



Onschatbare rijkdom aan kennis

Financiële verslaglegging en innovatief vermogen van ondernemingen

maart 1998

Javastraat 42
2585 AP Den Haag
Tel. 070 - 3639922
Fax. 070 - 3608992
e-mail: secretariaat@AWT.nl
<http://www.awt.nl/>

Inhoud

Advies

1.	Inleiding	1
2.	Enkele begrippen	2
3.	Koppeling financiële verslaglegging en innovatief vermogen	3
4.	Conclusie	4

Bijlage

	Inleiding	7
1.	Immateriële activa	9
	1.1 De Nederlandse wet en internationale richtlijnen	9
	1.2 Wat zijn immateriële activa?	11
	1.3 Het toenemend belang van immateriële activa	12
	1.4 Activeren van immateriële activa: pro en contra	15
	1.5 Human Resource Accounting	17
	1.6 R&D en rechten van intellectueel eigendom	23
2.	Alternatieven van externe verslaglegging	29
	2.1 Meettechnieken	30
	2.2 Drie kennis-activa: de organisatie, het personeel en de marktpositie	31
	2.3 Vier voorbeeldbedrijven	34
	2.4 Het geringe succes van de alternatieve benaderingen	37

1. Inleiding

Dit advies is uitgebracht op verzoek van de Minister van Economische Zaken. De adviesaanvraag luidt: "Aan de AWT is gevraagd om - bij voorkeur vanuit internationaal perspectief - inzicht te verschaffen in de regels en procedures die ten grondslag liggen aan de financiële waardering en verslaglegging en welke belemmeringen dat oplevert voor het opnemen van immateriële activa in die verslaglegging en of, en zo ja hoe, de overheid de belemmeringen kan wegnemen. Het AWT-advies zou daarmee het fundament kunnen leggen voor een herziening van genoemde regels en procedures, die de grondslagen van de financiële verslaglegging 'kennisvriendelijker' maakt en het innovatievermogen van bedrijven vergroot."

De achtergrond voor de adviesaanvraag is als volgt door de Minister verwoord: "Het belang van immateriële investeringen (scholing, onderwijs, training, software etc.) neemt met het kennisintensiever worden van de economie toe. Het menselijk kapitaal van een onderneming bepaalt in toenemende mate de economische prestaties van die onderneming. Opmerkelijk is echter dat deze immateriële investeringen nauwelijks worden meegenomen in de huidige financiële verslaglegging van bedrijven (hooguit in de factor "goodwill"). In de huidige systematiek worden uitgaven aan scholing, onderwijs, training, software etc. als kosten beschouwd en niet als investeringen. Op die manier geeft de financiële verslaglegging een onvolledig beeld van het innovatiepotentieel van bedrijven.

De financiële verslaglegging vormt echter wel de basis waarop financiële instellingen besluiten om al dan niet risicodragend kapitaal aan de desbetreffende onderneming te verstrekken.

Probleem is dat kennisintensieve innoverende jonge ondernemingen die veel investeren in R&D, opleiding en scholing van personeel en software de beschikbaarheid van extern risicodragend financieel kapitaal als een belangrijke 'bottleneck' ervaren voor het vergroten van de innovatie-inspanningen. De huidige smalle grondslagen voor de financiële waardering en verslaglegging belemmeren dus de investeringen in immateriële activa, wat ten koste gaat van het innovatievermogen en de expansie van vooral jonge, snelgroeiende ondernemingen".

De adviesaanvraag vraagt om feitelijke informatie over de huidige stand van zaken op genoemd onderwerp. De Raad verwijst hiervoor naar de bijlage bij dit advies. Hij beperkt zich in de hoofdtekst tot de beantwoording van de vraag of een herziening nodig is van de regels en procedures om de financiële verslaglegging 'kennisvriendelijker' te maken.

2. Enkele begrippen

In de adviesaanvraag worden enkele belangrijke trefwoorden genoemd: immateriële activa, verslaglegging van deze activa in de jaarrekeningen van ondernemingen, de wettelijke belemmeringen, en het internationaal vergelijkend perspectief. Hieronder wordt kort op deze begrippen ingegaan. In de bijlage behorend bij dit advies, worden deze onderwerpen uitgebreider behandeld.

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa zijn aanwijsbare, separeerbare, *niet-fysieke* bedrijfsmiddelen, zoals kosten van R&D, kosten van verwerving ter zake van rechten van intellectueel eigendom (octrooien en licenties), kosten van goodwill die van derden is verkregen en dergelijke. Gesproken wordt over vaste activa als zij in de toekomst opbrengsten voor de onderneming zullen opleveren. Immateriële investeringen kunnen onder bepaalde voorwaarden worden geactiveerd (op de balans gezet en over meerdere jaren afgeschreven) als ze opbrengsten opleveren over een periode die langer is dan het boekjaar.

Naast de vlottende activa (debiteuren, voorraden) en de financiële vaste activa (deelnemingen en/of beleggingen) staan vooral de *materiële* vaste activa op de balans van een onderneming: terreinen, gebouwen, machines en apparatuur. De immateriële vaste activa worden in de regel beschouwd als een 'restcategorie', namelijk niet-fysiek en niet tot de financiële vaste activa behorend. De (impliciete) vraag van de Minister van EZ is of die restcategorie in een kennissamenleving inmiddels niet zodanig omvangrijk is geworden, dat eerder over een 'hoofdcategorie' gesproken zou moeten worden.

Verslaglegging

Over investeringen kan op diverse manieren verslag worden gedaan. De *interne* verslaglegging wijkt sterk af van de externe verslaglegging. In het eerste geval wordt door de bedrijfsleiding, maar ook door bijvoorbeeld banken bij kredietverlening, gebruik gemaakt van financiële gegevens en andere indicatoren die niet in de externe verslaglegging staan; het gaat hier veelal om concurrentiegevoelige informatie.

Naast de interne verslaglegging is er voor met name bv's en nv's het externe jaarverslag, waaronder de jaarrekening. De jaarrekening omvat de balans en de winst- en verliesrekening. Het jaarverslag bevat voorts een beschrijving van de gang van zaken in het afgelopen jaar, van de te volgen strategie en van de vooruitzichten. Verder kan in het jaarverslag extra informatie vermeld staan betreffende milieu- en personeelsbeleid, innovatiebeleid en dergelijke.

Bij de balans wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds de fiscale balans, die ten grondslag ligt aan de berekening van de vennootschapsbelasting, en anderzijds de commerciële balans, die voor andere doeleinden wordt opgesteld (met name ter informering van de aandeelhouders en andere 'stakeholders'). De fiscale balans wordt nooit gepubliceerd en is voor de hier aan de orde zijnde problematiek dan ook niet relevant. In de meeste Europese landen vloeit de fiscale balans voort uit de commerciële balans; in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, alsook in de Verenigde Staten, is de wettelijke band tussen de twee balansen echter minder sterk, waardoor de mogelijkheden voor activering en afschrijving van immateriële investeringen ruimer zijn, zij het

dat de voorwaarden per land meer of minder stringent kunnen zijn.

De Nederlandse wet

De wetgeving inzake de jaarrekening en het jaarverslag is vermeld onder Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De wet is in 1984 in werking getreden en verving de Wet op de Jaarrekening van Ondernemingen uit 1971. De nieuwe wet werd bij de totstandkoming ervan ook wel de *Aanpassingswet 4e EG-Richtlijn* genoemd; daarmee werd aangegeven dat de Nederlandse wet werd aangepast in het licht van het streven naar meer harmonisatie binnen de EU. Een eventuele wetswijziging zal derhalve in EU-perspectief dienen te worden bezien.

Bij de interpretatie van de Nederlandse wet spelen de richtlijnen en beschouwingen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) een belangrijke rol. Internationaal wordt deze rol gespeeld door het *International Accounting Standards Committee* (IASB). Voor de (inter)nationale richtlijnen en adviezen verwijst de Raad naar de bijlage.

3. Koppeling financiële verslaglegging en innovatief vermogen

In de adviesaanvraag wordt een indirect verband gelegd tussen het kennisvriendelijker maken van de financiële verslaglegging en het innovatief vermogen. Daar wordt immers gesteld dat "de financiële verslaglegging de basis vormt waarop financiële instellingen besluiten om al dan niet risico-dragend kapitaal aan de desbetreffende onderneming te verstrekken". De Raad zet bij deze (indirecte) koppeling een groot vraagteken.

Natuurlijk is het voor veel bedrijven van groot belang toegang te hebben tot extern kapitaal om hun groeipotenties te verwezenlijken. De Raad meent echter dat de weg hiertoe niet moet worden gezocht in het 'kennisvriendelijker' maken van de financiële verslaglegging via regels en procedures met het oog op het op de balans opnemen van immateriële activa. Het is moeilijk zo niet onmogelijk uitvoerbaar, en het is ook niet nodig.

Dat het moeilijk zo niet onmogelijk uitvoerbaar is, is in verschillende studies beargumenteerd en toegelicht. In de bijlage bij dit advies zijn enkele studies naar voren gehaald die er op wijzen dat het waarden van immateriële activa zeer moeilijk uitvoerbaar is en soms zelfs onmogelijk. Er kleven zeer serieuze praktische bezwaren aan de waardebepaling van immateriële activa. Er zijn geen adequate methoden beschikbaar; bijgevolg blijft het giswerk met, bij formalisering, alle juridische complicaties van dien. Het is volgens de Raad dan ook terecht dat de Nederlandse wet in dezen zeer stringente voorwaarden verbindt aan het opnemen van immateriële vaste activa op de balans. Er zijn ook principiële bezwaren met name wat betreft het op de balans activeren van *human capital*: werknemers zijn nu eenmaal geen bezit van de onderneming en kunnen - met hun kennis - de onderneming verlaten. De Raad wil hier met name refereren aan de OESO-studie (1996) die wijst op de praktische en principiële bezwaren; ook de recente KPMG-studie (1996) komt tot de conclusie dat het activeren van *human resources* op de balans van ondernemingen niet reëel is. De Raad sluit zich bij de conclusies van deze studies aan.

Het is ook niet nodig. Bij het beschikbaar stellen van risico-kapitaal gaat het om verwachtingen over toekomstige groei. Deze groeipotenties zijn niet vast te leggen via uniforme regels en procedures. Ieder bedrijf moet op zijn eigen manier de weg zien te vinden naar de kapitaalverschaffers. Financiële analisten, participatiemaatschappijen, banken en institutionele beleggers blijken heel goed in staat te zijn de waarde van in een bedrijf aanwezige kennis en deskundigheid te beoordelen. De kapitaalverschaffers hebben ook hun eigen methoden om groeipotenties in te schatten. De aansluiting tussen vragers en aanbieders van risicokapitaal kan altijd verbeterd worden. Formele regels en procedures voor de financiële verslaglegging helpen hierbij niet.

Dit laat onverlet dat bedrijven zelf - om uiteenlopende redenen - zowel voor intern als extern gebruik, allerlei alternatieve methoden en technieken ontwikkelen om hun kennispotentie te kwantificeren. In de bijlage bij dit advies staan daarvan voorbeelden. Het is aan de ondernemingen zelf om desgewenst hiertoe initiatieven te ontwikkelen. De Raad ziet hier echter geen rol weggelegd voor de overheid.

4. Conclusie

De Raad acht het terecht dat de Nederlandse wet inzake de jaarrekening zeer stringente eisen stelt aan het opnemen van immateriële vaste activa op de balans. Hij beveelt geen herziening aan van de regels en procedures om de externe financiële verslaglegging en verantwoording 'kennisvriendelijker' te maken. Op het terrein van het ontwikkelen van alternatieve methoden voor het kwantificeren van het kennispotentieel van ondernemingen ziet de Raad geen rol weggelegd voor de overheid.

Aldus vastgesteld te Den Haag, 6 maart 1998

Dr.ir. H.L. Beckers
voorzitter

Dr. A. van Heeringen
secretaris

Bijlage

Inleiding

Deze bijlage gaat over de mogelijkheden om de waarde van kennis in ondernemingen als een bezit te meten. Hierbij zijn minstens drie vragen aan de orde:

- wat is kennis?
- is de kennis eigendom van de onderneming?
- hoe kan de waarde van de kennis gemeten worden?

Kennis

Hier wordt voor een pragmatische aanpak gekozen. Er wordt geen poging gedaan via allerlei onderscheidingen (data, informatie, kennis, wijsheid) het begrip 'kennis' nader af te bakenen. Dit is ondoenlijk, te meer omdat er naast expliciete kennis - kennis die overdraagbaar en in principe meetbaar is - ook nog eens impliciete kennis (*tacit knowledge*) is: ervaringskennis die niet in handboeken ligt opgeslagen.

Bij kennis in ondernemingen, wordt vaak gedacht aan 'harde' kennis, bijvoorbeeld in de vorm van R&D. Maar de uitgaven voor R&D vormen maar een deel van de totale uitgaven aan 'kennis'. Voor Nederland als geheel (overheid, bedrijven en burgers) heeft het CPB voor het jaar 1992 alle 'immateriële' investeringen op een rijtje gezet:

<i>Immateriële investeringen in Nederland (1992)</i>	
Onderwijs	33,5 miljard
R&D	10,5 miljard
Octrooien/licenties	2,5 miljard
Software	5,3 miljard
Marketing	11,8 miljard
totaal	63,6 miljard
Bron: CPB, <i>Immateriële investeringen in Nederland: een internationale positiebepaling</i> ; Den Haag [werkdokument no. 86], 1996	

De uitgaven voor R&D maken dus ca. 16,5% van de totale immateriële investeringen uit. De uitgaven voor onderwijs (incl. bedrijfsopleidingen) zijn veel hoger. Ook de uitgaven voor marketing ('zachte' kennis) liggen op een hoog niveau.

De immateriële investeringen vormen 55% van de totale materiële investeringen (in 1992: 114,25 miljard). In deze bijlage ligt het accent op twee vormen van kennis: de kennis van de werknemers en de kennis opgeslagen in R&D, intellectueel eigendom en software. Later in de bijlage komen ook andere vormen van kennis, met name marktkennis, aan de orde.

Kennis als bezit van een onderneming

De bezittingen (activa) van een onderneming staan op de balans. In de Nederlandse wet (Titel 9 Boek 2 BW inzake jaarrekening, jaarverslag en overige gegevens) ontbreekt echter een definitie van een bezit (actief). Wèl wordt in de wet een opsomming van de verschillende activa gegeven, zoals gebouwen, machines, voorraden en dergelijke. In hoofdstuk 1 wordt nader ingegaan op de *immateriële activa* en de vraag of opleidingskosten, R&D-uitgaven en intellectueel eigendom hieronder kunnen vallen. Het zal duidelijk zijn dat vooral de kennis van de werknemers moeilijk als een actief kan worden beschouwd; immers, werknemers kunnen de onderneming verlaten en hun kennis meenemen.

Het meten van het kennisbezit

Bij het meten van het kennisbezit van een onderneming doet zich het probleem voor dat soms de waarde niet bekend is. Wanneer een onderneming een licentie heeft, dan is daarvoor een prijs betaald die richtinggevend is voor de waarde. Maar wanneer een onderneming zelf een uitvinding heeft gedaan en hierop een octrooi heeft, hoe moet de waarde van dat octrooi dan gemeten worden? Bij immateriële activa is het dus van belang of het actief zelf is opgebouwd of is ingekocht. Hoofdstuk 1 gaat verder in op deze problematiek.

Het op de balans zetten van het kennisbezit is een manier om inzicht te krijgen in de kennis die is opgeslagen in een onderneming, maar er zijn ook alternatieven. In de bijlage van het jaarverslag zou een onderneming bijvoorbeeld indicatoren kunnen opnemen over de opgebouwde/ingekochte kennis. In hoofdstuk 2 wordt hierop verder ingegaan.

In dit hoofdstuk wordt na een positiebepaling van de Nederlandse wetgeving in internationaal verband (par. 1) het begrip ‘immateriële activa’ afgebakend (par. 2). Vervolgens wordt ingegaan op het belang van het activeren van immateriële bezittingen op de balans (par. 3). Aansluitend (in par. 4) komen de voor- en tegenargumenten aan bod wat betreft de praktische en principiële (on)mogelijkheden.

Na deze inleidende paragrafen wordt dieper ingegaan op de (inter)nationale wetgeving inzake jaarrekeningen. De waardering van human resources wordt apart behandeld (in par. 5) vanwege het feit dat de kennis van werknemers niet tot het bezit van een onderneming kan worden gerekend. Daarna (in par. 6) worden de immateriële activa behandeld die vanuit de optiek van de AWT relevant zijn (m.n. R&D en intellectueel eigendom).

De Nederlandse wet en internationale richtlijnen

1.1

De Nederlandse wet, (inter)nationale richtlijnen en commentaren

In dit hoofdstuk komen diverse officiële bronnen ter sprake. Zij worden korthedshalve aangeduid met: de Nederlandse wet, het IASC, IAS 9, E50, RJ-richtlijn, en RJ-beschouwing.

Wetgeving en richtlijnen

- *De Nederlandse wet*: Titel 9 Boek 2 BW inzake jaarrekening, jaarverslag en overige gegevens;
- *IASC*: het International Accounting Standards Committee;
- *IAS 9*: International Accounting Standard 9 van het IASC betreffende R&D;
- *E50*: International Accounting Standard van het IASC betreffende overige immateriële activa;
- *RJ-richtlijn*: hoofdstuk 2.01 betreffende immateriële vaste activa van de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ);
- *RJ-beschouwing*: een discussiestuk van de RJ over de behandeling van immateriële vaste activa.

Het International Accounting Standards Committee (IASC) heeft in 1989 zijn *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements* uitgegeven. De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft dit document vertaald onder de titel *Ontwerp-Stramien voor de opstelling en vormgeving van financiële overzichten*. Gemakshalve wordt met de aanduiding IASC naar deze documenten verwezen. In de IAS 9 heeft het IASC de verwerking van onderzoeks- en ontwikkelingskosten (R&D) geregeld. Betreffende de overige immateriële activa heeft het IASC een *proposed International Accounting Standard 'Intangible Assets'*, Exposure Draft E50 (1995) gepubliceerd; deze publicatie wordt voortaan aangeduid als E50. In augustus 1997 is de E50 vervangen door de E60; hierin zijn de E50 en de IAS 9 geïntegreerd. Verder is gebruik gemaakt van enkele beschouwingen over en commentaren bij de Nederlandse wet¹.

De Nederlandse wet in EU-verband

De Nederlandse wet is op 1 januari 1984 in werking getreden en verving de Wet op de Jaarrekening van Ondernemingen (WJO) uit 1971. De nieuwe wet werd bij de totstandkoming ervan ook wel de *Aanpassingswet 4e EG-Richtlijn* genoemd. De nieuwe Nederlandse wet is inderdaad geïnitieerd door de Europese Gemeenschap. Dit moge duidelijk maken dat een eventueel nodig geachte herziening van de regels en procedures, waarover in de EZ-adviesaanvraag wordt gesproken, met de lidstaten van de EU afgestemd moet worden.

Artikel 362 van de Nederlandse wet lijkt echter voor multinationale ondernemingen uitwijkmogelijkheden te bieden. Lid 1 van dat artikel luidt: "De jaarrekening geeft volgens normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd een zodanig inzicht dat een verantwoord oordeel kan worden gevormd omtrent het vermogen en het resultaat, alsmede voor zover de aard van de jaarrekening dat toelaat, omtrent de solvabiliteit en de liquiditeit van de rechtspersoon. Indien de internationale vertakking van zijn groep dit rechtvaardigt kan de rechtspersoon de jaarrekening opstellen naar de normen die in het maatschappelijk verkeer in een van de andere lidstaten van de Europese Gemeenschappen als aanvaardbaar worden beschouwd en het in de eerste volzin bedoelde inzicht geven. Indien de rechtspersoon van deze mogelijkheid gebruik maakt wordt door hem hiervan in de toelichting melding gemaakt."

In de praktijk blijkt deze ontsnappingsclausule een 'dode letter' te zijn. Een Nederlandse dochteronderneming van een in de EU gevestigde moedermaatschappij mag de regels van een andere lidstaat toepassen indien voldaan wordt aan de eis dat "het in de eerste volzin bedoelde inzicht" wordt gegeven. Het commentaar van Burgert, Timmermans en Joosten (zie voetnoot 1) is dat men in Artikel 362 lid 1 in de eerste plaats een erkenning kan vinden van de voortgeschreden harmonisatie van de jaarrekeningenregelen in de EEG. "Die

¹ Prof. mr. drs. H. Beckman, *Het nieuwe jaarrekeningenrecht*; Titel 9 Boek 2 BW; Deventer/Rotterdam: Kluwer Bedrijfswetenschappen i.s.m. Moret Ernst & Young, 1990. Drs. A. De Bos RA en prof. drs. F. Krens, "Immateriële vaste activa", in: M.N. Hoogendoorn (Red.), J. Klaassen en F. Krens, *Externe verslaggeving in theorie en praktijk*; 1997, p. 299-335. Prof. drs. R. Burgert RA, prof. mr. C.W.A. Timmermans, mr. H.F.J. Joosten, *De jaarrekening nieuwe stijl; Deel 2 - Commentaar op de artikelen 360-414 boek 2 BW en de artikelen 999-1002 Rv*; Alphen a/d Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink, 1990. Dr. F.G. Volmer RA en drs. F.A.M.J. Faas, *Externe verslaggeving nieuwe stijl*; Boekel: InterFaas onderzoek en advies, 1994.

erkenning”, schrijven zij, ”is echter aan een nationale voorwaarde verbonden: die andere normen moeten het zelfde inzicht geven als de Nederlandse normen! Wat met de ene hand wordt gegeven, wordt met de andere teruggenomen. Het valt overigens niet te ontkennen dat het jaarrekeningenrecht in de lidstaten uiteenloopt door de verschillende manieren waarop van de in de Richtlijnen geboden opties is gebruik gemaakt, terwijl de Richtlijnen belangrijke aspecten (belastingen, vreemde valuta) in het geheel niet regelen. Voorts heeft de moeizame discussie, die aan de totstandkoming van de Richtlijnen is voorafgegaan, wel aangetoond dat de achterliggende nationale normen soms sterk uiteenlopen. Aan de eis van ‘hetzelfde inzicht’ zal dus zelden kunnen worden voldaan.”

Wat zijn immateriële activa? 1.2

De term ‘immateriële activa’ wordt kortheidshalve gebruikt, maar is strikt genomen niet correct; er dient gesproken te worden over de immateriële *vaste* activa. In de Nederlandse wet worden de activa namelijk onderscheiden in vaste en vlottende activa, al naar gelang zij zijn bestemd om de uitoefening van de werkzaamheid van de rechtspersoon al of niet duurzaam te dienen. Onder de vlottende activa vallen: voorraden, vorderingen, effecten en liquide middelen. Vaste activa onderscheiden zich doordat ze ‘duurzaam’ een bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat. Het begrip ‘duurzaam’ is niet helemaal duidelijk; het valt niet samen met het begrip ‘omlooptijd’, omdat onder de vlottende activa ook vorderingen kunnen verschijnen, die een langere looptijd hebben dan één jaar. Hoe dan ook, de vaste activa worden geacht ook in de toekomst een bijdrage aan het bedrijfsresultaat te leveren. Dit is in verband met de immateriële (vaste) activa een belangrijke eis. Kunnen de R&D-uitgaven bijvoorbeeld direct aan één productiecycclus worden toegeschreven - en moeten ze derhalve direct ten laste van de winst- en verliesrekening worden gebracht - of genereren de R&D-uitgaven naar verwachting (ook) opbrengsten in de toekomst - en kunnen ze derhalve worden geactiveerd en dus afgeschreven?

Onder de vaste activa vallen de immateriële vaste activa, de materiële vaste activa en de financiële vaste activa. De materiële activa zijn bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties en dergelijke. Op de financiële vaste activa (bijvoorbeeld deelnemingen in groepsmaatschappijen) wordt hier niet nader ingegaan.

In de Nederlandse wet wordt geen definitie van immateriële vaste activa gegeven; er ontbreekt zelfs een definitie van het begrip ‘actief’. Wèl wordt een opsomming gegeven van mogelijke immateriële vaste activa:

- a kosten die verband houden met de oprichting en met de uitgifte van aandelen;
- b kosten van onderzoek en ontwikkeling (R&D);
- c kosten van verwerving ter zake van concessies, vergunningen en rechten van intellectueel eigendom;
- d kosten van goodwill die van derden is verkregen;
- e vooruitbetalingen op immateriële vaste activa.

Deze lijst is niet limitatief; ook andere posten, zoals uitgaven voor bedrijfsopleidingen, zouden onder de immateriële activa kunnen vallen. Van belang is daarom een definitie van een immaterieel actief. Het IASC definieert immateriële vaste activa als volgt: "Immateriële vaste activa zijn te identificeren niet-fysieke activa, die niet tot de financiële vaste activa worden gerekend, en welke:

- door een onderneming worden beheerd ten behoeve van het voortbrengen van goederen en diensten, verhuur en administratieve doeleinden; en
- waarvan de verwachting is dat zij meerdere perioden meegaan."

De twee criteria zijn ook op materiële activa van toepassing, dus het enige verschil tussen materiële en immateriële vaste activa schuilt in de *gedaante*². De RJ-richtlijn en de RJ-beschouwing sluiten hierbij aan: "onder immateriële vaste activa worden begrepen die vaste activa welke niet stoffelijk van aard zijn en evenmin onder de financiële vaste activa kunnen worden begrepen."

Zoals gezegd ontbreekt in de Nederlandse wet een definitie van een actief, maar volgens het IASC en de RJ is een actief een uit gebeurtenissen in het verleden voortgekomen, door de onderneming beheerd middel, waaruit in de toekomst naar verwachting economische voordelen naar de onderneming zullen vloeien. Vaste activa worden ingedeeld naar hun gedaante: materieel (fysiek) en immaterieel of financieel (niet-fysiek). Immateriële activa worden beschouwd als een *restcategorie*, namelijk niet-fysiek en niet tot de financiële vaste activa behorend.

De vraag is echter of die restcategorie in een kennissamenleving inmiddels niet zodanig omvangrijk is geworden, dat eerder over een 'hoofdcategorie' gesproken zou moeten worden. Over deze vraag handelt de volgende paragraaf.

1.3 Het toenemend belang van immateriële activa

De jaarrekening (balans + winst- en verliesrekening en de toelichting) van veel ondernemingen geeft onvoldoende informatie over hun waarde en de toekomst. Bij beursgenoteerde ondernemingen wijkt het eigen vermogen vaak sterk af van de beurswaarde (aantal aandelen x koers). Dat is niet verwonderlijk, want de jaarrekening is retrospectief, terwijl de beurswaarde de toekomstverwachtingen van de beleggers weerspiegelt. Niettemin wordt er gezocht naar indicatoren die meer informatie geven.

Alternatieve indicatoren

Een aantal ondernemingen, waaronder Siemens en Credit Suisse First Boston, gebruiken EVA als alternatieve indicator. De door Stern Stewart & Co. ontwikkelde EVA staat voor *Economic Value Added*: het rendement op investeringen minus de totale kapitaalkosten. EVA is een indicator die meer op de toekomst is gericht, want er wordt rekening gehouden met drie factoren: cash flow (winst plus afschrijvingen plus mutaties in voorzieningen), risico, en tijds-

² Niet alle niet-fysieke activa zijn immateriële vaste activa. De financiële vaste activa (deelnemingen en dergelijke) zijn immers ook niet fysiek

duur. Stern Stewart & Co. claimt dat EVA statistisch gezien 50% van de koerswisselingen verklaart.

C. Boonstra heeft bij Philips het begrip *rona* ingevoerd: *return on net assets*. Bij Deutsche Morgan Grenfell hanteert men een variant van de EVA, namelijk *Cash Return On Capital Invested*, ofwel *CROCI*.³

Onlangs kondigde M. Tabaksblat aan dat Unilever met een nieuwe indicator zal gaan werken: *TSR* ofwel *Total Shareholder Return*⁴. Niet langer is de nettowinst de toetssteen - te veel op de korte termijn gericht -, maar het creëren van waarde op lange termijn. Bij de berekening van *TSR* zal worden uitgegaan van de koersstijging van het aandeel Unilever in de voorgaande drie jaar. In die periode is zes keer dividend uitgekeerd; dit wordt voor de berekening herbelegd in het aandeel. Het verschil tussen de oude koers en de nieuwe (inclusief de dividenden) wordt uitgedrukt in een percentage. Het is de bedoeling dat Unilever zijn *TSR* zal vergelijken met twintig andere vergelijkbare ondernemingen.

Beurswaarde en eigen vermogen

Het is algemeen bekend dat de waarde van een onderneming niet is af te lezen aan de jaarrekening. De kloof tussen het op de balans genoteerde eigen vermogen en de beurswaarde wordt almaar groter. In een lezing merkte Keith Bradley, Professor of International Management van de Open University (UK) op: "Over the past 20 years there has been a significant widening of the gap between the values of enterprises in corporate balance sheets and investor assessments of these values. The gap indicates that, on average, roughly 40 per cent of the market value of large public corporations is missing from the balance sheet. For knowledge intense companies the percentage of assets missing from the balance sheet is over 100."⁵

De waarde van 5 ondernemingen (1995)		
Company	Equity (Net Tangible Assets)	Market Value
Microsoft	\$ 4.2 bill.	\$ 49.1 bill
IBM	\$ 22.5	\$ 54
Ford Motor	\$ 21.4	\$ 30
McDonald's	\$ 6.2	\$ 26.2
Coca Cola	\$ 5.2	\$ 78.6

Bron: Karl E. Sveiby (zie voetnoot 6)

³ F. Van Empel, "Bedrijven waarden", *Elsevier*, 3-1-1998, p. 73-74.

⁴ R. Otten en E. van der Walle, "Unilever meet succes aan koers", *NRC Handelsblad*, 8 november 1997.

⁵ Keith Bradley, "Creating wealth through intellectual capital". Lezing gehouden tijdens de conferentie *Increasing Corporate Power through Knowledge Management*, 3-4 november 1997 te Londen.

Niet alleen kennisintensieve ondernemingen hebben ten opzichte van hun balans een hoge beurswaarde, ook merken (Coca-Cola) spelen een belangrijke rol [zie kader op de vorige pagina].

Karl E. Sveiby heeft de verschillen tussen het eigen vermogen en de beurswaarde van een groep (Amerikaanse) ondernemingen naar sector uitgesplitst⁶. Daaruit blijkt dat de farmaceutische industrie (veel R&D en merknamen) en de voedings- en genotmiddelenindustrie (merknamen) het hoogst scoren (beurswaarde meer dan 3,5 keer de boekwaarde). Vóór de *high tech* sectoren (consumentenelectronica en ICT) komen de uitgeverijen, tv- en filmproductiebedrijven, en adviesbureaus. Als de immateriële activa, de *intangible assets*, de belangrijkste verklaring vormen voor de kloof tussen boek- en koerswaarde - een deel is toe te schrijven aan andere factoren die de beursstemming bepalen -, dan is het duidelijk dat die immateriële activa niet alleen op kennis betrekking hebben, maar ook op merknamen en een stevige marktpositie (Microsoft). Overigens is het verschil tussen beurs- en boekwaarde niet alleen te verklaren door het niet activeren van immateriële activa, maar ook door de directe afboeking van gekochte goodwill van het eigen vermogen.

In een artikel verwijst Hoogendoorn naar een onderzoek naar 149 Nederlandse beursfondsen⁷. Bij 35 ondernemingen was de beurswaarde lager dan het eigen vermogen, met als uitschieter in 1993 Phoenix Beheer waarvan de beurswaarde slechts 46% bedroeg van het eigen vermogen. Bij 44 ondernemingen was de beurswaarde meer dan twee maal het eigen vermogen, met Wolters Kluwer als uitschieter (1435%).

Goodwill

Tegen het voorgaande zou men kunnen inbrengen, dat alleen naar de beursgenoteerde ondernemingen is gekeken en dat eenmansbedrijven, vof's en de meeste kleine en middelgrote bv's buiten beschouwing zijn gelaten; juist deze ondernemingen vormen de meerderheid⁸. Dat is waar, maar het verschil tussen marktwaarde en boekwaarde is ook bij deze ondernemingsvormen te zien, namelijk wanneer zij worden verkocht c.q. overgenomen. Zelden wordt dan een prijs conform de boekwaarde betaald. De meerwaarde wordt goodwill genoemd. Dit is in feite een verzamelbegrip, waar de immateriële activa een (belangrijk) deel van uitmaken. Het inzicht in de werkelijke waarde van een onderneming zou toenemen wanneer van de goodwill de aanwijsbare immateriële activa (merknamen, octrooien e.d.) zouden worden afgesplitst, zodat een kleinere goodwill als *black box* zou resteren.

⁶ Karl E. Sveiby heeft tot voor kort in het Zweeds gepubliceerd. Bovenstaande informatie is ontleend aan zijn engelstalige website: <http://www2.eis.net.au/karlerik/IntangAss/MarketValue.html>.

⁷ M. Hoogendoorn, "Aandeelhouderswaarde en jaarrekening", *MAB*, juli/augustus 1997, p. 334-335. Hoogendoorn verwijst naar P.H.A. van Hulsen, "Beurswaarde en externe verslaggeving", *TBA*, mei 1996, p. 181-192.

⁸ Terzijde zij opgemerkt dat de Nederlandse wet (Titel 9 Boek 2 BW inzake jaarrekening, jaarverslag en overige gegevens) niet van toepassing is op vof's.

De voorgaande paragraaf liet zien dat er een (enorme) kloof bestaat tussen de boekwaarde van een onderneming en de werkelijke economische waarde (op de beurs of bij overname). Het gevolg is dat ondernemingen die veel in kennis en intellectueel kapitaal investeren - maar deze 'kosten' direct afboeken van de winst- en verliesrekening - een laag bedrijfsresultaat laten zien ten opzichte van de marktwaarde, maar een hoog resultaat ten opzichte van het eigen vermogen en de activa. De conclusie moet zijn, dat de jaarrekening steeds minder informatie geeft.

Velen zijn van mening dat de financiële en boekhoudkundige instrumenten niet langer voldoen. De gebruikte methodes en indicatoren stammen nog uit de tijd, waarin welvaart voornamelijk ontstond uit een combinatie van kapitaal, materiële activa en arbeid, terwijl volgens de OESO de helft van de welvaarts groei te danken is aan intellectueel kapitaal. Nieuwe instrumenten ten behoeve van de externe verslaggeving lijken derhalve nodig. Deze zouden idealiter aan de volgende eisen moeten voldoen:

- naast materiële activa rekening houden met immateriële activa;
- in plaats van gebeurtenissen/transacties zou meer aandacht moeten worden gegeven aan het waardevormingsproces;
- de huidige jaarrekening is gericht op het verleden; een nieuw stelsel van indicatoren zou meer toekomstgericht moeten zijn;
- naast het huidige accent op kosten, zou een nieuw stelsel informatie moeten geven over de vorming van waarde;
- naast financiële informatie, zou een nieuw stelsel ook niet-financiële informatie moeten kunnen geven.

In de vorige paragraaf werden enkele alternatieve indicatoren genoemd, met name EVA en TSR. Deze indicatoren geven waardevolle informatie. Alfred Jackson, director Global Equity Research van Credit Suisse First Boston, merkt over EVA op: "It leads our analysts to ask the relevant questions about value creation." Bij de aankondiging van TSR zei M. Tabaksblat: "Winstgroei komt niet voldoende overeen met waardecreatie. Zeker niet voor de korte termijn. Het is zelfs denkbaar dat eenzijdig nastreven van kortetermijnwinstgroei op de lange termijn waarde vernietigt. De economische waarde van een bedrijf hangt af van zijn mogelijkheid om een duurzame kasstroom te genereren."

Hier wordt geen oordeel gegeven over deze en andere alternatieve indicatoren. Wel schuilt er een gevaar, namelijk dat een enkel cijfer een eigen leven gaat leiden. Bradley (voetnoot 5) merkt over EVA op: "[...] managers are increasingly using EVA as a single performance measure. This is dangerous. Why? Because it is similar to replacing all the dials in the cockpit of a Boeing 747 with just one which unambiguously indicates when things go wrong. Although with one dial a pilot would know immediately when things went wrong, such a dial could never indicate the underlying problem and so a pilot could never take corrective action".

Zonder ook maar iets te willen afdingen op genoemde indicatoren, zou men kunnen stellen dat de mogelijkheden om immateriële activa op de balans te zetten [zie par. 5 en par. 6 van dit hoofdstuk], serieuze aandacht verdienen. De argumenten pro, die in het voorgaande zijn genoemd, laten

het belang van het vraagstuk zien. In Nederland heeft P. Van Hoesel, directeur van het EIM, bij diverse gelegenheden hiervoor gepleit⁹. Het EIM heeft inmiddels enig verkennend onderzoek verricht. Het ligt in de bedoeling dat het instituut samen met een aantal grote accountantsbureaus en enkele van hun cliënten een pilot study gaat verrichten. Met name de belangstelling vanuit de wereld van de accountancy is opvallend. In dit verband is het interessant hier te vermelden dat prof.dr. M.N. Hoogendoorn RA van Moret Ernst & Young, tevens lid van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ), onlangs een pleidooi heeft gehouden om immateriële activa op de balans te waarderen [zie voetnoot 7].

Tegenargumenten

Niettemin zijn de meningen verdeeld. Een internationale deskundige op dit terrein, Baruch Lev, Philip Bardes Professor of Accounting and Finance at New York University's Stern School of Business, is in een recent artikel¹⁰ ingegaan op de tegenargumenten:

- 1 De opbrengsten van immateriële uitgaven zijn te onzeker om de uitgaven als activa te beschouwen.
- 2 Het vaststellen van de waarde van immateriële activa is een uiterst subjectieve bezigheid.
- 3 De kosten van de immateriële posten staan in geen verhouding tot hun werkelijke waarde in het licht van toekomstige opbrengsten.

Volgens Baruch Lev snijden deze argumenten weinig hout.

Ad. 1: onzekere opbrengsten. Dit argument wordt veelal door managers en financiële analisten naar voren gebracht, maar de investeerders/beleggers handelen reeds alsof zij immateriële posten kapitaliseren; zie de enorme verschillen tussen boek- en beurswaarden.

Ad. 2: subjectieve waardering. Dit lijkt een steekhoudend argument, maar de subjectiviteit is een gevolg van een gebrek aan informatie. Zouden managers meer interne informatie aan de kapitaalmarkt verschaffen, dan zou het vertrouwen van investeerders toenemen.

Ad. 3: gebrekkige relatie waardeopbrengsten. De kosten verschillen inderdaad van de werkelijke waarde, maar dat geldt ook voor materiële vaste activa. Uit onderzoek naar recente acquisities blijkt volgens Lev dat er een hoge correlatie is tussen de betaalde prijzen en de cumulatieve R&D van de overgenomen ondernemingen. "While not identical, capitalized values may provide reasonable proxies for fair market values of intangibles".

Het belang van immateriële uitgaven lijkt onomstreden. Over de *wenselijkheid* om de posten ook daadwerkelijk op de balans te activeren lopen de meningen echter uiteen. Dit laat onverlet om naar de *mogelijkheden* te kijken die de Nederlandse wet biedt. In de volgende paragrafen wordt hierop ingegaan. Eerst komt de benadering van de *Human Resource Accounting* (HRA) ter sprake

⁹ Zie Bijlage 1, "Werken aan de kennissamenleving: verslag van de conferentie van 7 mei 1996 en aanbevelingen", AWT-advies nr. 26, *Reactie op het Wetenschapsbudget 1997*, oktober 1996, blz. 20.

¹⁰ B. Lev, "The Old Rules No Longer Apply: accounting needs new standards for capitalizing intangibles", *ASAP*, April 7, 1997.

(par. 5). Dit is een lastig vraagstuk, maar het staat internationaal (OESO, EU) sterk in de belangstelling. Het leek erop dat HRA als een academische kwestie terzijde moest worden geschoven, maar dankzij de groeiende aandacht voor immateriële activa in het algemeen (par. 6) - waarvan de *human resources* een onderdeel zijn -, alsmede de internationale discussie over *knowledge management*, kan het HRA-debat in een stroomversnelling komen.

Human Resource Accounting 1.5

De benadering van de Human Resource Accounting (HRA) bestaat al minstens 25 jaar. De beweging begon als een academisch vraagstuk en leek, tot voor kort, als zodanig van het toneel te verdwijnen.

Het American Accounting Association's Committee on Human Resource Accounting omschreef in 1973 HRA als: "the process of identifying and measuring data about human resources and communicating this information to interested parties"¹¹. Investerings in personeel (werving, selectie, HRM, opleidingen) worden in de regel direct ten laste van het bedrijfsresultaat gebracht, wat deflatterend van het resultaat betekent. HRA wordt gekenmerkt door enerzijds de verdeling van de investeringen in arbeid over meerdere perioden dan alleen het boekjaar en anderzijds de waardering op basis van toekomstige opbrengsten.

Aan HRA zijn zowel praktische als principiële bezwaren verbonden. De praktische bezwaren hebben betrekking op het meten van de waarde van de kennis van werknemers. Het principiële bezwaar is dat werknemers geen bezit van een onderneming zijn en derhalve niet als activa kunnen worden beschouwd.

Praktische en principiële bezwaren

Met de HRA-benadering wordt geprobeerd twee vragen te beantwoorden:

- 1 Wat is de verwachte waarde van de bijdrage die een werknemer (of groep van werknemers) aan de onderneming zal leveren?
- 2 Hoe hoog is de kans dat een werknemer bij een onderneming blijft werken?

Of men vraag 1 nu probeert te beantwoorden op basis van historische kosten, vervangingswaarde, *opportunity costs*, salariskosten of gecorrigeerde arbeidskosten, het meetprobleem blijft praktisch niet te overbruggen. De kosten van werving, selecteren, trainen, inwerken en opleidingen zijn redelijk in kaart te brengen - dat geldt ook voor de materiële vaste activa, zoals gebouwen en machines -, maar de toekomstige opbrengsten over meerdere jaren zijn nauwelijks te schatten. Een gebouw of machine heeft een bepaalde (economische) levensduur. Over de afschrijvingsduur zijn daarom redelijke afspraken te maken. Maar hoe lang gaat de kennis van een werknemer mee? Daar komt bij dat werkervaring een niet geringe rol speelt. In steeds meer gevallen is (hooggekwalificeerd) werken een vorm van leren. Wanneer houdt dat werkend leren op en slaat het om in routine? Verder speelt het probleem van de separeerbaarheid; een eis die aan activa wordt gesteld. De bijdrage van een werknemer aan

¹¹ Volmer en Faas, *op. cit.* [voetnoot 1], p. 275.

een onderneming is namelijk het resultaat van zowel persoons- als organisatiekenmerken. Door de toenemende verwevenheid van mens en techniek - bijvoorbeeld op het terrein van ICT - is moeilijk vast te stellen aan wie c.q. waaraan de bijdrage moet worden toegeschreven: aan de persoon die er (eventueel dankzij een cursus) mee overweg kan of aan de hard- en software?

De tweede vraag - hoe hoog is de kans dat een werknemer bij een onderneming blijft? - is praktisch te beantwoorden. Men kan, eventueel uitgesplitst naar functiecategorieën, het gemiddelde personeelsverloop vaststellen en daarmee de 'levensduur' van het 'actief' human resource bepalen. Die levensduur kan door loyaliteit verlengd worden, mede dankzij de arbeidsvreugde (HRM), salarisverhoging, tantièmes, aandelen/opties en bonussen. Maar het principiële probleem blijft overeind: een werknemer is geen bezit (actief) van een onderneming. Dat geldt zeker voor Nederland waar iemand gemiddeld negen keer in het werkzame leven van baan verandert (in de VS zes keer)¹².

De aanhangers van HRA proberen de waarde van mensen als actief meetbaar te maken. Hun gelijk schuilt erin dat de uitgaven aan *human resources* ondernemingen inderdaad op lange termijn voordelen brengen. Toch leiden de praktische en principiële bezwaren ertoe dat de uitgaven als kosten en niet als investeringen worden beschouwd; reden waarom HRA lange tijd als academische *Spielerei* werd gezien. Onlangs kwam daar echter verandering in, mede door toedoen van de OESO en de EU.

Aandacht voor HRA van OESO en EU

In 1996 bracht het secretariaat van de OESO een rapport uit waarin HRA - herdoopt als *Human Resource Costing and Accounting (HRCA)* - serieus tegen het licht werd gehouden¹³. Dit rapport lag ten grondslag aan een OESO-seminar in datzelfde jaar. Uit het rapport en het seminar kwamen enkele belangrijke conclusies naar voren:

- Het activeren van menselijke kennis op de balans van een onderneming stuit op praktische en principiële bezwaren¹⁴.
- Een alternatief voor activering is om in een bijlage bij het jaarverslag informatie op te nemen over het intellectueel kapitaal van een onderneming. Die informatie zou andere dan alleen financiële indicatoren kunnen omvatten.

Eveneens in 1996 publiceerde de Europese Commissie een Witboek over hetzelfde onderwerp¹⁵. Één van de doelstellingen in dit Witboek luidde: "treat capital investment and investment in training on an equal basis". Opmerkelijk is dat hierbij zowel over de private als over de *publieke* investeringen wordt gesproken. Ook de Europese Commissie meent dat de scholingsuit-

¹² Interview met F. Goldschmeding, bestuursvoorzitter van Randstand, in *De Financiële Telegraaf*, 29 maart 1996.

¹³ OECD, *Measuring What People Know: Human Capital Accounting for the Knowledge Economy*; Parijs, 1996. Het rapport is van de hand van Riel Miller van het OESO-secretariaat.

¹⁴ Alleen voetbalclubs konden hun *human resources* dankzij het transfer-systeem op de balans zetten, maar sinds het arrest van het Europese Hof inzake de affaire Bosman komt daar een einde aan. Topvoetballers verdienen nog steeds hoge salarissen, maar zijn in principe vrij om te gaan en te spelen waar zij willen.

¹⁵ European Commission, *Teaching and Learning: Towards the Learning Society*; Luxemburg, 1996.

gaven door ondernemingen op de balans gewaardeerd zouden moeten worden, maar of en hoe dat kan gebeuren, is niet aangegeven.

KPMG-studie

In Nederland heeft de Minister van OCenW de aandacht gevestigd op de investeringen in menselijk kapitaal. In een recent gehouden toespraak zei minister J. Ritzten: "We zullen ernaar toe moeten dat menselijk kapitaal op de balans van zowel bedrijven als de staatshuishouding een plaats krijgt."¹⁶ Ook minister Ritzten spreekt over de private en publieke investeringen.

Het Ministerie van OCenW heeft aan het Bureau voor Economische Argumentatie (BEA), onderdeel van KPMG, opdracht gegeven een onderzoek te doen naar de mogelijkheden van een 'kennisbalans'. In het KPMG/BEA-rapport wordt geconcludeerd dat het activeren van kennis en *human resources* op de balans van ondernemingen niet reëel is¹⁷. Daarbij worden dezelfde bezwaren aangevoerd als die in het begin van deze paragraaf zijn genoemd. Toch zijn er volgens KPMG/BEA alternatieven buiten de jaarrekening. Hiermee sluit het rapport aan bij de tweede optie van de OESO: ondernemingen zouden in een bijlage van hun jaarverslag informatie kunnen opnemen over hun investeringen in menselijk kapitaal. In het KPMG/BEA-rapport worden vijf ondernemingen als voorbeeld genoemd: KPMG, Albert Heijn, AEG, KEMA en Skandia. Deze voorbeelden worden hieronder samengevat. Alleen het voorbeeld van Skandia wordt hier buiten beschouwing gelaten, omdat de aanpak van deze Zweedse verzekeringsmaatschappij vanwege de bredere strekking aparte aandacht verdient; zie hoofdstuk 2.

KPMG zelf gebruikt een methode die inzicht biedt in het functioneren van individuele medewerkers en het belang van investeringen in het verbeteren van dat functioneren. De methode is een instrument voor intern HRM. Voor elk van de vier onderscheiden functiegroepen, van directeur tot en met junior adviseur, zijn zes competenties geformuleerd: klantgerichtheid, marktgerichtheid, mensgerichtheid, resultaatgerichtheid, persoonlijke effectiviteit, en professionaliteit. KPMG-medewerkers worden op deze zes competenties beoordeeld (van A= functioneert boven de gestelde eisen tot en met D= functioneert niet volgens de gestelde eisen). Op basis van deze *Scorecard* wordt een *personal development plan* vastgesteld, waaruit scholings- en trainingsprogramma's voortvloeien. Ook in andere organisaties wordt een soortgelijke aanpak gevolgd. Met name bij de Rijksoverheid is het gebruikelijk gestructureerde beoordelingsgesprekken ('het geven van een cijfer') af te wisselen met functioneringsgesprekken waarin scholings- en trainingsbehoeften een belangrijk onderwerp zijn. Vanuit de optiek van HRA is een nadeel van deze en vergelijkbare benaderingen, dat ze een *intern* HRM-instrument zijn. Van externe verslaglegging is geen sprake.

Albert Heijn heeft twee medewerkers onderzoek laten doen naar het rendement van de opleidingen van afdelingsmanagers. Het onderzoek is uitmond in een proefschrift en is te beschouwen als een geslaagde poging om de

¹⁶ *Investeren in mensen*; toespraak van minister J. Ritzten ter gelegenheid van het regionale kennisdebat "Leren te leren; de ontwikkeling van menselijk kapitaal"; Universiteit Maastricht, 20 januari 1997.

¹⁷ KPMG Bureau voor Economische Argumentatie, *Kennis in balans*; Amsterdam: Max Gootte Kenniscentrum voor Beroepsopleiding en Volwasseneneducatie, juli 1996.

investeringen in scholing zowel intern als extern te verantwoorden. Hetzelfde geldt voor een soortgelijk onderzoek van AEG naar de kosten en baten van de duale beroepsopleidingen. In Duitsland bestaat nauwelijks voltijds beroeps- onderwijs; de leerlingen werken onder begeleiding van een *Meister* bij een *Lehrbetrieb* en volgen op school in deeltijd theoretisch onderwijs. Interessant aan het AEG-onderzoek is dat naast de meetbare kosten (loonkosten leerlingen, begeleiding e.d.) en de baten (productieve arbeid van de leerlingen, besparingen op werving, selectie en inwerkkosten e.d.) ook niet gekwantificeerde baten zijn meegenomen (minimalisering van niet-functionerend personeel en de kosten van personeelsverloop, alsmede het imago van de onderneming als *Lehrbetrieb*).

Een bijzonder experiment is de 'kennisbalans' van KEMA. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen expliciete kennis (schriftelijk vastgelegd en institutioneel verankerd in de organisatie door middel van procedures, databases e.d.) en impliciete kennis (het kennen en kunnen van het personeel). Expliciete kennis is eigendom van KEMA, de impliciete kennis (*tacit knowledge*) berust bij de medewerkers. In de kennisbalans is gepoogd de economische waarde van de twee kennissoorten vast te leggen. Het betreft een experiment, dat wil zeggen: KEMA heeft een *pilot group* van slechts 10 werknemers geselecteerd en met vragenlijsten en vraaggesprekken informatie verzameld; de informatie is vervolgens geëxtrapoleerd naar alle werknemers van KEMA (in 1994: 1.000). De verzamelde informatie had betrekking op 4 meetpunten: 1) de (opleidings)tijd die nodig is om binnen KEMA als volgroei expert te kunnen functioneren; 2) het aantal mensen in een team dat over vergelijkbare kennis beschikt; 3) de mate waarin kennis wordt uitgewisseld/gedeeld binnen een team, en 4) de halfwaardetijd van kennis.

Bij de extrapolatie van de informatie van de 10 medewerkers naar het voltallige personeel zijn enkele veronderstellingen gehanteerd: nieuwe medewerkers worden na 2 jaar productief, nieuwe medewerkers zijn na 5 jaar expert en derhalve is de jaarlijkse afschrijving van de kennis 20%, de restwaarde van de afgeschreven expertkennis is nihil, en de kennisvoorraad wordt voortdurend op peil gehouden (met andere woorden, na afschrijving van 'het actief kennis' wordt een reserve aangelegd). Opmerkelijk resultaat van deze exercitie is dat de aldus berekende waarde van de KEMA-kennis hoger is dan die van de materiële activa op de 1994-balans van KEMA, namelijk 700 miljoen gulden. De helft daarvan bestaat uit expliciete kennis (eigendom van KEMA), de andere helft is de impliciete kennis van de medewerkers. De expliciete KEMA kennis bestaat voor het overgrote deel uit ervaring belichaamd in rapporten, een zeer klein deel uit ervaring opgedaan buiten KEMA en ongeveer 30% uit ervaring opgedaan binnen KEMA. De impliciete kennis van de medewerkers bestaat voor ongeveer een kwart uit de vooropleiding, een zeer klein gedeelte uit know-how als gevolg van training, een groter gedeelte uit ervaring opgedaan buiten KEMA, en circa de helft uit ervaring opgedaan binnen KEMA. Bij elkaar opgeteld laten de 'deelbalansen' een interessant fenomeen zien: ca. 35% van de KEMA-kennis ligt opgeslagen in interne rapporten¹⁸ en

¹⁸ Ook bij organisatie-adviesbureau Berenschot wordt veel waarde gehecht aan een 'expertsysteem' bestaande uit een database van rapporten, waaruit de adviseurs kunnen putten. Zie het interview met drs. R.H.P.W. Kottman, voorzitter Berenschot Groep, in: Ton Langendorff, *De kunst van het innoveren: combineren van 'zachte' en 'harde' kennis; 20 ondernemers aan het woord*; Den Haag: SDU [AWT-achtergrondstudie nr. 10], oktober 1997.

ca. 40% is ervaringskennis ('werken is leren')¹⁹. Vooropleiding, extra training en eerdere werkervaring blijken bij elkaar genomen een gering deel (25%) van de KEMA-kennisbalans uit te maken. Uiteraard is de KEMA-exercitie om tal van redenen (kleine *pilot*-groep van 10 medewerkers, diverse veronderstellingen en waardetoekenningen) aanvechtbaar, maar, zo vertelden de zegslieden van KEMA aan KPMG/BEA, het interne kennismanagement is er enorm door gestimuleerd.

De HRA-benadering en alternatieve benaderingen

De term HRA is inmiddels omgedoopt tot HRCA, Human Resource Costing and Accounting. Recent is een speciaal tijdschrift op de markt verschenen: het *Journal of Human Resource Costing and Accounting*.

Ulf Johanson vergelijkt de HRCA-aanpak met die van de BSC, de *Balanced Scorecard*²⁰. BSC is breder; de 'school' beperkt zich niet tot menselijk kapitaal, maar probeert met (niet-financiële) indicatoren het totale kennis-arsenaal van een onderneming in kaart te brengen. Het al eerder genoemde maar niet nader toegelichte voorbeeld van Skandia is een toepassing van de BSC-methode.; hierop wordt in hoofdstuk 2 verder ingegaan. De BSC-aanpak is namelijk wezenlijk anders, maar er zijn ook al tientallen, voornamelijk Zweedse, ondernemingen die met behulp van BSC verslag doen aan de buitenwereld over hun kennisarsenaal; dat laatste kan niet van HR(C)A gezegd worden.

De HRCA-methode staat te boek als financieel-kwantitatief. BSC staat voor een alternatieve aanpak, waarin niet-kwantitatieve indicatoren worden opgenomen. Ulf Johanson citeert de geestelijke vader van BSC, Karl Erik Sveiby: "It is tempting to try to design a measuring system equivalent of the double entry bookkeeping with money as the common denominator. It is an established framework with definitions and standards and therefore 'common sense'. This is precisely the reason why we should break with it. I believe that the combination of a manufacturing perspective and a financial focus prevents managers from seeing the new, largely intangible, world that is emerging. If we measure the new with the tools of the old, we won't see the new".

Dit moge waar zijn, maar de HR(C)A-school heeft zijn toevlucht tot financiële indicatoren genomen om managers te overtuigen van het belang van HRM. De kennisbalans van KEMA is daar een voorbeeld van; de berekeningen die ten grondslag liggen aan die balans zijn aanvechtbaar, maar de exercitie heeft wél het management overtuigd van het belang van HRM. Ulf Johanson laat twee managers aan het woord: 1) "Previously, I only thought in terms of personnel costs. I think in another way now. What is it worth... how much may it cost? I have started to look at things in a different light.

¹⁹ Op de maatschappelijke overwaardering van cursorisch leren, de onderschatting van werkervaring (werken is leren) en het belang van het erkennen van in de praktijk verworven kwalificaties, heeft de AWT gewezen in zijn bijdrage aan het 'kennisdebat'. Zie AWT-advies nr.28, *Een werkzaam leven lang leren*, juli 1997

²⁰ U. Johanson, "Increasing the Transparency of Investments in Intangibles"; lezing gehouden op het congres *Changing Workplace Strategies: Achieving Better Outcomes for Enterprises, Workers and Society*, georganiseerd door het Ministerie van Arbeid van Canada in samenwerking met de OESO; Ottawa, 2-3 december 1996.

If we invest in this person - we can get something in return. I hadn't realised that before. I only regarded it as a problem. It costs money". En 2) "I have always thought that personnel are more valuable than machines and now HRCA has given us a new tool to work with".

Managers kunnen met cijfers overweg, niet met vage HRM-verhalen. Vandaar dat de HRM-aanhangers met HRA hun gelijk probeerden te krijgen. Ulf Johanson: "Balance sheet valuation is not a key issue in HRCA; it is merely one among several others". Een ander sterk argument is, zo vertelde Larry Prusak, Managing Principal van IBM Consulting Group USA, en voorzitter van het congres "Knowledge Management" in Londen (3-4 november 1997): als je het topmanagement wilt overtuigen van HRM en/of HRA, zeg dan dat de concurrentie er al mee bezig is. Kortom, als de top er eenmaal in gelooft - op grond van cijfermateriaal of uit concurrentieoverwegingen -, komen zaken pas echt van de grond²¹.

De rol van de overheid

Wat kan de overheid doen? De OESO, de Europese Commissie en ook minister J. Ritzzen zien het belang van HR(C)A in. Maar *wat* kan de overheid daaraan bijdragen? In het al eerder genoemde KPMG/BEA-rapport worden enkele aanbevelingen gedaan. Een aantal daarvan heeft betrekking op het *stimuleren van bedrijfsopleidingen* (verplichte afdracht voor scholing en fiscale maatregelen); deze worden hier buiten beschouwing gelaten, want ze zijn niet relevant voor het onderhavige onderwerp (hoe de investeringen in menselijk kapitaal, en het rendement daarvan, *zichtbaar* te maken, al of niet op de balans).

1 Rapportageverplichting

Een eerste beleidsmogelijkheid is de rapportageverplichting. KPMG/BEA ontleent deze optie aan het Centraal Accoord in Noorwegen waar grotere ondernemingen zich verplicht hebben strategische plannen te presenteren waarin de huidige en in de toekomst noodzakelijke competenties van het personeel worden aangegeven, alsmede de maatregelen om de ontbrekende competenties te bereiken. Het betreft hier geen wettelijke verplichting, maar een afspraak tussen sociale partners.

Hierbij kan worden opgemerkt, dat in Nederland al lange tijd bij de CAO-onderhandelingen afspraken worden gemaakt over de zogenaamde O&O-fondsen voor scholing. Weliswaar hebben de meeste onderhandelingen betrekking op een hele bedrijfstak en niet op afzonderlijke ondernemingen, toch komt het voor, zoals onlangs in de verzekeringsbranche, dat op basis van case studies bepaalde ondernemingen op hun scholingsbeleid worden aangesproken²².

In België bestaat op dit punt wèl een wettelijke verplichting. Eind 1995 is de Wet 'houdende maatregelen tot uitvoering van het meerjarenplan voor werkgelegenheid' in werking getreden. Ondernemingen zijn verplicht een

²¹ In een interview met *Exec!* zegt Bjorn Wolrath, Chief Executive Skandia AFS: "We have a key executive, our director of intellectual assets [...]. So my role at the beginning was to be a coach, making sure that he is moving into the organization in a smooth way [...]"

²² "Verzekeraars doen te weinig aan scholing", *NRC Handelsblad*, 12 december 1997.

sociale balans te maken die samen met de jaarrekening wordt opgesteld. De sociale balans moet de volgende onderdelen bevatten²³:

- staat van de tewerkgestelde personen, inclusief uitzendkrachten;
- personeelsbewegingen tijdens het boekjaar;
- staat over het gebruik van de maatregelen ten gunste van de werkgelegenheid;
- inlichtingen over de opleidingen voor de werknemers tijdens het boekjaar.

2 HR databanken

In het KPMG/BEA-rapport wordt gepleit voor het inrichten van databanken met HR-gegevens. Dergelijke databanken zouden het voor ondernemingen mogelijk kunnen maken hun eigen vertrouwelijke informatie te vergelijken met 'het gemiddelde' van andere ondernemingen uit hun bedrijfstak. KPMG/BEA verwijst naar de Zweedse hoogleraar Ulf Johanson die het initiatief heeft genomen om een dergelijke databank op commerciële basis te starten. In Nederland zou, zo stelt het KPMG/BEA-rapport, de overheid een soortgelijk initiatief kunnen aanmoedigen door het beschikbaar stellen van een startsubsidie.

Deze mogelijkheid bestaat voor een deel al in Nederland. Het CBS publiceert gegevens over bedrijfsopleidingen per bedrijfstak en bedrijfsgrootte. Individuele ondernemingen kunnen hun eigen inspanningen hieraan spiegelen.

Verder mag hier het initiatief van Prof.dr.ir. M.C.D.P. Weggeman (TUE) niet onvermeld blijven. Weggeman heeft een kennismanagementscan ontwikkeld. Deze scan meet niet de hoeveelheid kennis binnen een onderneming, maar de mate waarin een onderneming aan kennismanagement doet. Daarbij kunnen de respondenten zelf hun 'rapportcijfers' bepalen. De scan omvat 6 onderdelen: vaststellen benodigde kennis, inventariseren beschikbare kennis, kennis ontwikkelen, kennis delen, kennis toepassen, en kennis evalueren. De scan is inmiddels in een aantal organisaties uitgevoerd, maar dit aantal is nog te klein om daaruit voor een bepaalde branche betrouwbare referentiewaarden te destilleren. Bij het recente boek van Weggeman²⁴ is een exemplaar van de vragenlijst gevoegd. Degene die een geanonimiseerde versie aan Weggeman toestuurt, krijgt in ruil daarvoor de op dat moment bekende referentiewaarden.

R & D en rechten van intellectueel eigendom

In deze paragraaf wordt ingegaan op de mogelijkheden om R&D en rechten van intellectueel eigendom als immateriële vaste activa op de balans op te nemen.

In de literatuur wordt opgemerkt dat door (beursgenoteerde) ondernemingen een 'terughoudend' beleid wordt gevoerd; zelden worden in de praktijk de (beperkte) mogelijkheden benut²⁵, behalve bij het activeren van

²³ Zie Riské & Co Bedrijfsrevisoren, *Newsletter*, 1 oktober 1996.

²⁴ Mathieu Weggeman, *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*; Schiedam: Scriptum, 1997.

²⁵ Vergelijk de bijdrage van drs. Dick van Offeren, "The Netherlands", in: Pacific Investment Research, Inc., *Fundamental Analysis Worldwide - Investing and Managing Money in International Capital Markets*, Volume 4, Western Europe (N-Z), edited by Haksu Kim, 1996.

uitgaverechten. Toch valt het nogal mee. Uit diverse onderzoeken, o.a. van NIVRA, blijkt dat, afhankelijk van het soort immaterieel vast actief, gemiddeld 10% van de beursgenoteerde ondernemingen de mogelijkheden gebruiken.

In andere landen zijn minder mogelijkheden voor het activeren van immateriële investeringen. Als een mogelijke verklaring kan gelden, dat in landen als Frankrijk, Duitsland en België de wettelijke band tussen de commerciële en de fiscale balans sterker is dan in Nederland (en het VK) of dat de eisen strenger zijn (in de VS is bijvoorbeeld het activeren van R&D-kosten verboden, en daaruit afgeleid vindt geen afschrijving plaats). Anders dan in Nederland vloeit in deze landen de fiscale jaarrekening in beginsel uit de commerciële jaarrekening voort, zij het dat er enige correcties dienen plaats te vinden²⁶. Wanneer er een sterkere koppeling bestaat tussen de commerciële en de fiscale jaarrekening, hebben ondernemingen er gezien de vennootschapsbelasting belang bij immateriële investeringen direct ten laste van het resultaat te brengen; hierdoor zijn de investeringen immers direct fiscaal aftrekbaar, terwijl bij activering fiscale aftrekbaarheid pas in latere jaren ontstaat (namelijk bij afschrijving).

Men zou dus kunnen stellen dat Nederland wat betreft de wettelijke mogelijkheden voor het opnemen van immateriële vaste activa op de balans voorop loopt ten opzichte van de VS en de meeste Europese landen, zij het dat de mogelijkheden in Nederland bepaald niet ruim te noemen zijn. Hieronder wordt op enkele bijzonderheden van de Nederlandse wet ingegaan. Daarna zal aandacht worden besteed aan enkele immateriële vaste activa, te weten R&D en rechten van intellectueel eigendom.

Activering, waardering en afschrijving

Tussen de Nederlandse wet, de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) en die van het IASC bestaan verschillen - zie hieronder - maar in grote lijnen zijn enkele conclusies te trekken (zie kader op de volgende pagina).⁵

De Nederlandse wet kent geen criteria voor *activering*. Wèl zijn er enkele beperkingen. Bijvoorbeeld: zelf ontwikkelde goodwill en rechten van intellectueel eigendom mogen niet geactiveerd worden.

De richtlijnen van de RJ en het IASC stellen stringente voorwaarden. Allereerst moet de *waarschijnlijkheid* dat het actief toekomstige economische voordelen voor de onderneming zal opleveren, aantoonbaar zijn. Ten tweede dient de kostprijs/waarde *betrouwbaar* vastgesteld te worden. De toekomstige voordelen zijn moeilijk vast te stellen, want het betreft een niet-fysiek actief, dat in de regel geen alternatieve aanwending heeft en niet afzonderlijk is te verkopen. Een immaterieel actief voldoet met andere woorden moeilijk aan een 'gefundeerde verwachting' dat er ruimte voor

²⁶ Beide jaarrekeningen vormen de grondslag voor de winst- en verliesrekening. De commerciële jaarrekening van bv's en nv's is bedoeld ter informatie aan externe belanghebbenden, met name de aandeelhouders; met de fiscale jaarrekening wordt verantwoording afgelegd aan de fiscus. De fiscus stelt in Nederland andere eisen dan de Nederlandse Wet op de Jaarrekening. In de praktijk betekent dit, dat de fiscus minder ruimte biedt voor activering van immateriële investeringen dan de wet op de jaarrekeningen, zodat in principe de mogelijkheid bestaat dat de investeringen in het ene geval (fiscale jaarrekening) direct ten laste van de winst- en verliesrekening worden gebracht en in het andere geval (de commerciële jaarrekening) activering en dus afschrijving is toegestaan.

Immateriële vaste activa

Activering - hieraan worden stringenter eisen gesteld dan bij andere (materiële) activa, vanwege het niet-fysieke karakter en de wijze van totstandkoming (gekocht of zelf ontwikkeld).

Waardering - hier geldt de historische kostprijs (verkrijgings- of vervaardigingsprijs)

Afschrijving - gebaseerd op de gebruiksduur; bij R&D geldt een maximum van 5 jaar (NL); het IASC hanteert een maximum van 20 jaar; in de VS is afschrijving van R&D verboden.

afschrijving zal bestaan, omdat het vaak niet identificeerbaar en separeerbaar is. De kostprijs - het IASC gaat van de kostprijs uit, niet de waarde - is moeilijk vast te stellen, niet zozeer als het actief afzonderlijk verworven is (gekocht) als wel bij overname van een onderneming (omdat de immateriële activa veelal een onlosmakelijk deel vormen van de gekochte goodwill) en zeker als het actief zelf ontwikkeld is.

Voor de *waardering* van een actief hebben het IASC en de RJ geen voorkeur. In principe zijn diverse grondslagen toegestaan: historische kostprijs, vervangingswaarde of directe en indirecte opbrengstwaarde. Maar als het om immateriële vaste activa gaat, stelt de Nederlandse wet alsook de RJ alleen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als grondslag voor waardering.

De Nederlandse wet schrijft voor dat de *afschrijving* afgestemd moet worden op de gebruiksduur. Voor R&D-kosten geldt specifiek een maximale afschrijvingsduur van 5 jaar, evenals, behoudens uitzonderingen, gekochte goodwill. De RJ volgt de wet. De IAS 9 van het IASC betreffende R&D kent geen termijnen voor de afschrijvingsduur. De Financial Accounting Standards Board (FASB) in de VS verbiedt activering van R&D-investeringen. De E 50 van het IASC betreffende immateriële vaste activa exclusief R&D stelt een maximale afschrijvingsduur van 20 jaar vast; uitzonderingen zijn echter mogelijk. De E60 uit 1997 is soepeler ten aanzien van de maximale afschrijvingsduur dan de E50: uitgangspunt is de beste schatting van de economische levensduur. Er wordt echter een 'weerlegbaar vermoeden' gehanteerd dat de economische levensduur niet langer is dan 20 jaar. Indien een langere levensduur kan worden onderbouwd, mag over deze langere levensduur worden afgeschreven.

Research & Development (R&D)

Hier wordt de in het bedrijfsleven gangbare term R&D gebruikt. In de Nederlandse wet wordt gesproken over Onderzoek en Ontwikkeling (O&O). In de voormalige WBSO (thans Wet vermindering afdracht loonbelasting en premie voor de volksverzekeringen) wordt een andere terminologie gehanteerd, namelijk Speur- en Ontwikkelingswerk (S&O), die beperkt is tot technisch onderzoek dat in Nederland wordt verricht en gericht is op fysieke producten of productieprocessen, sinds kort inclusief bepaalde soorten software.

In de Nederlandse wet wordt nadrukkelijk onderscheid gemaakt tussen de twee activiteiten: onderzoek (*research*) en ontwikkeling (*development*). Onderzoek bestaat uit systematische activiteiten ter verkrijging van nieuwe wetenschappelijke kennis en inzichten. Ontwikkeling is de omzetting van nieuwe ideeën in plannen of ontwerpen van nieuwe of verbeterde producten of processen, voordat een besluit tot commerciële exploitatie wordt genomen; met andere woorden, de ontwikkeling houdt op vanaf het moment waarop tot productie of gebruik wordt overgegaan. Onder de R&D-kosten kunnen de octrooi- en licentiekosten worden opgenomen, maar ze kunnen desgewenst ook onder de aparte post ‘rechten van intellectueel eigendom’ worden gerekend.

Het onderscheid tussen onderzoek enerzijds en ontwikkeling anderzijds is gebruikelijk, maar levert problemen op als de Nederlandse wet wordt toegepast²⁷. Immers, voor de R&D-kosten geldt dat de waarschijnlijkheid moet worden aangetoond dat de kosten tot toekomstige voordelen zullen leiden. De Bos en Krens (zie voetnoot 1) merken in dit verband op: “[...] aan het begin van het proces zullen de toekomstige voordelen nog onzeker zijn. Naar gelang de activiteiten verder voortgang vinden, zal er meer zekerheid worden verkregen omtrent de resultaten en daarmee de economische voordelen”. Met andere woorden, de voordelen van *onderzoek* zijn zeer onzeker, terwijl de toekomstige opbrengsten van *ontwikkeling* zekerder worden naarmate het proces vordert. Het advies van deskundigen is dat over het algemeen met de afschrijving van ontwikkelingskosten gewacht kan worden tot het moment dat het actief is uitontwikkeld.

De Nederlandse wet stelt dat de ontwikkelingskosten mogen worden geactiveerd. De voorwaarde hierbij is dat activering dient te geschieden onder gelijktijdige vorming van een wettelijke reserve²⁸. Verder moeten de R&D-kosten binnen 5 jaar worden afgeschreven.

²⁷ In Nederland, maar ook in Frankrijk en Duitsland, mogen kosten in verband met *onderzoek* noch commercieel noch fiscaal worden geactiveerd. *Ontwikkelingskosten* kunnen in Nederland en Frankrijk worden geactiveerd als zij op de balansdatum niet als verloren moeten worden aangemerkt.

²⁸ De wettelijke reserve is een ‘parkeerpost’ op de balans; hieruit mag geen winst worden uitgekeerd. Weliswaar behoort de reserve tot het eigen vermogen, maar deze is verbonden aan de rechtspersoon (de onderneming). Het Nederlandse belastingrecht kent een dergelijke eis tot reserve niet, omdat die reserve er slechts toe dient om schuldeisers de zekerheid te bieden dat een bepaald kapitaal niet voor uitkering aan de aandeelhouders wordt gebruikt. In het belastingrecht heeft een dergelijke reserve geen zin.

Uit een onderzoek naar 114 beursgenoteerde ondernemingen²⁹ bleek het volgende:

- van de 114 onderzochte ondernemingen maakten in 1989 en 1990 50 ondernemingen in het jaarrapport *melding* van R&D-activiteiten;
- van die 50 *verwerkten* 31 ondernemingen de R&D-kosten in de jaarrekening;
- 20 daarvan brachten de R&D-kosten direct ten laste van het resultaat, terwijl er bij 'slechts' 11 ondernemingen sprake is van *activering*.

Ook andere onderzoeken, o.a. van NIVRA, laten zien, dat activering niet op grote schaal voorkomt. Toch vallen de aantallen (10% activeert) reuze mee als men let op de strenge eisen. Men zou ook verbaasd kunnen zijn over het aantal ondernemingen dat wel R&D-activiteiten verricht, maar deze niet of op een andere manier in de jaarrekening verwerkt (19 van de 50).

Rechten van intellectueel eigendom

Er zijn vele vormen van rechten van intellectueel eigendom [voortaan: intellectuele rechten]: concessies, vergunningen van overheidswege, octrooirecht, recht op een handelsnaam, merkrecht, auteursrecht, kwekersrecht, recht op een tekening of model, licentieovereenkomsten, knowhow-overeenkomsten, franchiseovereenkomsten, gebruiksrechten van databanken, abonnementsbestanden, adressenbestanden en dergelijke.

De argumenten pro en contra activering van intellectuele rechten zijn vrijwel dezelfde als die bij immateriële activa in het algemeen worden gebruikt. Een belangrijk argument pro is de (gedeeltelijke) oplossing van het zogenaamde goodwill-probleem. Dit vraagt om een korte toelichting.

Bij overnamen van ondernemingen is veelal sprake van goodwill. De Nederlandse wet stelt dat de gekochte goodwill in 5 jaar moet worden afgeschreven, tenzij deze aan een aanzienlijk langer tijdvak kan worden toegerekend; deze bepaling houdt echter geen beperking in. Bepalend is de economische levensduur. Bij een afschrijvingsduur langer dan 5 jaar dienen de redenen hiervoor te worden vermeld. In de praktijk blijkt dat van deze langere afschrijvingsduur gebruik wordt gemaakt; een afschrijvingsduur van 20 of zelfs 40 jaar komt voor. In de VS is een maximale afschrijvingsduur van 40 jaar toegestaan³⁰. [Overigens is goodwill direct afboeken van het eigen vermogen in de VS verboden, terwijl de Nederlandse wet dit wel toestaat.]

In Nederland wordt echter in de praktijk gekochte goodwill meestal direct van het eigen vermogen afgeboekt. Daardoor ontstaan goede rentabiliteitscijfers, maar een slechtere vermogenspositie. De gedeeltelijke oplossing van de verslechterde vermogenspositie (hierboven aangeduid als het goodwill-probleem) kan eruit bestaan dat de goodwill wordt gesplitst in intellectuele rechten - deze spelen bij overnamen vaak een belangrijke rol - en de 'rest-goodwill'. De intellectuele rechten kunnen dus als immateriële activa worden afgesplitst en dus afgeschreven, terwijl de 'rest-goodwill' van het eigen vermogen kan worden afgeboekt. Over deze oplossing bestaat overigens onder deskundigen geen eenstemmigheid.

²⁹ Gegevens ontleend aan De Bos en Krens [zie voetnoot 1] die verwijzen naar A.N.R.M. Hollander en R. Van der Wal, "Onderzoek en ontwikkeling", in: M.N. Hoogendoorn en C.D. Knoops (Red.), *Jaar In - Jaar Uit* 6; Groningen, 1992, p. 41-54.

³⁰ Het IASC is voorstander van een maximale afschrijvingsduur van 20 jaar.

Bij intellectuele rechten is het van belang of ze gekocht dan wel zelf verworven zijn. Gekochte rechten mogen worden geactiveerd. Maar zelf verworven intellectuele rechten mogen dat niet, tenzij ze in de ontwikkelingsfase worden opgenomen onder de post 'onderzoek en ontwikkeling'. Het 'voorwerk' van uitvinders is dus in principe als immaterieel actief te beschouwen. Wanneer echter het intellectuele recht uiteindelijk een bijdrage aan de winst gaat leveren, is er in feite geen verschil meer met een gekocht intellectueel recht.

Activering en afschrijven van zelf verworven intellectuele rechten zou dus verdedigbaar zijn, maar de Nederlandse wet staat dit niet toe.

De Bos en Krens [zie voetnoot 1] verwijzen naar een drietal onderzoeken onder beursgenoteerde ondernemingen, waaruit blijkt dat gemiddeld 10% van de ondernemingen geactiveerd intellectueel eigendom op de balans heeft staan. Het gaat met name om concessies, vergunningen en uitgaverchten, maar ook om software. Op deze laatste post wordt hieronder ingegaan.

Software

Activering van software hoeft niet per se te leiden tot een immaterieel vast actief. Afhankelijk van diverse factoren worden in de praktijk ook andere verwerkingsmogelijkheden gebruikt.

De factoren die op de verwerking van invloed zijn, hebben betrekking op:

- de herkomst (aangekocht of zelf ontwikkeld);
- de bestemming (eigen gebruik of verkoop resp. gebruiksrecht aan derden);
- type software (met hardware samenhangende systeemsoftware of hardware-onafhankelijke toepassingssoftware, en standaardsoftware of op de individuele behoeften afgestemde contractsoftware).

De combinaties van deze factoren leveren verschillende verwerkingsvormen op:

- onderhanden werk (intern in ontwikkeling zijnde contractsoftware voor extern gebruik);
- *materiële* vaste activa (bijv. aangeschafte systeemsoftware voor intern gebruik);
- *immateriële* vaste activa (intern ontwikkelde software voor intern gebruik);
- *immateriële* vaste activa in de vorm van *intellectueel eigendom* (applicatiesoftware die op contractbasis is aangeschaft).

De Bos en Krens [zie voetnoot 1] verwijzen naar een onderzoek onder 255 beursgenoteerde ondernemingen. Daarvan maakten 29 ondernemingen melding van software in de jaarrekening (10%). Hiervan brachten 9 ondernemingen de kosten direct ten laste van het resultaat, terwijl 20 hadden geactiveerd [8 onder *materiële* vaste activa en 12 onder *immateriële* posten (waarvan 4 onder 'onderzoek en ontwikkeling' en 8 onder 'programmatuur')].

Alternatieven van externe verslaglegging



In het vorige hoofdstuk werd Karl Erik Sveiby geciteerd: "If we measure the new with the tools of the old, we won't see the new". Het nieuwe is kennis. De oude meetinstrumenten zijn geld en materie; kapitaal, grond, gebouwen en machines, en arbeid. Het nieuwe is steeds meer niet-fysiek. Het levert geld op, er wordt geld mee verdiend, maar in de boekhouding is de 'stoffelijke' waarde ervan steeds moeilijker in geld uit te drukken. Als de hoeveelheid materie (grondstoffen) er steeds minder toe doet en de hoeveelheid 'informatie' toeneemt, wordt het belangrijker maar ook moeilijker aan die informatie een economische waarde toe te kennen conform boekhoudkundige maatstaven.

Tijdens de conferentie *Increasing Corporate Power through Knowledge Management*, gehouden op 3-4 november 1997 in Londen, gebruikte Tom Stewart, Senior Editor van *Fortune Magazine*, de volgende metafoer: de sleutel³¹. Vroeger waren sleutels zwaar; sommige (lopers) pasten op vele sloten. De nieuwere sleutels waren niet alleen lichter, maar werden zodanig vervaardigd, dat ze op slechts één slot pasten. De hoeveelheid materie (zwaarte van het materiaal) was afgenomen; de hoeveelheid informatie die de nieuwe sleutels bevatten - de kartels vormen de 'deurcode' die toegang verschaft -, was toegenomen. Sleutel en slot waren echter met elkaar verbonden. Als de sleutel verloren was, moest het slot worden vervangen. In het London Heathrow Hilton Hotel waar de conferentie werd gehouden, kregen de gasten een flinterdun kaartje als 'sleutel' met een magneetstrip waarop de informatie (over het slot) was opgeslagen. *Insert, remove and turn*. Minder materie en evenveel informatie. Als de gast het kaartje kwijtraakt, hoeft niet het slot van de hotelkamer vervangen te worden, maar de informatie in het sleutelkaartje wordt eenvoudig veranderd. Er zijn nu nog vele kaartjes in omloop: giromaatpassen, telefoonkaarten - thans verzameld op één chipper of chipkaart -, creditcards, 'hotelsleutels', spaarpassen voor *Air Miles*, museumjaarkaarten; in portefeuilles zijn hiervoor diverse gleufjes ingeruimd. Binnenkort kan al deze informatie op één kaartje worden opgeslagen. Nog minder materie en nog veel meer informatie.

Hoe is het toch mogelijk, dat in de externe verslaglegging van ondernemingen de financiële verantwoording wordt gericht op 'materie' en men met de waarde van kennis c.q. informatie geen raad weet? Na de agrarische revolutie werd een methode gevonden om de waarde van landbouwgrond uit te drukken. De industriële revolutie leidde na decennialange discussies tussen wetgevers, ondernemers en accountants tot afspraken over de waardering van kapitaalgoederen (gebouwen en machines). De aanstormende 'kennissamenleving' laat ons echter met de mond vol tanden staan. De totale immateriële investeringen in Nederland vormen al meer dan eenderde van alle investeringen [zie de CPB-cijfers in de inleiding van deze bijlage]. En de overwegend materiële activa op de balansen van ondernemingen die door het

³¹ Vergl. ook Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, 1997.

2.1 Meettechnieken

eigen vermogen worden gedekt, vormen grosso modo nog slechts de helft van beurswaarde. Misschien moeten we doorgaan met pogingen om immateriële zaken in geld uit te drukken - zie het vorige hoofdstuk -; de kennisrevolutie wordt niet in één klap door de accountantswereld neergeslagen. Hoogendoorn [voetnoot 7] verwacht rond het jaar 2000 de eerste *additionele* overzichten waarin zelfontwikkelde goodwill is geactiveerd, maar het zal z.i. nog wel zo'n 20 jaar duren voordat de wet- en regelgeving opname in de primaire geconsolideerde jaarrekening toestaat.

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan andere benaderingen. Wellicht heeft Karl Erik Sveiby gelijk als hij stelt dat het nieuwe (kennis) niet met oude meetinstrumenten (geld) is te waarderen.

In het vorige hoofdstuk par. 5 over Human Resource Accounting (HRA) werd een KPMG/BEA-studie besproken. In het rapport werd een vijftal ondernemingen ten voorbeeld gesteld: KPMG (intern HRM-beleid), Albert Heijn en AEG (meten van het rendement van bedrijfsopleidingen), KEMA (financiële 'kennisbalans') en Skandia. De laatstgenoemde onderneming werd buiten beschouwing gelaten vanwege de afwijkende benadering. In dit hoofdstuk staan de afwijkende benaderingen centraal.

Jean Graef noemt in haar boek *Measuring Intellectual Capital* van het Amerikaanse Montague Instituut 12 technieken om intellectueel kapitaal te meten. Niet alle zijn hier relevant, maar wèl:

- *Relative value*: uitgangspunt is niet een kwantitatief doel, maar het proces van kennisvorming (Buckman Laboratories werkt met deze techniek).
- *Balanced Scorecard (BSC)*: financiële maten worden aangevuld door gegevens over marktkennis, het interne bedrijfsproces en (groeïende) kennis van de werknemers (dit is de techniek waar Skandia mee heeft gewerkt).
- *Subsystem performance*: het succes of de vooruitgang van een onderdeel van het intellectueel kapitaal wordt gemeten (zo heeft Dow Chemical de opbrengsten van de octrooien kunnen verbeteren).
- *Benchmarking*.
- *Knowledge bank*: met deze techniek worden de zaken compleet op hun kop gezet; investeringen in kapitaalgoederen worden niet als activa maar als kostenposten beschouwd, terwijl de salarissen niet als kosten maar juist als activa worden behandeld.
- *Brand equity valuation*: de economische waarde van een merk wordt gemeten in termen van distributiebereik, vermogen om nieuw gelanceerde producten erin onder te brengen e.d. (er zijn gespecialiseerde bureaus die de merkwaarde kunnen schatten).
- *'Colorized' reporting*: dit is niet zozeer een methode als wel een wijze van rapporteren; naast de zwart-wit financiële gegevens, wordt additionele informatie gegeven die 'kleur' toevoegt, zoals klanttevredenheid, rendement van scholing e.d.

Enkele van deze technieken, naast andere, en voorbeelden van ondernemingen die ze gebruiken, zullen in de rest van dit hoofdstuk uitgebreider ter sprake komen.

Sommige technieken zijn moeilijk toe te passen, omdat er allerlei subjectieve veronderstellingen en waardemetingen gemaakt moeten worden. Een eenvoudig systeemmodel wordt gepresenteerd door Den Hertog en Huizenga³². Niet de kennis zelf wordt gemeten, maar de middelen die worden ingezet (input), de resultaten die dat oplevert (output) en de stroom tussen input en output (doorvoer).

Input (stock)	Doorvoer (flow)	Output (stock)
<i>Doel:</i> meten van investeringen in kennis	<i>Doel:</i> meten in de kennisstroom	<i>Doel:</i> meten van gebruik van kennis
<i>Financieel:</i> – R&D-intensiteit (R&D uitgaven/omzet in %) – Budget voor producten en procesontwikkeling	<i>Personeel:</i> – Tijdsbesteding van R&D aan: – Basis research, proces- en productontwikkeling <i>Product</i> – Ontwikkelde productcomponenten – Groei arbeidsproductiviteit <i>Proces</i> – Portefeuille onderhanden werk – Mate van procesbeheersing van nieuw bedrijfsproces (Bohn, 1994)	<i>Financieel:</i> – Toegevoegde waarde per werknemer – Omzet- en winstgroei – Bijdrage aan omzet/winst van nieuwe, verbeterde en bestaande producten – Groei orderportefeuille – Marktaandeel naar productcategorieën <i>Benchmarking</i> – Prestaties producten – Kwaliteit van diensten – Klanttevredenheid – Patenten en patentaanvragen – Aantal publicaties

Drie kennis-activa: de organisatie, het personeel en de marktpositie

Karl Erik Sveiby³³ onderscheidt drie ‘intangible assets’:

- *Internal structure:* deze bestaat uit octrooien, concepten, modellen, computers en software, apparatuur, administratieve systemen en dergelijke. Deze activa zijn eigendom van de onderneming. Ook de bedrijfscultuur of de ‘sfeer’ behoort tot de interne structuur. In het algemeen zou men hier ook over ‘de organisatie’ kunnen spreken.
- *External structure:* deze omvat de relaties met de klanten en de toeleveranciers, merknamen, en de reputatie of het imago van de onderneming.
- *Individual competence:* kennis en kunde van het personeel, bedrijfsopleiding, ervaring of ‘impliciete kennis’, het vermogen om kennis te delen, sociale en communicatieve vaardigheden.

³² Friso den Hertog en Edward Huizenga, *De kennisfactor: concurreren als kennisonderneming*; Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997, p. 272.

³³ Tenzij andere bronnen in de volgende paragrafen zijn vermeld, is de informatie over het werk van Sveiby ontleend aan zijn website <http://www.sveiby.com.au>, of zijn recente boek *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997) of aan zijn lezing “Developing a Knowledge Focused Strategy” tijdens de conferentie *Increasing Corporate Power through Knowledge Management* te Londen, 3-4 november 1997.

Initiatieven om de interne structuur, de organisatie, te verbeteren

Er zijn diverse mogelijkheden om de interne structuur te verbeteren: creëer een bedrijfscultuur waarin kennis wordt gedeeld, haal meer uit de bestaande kennis, probeer de impliciete kennis (tacit knowledge) expliciet te maken, probeer de onzichtbare activa (intangible assets) te meten, ook voor interne doeleinden. Van deze mogelijkheden zijn enkele voorbeelden te geven.

- Creëer een bedrijfscultuur waarin kennis wordt gedeeld.

Het Amerikaanse bedrijf 3M (met 60.000 producten) moedigt werknemers aan om te leren en risico's te nemen, terwijl van de managers wordt verwacht dat zij dit gedrag belonen zonder de revenuen uit het oog te verliezen. Analog Devices (VS) probeert de organisatie van een verdedigingscultuur (*community of advocates*) om te buigen naar een vraagcultuur (*community of inquires*). Het Amerikaanse biotechnologiebedrijf Buckman Labs stimuleert kennisdeling door middel van *K'Netix*TM. Dit intranet bevat drie onderdelen: "[...] e-mail, personal home pages for each employee, and seven 'Forums'. Each Forum includes a message bulletin board, a library and virtual conference rooms. Employees have access to all CompuServe's global information services and to the internet's World Wide Web".³⁴ Chaparral Steel (VS) heeft diverse initiatieven genomen: een platte organisatie, brede bedrijfsopleidingen, en 'blue collar workers' zijn verantwoordelijk voor de contacten met de klanten. Bij Hewlett-Packard worden werknemers ondersteund dingen uit te proberen die niet werken. Het Deense Octicon is een 'spaghetti'-organisatie; 'knowledge workers' hebben geen vaste functieomschrijving en werken uitsluitend op projectbasis. Bij WM-data (S) zijn werkeenheden met meer dan 50 medewerkers verboden.
- Haal meer uit de bestaande kennis.

Dow Chemical³⁵ heeft bijna 17.000 van zijn octrooien in een database opgeslagen en ze ingedeeld in drie rubrieken: 43% behoorde tot 'current business use' (zowel practice, defensive als license), 42% behoorde tot 'potential business use' en 15% had 'no business interest'. Deze aanpak gaat ook toegepast worden op bedrijfsgeheimen, handelsnamen en andere 'intangible assets'.
- Probeer impliciete kennis expliciet te maken.

Bij McKinsey wordt een database aangehouden, waarin de ervaring van elke advies-opdracht is opgeslagen, inclusief de namen van de adviseurs die eraan gewerkt hebben en reacties van de klanten [vergelijk Berenschot, voetnoot 18.]. British Petroleum heeft een communicatienetwerk geïnstalleerd bestaande uit video-conferencing, multi-media en e-mail.
- Probeer de onzichtbare activa ook voor intern gebruik te meten.

De voorbeelden van Celemi, Skandia en WM-data zullen verderop nog nader toegelicht worden. Het Deense PLS-Consult deelt opdrachtgevers in naar de mate waarin de adviseurs het meest van de opdrachten hebben geleerd. Telia is een Zweeds telecomonderneming en publiceert sinds 1990

³⁴ Ann Graham and Vincent Pizzo, "Competing on Knowledge": Buckman Laboratories International", *Knowledge and Process Management*, 4 (1997) nr. 1, p. 4-10.

³⁵ Gordon Petrash, Global Director of Intellectual Asset Management, Dow Chemical, "Capitalising on Intellectual Assets", lezing gehouden tijdens de conferentie Knowledge Management [zie voetnoot 33].

jaarlijks een 'sociale balans' waarin de winsten en verliezen van personeelskosten worden vermeld, alsook de investeringen in opleidingen.

Initiatieven om de externe structuur te verbeteren

Het verbeteren van de externe structuur is een kwestie van geven en nemen. Van klanten kan meer kennis worden verkregen en de onderneming kan additionele kennis aan de klant geven.

- Haal kennis bij de klanten.

Benetton (I) slaat dagelijks de verkoopcijfers van de honderden eigen boetieks, naar model en maat, op in een database die gekoppeld is aan de CAD- en CIM-systemen. Hetzelfde doet National Bicycle (Japan). GE heeft sinds 1982 een database waarin alle klachten van klanten zijn opgeslagen. Bij Ritz Carlton worden van elk persoonlijk contact met een gast gegevens opgeslagen. Deze gegevens, inclusief speciale gastenwensen, wordt uitgedraaid op het moment dat de gast weer (ergens) aankomt.

- Geef klanten extra informatie.

Agro (VS) verkoopt mest en zaden; gegevens over de grond van de boer worden gecombineerd met weersvoorspellingen en gewas-informatie en deze gegevens worden aan de boer verstrekt.

Initiatieven om de competenties van het personeel te verhogen

Het instrument van 'duale carrières' wordt door veel bedrijven gebruikt: specialisten kunnen een managementfunctie krijgen en omgekeerd. En uiteraard zijn bedrijfsopleidingen een aangewezen middel om de competenties van het personeel te verhogen.

Een andere mogelijkheid is: creëer een micro-omgeving voor de transfer van impliciete kennis. Zo worden interviews en grote artikelen bij een Zweeds zakenblad door teams van senioren en junioren geschreven. Bij Hewlett-Packard wordt in open kantoortuinen gewerkt³⁶. Bij Honda en andere Japanse ondernemingen krijgen medewerkers meer informatie dan ze voor hun taak nodig hebben; zo ontstaat een gevoel van medeverantwoordelijkheid en kunnen innovatieve oplossingen uit onverwachte hoeken komen. Xerox heeft comfortabele plekken waar medewerkers met een zekere regelmaat elkaar kunnen ontmoeten, de 'distributed coffee pot'. Hetzelfde heeft Nestlé in zijn R&D-laboratorium in Zwitserland gedaan, maar tijdens een middagbezoek bleken de koffiecorners telkens verlaten.

Wat, zo kan men zich afvragen, heeft deze lange opsomming met het meten van kennis te maken? De genoemde initiatieven kunnen vermeld worden in een bijlage bij het jaarverslag; de ermee gemoeide kosten kunnen daarbij genoemd worden. Ook is het denkbaar dat de resultaten van de initiatieven aangeduid worden. Zo vertelde Robert Buckman, vice-voorzitter van de Board van Buckman Laboratories, tijdens het al eerder genoemde congres "Knowledge Management" [zie voetnoot 33] over het beleid ter stimulering van kennisdeling: "Our Global Knowledge Sharing has allowed us to increase the percentage of our sales that are from products that are less than five years old from 14 percent in 1987 to 34.6 percent in 1996".

³⁶ Vergelijk het interview met Cor Stutterheim, executive chairman CMG, in Langendorff, *op. cit* [voetnoot 18].

2.3 Vier voorbeeldbedrijven

IBM

De ondernemingen die in hun externe verslaglegging aandacht besteden aan indicatoren van kennisactiva, werken niet allemaal met de driedeling van Sveiby (intern, extern, personeel). Amerikaanse bedrijven werken vooral met de *Balanced Scorecard*, een methode ontwikkeld door Kaplan en Norton³⁷, al maakt ABB Sweden er ook gebruik van. Een voorbeeld is IBM dat een *Intellectual Capital Management (ICM) executive scorecard* publiceert in de bijlage van het jaarverslag³⁸.

ICM executive scorecard IBM
<input type="checkbox"/> Measures on overall:
• Business value
- Time saved
- Win/loss impact
• Customer satisfaction
- Easy of use
- Quality of intellectual capital
- Overall satisfaction
• Overall program vitality
- Number of users
- Number of intellectual capital items available
- Number of competency networks operational
<input type="checkbox"/> Names of available competency network databases
<input type="checkbox"/> Succes stories
<input type="checkbox"/> ICM program accomplishments
<input type="checkbox"/> Education activities
<input type="checkbox"/> Communication activities

WM-data

WM-data is een Zweeds adviesbureau voor IT-toepassingen. Het heeft een monitoring systeem ontwikkeld waarin de belangrijkste *intangible assets* in de tijd worden gevolgd. De indicatoren staan in het jaarverslag vermeld.

Centraal staat de *Revenue Creating Person (RCP)*. De RCP's zijn de consultants en de stafmedewerkers die direct met de klant samenwerken. Niet-RCP's zijn de administratieve medewerkers. Het aandeel van de niet-RCP's mag niet hoger zijn dan 10%. Dit is de eerste indicator. Sinds 1991, toen het aandeel niet-RCP op 10% lag, is dit aandeel gedaald tot ca. 9%.

³⁷ R. Kaplan and D. Norton, *The Balanced Scorecard*; Harvard Business Press, 1996.

³⁸ Barbara Smith, Chief Knowledge Officer IBM Global Services, "Creating and Sustaining a Knowledge Sharing Culture at IBM", lezing gehouden tijdens het in voetnoot 33 genoemde congres *Knowledge Management*.

Een tweede indicator is de *staff turnover*; het personeelsverloop. Deze moet binnen een bandbreedte van 7-10% liggen. Tot 1993 lag deze indicator daaronder, maar in 1995 was het maximum van 10% bereikt.

WM-data neemt veel jonge mensen van de universiteit aan om te voorkomen dat de modale leeftijd - de norm is 34 jaar - niet te hoog wordt. De laatste twee jaar is het aantal junioren ('rookies') enorm toegenomen en is de senioriteit van de staf - de derde indicator - nu eigenlijk te laag; de balans tussen productieve senioren en minder productieve 'rookies' is te ver doorgeschoten naar de junioren.

Junioren zijn in de door snelle ontwikkelingen gekenmerkte IT-wereld echter ook een aanwinst, want zij brengen veel nieuwe kennis mee. Het aantal ervaringsjaren in de IT-branche - de vierde indicator - zegt iets over de mate waarin nieuwe kennis WM-data binnenkomt. De helft van de staf heeft minder dan 10 jaar IT-ervaring.

De laatste indicator is de toegevoegde waarde en de winst per RCP. De toegevoegde waarde per RCP is nauwelijks met 1% toegenomen. De bijdrage aan de winst is gegroeid van SEK 101.000 per RCP in 1991 naar SEK 137.000 in 1995.

Celemi

Het voorbeeld van WM-data laat zien, dat voor een inzicht in de *intangible assets* niet per se een zeer groot aantal indicatoren nodig is. Celemi, een Zweeds trainingsinstituut ('the power of learning') gaat een stap verder. Het volgt de driedeling van Sveiby: "our customers (external structure), our organization (internal structure), our people (competence)". De Celemi Intangible Assets Monitor is nu twee keer gepubliceerd. Op de volgende pagina is de monitor van 1996 opgenomen³⁹.

Skandia

Skandia is een multinationale bank- en verzekeringsmaatschappij en staat genoteerd in de *Fortune-500*. De 5 werkmaatschappijen zijn: American Skandia, Skandiabanken, Skandia Life UK Group, Dial, en Skandialink. De onderneming combineert de aanpak van Sveiby met die van de *Balanced Scorecard* van Kaplan en Norton.

De driedeling van Sveiby wordt als volgt vertaald:

- *external structure* = *customer focus* (*how do we look to our customers?*);
- *internal structure* = *process focus* (*what business processes are the value drivers?*);
- *competence* = *human focus* (*are we able to sustain learning and improvement?*).

Hieraan worden nog twee invalshoeken toegevoegd:

- *financial focus* (*how do we look to our shareholders?*);
- *renewal focus* (R&D, IT-uitgaven, bedrijfsopleidingen).

³⁹ Celemi, *Intangible Assets Monitor* 1996; Malmö, 1997.

The Celemi Intangible Assets Monitor 1996

Our Customers (External Structure)	Knowledge Capital										
				Our Organization (Internal Structure)		Our People (Competence)					
	1996	1995		1996	1995	1996	1995				
Growth/Renewal											
Revenue growth	50%	44%		IT investment		Average professional experience (7)	8.0	2%	7.8	-25%	
Image enhancing customers (2)	46%	40%		% Value added (15)	6%	11%	Competence enhancing customers (2)	46%	43%		
				Organization enhancing customers (2)	44%	44%	Total competence, experts (4,7)	343	15%	298	43%
				Product R&D	8%	18%	Average education level all employees (3)	2.3	0%	2.3	0%
				% Value added	14%	33%					
				Total investment in org.							
				% Value added							
Efficiency											
Sales/customers (12), change	39%	4%		Change i proportion of admin. staff (1,8)	-3%	4%	Value added per expert (4,15) TSEK	816	-6%	867	-13%
				Growth in sales per admin. staff (11)	5%	-20%	Value added per employee (15) TSEK	643	-3%	665	-13%
Stability											
Repeat orders (9)	61%	66%		Admin. staff turnover (1,14)	8%	0%	Expert turnover (4,14)	16%	10%		
Five largest customers (5)	34%	41%		Admin. staff seniority (1,13)	3	3	Expert seniority (4,13)	3.4	47%	2.3	79%
				Rookie ratio (10)	32%	64%	Median age all employees	34	0%	34	-12%

Footnotes to the Intangible Assets Monitor

1 Administrative staff: all employees other than experts.

2 Customers: categorized under three headings. The indicator is %, their share of revenues.

3 Education level: Employees at year end with primary education calculated as 1, secondary education = 2 and tertiary education (university) = 3.

4 Experts: Employees working directly with customers in projects. Top management are regarded as experts, since they work actively with customers.

5 Five largest customers: Share of revenues from five largest customers.

(6 Number of staff: Two definitions are used: Average number employed during year for efficiency indicators, year end numbers for growth/renewal and stability indicators.)

7 Professional competence: Number of years in current profession.

8 Proportion of administrative staff: Number of admin. staff divided by number of total staff at year end.

9 Repeat orders: Customers existing also in the previous year (those corresponding to 2/3 of revenues).

10 Rookie ratio: Number of employees with less than 2 years' seniority.

11 Sales per administrative staff: Total revenues divided by average number of admin. staff.

12 Sales per customer: Total revenues divided by average number of customers.

13 Seniority: Number of years as Celemi employee.

14 Staff turnover: Number of leavers divided by number of staff at beginning of year.

15 Value added: The value produced by Celemi's employees after payment to all outside vendors.

Omdat Skandia uit vijf verschillende werkmaatschappijen bestaat, is elke focus niet uniform ingevuld; de indicatoren kunnen verschillen. De gegevens uit de *Skandia Navigator* over diverse jaren worden als bijlage bij de jaarverslagen gevoegd; ze zijn ook via internet te raadplegen⁴⁰.

Een compilatie van de indicatoren van de werkmaatschappijen levert de *Intellectual Capital Index* voor Skandia als geheel. Deze index wijkt in zoverre af van andere indices - zoals EVA en TSR die in hoofdstuk 1 par. 3 ter sprake kwamen -, dat de index geen cijfer op zichzelf is, maar is samengesteld uit de diverse indicatoren, zodat bij veranderingen van de index de onderliggende factoren kunnen worden blootgelegd. De index is de IC-IndexTM; deze is ontwikkeld door Johan en Göran Roos van Intellectual Capital Services Ltd⁴¹.

⁴⁰ *Intelligent enterprising*; Intellectual Capital Supplement to Skandia's 6-month Interim Report 1997. Zie ook <http://www.skandia.se>.

⁴¹ Zie *The International Knowledge Management Newsletter*, november 1997, p. 9-10. Intellectual Capital Services is bereikbaar via <http://www.intcap.com>. De IC-Index wordt uitgebreid toegelicht in: J. Roos et al., *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape*, 1997.

Onbekend is of de BSC-aanpak in de VS op een brede steun van de ondernemingen kan rekenen. Als voorbeeld is de *ICM executive scorecard* van IBM genoemd. Verder zijn er diverse andere bedrijven die op een of andere manier - intern dan wel ook extern - verslag doen over hun kennismanagement en de resultaten daarvan, al of niet in kwantitatieve indicatoren vervat: GE, Netscape, Agro, Frito-Lay, Dow Chemical, Steelcase, 3M, Analog Devices, Boeing, Buckman Labs, Chaparral Steel, Ford, Hewlett-Packard, Xerox.

In Japan voeren vele ondernemingen kennismanagement. National Bicycle Industrial Company, Honda en Matsushita zijn slechts enkele voorbeelden, maar volgens Nonaka en Takeuchi is de Japanse cultuur veel meer gericht op het management van *tacit knowledge* dan Westerse ondernemingen⁴². Of Japanse ondernemingen ook actief zijn op het terrein van het meten van hun kennisarsenaal is onbekend.

Ook ondernemingen in Europa doen aan kennismanagement; sommige maken een 'kennisbalans', zoals KEMA in Nederland [zie hoofdstuk 1 par. 5] en andere gebruiken indicatoren van één of meer van hun immateriële investeringen: Albert Heijn, AEG, Benetton, Outokumppu (SF), Oticon (DK), British Petroleum, PLS-Consult (DK), Telia (S), Pfizer (CH), Affaersvaerlden (S).

En dan zijn er nog meer dan 40 Zweedse ondernemingen die de aanpak van Sveiby volgen: waaronder Skandia AFS, WM-data, KREAB, Jacobsson & Widmark, Lindebergs, Ångpanneföreningen ÅF, Bohlin & Strömberg, Celemi, Komrev en FFNS Awapatent. In 1993 heeft de *Swedish Council for Service Industries* een advies uitgebracht, waarin ondernemingen werden opgeroepen om in hun jaarverslagen indicatoren op te nemen over hun kennisarsenaal c.q. menselijk kapitaal. Aan dit advies werd weinig gehoor gegeven. Hiervoor zijn drie redenen aan te wijzen:

- Veel managers/ondernemers zien er weinig heil in. Financiële analisten zijn niet gewend dergelijke indicatoren op hun waarde te schatten, dus waarom zouden ondernemingen hier moeite in steken? Bovendien zien weinig managers het nut van dergelijke indicatoren in voor intern gebruik (kennismanagement).
- De tweede reden is precies omgekeerd aan de vorige: indicatoren over bijvoorbeeld opleidingen, R&D, marktkennis e.d. vormen concurrentiegevoelige informatie die men liever niet naar buiten brengt.
- En tenslotte is er betrekkelijk weinig ervaring met kennisindicatoren in jaarverslagen. Skandia en WM-data zijn eigenlijk de enige ondernemingen die over enige jaren ervaring beschikken. Dit vormt het bekende gevangenendilemma; niemand begint eraan omdat anderen er geen ervaring mee hebben opgedaan en omdat niemand eraan begint zal er ook geen ervaring ontstaan.

⁴² I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*; New York: Oxford U.P., 1995.

It takes two to tango

In hoofdstuk 1 par. 5 over *Human Resource Accounting (HRA)* werd opgemerkt dat er een relatie bestaat tussen HRA en HRM. Wat komt eerst: HRM of HRA? Wil men het topmanagement overtuigen van de noodzaak van HRM, dan kan het nuttig zijn cijfers (HRA) te produceren. Kortom, eerst HRA en dan HRM. Maar dit werkt niet altijd. De cijfers kunnen als subjectief of irrelevant terzijde geschoven worden. Maar hoe het management dan te overtuigen van het belang van HRM? [Dan volgt HRA bijna als vanzelf.]

Dit probleem doet zich ook voor bij het introduceren van concepten zoals *Balanced Scorecard (BSC)*, *Intangible Assets Monitor (WM-data en Celemi)*, *K'Netix (Dow Chemical)*, *Business Navigator* en *IC-Index (Skandia)*. Wat komt eerst: de overtuiging aan kennismanagement te doen of het meten van kennis? In Zweden heeft - waarschijnlijk mede dankzij een bedrijfscultuur die relatief ontvankelijk is voor 'zachte' niet-meetbare maar belangrijke succesfactoren, zoals kennisuitwisseling, motivatie, inzet, overleg e.d. - het simulatiespel *Tango* een katalyserende rol gespeeld.

Tango - Latijns voor 'ik raak aan' - neemt een dag of twee dagen in beslag en is bedoeld voor 12 tot 24 deelnemers. Het al eerder genoemde trainingsinstituut Celemi zorgt voor de begeleiding. De deelnemers worden ingedeeld in 4 bedrijven - Alfa, Beta, Delta en Epsilon; er mogen fusies worden aangegaan -, die met elkaar in concurrentie gaan om klanten en sleutelwerknemers. Er worden balansen opgemaakt - met materiële en immateriële vaste activa - en de resultaten worden in geld ('M') uitgedrukt. De concurrentieslag 'duurt' 7 jaar.

In het introductiejaar (1995) is *Tango* bij 100 ondernemingen in 10 landen gespeeld. De volgende bedrijven in Nederland hebben eraan deelgenomen: Coopers & Lybrand, ETIS Group, Robeco, Roccade, en Randstad.

Tom Stewart zag de belevenissen van een groep medewerkers van Price Waterhouse in Dallas: "If [...] knowledge is the thesis and cash the antithesis, what's the synthesis? It seemed to lie in challenging projects, which built knowledge faster than training or R&D. Though the skills thus created could, and did, walk out the door, demanding work also helped to keep people by lifting image and morale - not to mention income. [...] The game is aptly named. It takes two to tango: customers and employees, tangible and intangibles, short term and long term, profitability and investment. If one tries to bend the other to its will, both end up in a heap on the floor".⁴³

⁴³ Thomas A. Stewart, "The Dance Steps Get Trickier All the Time", *Fortune*, 26 mei 1997.

