boeken als de verplichting (en dat zijn de lasten). Dit is nodig om op de balans een juiste opstelling van openstaande posten te krijgen. Het nog te betalen bedrag (de schuld) is gelijk aan het bedrag van de lasten in een jaar minus het bedrag van de verrichte betalingen in dat jaar (plus natuurlijk de overlopende posten uit het vorige jaar).

Een penningmeester in een vereniging die zich zou beperken tot het boeken van betalingen, zou een vertekend beeld presenteren op zijn exploitatieoverzicht. Volgens de begroting moet hij € 2400,- betalen, maar door de post te verslepen naar het volgende jaar, kan hij een mooi overschot op zijn jaarrekening creëren.

Als de leden hun contributies wel betalen, maar de verplichtingen kunnen overgeheveld worden naar het volgende jaar, komt er een prachtig positief saldo. De penningmeester krijgt lof, treedt af en zijn opvolger zit met de problemen. Om dat te voorkomen, moet de penningmeester naast zijn overzicht van ontvangsten en betalingen ook een overzicht van zijn baten en lasten opstellen.

Uit dit voorbeeld blijkt niet alleen dat betalingen en lasten verschillende begrippen zijn, maar dat ook kosten en lasten geen synoniemen zijn. Van Schijndel en Verwey noteren in hun artikel: "De opmerking van Vernooij dat de permanentie-gedachte uit het dubbelboekhouden niet van toepassing is op baten en lasten (in het kader van een baten en lastenstelsel) is voor ons onbegrijpelijk". De reden van dit onbegrip is het feit dat zij zelf onvoldoende de ratio achter het dubbelboekhouden doorgronden.

Verenigingen moeten namelijk de betalingsverplichtingen wel in hun overzicht opnemen, maar kostenberekeningen hebben weinig nut. De betalingsverplichtingen moeten geplaatst worden naast de begroting waarin ze ook zijn vermeld. De begroting is de financiële graadmeter voor de uitvoering van het beleid van een bestuur. Dus moet binnen de administratie van een vereniging het slepen met posten systematisch onder controle worden gebracht.

Van belang is of een rekening die betaald had moeten worden inderdaad betaald is of niet. Of er dan een deel van die verzekeringspremie op dit jaar drukt (als kosten) en een ander deel op het volgend jaar doet niet ter zake, want de winstberekening is toch niet relevant. Het is immers een niet-commerciële organisatie.

De oplettende lezer zal gemerkt hebben dat in dit hele verhaal de term 'uitgaven' niet voor komt. Dat komt de helderheid van het beeld ten goede. De term uitgaven is niet nodig als de begrippen kosten, lasten en betalingen op consistente wijze gebruikt worden. Maar helaas, het bedrijfseconomische begrippenapparaat is alles behalve consistent.

Op mijn website www.bedrijfseconomische-begrippen.nl heb ik een groot aantal homoniemen, synoniemen en misconcepties verzameld en die begrippen geduid in termen van de afzonderlijke economische disciplines waarin zij gebezigd worden. De kern van het probleem is dat de term 'uitgaven' een homoniem is, dat wil zeggen een term met meer dan één betekenis.

De term uitgaven is soms synoniem met lasten en soms met betalingen. Bij het boekhouden is men iets voorzichtiger en houdt het onderscheid uitgaven en betalingen redelijk in het oog, omdat uitstel van betaling tot de basisprocedures van het vak behoort. Bij bedrijfs-economie laat men bij allerlei kostencomponenten voor het gemak het moment van betalen samenvallen met het moment waarop de rekening ontvangen wordt.

Het gaat dan om analyses waarin de verplichtingen (lasten dus, maar hier aangeduid als uitgaven) verbijzonderd worden tot kosten. Dat levert een verhoudingsgetal op met in de teller de uitgaven (in de betekenis van lasten) en in de noemer een toerekeningsfactor, zoals de tijd of een eenheid product of een project.

In mijn promotieonderzoek (4) heb ik een test over synoniemen ontwikkeld die ik veelvuldig heb gebruikt bij nascholingscursussen voor docenten bedrijfseconomie. Aan de hand van enkele voorbeelden van kosten in een concrete situatie werd gevraagd of kosten in die situatie synoniem waren met verliezen, betalingen, bezitsvorming, uitgaven, toegevoegde waarde of lasten. Daarna vond een openbare stemming plaats en tot verbijstering van de aanwezige docenten bleek telkens weer dat de zaal in zeer grote mate verdeeld stemde.

Als organisator van de stemming hoefde ik niets meer te zeggen. De aanblik van de verdeeldheid onder de aanwezigen was genoeg om iedereen te laten beseffen dat het grondig mis is met de kennis van onze basisbegrippen. Iedere docent was overtuigd dat hij of zij de basisbegrippen vlekkeloos hanteerde en toch was de verdeeldheid enorm. Dit illustreert dat het van groot belang is zorgvuldig te kijken naar de begrippen.

Het beste uitgangspunt is om te kijken naar de helderheid die ontstaat als we de term uitgaven uit ons jargon zouden schrappen. Ik zeg 'zouden' want ik weet dat het onmogelijk is. Maar aan-dacht voor de niet-commerciële organisatie brengt volop ruimte om helderheid te creëren.

Begrippenparen

In een wetenschappelijk verantwoord begrippenapparaat zou het voor de hand liggen om consistente begrippenparen te creëren. Naast 'kosten' komt dan 'opbrengsten' te staan en naast 'lasten' staan 'baten'. Maar wat staat er naast uitgaven? En wat naast betalingen? Is de tegenhanger van betalingen de term 'ontvangsten'? Of staat ontvangsten tegenover

uitgaven? En wat staat er dan tegenover betalingen? Moeten we daar de term 'inkomsten' voor gebruiken?

Als uitgaven en ontvangsten een begrippenpaar vormen, dan zijn ze synoniem met lasten en baten. Lasten zijn dan synoniem met uitgaven en baten met ontvangsten. Maar als we uitgaven uit het vocabulaire schrappen en ontvangsten koppelen aan betalingen, dan zijn ontvangsten en baten duidelijk verschillende begrippen. Dan resulteert dit in een begrippenapparaat dat ook de registratie in de boekhouding van de verzekeringsmaatschappij glashelder maakt.

De verzekeringsmaatschappij boekt voor de maand december € 200,- aan opbrengsten, maar heeft nog geen geld ontvangen. Toch moet de verzekeringsmaatschappij op 1 december de vordering van € 2400,- opnemen in haar boeken als nog te ontvangen bedrag. Daarmee boekt zij € 2400,- aan baten in december. Pas in februari zijn er ontvangsten, namelijk als de andere partij betaalt.

Baten zijn ook hier een bedrag ineens, terwijl de opbrengsten een verhoudingsgetal zijn: € 2400 per jaar is gelijk aan € 200,- per maand. En het bedrag van de vorderingen dat op 1 januari op de balans staat, is gelijk aan de baten minus de ontvangsten (met een correctie voor de vorderingen aan het begin van het jaar).

De gevolgen voor het vocabulaire zijn gelijk aan de bovenstaande beschouwingen over uitgaven, lasten en kosten. Baten en opbrengsten zijn niet alleen verschillend in getal, maar ook in de eenheid die erbij hoort. Baten hebben net als lasten euro's als eenheid. Opbrengsten vormen net als kosten een verhoudingsgetal: euro per periode of euro per eenheid of euro per project.

Net als de term 'uitgaven' is de term 'inkomsten' uit het verhaal weggevallen en de helderheid van de situatie is flink toegenomen. Uitgaven en inkomsten zouden dus een mooi paar vormen binnen een doortimmerd begrippenapparaat. Mooi, maar ook overbodig want 'uitgaven' zou synoniem zijn met 'lasten' en 'inkomsten' zou synoniem zijn met 'baten'.

De eindtermen in het examenprogramma

Een deel van de verwarring die bestaat rond de relatie tussen lasten en kosten komt voort uit de formulering van de eindtermen in het examenprogramma M&O. Die wekt de schijn dat het alleen om een andere benaming gaat voor concepten die in wezen dezelfde betekenis hebben.

Eindterm 24 uit het subdomein 'Financieel beleid in niet-commerciële organisaties' luidt: *De kandidaat kan op basis van algemene modellen een overzicht van inkomsten en uitgaven herleiden op een staat van baten en lasten.*

Eindterm 27 uit het subdomein 'Financieel beleid in commerciële organisaties' luidt: *De*

kandidaat kan waar dat relevant is, de uitgaven op tijdstippen herleiden op kosten in een periode alsmede ontvangsten op tijdstippen herleiden op opbrengsten in een periode.

De oppervlakkige lezer kan hieruit snel de indruk krijgen dat in beide gevallen een omrekening van uitgaven plaats vindt, die taalkundig misschien een andere naam heeft, maar rekenkundig toch wel hetzelfde resultaat oplevert. Dit is niet het geval. In het deel waar de eindtermen zijn geëxpliciteerd tot einddoelen staat de relatie tussen uitgaven en lasten aangegeven: *De kandidaat kan de uitgaven van een vereniging .. verrekenen met 'nog te betalen bedragen' en 'achteraf betaalde bedragen' zodat de lasten van een lopend boekjaar ontstaan.* Deze omschrijving houdt in dat 'uitgaven' gebruikt zijn in de betekenis van 'betalingen'. Lasten zijn dus geen kosten, maar een opschoning van de feitelijke betalingen. Zij duiden op de betalingen die betrekking hebben op een lopend boekjaar.

Dergelijke opschoningen kunnen ook betrekking hebben op vaste activa. Als de begroting van jaar T aangeeft dat er een kopieermachine aangeschaft moet worden, dan is het de taak van het bestuur om die kopieermachine daadwerkelijk aan te schaffen in jaar T. Of dit wel of niet gebeurt, moet blijken uit de financiële verantwoording. Ook als die kopieermachine in jaar T is aangeschaft en in jaar T+1 wordt betaald. De verdeling van de lasten in de tijd doet dan verder niet ter zake, zolang maar duidelijk is dat de onbetaalde rekening niet leidt tot een gigantisch overschot op de rekening van het lopende boekjaar.

Bij een commerciële onderneming moet dezelfde opschoning van betalingen plaats vinden, maar daar moet nog meer gebeuren. Daar moeten uitgaven op tijdstippen ook omgerekend worden tot kosten die drukken op bepaalde perioden. Waarom geeft het examenprogramma dan niet meer helderheid, door aan te geven dat de omrekening van betalingen tot kosten bij commerciële instellingen uit twee stappen bestaat, terwijl de omrekening van betalingen tot lasten maar één stap is? Het antwoord is simpel. In de oorspronkelijke tekst die de vakontwikkelgroep heeft aangeleverd aan de SLO was dat wel het geval. Nijver ambtenaren hebben gemeend in die tekst correcties te moeten aanbrengen.

Veranderingen in het leerplan tijdens de eindredactie

Oorspronkelijk was er bij de commerciële organisaties nog een eindterm voorzien die vooraf ging aan eindterm 27: *De kandidaat kan waar dat relevant is, betalingen op tijdstippen herleiden tot uitgaven op tijdstippen alsmede de ontvangsten op tijdstippen herleiden tot inkomsten op tijdstippen.*

Daaraan parallel was de oorspronkelijke omschrijving van eindterm 24 bij niet-commerciële organisatie: *De kandidaat kan op basis van algemene modellen een overzicht van ontvangsten en betalingen herleiden op een staat van baten en lasten.*

Op deze wijze zouden de eerder genoemde begrippenparen systematisch in het programma verankerd zijn. Dit zou overigens niet onverlet laten dat veel economen de begrippen alsnog door elkaar zouden halen, maar dan zou het programma in elk geval consistentie bieden.

Helaas is bij de eindredactie door SLO en CITO een aantal wijzigingen doorgevoerd in het programma dat de vakontwikkelgroep Economie heeft aangeleverd. Niet alleen is het voorstel voor een praktische opdracht van 40 uur boekhouden gesneuveld, alsmede het rekeningstelsel dat aansloot bij het nieuwe examenprogramma, maar er zijn ook enkele 'vereenvoudigingen' in de terminologie doorgevoerd.

De eindterm bij de commerciële organisaties die de relatie tussen betalingen en uitgaven aangaf, is verwijderd en de term 'inkomsten' is veranderd in 'ontvangsten'. Daarmee zou voldoende duidelijk zijn dat het in wezen ging om betalingen en ontvangsten die in twee stappen herleid konden worden tot kosten en opbrengsten. Tegelijk is bij de niet-commerciële organisatie de terminologie van 'ontvangsten' en 'betalingen' vervangen door 'inkomsten' en 'uitgaven'. En zie vervolgens wat de termen inkomsten en uitgaven voor verwarring creëren.

Bij de uitwerking van de lesmethode Rendement kwam vervolgens het dilemma welke terminologie aangehouden zou moeten worden bij de bespreking van niet-commerciële organisaties. De oorspronkelijke heldere terminologie of de verwarrende terminologie die in het eindstadium van het examenprogramma is opgedoken. Na uitvoerig beraad is de keuze gemaakt om aan te sluiten bij het vigerende examenprogramma.

Uitgaven zijn opgevat als synoniem voor betalingen. Lasten zijn opgevat als betalingen die verricht hadden moeten worden in een boekjaar. Inkomsten zijn opgevat als synoniem van ontvangsten. Baten zijn opgevat als ontvangsten die plaats hadden kunnen of moeten vinden in een boekjaar omdat ze betrekking hebben op verplichtingen die in het boekjaar zijn ontstaan. Maar echt bevredigend is het niet.

De kapitaaldienst

Wat betreft de invoering van het onderscheid tussen de gewone dienst en de kapitaaldienst wil ik kort zijn. Bij het belang van deze indeling is in onze artikelen voldoende stil gestaan. De kern van de zaak is dat het nooit de bedoeling is geweest om uitgebreide berekeningen te maken van deze uitsplitsing. Zoals aangegeven in de voorstellen van de VECON over de aanpassingen in de einddoelen kan de bespreking van de gewone dienst en de kapitaaldienst beperkt blijven tot een verbale behandeling.

Waar het om gaat is dat leerlingen onderscheid leren maken tussen lasten en baten die betrekking hebben op de sportactiviteiten die zij uitvoeren en lasten en baten die samenhangen met de exploitatie van de kantine en de kleedkamer. Clubgebouwen brengen grote geldstromen met zich mee waardoor het lastig is om de bomen van het bos te onderscheiden, tenzij de penningmeester in zijn financiële overzicht aangeeft waar al die geldstromen betrekking op hebben.

Een bijkomend aspect is dat veel gemeenten niet in staat zijn om onderscheid te maken tussen eigen vermogen en liquide middelen. Zij denken dat een groot eigen vermogen tegelijk een grote hoeveelheid liquide middelen in houdt. Als een vereniging echter zijn liquide middelen gebruikt heeft om een clubhuis aan te schaffen, dan is het eigen vermogen wel groot, maar de omvang van de liquide middelen niet. De vereniging zou zijn clubhuis dan weer moeten verkopen om aan liquide middelen te komen. Dat is het paard achter de wagen spannen.

Om die reden is het overzichtelijker de kapitaaldienst waarop alle geldstromen van het clubhuis staan af te splitsen in de boekhouding. De vervolgstap is dan om de kapitaaldienst om te zetten in een stichting, zodat de gemeente een reëel beeld krijgt van de subsidie die nodig is om de sportactiviteiten in stand te houden.

Van Schijndel en Verwey interpreteren dit als 'een slimme penningmeester die een ambtenaar om de tuin weet te leiden', maar dat is geenszins het geval. Als die ambtenaar precies denkt als de twee heren adviseren dan moeten verenigingen hun clubhuis wel verkopen. Hun advies is namelijk: 'Bij het beoordelen van de vraag of een instelling voor een deel zijn activiteiten uit eigen middelen kan betalen, wordt niet gekeken naar de liquiditeitspositie van de instelling, maar naar het eigen vermogen, ..' Zij bepleiten in de daaropvolgende regels een vermogenscontrole die vooral bij grote subsidiebedragen nodig zou zijn.

Dat is precies de doodklap voor niet-commerciële organisaties die vaste activa beheren. Controlers die verblind zijn door de commerciële wijze van denken, vergeten dat verenigingen niet uit zijn op vermogensvorming, maar op uitvoering van spelactiviteiten. Zij kunnen dan beter een clubhuis huren van een stichting en daarmee duidelijkheid scheppen over de geldstromen die gepaard gaan met hun taakuitoefening: sportgelegenheid verzorgen.

Onderwijskundig is de uitsplitsing van de staat van baten en lasten over een gewone dienst en een kapitaaldienst om die reden geen statisch doel, maar juist een dynamisch doel. Het gaat erom begrip te kweken voor de wijze waarop vermogensvorming bij niet-commerciële organisaties afwijkt van vermogensvorming bij commerciële organisaties. Op basis van dat inzicht is het mogelijk duidelijk te maken waarom zoveel verenigingen hun vaste activa in zelfstandige stichtingen onderbrengen.

Of waarom verenigingen tot lease-constructies overgaan. Ook bij lease-constructies is er een financieringsvorm waarbij de kapitaaldienst didactisch wordt gebruikt als tussenstap om de vaste activa af te scheiden en te verzelfstandigen. De lease-lasten zijn dan de uitgaven die betrekking hebben op het gebruik van vaste activa.

De grap van de situatie is dat de kapitaaldienst vanzelf verdwijnt zodra verenigingen ertoe overgaan om een stichting op te richten en het beheer van de vaste activa overdragen aan de stichting. De Stichting exploiteert het clubhuis en rekent huur aan de vereniging. De

stichting vraagt geen subsidie aan, omdat zij geen culturele activiteiten verzorgt.

Als de penningmeester van de stichting het leuk vindt om een commerciële boekhouding op te zetten en overbodig werk te doen, dan is dat geen probleem. Daar schuilt geen gevaar in, maar het is niet nodig om de permanentie in te voeren, want ook een stichting streeft niet naar winst en dus ook niet naar vermogenstoename.

Tot slot

Ik hoop dat de minister eindelijk het complete examenprogramma van M&O gaat invoeren zodra de herijking van de profielen is afgerond. Dat geeft de kans om leerlingen een stuk algemene vorming te geven die niet alleen gericht is op commerciële organisaties maar ook op overeenkomsten en verschillen die zij hebben met niet-commerciële organisaties.

Dit laat onverlet dat het nodig is om tot een aanpassing te komen van de einddoelen. Het werk van de expliciteringscommissie die van de eindtermen (d.w.z. de intentie van het programma) de slag naar einddoelen heeft gemaakt (d.w.z. de extensie ofwel de buitengrens van het programma) is voor verbetering vatbaar. Veel onderwerpen zijn te gedetailleerd uitgewerkt en het rekentechnische komt te vaak nog als doel in plaats van als middel naar voren.

Ook de aandacht voor organisatie en informatieverzorging zou meer aandacht kunnen krijgen om in te spelen op de enorme ontwikkelingen op het gebied van ICT. En indien onderwerpen als Corporate Governance leiden tot meer ethisch bewustzijn over de manier waarop ondernemingen functioneren in de maatschappij, dan is vanuit het oogpunt van algemene vorming van leerlingen ook dat onderwerp een graag geziene verrijking van het programma.

Literatuur

- (1) Gief van Schijndel en Ton Verwey, 'Baten en lasten in het examenprogramma M&O', *Tijdschrift voor het Economisch Onderwijs*, nr. 5, oktober 2003.
- (2) Fons Vernooij, M&O terug in het oorspronkelijke kader, *Tijdschrift voor het Economisch Onderwijs*, nr. 1, januari 2003.
- (3) Jorica Temmerman en Fons Vernooij, 'Baten en lasten van de overheid', *Tijdschrift voor het Economisch Onderwijs*, nr. 2, april 2003.
- (4) Vernooij, A. T. J. (1993). Het leren oplossen van bedrijfseconomische problemen. Didactisch onderzoek naar kostprijs- en nettowinstvraagstukken in het voortgezet onderwijs. Rotterdam: dissertatie.

Fons Vernooij was lid van de Vakontwikkelgroep Economie die het programma voor Management & Organisatie heeft ontwikkeld.