

Data in perspectief:

28

Investeren in een structureel beter advies

Het belang van data voor de strategie zien veel organisaties, ook accountantskantoren, wel in. Maar hoe geef je dat werkbaar vorm in je organisatie en advisering? Wilco Schellevis, directeur van Refine-IT en partner bij Visser & Visser, gebruikt hiervoor het volwassenheidsmodel. Tijdens de masterclass laat hij zien hoe de ontwikkeling van datagedrevenheid zowel uw klant als kantoor een strategische impuls kan geven.

Hoe data-volwassen is uw kantoor nu echt? Om daar een goed beeld van te krijgen, raadt Schellevis het volwassenheidsmodel aan. Dit fungeert op de eerste plaats als een eerlijke spiegel, want hij ziet dikwijls dat de beleefde werkelijkheid – vooral op bestuursniveau – behoorlijk afwijkt van de realiteit. “Het databewustzijn is in de accountancy gemiddeld tot bovengemiddeld in vergelijking met andere branches, maar de uitvoering houdt geen gelijke tred. Een kopgroep investeert in een datagedreven strategie, maar veruit de meeste kantoren doen alleen ad hoc iets met data. Het gaat dan om kleine incidentgedreven projecten zonder strategische bedding en zonder strategische follow-up. Dit komt vooral doordat men niet weet hoe en met welke mensen het kantoor zich kan ontwikkelen naar een datagedreven strate-

gie. Daar biedt het volwassenheidsmodel handvatten voor.”

Vijf fases van volwassenheid

Het volwassenheidsmodel geeft inzicht in hoe en in welke mate de organisatie data effectief gebruikt om keuzes te maken en waarde te creëren. Het model telt vijf fases: basic, opportunistic, systematic, differentiating en transformational. In de eerste fase zijn data in de organisatie beschikbaar, maar er is continu discussie over welke gegevens betrouwbaar zijn en welke niet. Data-analyse vindt hooguit ad hoc en in spreadsheets plaats. In fase twee worden technologieën ingezet om de kwaliteit van de informatie te verbeteren, maar er is nog geen centrale dataverzameling. In deze fase wordt de groei naar meer datavolwassenheid belemmerd door de cultuur in de

Wilco Schellevis

Het databewustzijn is in de accountancy gemiddeld tot bovengemiddeld in vergelijking met andere branches, maar de uitvoering houdt geen gelijke tred



organisatie, aldus Schellevis. “Dit is de lastigste fase, want de organisatie is nog niet gewend om data structureel te benutten. Je moet in deze fase dus beweging creëren en dat vraagt om stevig leiderschap. Hier loopt het dikwijls op vast.”

Pas in fase drie investeren organisaties in een meer gestructureerde uitvoering van data-analyse om er toegevoegde waarde uit te halen, zowel voor hun klanten als zichzelf. Gegevens zijn structureel en centraal aanwezig en te combineren, er is niet of nauwelijks discussie meer over de betrouwbaarheid en in de hele organisatie erkent men de toegevoegde waarde. De fases vier en vijf van het model zijn volgens Schellevis toekomstmuziek voor de accountancy. “Vrij veel kantoren zitten nu in fase één, de koplopers tussen twee en drie. Alles wat daarna komt, is vooral voor aan de tekenafel. Laten we ons eerst concentreren op de groei naar fase twee en de belangrijkste en tegelijk lastigste overgang: van fase twee naar drie.”

Op basis van vertrouwen

Hoe pak je dit als accountantsorganisatie aan? Schellevis zet daarvoor een groeimodel op basis van best practices uiteen. “Om van de eerste naar de tweede fase te komen, heb je leiderschap nodig en een mandaat vanuit de directie of de aandeelhouders. Het eerste project zal niet meteen succesvol zijn, niet alles gaat meteen foutloos en het duurt ongetwijfeld langer dan gedacht. Zonder mandaat loop je dan al meteen vast. Stuur dus niet aan de voorkant op uren of geld, maar inhoudelijk.” Daar gaat het in de praktijk vaak mis, benadrukt Schellevis. “Ik zie dat accountants vaak niet gewend zijn om te investeren in een data-gedreven strategie. Ze zien het belang ervan wel in en weten hoe groot de benodigde investering is, maar vervolgens worstelen ze eindeloos met de businesscase. Echter, in de eerste fase kun je rekenen wat je wilt; je krijgt geen eenduidige businesscase. Je investeert puur op basis van vertrouwen in de datagedreven strategie, onderweg ontdek je pas hoe dit zich vertaalt in een businesscase. Misschien doe je uiteindelijk slimmer werk voor hetzelfde geld. Veel kantoren denken meteen in extra adviesuren, maar misschien moet je de investering wel doen om je aantal adviesuren vast te houden. Staar je vooraf niet blind op een

businesscase, maar wees overtuigd van de waarde van data-analyses.”

Praktisch groeiplan

Start met een klein team (of wellicht één persoon), vrijgesteld van urennormen en direct onder een coachende partner die invloed heeft op het beleid en de andere partners of aandeelhouders. “Dit is de kopgroep”, verduidelijkt Schellevis. “Begin vanuit een duidelijke visie met het snel realiseren van resultaten. Tussen fase een en twee is er in de organisatie nog veel wantrouwen. Kun je vanuit data op hetzelfde niveau adviessignalen genereren als op de vertrouwde manier? Daarom heb je snelle resultaten nodig. Als men ziet dat de kwaliteit toeneemt, heb je het kantelpunt bereikt.”

Tussen de tweede en de derde fase heeft de kopgroep al successen behaald en neemt het geloof in data-analyse in de organisatie toe. Dan is het zaak om binnen de organisatie ambassadeurs te krijgen die data-analyse inbedden in de adviesprocessen. “De rollen worden omgedraaid; het is niet langer de kopgroep die data-oplossingen aandraagt, maar medewerkers gaan zelf om specifieke oplossingen vragen. Ga via klantpanels na waar je nog kunt verbeteren en richt kwaliteitsbeheersing in rond je adviessignalen. In fase twee van het model creëer je ad hoc al waarde voor je klanten, in fase drie doe je dat structureel.”

De juiste competenties

En dan de hamvraag: hoe kom je aan de juiste medewerkers voor dit traject? Mensen die begrijpen hoe je conceptueel van data naar advies kunt komen, zijn schaars in de accountancy. De mensen die uitvoering moeten geven aan deze ideeën, zoals data-analisten en -wetenschappers, zijn zo mogelijk nog schaarser. Schellevis: “Accountants hebben niet het meest sexy profiel in de markt en dus is het lastig concurreren met partijen als Google en Coolblue. Maar het meest onderscheidende vermogen van een accountantskantoor is dat er al veel data beschikbaar zijn en dat je vrij snel resultaten kunt behalen. Er is voor data-analisten veel ruimte om te pionieren en te exploreren en ze kunnen echt een verschil maken. Dat voordeel moeten kantoren duidelijker communiceren.”

Een tweede mogelijkheid is om te kijken naar eigen mensen met analytische vaardigheden, kennis van data en tools en businessinzicht. “Ik weet uit ervaring dat er in elke organisatie mensen zijn die hier gevoel voor hebben en er graag meer mee willen doen. Door de waan van de dag komen ze er echter niet toe. Maak een of twee medewerkers vrij en laat hen zonder uredruk aan de slag gaan met dit soort projecten. Zij kennen bovendien je cultuur, processen en klanten al. Durf die stap te zetten, want het geeft je kantoor en je klanten een strategische boost.”

SRA-Masterclass Strategie

Wilt u ook deelnemen aan de SRA-Masterclass Strategie? Deze masterclass bestaat uit een cyclus van vier bijeenkomsten per jaar waarin actuele onderwerpen vanuit een strategische invalshoek worden behandeld.

Jaarprogramma 2019

- Donderdag 9 mei 2019: Strategische herpositionering van uw kantoor - Verbinding tussen mens, markt en merk
Master: Judith Maagdenberg en Barend van de Kraats, beide van The Alignment House
- Donderdag 27 juni 2019: Teambuilding en talentontwikkeling - Over de continuïteit van het bestuur
Master: Mark Vijverberg, directeur Work Life Academy
- Donderdag 19 september 2019: De sector accountancy door de bank genomen - Economische, bedrijfskundige en sectorale trends & ontwikkelingen
Masters: Han Mesters, sector banker zakelijke dienstverlening en Kasper Buiting, senior sector economist, beiden werkzaam bij ABN AMRO Bank.
- Donderdag 21 november 2019: Waardengedreven leiderschap met impact - Een reis binnendoor
Master: Prof. dr. Gabriël G. Anthonio

Kijk voor meer informatie en inschrijving op www.sra.nl/masterclass-strategie.