DE ADVISEUR VAN DE TOEKOMST CREËERT ZIJN EIGEN MAATWERK

Ja, veel accountantskantoren hebben het heel druk in een snel veranderende wereld en ja, ze komen vaak moeilijk aan goede medewerkers. Maar geldt dat niet net zo goed voor de andere spelers in de zakelijke dienstverlening? Kunnen al die partijen op dat gebied wellicht iets van elkaar leren? En kun je daar ook iets mee richting (potentiële) klanten? Kasper Buiting en Han Mesters, beiden werkzaam bij ABN Amro, beantwoorden deze vragen met een volmondig ja. Wat en hoe leggen ze uit tijdens de SRA-Masterclass Strategie 'de sector accountancy door de bank genomen'.

Als je wilt weten wat je van elkaar kunt leren, moet je weten wat er speelt. Daarom schetsen Kasper Buiting, senior sector economist, en Han Mesters, sector banker zakelijke dienstverlening, eerst een beeld van de nieuwste trends en ontwikkelingen in de economie, de zakelijke dienstverlening en de relevante ontwikkelingen op bedrijfsniveau. De belangrijkste bevinding vanuit macro-oogpunt is dat de economische groei afkoelt, terwijl er nog steeds een tekort aan arbeidskrachten is. De werkloosheid stijgt weliswaar licht, maar die beweging ziet Buiting toch vooral als een eenmalig en seizoensmatig effect. "Wellicht krijgen we de interessante situatie dat de demografische ontwikkeling sterker blijft dan de economische cyclus. De schaarste aan arbeidskrachten krijgt in dat geval een structureel karakter. Hoe gaan we daarmee om? Dat is de kernvraag waarover we nu moeten nadenken."

SLIMME PRODUCTIVITEIT

Als we structurele schaarste als uitgangspunt voor de toekomst nemen, dan is de vraag: in hoeverre kan technologie het tekort opvangen? "Tot nu toe zien we alle technologische mogelijkheden die we hebben niet terug in de productiviteitcijfers", vervolgt Buiting. Slimme technologie alleen maakt ons per saldo kennelijk niet productiever. We hebben ook mensen nodig die er meer weten uit te halen. Tegenover banen die verdwijnen – vooral repetitief werk van lager geschoolden dat je in processen kunt uitdrukken – staan dus nieuwe banen voor hoger opgeleiden. "Voor zakelijke dienstverleners betekent dit dat je kritisch moet kijken naar je bedrijfscultuur, competenties en verdienmodel."

'ZACHTE KANT'

Om in tijden van structurele schaarste goede mensen aan te trekken en te behouden, is het zaak dat organisaties hun zachte kant ontwikkelen. De jonge generatie op de arbeidsmarkt vraagt om andere aandacht en een andere cultuur, benadrukt Mesters. "Je bedrijfscultuur

is een unique selling point. Het gaat niet meer alleen om winstmaximalisatie en KPI's. Dat maakt de uitdaging voor bankiers en accountants groot. We werken in een branche met veel 'blauwe' medewerkers, de intermenselijke ontwikkeling heeft ook nooit een belangrijke rol gespeeld in onze opleidingen."

Blauw in de organisatie staat onder meer voor regels, structuur, systematisch werken en hiërarchie. Dat is over het algemeen geen omgeving waarin jongeren zich erg prettig voelen. "Door de druk van compliance blijft er in onze branche altijd een zekere mate van hiërarchie ontstaan. Er is echter een verschil tussen de formele hiërarchie en de persoon. Als je je organisatie procesmatig hiërarchisch hebt ingericht, hoeft dat niet te betekenen dat je je ook als mens hiërarchisch moet opstellen. Dat zijn twee verschillende dingen en bankiers en accountants worstelen daar nogal eens mee."

Het is echter nodig dat je een cultuur hebt waarin je medewerkers de ruimte geeft om kritisch te zijn en fouten te maken, vindt Mesters. Dit vraagt om andere leidinggevende competenties en managers moeten in dit opzicht ook streng naar zichzelf kijken. En daar moet je vervolgens consequenties aan durven verbinden: if you can't change management, change management.

VERMOGEN TOT BEHOEFTECREATIE

Terug naar het productiviteitsvraagstuk en het gegeven dat de branche behoefte heeft aan andere competenties en diensten. Om meer te halen uit technologie en organisatie, zul je, volgens Mesters, mensen moeten ontwikkelen. Om te laten zien hoe, gebruikt hij een piramide met drie niveaus. De basis voor accountants is de financiële expertise, maar dit is voor (potentiële) klanten niet meer dan een gegeven. Als succesvol professional zul je minimaal moeten opschuiven naar het tweede niveau: het vermogen om klantbehoeften te herkennen. Mesters: "Je moet een referentiekader hebben van verschillende disciplines bij je klant. Wat gebeurt er met de strategie, binnen HR, bij de operationele afdelingen? In dit opzicht zou een MBA-opleiding voor accountants interessant zijn, als aanvulling op de financiële kennis."

In de zakelijke dienstverlening zijn er volgens Mesters maar weinig professionals die zomaar de stap van niveau één naar twee kunnen maken. Laat staan naar niveau drie, de top van de piramide: het vermogen tot behoeftecreatie. "In deze tijd gaat het erom dat je in staat bent om klanten te wijzen op kansen en uitdagingen die zij zelf nog niet zien. Om dit te bereiken, heb je medewerkers nodig met een ander profiel dan in onze branche gebruikelijk is. Ik heb het dan over creatieve mensen met een onverzadigbare nieuwsgierigheid, die de juiste vragen weten te stellen, dwarsverbanden kunnen leggen tussen disciplines, in dialoog gaan met de ondernemer en hem helpen met zijn strategische plannen. De beste adviseurs zijn strategische gesprekspartners die hun eigen maatwerk bij klanten creëren."

ADVIESKANSEN IN DUURZAAMHEID EN HR

Dit adviesmaatwerk heeft volgens Buiting en Mesters zeker niet alleen betrekking op de traditionele accountancydiensten, maar kan bijvoorbeeld ook ICT-advies betreffen. De beste mogelijkheden zien zij in impact reporting, het verslag van de duurzaamheidsactiviteiten van een bedrijf, en HR. Buiting: "Sommige accountantskantoren rapporteren in hun jaarverslag zelf over hoe zij bijdragen aan de 17 duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties, de SDG's. Ook voor klanten is het essentieel om te laten zien hoe zij bijdragen aan een duurzame economie. De advisering hieromheen biedt absoluut kansen voor accountants."

> **"Als succesvol professional zul je minimaal moeten opschuiven naar het tweede niveau: het vermogen om klantbehoeften te herkennen."**

Datzelfde geldt voor de HR-dienstverlening. "Denk aan het detacheren van controllers of financieel-directeuren bij klanten. Dit kan al erg lucratief zijn, maar het gaat verder dan dat. In een wereld van structurele schaarste wordt Human Resources een kernactiviteit. Voor accountants betekent dit een keur aan mogelijkheden op het gebied van strategische personeelsplanning. Denk bijvoorbeeld aan strategische personeelsplanning of advisering bij het meten van de output van medewerkers. Het is zaak om dit soort ontwikkelingen nu op te pakken. Niet alleen intern, maar ook bij klanten. Als je hier als kantoor in meegaat, is er ook bij structurele schaarste namelijk zeker ruimte voor groei."

Doet u mee?

SRA-MASTERCLASS STRATEGIE

Wilt u deelnemen aan de SRA-Masterclass Strategie? Deze bestaat uit een cyclus van vier bijeenkomsten per jaar waarin actuele onderwerpen vanuit een strategische invalshoek worden behandeld. Er is veel tijd een aandacht voor de vertaling naar de besturing van een kantoorpraktijk. Kijk voor meer informatie op www.sra.nl of neem contact op met Menno Kooreman, 030 656 60 60.