

# Woordenlijst Intellectual Capital Management

Christiaan Stam

## Activa

Accountants noemen iets een activum wanneer:

- het een vermogen heeft om in de toekomst bepaalde diensten te verschaffen
- het meetbaar is in monetaire termen
- het eigendom is van, of gecontroleerd wordt door de boekhoudkundige entiteit.

Met name de laatste twee leveren problemen op bij waardering *immateriële bedrijfsmiddelen*.

Zie ook: *boekhoudkundige richtlijnen*

## Audit

In een audit toetst een onafhankelijke deskundige of de *intellectual capital statement* voldoet aan de eisen gesteld door het gebruikte model. Voor zover bekend is *Karl Erik Sveiby* de eerste auditor op gebied van Intellectual Capital geweest.

## Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (BSC) is de Amerikaanse variant op het intellectual capital gedachtegoed. De BSC is begin jaren '90 ontwikkeld door Kaplan & Norton, om de kloof tussen strategie en dagelijkse werkzaamheden te overbruggen. Doel van de BSC is een meer gebalanceerd beeld te krijgen van de prestaties van een onderneming, door op zoek te gaan naar niet-financiële maatstaven ter aanvulling van de traditionele financiële indicatoren. Grondgedachte is dat dit een beter beeld geeft van de stuwende krachten achter huidig en toekomstig succes. Een goed geïmplementeerde BSC is geïntegreerd in de planning- & controlcyclus.

## Benchmarking

Benchmarking is de systematische vergelijking van prestaties, gebaseerd op metingen. Het doel van benchmarking is meestal het

identificeren van zogenoemde 'best-practices', als referentie voor de eigen metingen. Bekend voorbeeld hiervan is de vergelijking van de ABN-AMRO in een zelf samengestelde peergroup.

## Boekhoudkundige richtlijnen

Ondanks alle inspanningen, raken de accountants bij hun pogingen om immateriële *activa* te meten verstrikt in hun eigen richtlijnen, die onverenigbaar zijn met de specifieke kenmerken van immateriële bedrijfsmiddelen (zie: *activa*). "Als we het nieuwe meten met instrumenten uit het verleden, zullen we geen vat krijgen op het nieuwe", aldus *Karl Erik Sveiby*. "Het 500-jaar oude accounting systeem geeft slechts weinig zicht op de ontastbare en niet-financiële processen van vandaag. Daarom is er behoefte aan een nieuwe benadering".

## Boekwaarde

De boekwaarde van een bedrijf is de totale waarde van geactiveerde bedrijfsmiddelen. Om de relativiteit van deze waarde te benadrukken, wordt de boekwaarde vaak afgezet tegen de *marktwaarde* (actuele waarde van alle uitstaande aandelen).

## Business Excellence Model

Het business Excellence model is een methode om als organisatie te leren excelleren. Dit model staat ook bekend als EFQM-model (in Nederland: INK-model) en geeft inzicht in de aandachtsgebieden die van belang zijn voor een sterke concurrentiepositie.

## Cockpit

De cockpit wordt vaak als metafoor gebruikt voor de presentatie van een set *indicatoren*. Kerklaan zegt hierover: "De organisatie wordt gezien als een vliegtuig op weg van A naar B. De manager in de organisatie wordt vergeleken met de piloot in de cockpit. (...) De vlieger kan de grote hoeveelheid complexe informatie die hij nodig heeft goed verwerken, omdat deze onmiddellijk en visueel wordt gepresenteerd." Bekend voorbeeld is de management cockpit van Philips, ingericht volgens het Balanced Scorecard model.

## Corporate Governance

In het Nederlands staat Corporate Governance voor 'behoorlijk bestuur'. Ondernemers

bevinden zich tegenwoordig in een glazen huis. De samenleving wil volledige openheid en wil kunnen beoordelen of de onderneming in politiek, sociaal, economisch en ethisch opzicht verantwoorde keuzes maakt.

In Nederland publiceerde de Commissie Corporate Governance onder voorzitterschap van drs. J.F.M. Peters [een rapport](#) dat onder meer ingaat op de verantwoording die een onderneming aflegt aan zijn aandeelhouders.

### **Customer capital**

Zie: *klant kapitaal*

### **Discounted Cash Flow (DCF)**

DCF meet de waarde van de organisatie door waardering van (toekomstige) jaarlijkse cash flows.

### **Dow Chemical**

Veel besproken best-practice op gebied van intellectual property management. Dow bespaarde miljoenen door bewust management van *intellectuele eigendommen*.

### **Duurzaamheid**

Bij duurzaam of 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' gaat het om de balans tussen een gezonde financiële situatie, en een rechtvaardig sociaal beleid en zorg voor het milieu, ofwel evenwicht tussen "profit, people & planet", met als doel de continuïteit van het bedrijf te waarborgen.

### **Economic Value Added (EVA)**

Economic Value Added® (EVA) is een geregistreerd handelsmerk van Stern Stewart and Co., een New Yorks adviesbureau. EVA is een meetinstrument dat inzicht geeft in waardecreatie (of vernietiging), binnen organisaties.

### **Edvinsson, Leif**

Leif Edvinsson, kan worden gezien als de juiste man, op de juiste tijd op de juiste plaats. Na de conceptuele ontwikkeling van het intellectual capital gedachtegoed, was succesvolle praktische toepassing noodzakelijk. Edvinsson "een ongegeneerd experimentator" (Stewart, 1997, p.110), was de man die dit voor elkaar kreeg.

Geïnspireerd door het artikel 'BrainPower' van *Thomas Stewart* solliciteerde Edvinsson in 1991 bij het Zweedse *Skandia*. In het sollicitatiegesprek liet hij het artikel lezen door het hoofd van de afdeling voor Verzekering en Financiële Dienstverlening en voegde er aan toe: "dit is wat uw bedrijf zou moeten doen:

managen van intellectueel kapitaal". Als Directeur Intellectueel Kapitaal kreeg Edvinsson in 1991 de uitdaging om het gedachtegoed handen en voeten te geven.

### **EFQM-model**

De European Foundation for Quality Management (EFQM) heeft met de introductie van de Europese Kwaliteits Prijs een model ontwikkeld voor systematische beoordeling van de bedrijfsprocessen. Aan de hand van het model wordt beoordeeld in hoeverre bedrijven effectief gebruik maken van de middelen waarover zij beschikken en in welke mate dit bijdraagt aan het resultaat. Steeds meer bedrijven gebruiken dit model als hulpmiddel bij *intellectual capital management*.

Zie: *Business Excellence Model*

### **External Structure**

Zie: *klant kapitaal*

### **Financiële activa**

Dit zijn de financiële bezittingen van een organisatie, zoals vorderingen en liquide middelen.

### **Financieel kapitaal**

Dit zijn de *financiële* en *materiële activa* van een organisatie. Het financiële kapitaal is de basis van traditionele boekhoudkundige waardering van organisaties.

### **Flow indicator**

Geeft uitdrukking aan de onderlinge (positieve of negatieve) beïnvloeding van de verschillende soorten kapitaal. Bijv. de mate waarin menselijk kapitaal bijdraagt aan de creatie van organisatie kapitaal.

### **Goodwill**

Is net als intellectual capital een verzamelnaam van immateriële bedrijfsmiddelen, maar dan vanuit boekhoudkundig perspectief en dus gebonden aan de *boekhoudkundige richtlijnen*. Betaalde goodwill moet per 1-1-2001 worden geactiveerd. Zelf ontwikkelde goodwill mag niet worden geactiveerd.

### **Human capital**

Zie: *menselijk kapitaal*

### **Human resource accounting**

De oorsprong van HRA-beweging ligt in het begin van de jaren '60 en beleefde z'n hoogtepunt in de jaren '70. HRA moet net als intellectual capital management worden gezien

als een aanvulling op het traditionele financiële boekhoudkundige systeem en een zoektocht naar een model/formule waarmee uitdrukking kan worden gegeven aan de economische waarde van het menselijk kapitaal in organisaties.

### **Immateriële bedrijfsmiddelen**

Alle lange termijn investeringen, minus investeringen voor vaste activa.

### **Immateriële productiemiddelen**

Zie: *immateriële bedrijfsmiddelen*

### **Indicator**

Een indicator is precies wat het zegt te zijn: "een (getals)waarde die aanwijzingen geeft voor een redelijk betrouwbare schatting van onbekende waarde" (van Dale).

Indicatoren zijn metingen van *kritische succesfactoren* van organisaties. Het is de vertaling van de strategie in operationele termen. Indicatoren zijn geen strategische doelstellingen op zich, maar ze zijn er wel direct van afgeleid.

Prestatie-indicatoren moeten in eerste instantie gezien worden als input voor interne communicatie. Een indicator bestaat uit een formule, een norm en een ambitie. Ze kunnen worden uitgedrukt in aantallen, percentages of geld en kunnen worden gepresenteerd in cijfers, woorden, stoplichten, smiles of *cockpits*. Uitgangspunt is dat ze moeten voldoen aan de volgende kenmerken:

- meetbaar
- beïnvloedbaar
- realistisch
- stimulerend

### **Individuals competences**

Zie: *Menselijk kapitaal*

### **Innovatie kapitaal**

Innovatie kapitaal geeft uitdrukking aan het vermogen van een organisatie om te vernieuwen en is dus een indicator van continuïteit. Soms wordt innovatie kapitaal als apart *venster* opgenomen, soms als *perspectief*.

### **INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit)**

Zie: *Business Excellence Model*

### **Intangible Assets Monitor**

De Intangible Assets Monitor is eind jaren '80 ontwikkeld door *Karl Erik Sveiby*. Het model moet worden gezien als een matrix, waarin

*internal structure, external structure* en *individuals competences* worden afgezet tegen *renewal/growth, efficiency* en *stability*.

### **Intellectual capital**

Alle immateriële bedrijfsmiddelen waarover een organisatie kan beschikken om zijn doelstellingen te realiseren.

### **Intellectual capital management**

Intellectual capital management is gebaseerd op drie uitgangspunten:

1. organisaties onderscheiden zich vooral door hun immateriële bedrijfsmiddelen
2. gebrek aan transparantie op dit vlak leidt tot onderbenutting van bedrijfsmiddelen enerzijds en ongefundeerde waardering van de organisatie anderzijds
3. systematische aandacht voor immateriële bedrijfsmiddelen leidt tot betere (financiële) prestaties

### **Intellectual Capital Monitor**

Model ontwikkeld door Christiaan Stam.

Analoog aan het model van Sveiby, worden menselijk kapitaal, organisatie kapitaal en klant kapitaal afgezet tegen kwaliteit, vernieuwing en benutting.

[www.intellectualcapital.nl/ICmonitor.html](http://www.intellectualcapital.nl/ICmonitor.html)

### **Intellectual Capital of Nations**

Intellectual Capital of Nations is de beweging die de principes van *intellectual capital management* toepast op macro-economisch niveau, zodat richting kan worden gegeven aan toekomstige economische ontwikkelingen. Een 'intellectual capital of nations index' geeft inzicht in de *verborgen waarde* van een land of regio.

### **Intellectual capital statement**

Een intellectual capital statement betreft een periodieke rapportage over de 'waarde' van het intellectuele kapitaal. Een dergelijk verslag geeft inzicht in de bronnen van toekomstige waardecreatie en dient in de eerste plaats ter ondersteuning van de strategische dialoog, waarin richting kan worden gegeven aan toekomstige ontwikkelingen.

Bekende voorbeelden van intellectual capital statements zijn:

- Skandia (sinds 1994)  
Hoewel niet de eerste, absoluut het meest bekende externe intellectual capital verslag. Sterker nog, intellectual capital heeft Skandia op de kaart gezet. Raamwerk voor dit verslag is de *Skandia Navigator*, uitgewerkt door *Leif Edvinsson*.

- Celemi (sinds 1994)  
Het meest bekende en best uitgewerkte voorbeeld van de *Intangible Assets Monitor* van Karl Erik Sveiby.

### **Intellectual Property Management**

Zie: *Intellectueel eigendom*

### **Intellectueel eigendom**

Intellectueel eigendom maakt onderdeel uit van het *organisatie kapitaal* en kan worden gezien als de juridische variant van *intellectual capital management*. Intellectueel eigendom richt zich op bedrijfsmiddelen die in aanmerking komen voor juridische bescherming in de vorm van:

- patenen
- merknamen
- handelsnamen
- domeinnamen
- copyrights
- etc.

Zie ook: *Dow Chemical*

### **Internal Structure**

Zie: *Organisatie kapitaal*

### **ICT-kapitaal**

De waarde van de ICT-infrastructuur (hardware, software, netwerken). Maakt in de meeste modellen onderdeel uit van het *organisatie kapitaal* of *structureel kapitaal*.

### **Kennis**

Moet worden gezien als één van de belangrijkste componenten van het intellectuele kapitaal (maar is dus geen synoniem). Een deel (expliciete kennis) vinden we terug in het *organisatie kapitaal*, een ander deel vinden we terug in het *menselijk kapitaal* (persoonsgebonden kennis).

### **Kennis activa**

Veel gebruikt synoniem voor intellectual capital.

### **Kennisbalans**

Zie: *intellectual capital statement*.

### **Kennismanagement**

Doel van kennismanagement is het faciliteren van het kennisverwerkingsproces.

### **Kerncompetentie**

Jarenlang werd het strategisch denken gedomineerd door een focus op de markt en de externe ontwikkelingen (Porter). Met het concept 'kerncompetentie' verlegden Hamel &

Prahalad de aandacht naar de analyse van de eigen kwaliteiten van de organisatie in vergelijking met andere organisaties. Kerncompetenties zijn de unieke capaciteiten, bronnen waarop een organisatie z'n strategie kan baseren. Deze strategische stroming (*resource based management*) van begin jaren '90 is nauw verwant met het intellectual capital gedachtegoed (zie bijv. het eerste uitgangspunt van *intellectual capital management*).

### **Key performance indicator (KPI)**

Zie: *indicator*

### **Klant kapitaal**

Dit zijn de relaties met klanten, reputaties en merknamen. Soms wordt klant kapitaal aangevuld met 'supplier capital' of veralgemeeniseerd tot 'relationship capital' of 'reputation capital'. De waarde van het klant kapitaal wordt vooral bepaald door de mate waarin een organisatie in staat is de relatie, en het vertrouwen in reputatie en merknaam te onderhouden.

### **Kritieke succesfactor**

Factor waarmee een organisatie zich kan onderscheiden van de concurrentie en die dus van doorslaggevend belang is bij de realisatie van strategische doelstellingen. Wordt vaak gebruikt als 'denkstap' tussen strategische doelstellingen en *indicatoren*.

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Zie: *Duurzaamheid*

### **Marktwaaarde**

Marktwaaarde is de actuele waarde van de organisatie op de (aandelen)markt en wordt in de context van intellectual capital management gebruikt om de relativiteit van financiële verslaglegging aan te tonen.

### **Materiële activa**

Dit zijn de fysieke bezittingen van de organisatie (machines, gebouwen, etc.).  
Zie ook: *financieel kapitaal*

### **Menselijk kapitaal**

Dit zijn de mensen, hun persoonsgebonden kennis, vaardigheden, ervaring en attitude. Het menselijk kapitaal is per definitie de belangrijkste bron van waardecreatie van een organisatie. Het menselijk kapitaal kan niet worden gekopieerd en vormt dus een belangrijk concurrentievoordeel.

**Onzichtbare balans  
(invisible balance sheet)**

De onzichtbare balans vertegenwoordigt de waarde van de organisatie die door het huidige boekhoudkundige systeem aan het zicht wordt onttrokken.

**Organisatie kapitaal**

Dit zijn systemen, processen, cultuur, management en gecodificeerde kennis. Het is de infrastructuur van de organisatie. Het zijn de 'tastbare' immateriële activa. Alles wat achterblijft als de medewerkers aan het eind van de dag weer naar huis zijn.

**People, Planet Profit**

Zie: *duurzaamheid*

**Performance management**

Performance management helpt organisaties de aandacht te richten op zaken die van werkelijk strategisch belang zijn. Net als *intellectual capital management* moet performance management worden gezien als aanvulling op het traditionele financiële verslag. Het belangrijkste verschil is de interne focus. Bekendste instrumenten zijn de *Balanced Scorecard* en het *Business Excellence Model*.

**Perspectieven**

Perspectieven moeten worden gezien als een soort checklist die ons helpt een evenwichtige set *indicatoren* samen te stellen. Een goede *intellectual capital statement* bestaat uit een combinatie van indicatoren uit verschillende perspectieven. Ieder model hanteert z'n eigen set met perspectieven. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld 'kwaliteit', 'vernieuwing' en 'benutting'.

**Productiviteit**

Is de verhouding tussen input en output, of de mate waarin productiefactoren bijdragen aan het resultaat. Productiviteit wordt gezien als grootste uitdaging in de immateriële economie.

**Proces kapitaal**

Zie: *organisatie kapitaal*

**Relatie kapitaal**

Zie: *klant kapitaal*

**Reputatie kapitaal**

Zie: *klant kapitaal*

**Residual Income (RI)**

RI vertegenwoordigt de waarde die overblijft nadat aan alle verplichtingen is voldaan. Dit begrip ligt aan de basis van het denken over waardering van immateriële bedrijfsmiddelen.

**Resource based management**

Zie: *kerncompetenties*

**Scorecard**

Zie: *cockpit*

**Six Sigma**

Six Sigma is een statistische methode, die door middel van het meten en analyseren van de bedrijfsprocessen streeft naar verbetering klanttevredenheid, verkorten doorlooptijd en verminderen van gebreken.

**Skandia Navigator**

De Skandia Navigator is het model dat *Edvinsson* ontwikkelde bij het Zweedse verzekeringsbedrijf Skandia. Het model combineert het gedachtegoed van de *Intangible Assets Monitor* van *Sveiby* en de *Balanced Scorecard* van Kaplan en Norton. Dit model heeft zeer veel navolging gekregen en lijkt meer en meer te worden geaccepteerd als 'standaard' voor rapportage over het intellectuele kapitaal.

**Stakeholder reporting**

Term geïntroduceerd door Deense werkgroep in de 'Copenhagen charter'. Stakeholder reporting betreft de rapportage over waardecreatie aan alle betrokken / belanghebbende partijen (klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders en de maatschappij).

**Stewart, Thomas**

Stewart, journalist bij Fortune, publiceerde in januari 1991 zijn eerste artikel over kennis als bedrijfsmiddel. Kort daarop volgde een langer artikel met als titel *Brainpower*. Met dit artikel trok hij de aandacht van Leif Edvinsson. Dit persoonlijke contact en de ervaringen van Edvinsson bij Skandia leidde weer tot nieuwe spraakmakende artikelen. Met name het artikel *Intellectueel Kapitaal*, gepubliceerd in oktober 1994, riep extreem veel reacties op en droeg in belangrijke mate bij aan de ontwikkeling van het intellectual capital gedachtegoed.

**Stock-indicator**

Geeft uitdrukking aan de huidige kwaliteit van de immateriële bezittingen.  
Zie ook: *flow-indicator*

### **Structural capital**

Zie: *organisatie kapitaal*

### **Sveiby, Karl Erik**

Karl-Erik Sveiby, Professor verbonden aan Macquarie Graduate School of Management in Sydney, stond aan de basis van de omvangrijke Zweedse intellectual capital beweging. Zijn publicaties *Managing Knowhow* (1986), *The Invisible balance Sheet* (1989) en *Knowledge Management* (1990), waren baanbrekend en vormden de basis voor de eerste standaard voor rapportage over immateriële bedrijfsmiddelen aan het eind van de jaren '80. De omvangrijke acceptatie en implementatie van zijn gedachtegoed in Zweden inspireerde mensen over de hele wereld. Nog steeds geldt de Zweedse beweging als meest vooruitstrevend op dit vlak.

### **Tableau de bord**

De Franse variant van intellectual capital management, de *Tableau de Bord*, gaat reeds vele decennia terug. De oorsprong hiervan ligt in de scheiding van financieel management en management accounting in de jaren '30, waardoor het managers ontbrak aan financiële sturingsinstrumenten. Ter compensatie ontwikkelden managers hun eigen Tableau de Bord (instrumentenpaneel) op basis waarvan zij beslissingen konden nemen en sturing konden geven aan de organisatie.

Zie ook: *Cockpit*

### **Taxonomie**

Taxonomie betekent ordening. Moet in dit verband worden gezien als (nieuwe) indeling van het intellectuele kapitaal van de organisatie in *vensters* en *perspectieven*.

### **Technolease**

Slimme fiscale constructie, waarbij Fokker en Philips specialistische kennis verkochten aan, en weer terughuurden van, de Rabobank. Dit leverde alle partijen grote financiële voordelen op en redde Fokker en Philips van de ondergang. Hoewel het kabinet deze constructie eerst steunde, werd zij later teruggefloten. De affaire was één van de aanleidingen voor de totstandkoming van het rapport "Immateriële productiemiddelen, balanceren met kennis" (1999).

### **Tobin's Q**

Dit is de verhouding tussen *markt-* en *boekwaarde* van een organisatie.

### **Transparantie**

De beurs hausse van de negentiger jaren heeft geleid tot extreem grote verschillen tussen markt- en boekwaarde. Vooral de waarde van bedrijven in de zogenoemde TMT-sector rezen de pan uit. Dit in combinatie met de maatschappelijke trend dat er steeds meer particuliere aandeelhouders kwamen, heeft geleid tot een grotere vraag om transparantie m.b.t. de werkelijke waarde van een organisatie.

Zie ook: *corporate governance*

### **Vensters**

Vensters zijn de hoofdbestanddelen van het intellectuele kapitaal van de organisatie. In verschillende theorieën komt telkens dezelfde driedeling terug:

- Medewerkers kapitaal  
Dit zijn de mensen, hun persoonsgebonden kennis, vaardigheden en attitude.
- Organisatie kapitaal  
Dit zijn de systemen, processen, cultuur, management en gecodificeerde kennis.
- Klanten kapitaal  
Dit zijn de relaties met klanten, reputaties en merknamen.

Tezamen vormen deze drie vensters het intellectuele kapitaal.

Zie ook: *taxonomie*

### **Verborgene waarde**

Zie: *Onzichtbare balans*

### **Waarde(ring)**

Door onze diepgewortelde financiële orientatie, wordt waardering al gauw in verband gebracht met de financiële waarde van een organisatie. Financiële waardebeoordeling en de *boekhoudkundige richtlijnen* staan echter haaks op het immateriële karakter van het intellectuele kapitaal van organisaties. Intellectual capital management moet worden gezien als een zoektocht naar alternatieve vormen van positiebepaling (beoordeling) om inzicht te krijgen in de immateriële bedrijfsmiddelen, zodat beter richting kan worden gegeven aan toekomstige ontwikkelingen.

---

### **Intellectual Capital Services**

Adviesbureau op gebied van:

- Intellectual Capital Management
- Kennismanagement
- Performance Management

Tel. 035-6982544

Mob. 06-51 989280

[info@intellectualcapital.nl](mailto:info@intellectualcapital.nl)

[www.intellectualcapital.nl](http://www.intellectualcapital.nl)

