



Naar nieuwe prestatie-criteria?

Er bestaat al enige tijd behoefte aan een alternatief voor de traditionele accountingmethoden, niet in de laatste plaats waar het gaat om het meenemen van de factor mens. Resources en vermogens gerelateerd aan mensen, in een managementcontext vaak getypeerd als human capital (HC), worden de laatste veertig jaar steeds meer gezien als de primaire productiefactor. Toch lijken we er maar niet in te slagen op een bevredigende manier greep te krijgen op de wijze(n) waarop HC bijdraagt aan de performance van organisaties.

Eén manier om met HC in organisaties om te gaan is HC op de balans te zetten c.q. op te nemen in de winst- en verliesrekening. In de jaren zestig werd in de VS mondjesmaat geëxperimenteerd met human resource (costing and) accounting (hr(c)a). In de jaren tachtig volgden in Zweden experimenten met 'the invisible balance sheet' en 'the intangible assets monitor'. Uit de jaren negentig kennen we instrumenten als de balanced scorecard en de Skandia Navigator. En in 2001 introduceerden Becker, Huselid en Ulrich de HR scorecard. Veel ondernemingen experimenteerden met een van de genoemde benaderingen, met een variant daarop of een combinatie daarvan, dan wel met een geheel eigen benadering. Wat ze gemeen hadden is dat ze instrumenten wilden ontwikkelen voor het meten en managen van HC.

Behalve navolging ondervinden dergelijke benaderingen echter ook veel kritiek. Bijvoorbeeld vanwege de ethische aspecten verbonden aan het waarderen van mensen als 'kapitaal' en daarmee als uitwisselbaar met andere vormen van kapitaal. Ook zouden dergelijke benaderingen meer passen in het 'shareholder value'-denken dan dat ze rekening houden met de perspectieven van alle stakeholders. Zie voor een uiteenzetting over deze twee denkmodellen de bijdrage van Bakker e.a. aan dit nummer. Wellicht het grootste kritiekpunt betreft de valkuil van de meetbaarheid van HC. Critici stellen dat, waar de werkelijkheid totstandkomt via 'sociale constructie', het naïef is om tot het optimale pakket van criteria te willen komen waarmee je de werkelijkheid kunt meten. In plaats van een positivistische meetbenadering, zoals toegepast bij hrca, Tobin's Q en EVA, zou beter een interpretatieve 'meet'-benadering passen, waarvan bijvoorbeeld sprake is bij methoden die gebruikmaken van scorecards en strategy maps. En misschien zou nog beter passen: een organische benadering, waarin bijvoorbeeld narratieven en dynamische visualisering een plaats krijgen.

De deskundigen zijn het er nog lang niet over eens welke benadering het moet gaan worden. Het geluid dat een andere aanpak nodig is, wordt steeds sterker. Daarom is het goed dat er met nieuwe benaderingen en nieuwe invullingen van bestaande benaderingen wordt geëxperimenteerd. Een aanpak die aanhaakt op aanpakken zoals genoemd onder de positivistische benadering, maar die ook nieuwe elementen aandraagt, wordt beschreven in de bijdrage van Barber en Strack aan dit nummer. De auteurs zoomen in op bedrijven die zij 'people businesses' noemen. In mijn perceptie weten ze daarbij enkele kritiekpunten op bestaande benaderingen te omzeilen.

Peter Schramade