

Cognitive Tools

Transparantie in besluitvorming

Elke organisatie heeft er op gezette tijden mee te maken, lastige strategische of tactische beslissingen waarbij de oplossingsrichtingen niet altijd even helder zijn en er vaak sprake is van conflicterende belangen. Besluitvormingsprocessen leiden veelal onder gebrek aan consensus over prioriteiten of zelfs een totaal gebrek aan heldere criteria op grond waarvan beslissingen genomen moeten worden.

Cognitive Tools biedt de gereedschappen en een methodiek (DECYS) waarmee bedrijven en overheden hun beslissingsprocessen gestructureerder en vooral transparanter kunnen maken. Cognitive Tools is ontstaan als SPIN-OFF bedrijf van TNO en levert consultancy en instrumenten ter ondersteuning van beleidsmatige beslissingen aan onder andere de Koninklijke Marine, Koninklijke Luchtmacht en TNO.

Cognitive Tools

www.cognitivetools.com

ct@cognitivetools.com

071-5136306/06-24786959

Kort Galgewater 19

2312 BR Leiden

DECYS is inmiddels toegepast in een 15-tal investeringstrajecten binnen defensie. Daarnaast is de methode en het instrumentarium verder ontwikkeld om veelvuldig voorkomende besluitvorming ook inhoudelijk te kunnen ondersteunen. Een voorbeeld van een toepassing van DECYS is de keuze van een rechtsvorm voor een startend bedrijf. **DECYS rechtsvormen** is ontwikkeld om de functionaliteit van het beslissings-ondersteunings instrumentarium te illustreren. Andere gebieden waarvoor specifieke DECYS toepassingen ontwikkeld zijn:

- verwervingstrajecten voor trainingssimulatoren t.b.v. defensie
- keuze van didactische werkvormen en toetsvormen
- keuze van elektronische leeromgevingen voor e-learning
- verwervingstraject voor hardware voor ontsluiting van elektronische onderhouds-documentatie

In deze brochure is **DECYS rechtsvormen** beschreven.

DECYSrechtsvormen

Het kiezen van een goede rechtsvorm voor een startend bedrijf is soms verre van eenvoudig. De ene rechtsvorm kan in sommige situaties fiscaal aantrekkelijker zijn maar brengt een hoofdelijke aansprakelijkheid met zich mee. Sommige rechtsvormen leiden snel tot problemen op het gebied van de sociale zekerheid, waardoor opdrachtgevers aangeslagen kunnen worden voor sociale lasten en opdrachtgevers het vaak minder aantrekkelijk vinden met de ondernemer in zee te gaan. Ook brengt de ene rechtsvorm meer administratieve verplichtingen met zich mee dan de andere.

Diverse factoren spelen een rol en een startend ondernemer moet een afweging maken die op zijn situatie toespitst is.

DECYS rechtsvormen helpt de starter

.... zijn specifieke situatie in kaart te brengen en af te zetten tegen 'profielen' van de verschillende mogelijke rechtsvormen. In die profielen is op gestructureerde wijze alle voor die rechtsvorm relevante informatie ondergebracht. Dit betreft informatie over de aansprakelijkheids-positie van de ondernemer in die specifieke rechtsvorm, de fiscale voor en nadelen van de rechtsvorm, zaken die te maken hebben met sociale zekerheid en vele praktische aspecten die te maken hebben met werkbaarheid en consequenties bij veranderingen van rechtsvorm. Deze informatie is inclusief de relevante wet en regelgeving en jurisprudentie, ontsloten middels een volledig geïntegreerd Intranet.

Eisen en randvoorwaarden

... die voortvloeien uit de specifieke situatie van de starter worden in kaart gebracht. Hieronder is bijvoorbeeld een overzicht te vinden van een deel van de factoren die meewegen bij het kiezen van een rechtsvorm. In de kolom 'waarde' zijn bijvoorbeeld bij 'aftrekposten' wensen aangegeven. De startend

ondernemer in dit voorbeeld streeft ernaar gebruik te kunnen maken van de zelfstandigen en starters aftrek, de FOR en de investeringsaftrek.

Eisenpakket		
Eis	Waarde	Aan/Uit
Aansprakelijkheids positie		<input checked="" type="checkbox"/>
Risico		<input checked="" type="checkbox"/>
Noodzaak indekken aansprakelijkheid	-- - + ++	<input type="checkbox"/>
Fiscale positie		<input checked="" type="checkbox"/>
Aftrekposten		<input checked="" type="checkbox"/>
Zelfstandigen startersaftrek	Nee Ja	<input type="checkbox"/>
For	Nee Ja	<input type="checkbox"/>
Investeringsaftrek	Nee Ja	<input type="checkbox"/>
Belastingdruk		<input type="checkbox"/>
Sociale zekerheids positie		<input checked="" type="checkbox"/>
Status ondernemer		<input type="checkbox"/>
Risico beboeting uvi		<input checked="" type="checkbox"/>
Risico boete werknemerspremies	-- - + ++	<input checked="" type="checkbox"/>
Hanteerbaarheid rechtsvorm		<input checked="" type="checkbox"/>
Registratie		<input type="checkbox"/>
Administratie		<input type="checkbox"/>
Verplichting tot publicatie		<input type="checkbox"/>
Veranderingen		<input type="checkbox"/>
Overig		<input type="checkbox"/>

DECYS rechtsvormen kan advies geven

...bij het vaststellen van de eisen en randvoorwaarden die de ondernemer zou willen stellen aan z'n rechtsvorm. Voor de startende ondernemer was het bijvoorbeeld onduidelijk of er een dringende noodzaak was om een vorm te kiezen die een goede dekking zou bieden tegen hoofdelijke aansprakelijkheid.

Rechtsvormen biedt de mogelijkheden een kennis-gebaseerd systeem te gebruiken dat in staat is een advies af te geven over dit soort vragen. Hieronder is bijvoorbeeld te zien een advies t.a.v. de noodzaak zich in te dekken tegen aansprakelijkheids-risico's. Het advies is gebaseerd op vragen over de omvang van eventuele

externe investeringen, de omvang van het eigen kapitaal en de aard en omvang van de projectrisico's.

Taak eisen vaststellen

Intro | Eisenpakket

De noodzaak voor de ondernemer zichzelf in te dekken tegen aansprakelijkheid is:

Hoog | Middelmatic | Laag | Geen

Eisenpakket

- Noodzaak indekken aansprakelijkheid
 - Omvang externe investeringen
 - Eigen vermogen
 - Omvang projectrisico
- Zelfstandigen startersaftrek
 - Risico boete werknemerspremies

Bevestigd

Gespecificeerde waarde "laag" bevestigd door regel:

Eigen vermogen Is Laag en Omvang externe investeringen Is niet Groot en Omvang projectrisico Is niet Groot

Hier wordt bijvoorbeeld geïllustreerd dat in de specifieke situatie waarbij er geen externe investeringen zijn, het eigen vermogen laag is en de omvang van de projectrisico's middelmatig is het advies wordt afgegeven dat de noodzaak zich in te dekken tegen hoofdelijke aansprakelijkheid relatief laag is. Zodra echter extern geïnvesteerd wordt in het bedrijf wordt dit advies automatisch herzien en zal de noodzaak tot dekking tegen hoofdelijke aansprakelijkheid weldegelijk hoog zijn.

De schets van de ondernemerssituatie wordt afgezet tegen profielen

... van mogelijke rechtsvormen. Zodra de ondernemer een redelijk beeld heeft van de eisen en randvoorwaarden voor zijn specifieke situatie kunnen rechtsvormen daar tegen afgezet worden. Hiertoe zijn profielen van rechtsvormen beschikbaar. In elk van deze profielen is aangegeven hoe een rechtsvorm 'presteert' op het gebied van aansprakelijkheid, fiscale positie, sociale zekerheid voor de ondernemer etc. In de figuur hieronder is bijvoorbeeld in kolom onder *eenmans B.V.* te zien dat deze meer dan volledig (groen in de tabel) voldoet aan de behoefte van de ondernemer zich in beperkte mate in te dekken tegen aansprakelijkheidsrisicos. Ook is te zien dat de eenmans B.V. (voor deze kleine ondernemer) fiscaal gezien niet optimaal is omdat de zelfstandigheids- en starters aftrek misgelopen wordt (rood in de tabel). Tenslotte is te zien dat de eenmans B.V. niet een volledige garantie geeft op het voorkomen van beboeting van de opdrachtgevers door de UVI's.

Eisenpakket		Aan/ Uit	Alternatieven	
Eis	Waarde		Eenmanszaak	Eenmans B.V.
Aansprakelijkheids positie				
Risico		<input checked="" type="checkbox"/>		
Noodzaak indekken aansprakelijkheid	-- - + ++	<input checked="" type="checkbox"/>	-- - + ++	-- - + ++
Fiscale positie				
Aftrekposten		<input checked="" type="checkbox"/>		
Zelfstandigen startersaftrek	Nee Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nee Ja	Nee Ja
For	Nee Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nee Ja	Nee Ja
Investeringsaftrek	Nee Ja	<input type="checkbox"/>	Nee Ja	Nee Ja
Belastingdruk		<input type="checkbox"/>		
Sociale zekerheids positie				
Status ondernemer		<input type="checkbox"/>		
Risico beboeting uvi		<input checked="" type="checkbox"/>		
Indekking tegen beboeting	-- - 0 + ++	<input checked="" type="checkbox"/>	-- - 0 + ++	-- - 0 + ++
Hanteerbaarheid rechtsvorm				
Veranderingen				
Overig				
Kosten oprichting		<input type="checkbox"/>		
Flexibiliteit		<input type="checkbox"/>		
Risicos conflicten fiscus		<input type="checkbox"/>		

De profielen zijn gedocumenteerd in een Intranet

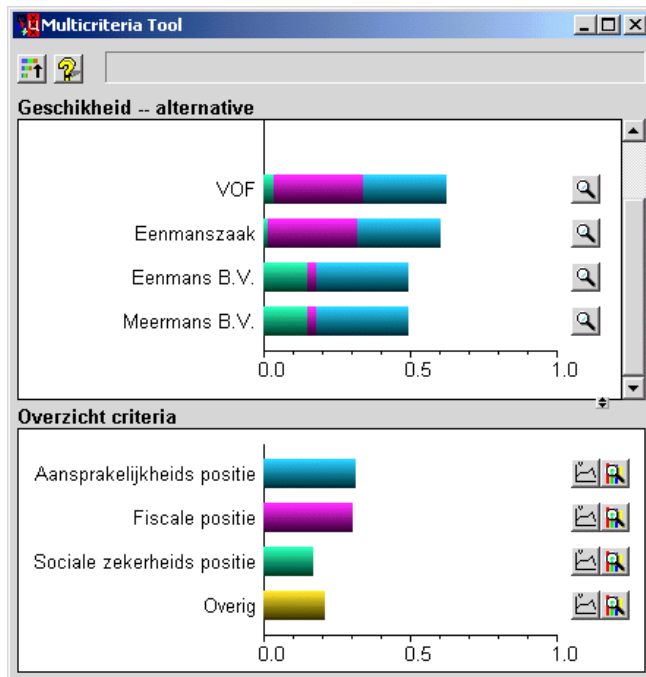
... waardoor bij elke beslissing de relevante informatie direct voorhanden is. Bij het punt aansprakelijkheid in het profiel van de eenmans-B.V. is bijvoorbeeld de relevante wetgeving en jurisprudentie over B.V.'s en aansprakelijkheid beschikbaar. Het betreft bijvoorbeeld de jurisprudentie over de interpretatie van de term kennelijk onbehoorlijk bestuur.



Ontsluiting van relevante kennis is een van de kernvragen van kennismanagement. Het relateren aan de specifieke vragen in een besluitvormingsproces zorgt ervoor dat de juiste informatie op het juiste moment beschikbaar is. De ervaring leert dat gebruikers deze wijze van ontsluiting van kennis zeer op prijs stellen en er ook veelvuldig gebruik van maken.

Het kiezen van een optimale rechtsvorm betekent

.. kiezen waar concessies gedaan kunnen worden. Dit betekent ten eerste dat het relatieve belang van de verschillende eisen aangegeven wordt.



In het onderste deel van het scherm hiernaast is het relatieve belang van de verschillende eisen aangegeven. Met deze specifieke instelling komt de VOF na een multicriteria analyse het beste uit de bus (zichtbaar in de rangschikking in het bovenste scherm).

Ook is het mogelijk dynamisch door te laten rekenen wat de effecten van veranderingen in de uitgangssituatie zijn. Wat betekent het bijvoorbeeld op den duur richting forsere projectrisico's te gaan of wat is de impact van het aantrekken van een investeerder.

Beslissingsondersteuning

... betekent niet dat de beslissing uit handen genomen wordt. De ondernemer neemt de beslissing, het instrumentarium helpt structuur aan te brengen in de overweging en biedt tevens noodzakelijke achtergrondinformatie bij de inschatting van de eigen situatie en de inschatting van wat de consequenties zijn van een keuze voor een van de mogelijke rechtsvormen.

De DECYS infrastructuur biedt een geïntegreerde benadering waar 1) middels expertsysteem technologie een pakket van eisen samengesteld kan worden afgestemd op de specifieke wensen van de organisatie, 2) middels beslissings-ondersteuningstechnologie een aantal alternatieven op functionele maar ook organisatorische en financiële eisen en randvoorwaarden gewogen kan worden, en tenslotte, 3) alle relevante achtergrond informatie middels een geïntegreerd Intranet eenvoudig ontsloten kan worden. DECYS ondersteunt een zorgvuldige discussie over de overwegingen die er echt toe doen en zorgt daarmee voor transparantie in besluitvorming

DECYS rechtsvormen is slechts een voorbeeld, DECYS kent echter vele toe-passing op het gebied van complexe besluitvorming. Het biedt een breed scala aan ontwikkeltools waarmee u ook zelf binnen uw organisatie aan de slag kan.