

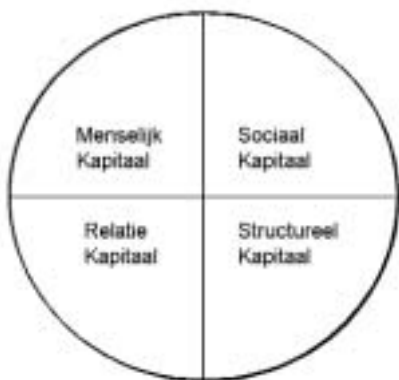
# Het waarderen van de kenniswerker

## Weinig inzicht in waarde intellectueel kapitaal

De mensgebonden kennis is niet in kaart gebracht, laat staan de waarde ervan. Ontslag en reorganisatie vinden dan ook vaak plaats op basis van onderbuikgevoelens of verkeerde aannames. Deels maakt dit gebrek aan inzicht het (re)organiseren een stuk makkelijker. In onwetendheid kan men onbetwist de kaasschaafmethode hanteren. De gevolgen zijn echter afnemende loyaliteit, motivatieproblemen, stagnatie van productiviteit, verlies aan innovatiekracht en afname van samenwerking. In dit artikel maken we de balans op van waar we staan met het waarderen van kennis.

### Intellectueel Kapitaal

Kennisbezit en -beheer vormt het 'Intellectueel Kapitaal' (IK) van een organisatie. In *figuur 1* is weergegeven uit welke categorieën dit kan bestaan. Bij 'Menselijk Kapitaal' gaat het om de persoons-



Figuur 1: IK categorieën

gebonden functiespecifieke ervaring, kennis en vaardigheden. Hierbij hoort ook het potentieel qua ontwikkeling en ontplooiing, dat nog maar door weinig bedrijven structureel in kaart is gebracht.

'Sociaal Kapitaal' gaat in op cultuur en retentiekraft van organisaties en de zachte vaardigheden van mensen. Het accent ligt op omgangsvormen, normen en waarden, houding, gedragskarakteristieken en motivatie. Het is de bindende factor tussen mensen en in belangrijke mate bepalend voor veerkracht en behendigheid.

De derde categorie is het 'Relatief Kapitaal'. Zaken doen, stoelt primair op vertrouwen tussen individuen en het elkaargunnen van business. Wie kent wie en op welke wijze? Dat maakt vaak het verschil tussen bedrijven die voortbestaan en bedrijven die ten onder gaan in een tegenzittende markt. In onze netwerkeconomie vergt het opbouwen en onderhouden van relaties ('value web') veel energie.

De laatste categorie is het 'Structureel Kapitaal' waaronder zaken vallen als bestanden, octrooien, handelsmerken, patenten, auteursrechten en intellectueel eigendomsrechten. Hier is veel aan-

dacht aan besteed, zeker in de tweede helft van de jaren '90.

### Waarderen

Waarderen van kennis gaat verder dan alleen de financiële waarde ervan. Het gaat tevens over eigenwaarde. Voor de kenniswerker is het gevoel een zinvolle bijdrage te leveren minstens zo belangrijk. Mathieu Weggeman brengt dit deels onder in de formule  $IK = f(I * EVA)$ . EVA staat hier voor Ervaringen, Vaardigheden en Attitude. Kortom, een combinatie van menselijk en sociaal kapitaal. De 'I' staat voor informatie, een onderdeel van structureel kapitaal. Deze definitie kan worden uitgelegd als "kennis is het vermogen om informatie op zinvolle wijze toe te passen".

De vraag wie verantwoordelijk is voor het 'Intellectueel Kapitaal' blijft in vrijwel alle bedrijven onbeantwoord. Ligt deze verantwoordelijkheid gedistribueerd bij het lijnmanagement of integraal bij de HRM-afdeling? In beide gevallen is het aan HRM om hierover een visie op te bouwen en beleid te voeren. Daarnaast is er het eigendomsvraagstuk. Juist dat probleem, in combinatie met het verschil tussen hebben en delen, verstoort het waarderen van

**auteur:** Dennis van der Spoel is managing partner bij ADES Managementstrategieën te Amersfoort, [dennis@adesinfo.nl](mailto:dennis@adesinfo.nl).  
Hugo Meijers is directeur van Contraview te Oudorp, [h.meijers@contraview.com](mailto:h.meijers@contraview.com)



Figuur 2: ICM overwegingen

intellectueel kapitaal. Een helder standpunt hierover ontbreekt. Daarom verwoorden wij hier de praktijk. Menselijk kapitaal is eigendom van de kenniswerker die dit tijdelijk in gebruik geeft van de organisatie. Toch vormt het de basis waarop de kenniswerker bij de organisatie wordt aangenomen. Het eigendomsrecht van sociaal kapitaal wordt gedeeld tussen de kenniswerkers en de organisatie. Relatiekapitaal wordt tussen beide partijen bevochten en veelal tijdelijk door de organisatie afgedwongen via een concurrentiebeding. Bij het uit elkaar gaan, trekt de kenniswerker steeds vaker aan het langste eind, omdat relaties nu eenmaal persoonlijk blijken. De meeste consensus bestaat over het eigendomsrecht van structureel kapitaal, dat bij de organisatie rust. In *figuur 2* zijn de door ons relevante geachte overwegingen schematische weergave. Het gaat hierbij om welke kennisprocessen worden gewaardeerd, of dit vanuit het oogpunt van de kenniswerker of kennisorganisatie gebeurt en of het eigendom dan wel het gebruik ervan wordt gewaardeerd. Een bijkomend vraagstuk bij het waarderen van kennis is de halfwaardetijd ervan. De waarde van kennis neemt steeds sneller af (met name door snelle technologische ontwikkeling), terwijl de kenniswerker permanent relatief veel

moet leren. Het gevolg is tweeledig: De kenniswerker voelt zich niet gewaardeerd én zijn feitelijke waarde neemt af. Dit resulteert al snel in een vicieuze cirkel waarin menig kenniswerker alleen nog uit inkomenszekerheid 'fysiek' verbonden blijft aan een bedrijf waarvan geestelijk allang afscheid is genomen.

#### **Innovatiekracht**

Het voorgeprogrammeerde antwoord op economische malaise is snijden in de kosten, vaak via ontslagen en reorganisatie. Een waardevermindering dus van het intellectueel kapitaal. Slechts weinig bedrijven blijven onder economische druk hun concurrentiekracht versterken met het actief toepassen van kennis en het creëren van nieuwe kennis. Een voorbeeld van hoe het wel kan, is het GameChanger-programma, de bedrijf-sincubator waarmee Shell intern ondernemerschap stimuleert en haar innovatieportfolio op een natuurlijke manier samenstelt. Werknemers kunnen hun goede ideeën inleveren bij een panel. Na positieve beoordeling krijgt de indier een budget van vijftienduizend euro om het idee nader uit te werken. Als het uiteindelijk tot een volwaardig businessplan komt, zijn daarvoor budgetten beschikbaar tot honderdduizenden euro's. Anderhalf jaar nadat het nieuwe bedrijf is opgezet, moet deze de

GameChanger-portefeuille verlaten om ondergebracht te worden bij reguliere Shell-onderdelen. Een ander voorbeeld is 3M, dat vasthoudt aan de strategie om elk jaar minstens dertig procent van de inkomsten met nieuwe (niet ouder dan vijf jaar) producten te realiseren. Daartoe kunnen onderzoekers tot vijftien procent van hun werktijd plus een groot aantal beschikbare resources besteden aan het uitwerken van eigen ideeën.

#### **Competentie- of kennismanagement**

De begrippen competentie management en kennismanagement worden in de praktijk vaak door elkaar gebruikt, omdat het onderscheid niet scherp is. Het maakt niet uit met welk perspectief u start, mits duidelijk is dat met intellectueel kapitaal zowel kennis als competenties zijn gemeend. Ons pleidooi betreft het in kaart brengen van alle genoemde aspecten van 'Intellectueel Kapitaal', alvorens kenniswerkers ten tijde van economische malaise te ontslaan. De conjunctuur is immers een golfbeweging. Straks heeft u weer kennis nodig en staat u op achterstand omdat u te veel met de korte termijn bezig bent.

#### **Ten slotte**

Een kennisintensieve organisatie dient

## ADV Hogeschool Brabant

een langetermijnvisie te ontwikkelen op haar omgang met kenniswerkers. Om creativiteit en kennisontwikkeling te stimuleren, is het nodig daarvoor tijd, geld en middelen vrij te maken (zie 3M en Shell) en een tolerante cultuur te ontwikkelen ten opzichte van mislukkingen. Er moet openheid worden gegeven aan de bedrijfsstrategie, de al aanwezige kennis en de prioriteiten van het management. Daarnaast moeten de weerstanden om kennis te delen worden weggenomen. Bekende weerstanden als: gaat de organisatie met mijn kennis aan de haal, krijg ik er een passende erkenning en beloning voor en verlaag ik mijn (markt) waarde/status?

Het gebrek aan inzicht in en duidelijkheid over het vaststellen van de waarde

van intellectueel kapitaal blijkt uit de grote verschillen tussen de boekwaarde en marktwaarde van kennisorganisaties. De marktwaarde van Microsoft bijvoorbeeld is zelfs vijfhonderd procent hoger dan de boekwaarde van het bedrijf, hetgeen overigens twijfels oproept. De immateriële activa betreffen voor een groot deel de kennis(werkers) die niet op de balans gewaardeerd mag worden omdat deze niet het eigendom is van de onderneming. De productiefactor die voor kennisintensieve organisaties het meest van belang is, loopt na werktijd zo de poort uit. Kortom, uitgaan van boekwaarde of aandeelhouderswaarde is navelstaren. De kaasschaafmethode leidt tot vernietiging van intellectueel kapitaal en dus tot vernietiging van marktwaarde op de langere termijn.

Waar blijft de P&O-er of HRM-manager in dit alles? Bent u slechts de uitvoerder van een vernietigingsproces, gebaseerd op aannamen die onjuist zijn? Wij breken hier een lans voor het met inzicht te lijf gaan van dit soort praktijken en het vooraf aanhangig maken van de consequenties. Op dit moment is er helaas geen concrete formule waarmee het intellectueel kapitaal berekend kan worden. Het is aan HRM om dit onontgonnen gebied te verkennen en het belang van de kenniswerker te verdedigen. Graag horen we van u hoe u bent omgegaan met het waarderen van immateriële activa. Bij voldoende reacties kunnen wij daaruit in een vervolgartikel een model destilleren. ◦