



Crowe

| De datagedreven werkwijze van Crowe Foederer

**High tech, high touch.**

*Technology:*

**Mijn spreekbeurt  
gaat over  
ICT structuren**

Nieuwe technologieën praktisch toepassen  
is de kracht van Crowe.



# High tech, high touch

## De datagedreven werkwijze van Crowe Foederer.

De hoeveelheid data groeit al jaren exponentieel in alle sectoren van de maatschappij; in de cloud zijn applicaties steeds meer met elkaar verbonden tot complete ecosystemen; en moderne tooling biedt in zo'n wereld niet alleen veel nieuwe mogelijkheden maar ook een gebruiksgemak waar we tien jaar geleden alleen maar van konden dromen.

Wat betekent dit voor een innovatief accountantskantoor dat klanten het allerbeste wil bieden? Het betekent dat een datagedreven controle het nieuwe normaal wordt. Dat is wat ons betreft een no-brainer, want het leidt op efficiënte wijze tot een hoger niveau van controlezekerheid. Niettemin is het wel een behoorlijke trendbreuk met de klassieke aanpak die vraagt om een goede begeleiding.

Maar het betekent ook (en vooral) dat klanten kunnen profiteren van dit nieuwe normaal. Met de overvloed aan data kunnen we heel eenvoudig nieuwe inzichten genereren. En met die inzichten kunnen klanten betere beslissingen nemen. Het gaat bij dit alles niet om mooie rapporten of dashboards, het gaat erom de vinger op de zere plek te leggen en/of kansen te signaleren voordat iemand anders ze ziet. En die betere beslissingen zijn de basis voor ondernemingssucces, zeker in een volatiele en complexe omgeving.

Onze ervaring leert dat het daarbij niet alleen om technologie gaat. Hoogwaardige data-analyse is mooi maar is waardeloos zonder duiding of interpretatie door iemand met inhoudelijke kennis en gevoel voor de context. Want, zo luidt een mooie Engelstalige wijsheid:

“

*A fool with a tool is still a fool.*

Daarom zetten wij in op high tech, high touch.

**High tech:** We zijn dol op de techniek en exploreren voortdurend nieuwe opties voor data-analyse. Want de wereld staat niet stil en we willen vooroplopen. We houden niet van ronkende hypewoorden maar laten liever in de praktijk zien dat het werkt.

**High touch:** We zijn pas tevreden als onze professionals samen met de klant vanuit hun kennis tot inzichten komen die er echt toe doen. Inzichten die de klant verrassen, die direct winst opleveren of waarmee de concurrent kan worden afgetroefd. Want uiteindelijk gaat het bij dit alles niet om data. Het gaat om relevante inzichten.

Dat een klant daarbij kan rekenen op solide en betrouwbare informatie, op de hoogste standaarden van informatiebeveiliging en op heldere afspraken over de omgang met data, dat beschouwen we als vanzelfsprekend. Dat is al meer dan honderd jaar de gewoonste zaak ter wereld.

In dit paper gaan we dieper in op onze high tech, high touch aanpak.

---

# 1. Waarom we een nuchtere kijk op data nodig hebben

## **Het gaat niet om techniek, het gaat om relevantie.**

Data is het nieuwe goud, zoveel is in het begin van de 21e eeuw wel duidelijk geworden. De belofte is simpel: Wie data goed kan omzetten in relevante inzichten kan de beste beslissingen nemen, op welk vlak dan ook.

Doktoren kunnen betere diagnoses stellen met meer data over vergelijkbare patiënten. Verkeerskundigen kunnen de doorstroming in steden verbeteren door patronen in data te ontdekken en daarop te anticiperen. Politieke partijen kunnen met meer precisie hun doelgroep bereiken en precies de groep zwevende kiezers bereiken waar ze nog winst kunnen boeken. CFO's kunnen beter voorspellen waar kansen en risico's liggen. En zo is voor elke beroepsgroep een toepassing te formuleren.

Die nieuwe realiteit is dus veelbelovend in tal van opzichten.

Maar die nieuwe realiteit blijkt ook een prima voedingsbodem om hijgerig achter hypes en modewoorden aan te lopen. Sommige managers en bestuurders krijgen het gevoel dat ze de trein niet mogen missen en stappen op die trein zonder een helder doel voor ogen. Het gevolg van deze *Fear of Missing out (FOMO)*: het resultaat van investeringen in nieuwe technologie is nogal eens teleurstellend.

De kern van het probleem is dat vaak primair wordt geredeneerd vanuit technologische mogelijkheden en veel minder vanuit de toegevoegde waarde van die mogelijkheden. En precies daarom is vaak onduidelijk waarom bepaalde projecten relevant zijn. Terwijl ondernemingssucces op langere termijn staat of valt met relevantie: zolang je een relevant product of dienst levert heb je als bedrijf immers bestaansrecht.

Dat geldt voor onze klanten. En het geldt ook voor ons als accountantskantoor.

Daarom neemt Crowe Foederer relevantie als uitgangspunt voor het integreren van data-analyse in de dienstverlening.

## 2. Waarom het gebruik van data relevant is voor klanten

### Data levert inzichten voor beter ondernemen.

In november 2019 won Max Verstappen na een spektakelstuk de Braziliaanse Grand Prix. Na de race werd Hannah Schmitz samen met Verstappen het podium op geduwd om de champagne te laten spuiten. De Nederlandse tv-commentator sprak wat badinerend over 'het datameisje'.

Het ging hier echter wel om een datameisje met een masterdiploma van de prestigieuze Universiteit van Oxford. Een meisje dat op een beslissend moment in de race binnen een paar seconden een cruciale beslissing nam op basis van een enorme hoeveelheid data. Haar gedurfde beslissing om Verstappen naar binnen te roepen voor een verse set banden bleek beslissend voor zijn winst.

Formule 1 teams zijn apetrots op hoe ze met een enorme hoeveelheid data hun prestaties continu verbeteren. De teams beseffen hoe belangrijk die data zijn in de concurrentiestrijd. Je wint er races mee. In het bedrijfsleven zou dat niet anders mogen zijn. Natuurlijk heeft goed ondernemerschap nog steeds te maken met lef, daadkracht, intuïtie en vakmanschap. Net zoals Max Verstappen zonder die eigenschappen kansloos zou zijn. Maar elke ondernemer wil de beste beslissingen nemen en net zoals in de Formule 1 kun je daarin excelleren met de beste inzichten uit data.

Op strategisch niveau kan je in de data zien waar de sterktes en zwaktes van je onderneming liggen en daarop sturen. Analyseren waar je het beter of minder doet dan de concurrent. Haarscherp weten waar marktkansen liggen. Op meer operationeel of tactisch niveau kun je door gebruik van data innovaties neerzetten, gepersonaliseerde aanbiedingen doen, dynamic pricing toepassen of gericht adverteren.



*Het gebruik van data is dan ook een voorwaarde om de concurrentiestrijd te winnen.  
Net zoals in de Formule 1.*

Daarom is data relevant voor elke organisatie.

De accountant heeft bij dit thema een sleutelrol te spelen voor zijn klant. De accountant heeft immers een unieke positie: een accountant heeft kennis en ervaring als het gaat om data én een accountant zit vanuit zijn professionele rol al op een kruispunt waar veel data uit verschillende bronnen bij elkaar komt. Dat maakt het dan ook mogelijk om op een nieuwe manier waardevol te zijn voor klanten. Met scherpe benchmarks en trendanalyses met een voorspellende waarde bijvoorbeeld.

Zodat klanten beter kunnen ondernemen.

---

### 3. Waarom het gebruik van data belangrijk is voor controlerend accountants

#### **Meer zekerheid met minder handwerk.**

Slim gebruik van data maakt een heel andere accountantscontrole mogelijk. Veel effectiever op een efficiënte wijze.

Het is zelfs denkbaar dat de accountant straks niet de jaarrekening controleert maar dat deze een continue realtime informatievoorziening monitort. Met wat verbeelding zien we dan een accountant die op een dashboard voor zich ziet waar er real-time wat mis zou kunnen zijn in de informatievoorziening en de interne controle bij zijn cliënten. Met technologie kan de accountant dan volautomatisch controles uitvoeren bij cliënten en monitoren op risico's en opmerkelijke trends. Als accountant kom je dan alleen in actie als er bijzonderheden zijn.

Bij Crowe Foederer lopen we graag voorop met technologie. Maar we zijn geen dagdromers en laten liever in de praktijk gewoon zien wat er vandaag mogelijk is.

In alle nuchterheid: het werk van een accountant is in de kern nog steeds hetzelfde. Volgens een internationale definitie gaat het bij data-analyse om het 'ontdekken van patronen, afwijkingen, inconsistenties, en het onttrekken van andere nuttige informatie over het object van het onderzoek door middel van analyse, modellering en visualisatie'\*. Feitelijk zijn spreadsheettoepassingen in die definitie ook vormen van data-analyse. Wat (relatief) nieuw is, is het feit dat we nu met technologie veel krachtiger, met meer chirurgische precisie en met meer betrouwbaarheid te werk kunnen gaan.

We kunnen volledige datasets beoordelen en controleren in plaats van deelwaarnemingen te doen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om een integrale beoordeling van journaalposten of een volkomen controle van inkoop- en verkooporders en facturen. In accountantsjargon gaat het om zogeheten gegevensgerichte controles. Met een handmatige aanpak zou het onmogelijk zijn om een volkomen controle uit te voeren op een dataset. Met moderne tools zijn er nauwelijks beperkingen in het verzamelen van digitale 'sporen' uit systemen en het op basis daarvan ondersteunen of ontkrachten van bepaalde hypothesen.

Dat is zeer effectief. En ook daarom is een datagedreven werkwijze voor ons relevant.

## 4. Waarom de belofte van data geen belofte meer is

### **Crowe Foederer maakt het waar.**

Data-analyse biedt een geweldig potentieel voor accountants en hun klanten. Maar lange tijd was dat potentieel vooral te zien op de tekentafel en werden er in de praktijk maar weinig echte stappen gezet. Sommigen spraken van 'vaporware', een begrip dat werd gebruikt bij de opkomst van internet en toen werd gebruikt voor technologische concepten die alleen maar in marketingbrochures bestonden maar nooit in de praktijk werden gebracht.

Bij Crowe Foederer houden we niet van vaporware. Een groeiend team laat de mogelijkheden gewoon elke dag in de praktijk zien. We doen dat op dit moment binnen de audit praktijk (met natuurlijke adviesfunctie) en onze HR-services en gaan dit de komende tijd uitbreiden naar andere domeinen.

Hierbij hanteren we vier uitgangspunten:

#### We gaan voor gemak en efficiency

Het proces en de techniek achter data-analyse moet geen belemmering zijn. Daarom hebben we het proces en de tooling voor het laden van data van klanten – in jargon: Extract Transfer en Load (ETL) – doorontwikkeld zodat het voor de gangbare systemen bij klanten eenvoudig en snel te doen is. Ook hebben we voor dit doel een eigen Data Lake ingericht.

#### We kiezen voor standaardisering waar dat mogelijk is

Innovaties breken vaak pas echt door als ze schaalbaar zijn. Het ontwikkelen van maatwerk toepassingen klinkt dan ook vaak mooi, maar duurzaam succes vraagt om universeel toepasbare – en dus herbruikbare – mogelijkheden. Develop once, apply many, zo luidt het motto. Met dit motto in gedachten hebben we inmiddels een 150-tal analyses ontwikkeld die kant en klaar bruikbaar zijn en direct nuttige inzichten opleveren. Analyses die we moeiteloos kunnen toepassen voor veel gangbare systemen en die vaak een standaard onderdeel vormen van onze aanpak.

Voorbeelden daarvan zijn:

#### **Slimme analyse debiteuren**

Een overzicht met oude openstaande posten is mooi, maar je wilt als ondernemer vooral weten waar je financiële risico's loopt met je klanten. Onze analyse haalt data uit verschillende bronnen op en komt op basis van onder meer tot feitelijk betaalgedrag, winstgevendheid en risico-indekking tot een analyse waar een ondernemer echt wat aan heeft.

#### **Inzicht in risico's HR**

Op het vlak van HR is sprake van complexe en snel veranderende wetten en regels. Met onze analyses leggen we haarfijn bloot waar er kansen en risico's zijn ten aanzien van onder meer verzuim, fiscale risico's van ontslag voor de pensioenleeftijd, het voldoen aan CAO's, afstandsverklaringen en arbeidstijden.

### **Slimme analyse van personeelsformatie**

Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal, zo stellen veel ondernemingen volkomen terecht. Het is dan ook essentieel om daarnaar te handelen en met onze analyses ontstaat onder meer inzicht in de opbouw van de formatie, de (on)logica in het functiegebouw en mogelijk zelfs het functioneren van de organisatie.

### **Prijs- en marge analyse**

Succesvol ondernemen doe je op basis van feiten en je wilt op zijn minst weten waar het geld verdiend wordt. Welke segmenten, klanten of productgroepen doen het goed of minder goed qua marge? Met onze analyses kunnen we heel eenvoudig verrassende inzichten vanuit verschillende perspectieven laten zien.

### We borgen kwaliteit en vaktechniek

Steunen op data-analyse is vakinhoudelijk een koerswijziging ten opzichte van de conventionele controleaanpak. Er mag geen twijfel over zijn dat de nieuwe aanpak voldoet aan de wet- en regelgeving. Een deel van die wet- en regelgeving is weliswaar niet specifiek toegesneden op het gebruik van data-analyse en andere technieken voor het verkrijgen van controlebewijs in deze vorm, maar laat daar wel degelijk voldoende ruimte voor. We hebben op dat punt gezorgd voor een stevige onderbouwing en zoeken actief de dialoog erover met andere partijen.

### We zorgen voor context

Data is op zichzelf – zonder context – waardeloos. Data wordt pas waardevol als het kan worden omgezet in inzichten. ‘We’re drowning in data, but starving for wisdom’, zo luidt een bekende quote, toegeschreven aan Charles Wilson. Minder bekend is echter dat de oorspronkelijke quote langer is:

“

*The world henceforth will be run by synthesizers, people able to put together the right information at the right time, think critically about it, and make important choices wisely.*

Juist als accountantskantoor pakken we de rol van synthesizer – verbinder. Ten eerste doordat we de data uit verschillende bronnen (systemen) kunnen verbinden. Ten tweede doordat we disciplines bij elkaar brengen: aan de ene kant is kennis nodig van onder meer statistiek, technieken voor data-extractie en modellering en programmeren. Aan de andere kant gaat het om kennis van de business en de processen bij een klant, oftewel om mensen die snappen waar een ondernemer tegenaan loopt. Alleen die combinatie zorgt voor echte waarde.

## 5. Waarom zorgvuldigheid geboden is

**Crowe Foederer is helder over wat we wel (en niet) met data doen.**

De wereld is steeds meer een netwerk. Systemen en applicaties zijn sterk met elkaar verbonden, middels API's of andere interfaces wordt data naadloos gedeeld en die data wordt vaak in de cloud opgeslagen. Het effect daarvan is dat er eenvoudig toegang komt tot informatie die tot voor kort niet of alleen maar gefragmenteerd beschikbaar was. Dat biedt grote voordelen maar ook risico's. Want hoe weet een bedrijf dat een systeem of een toepassing gebruikt of de data niet ongewenst verder wordt gedeeld? En of de informatiebeveiliging wel op orde is?

Data governance – hoe ga je om met data van klanten en hoe borg je de belofte op dat punt - is dan ook een belangrijk vraagstuk. Tegelijkertijd lijkt dit onderwerp bij bepaalde softwarepartijen minder goed ontwikkeld.



*Als accountantskantoor begrijpen we als geen ander dat zorgvuldigheid hier is geboden.*

We kiezen voor betrouwbare partnerships en laten er met een helder framework met uitgangspunten geen misverstand over bestaan richting onze klanten.

Data governance begint met heldere afspraken tussen Crowe Foederer en de klant welke data wordt gedeeld, wie deze data waarvoor mag gebruiken en voor welke periode dit is toegestaan. Daarna wordt dataverwijderd. Data governance omhels verder ook duidelijke afspraken over datakwaliteit en service afspraken.

Binnen Crowe Foederer is het databeleid leidend in ons doen en laten. Of het onze eigen data betreft of data van klanten, we hanteren strikte eisen voor data classificatie, de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van data. We doen hier geen concessies aan en gaan ook steeds verder in onze verantwoording door optimalisaties door te voeren op het vlak van audit trails en data lineage.



---

## 6. Waarom het nooit af is

**Crowe Foederer gelooft niet in blauwdrukken; wel in continu leren.**

De implementatie van nieuwe technologie loopt meestal niet stuk op strategie, structuur of systemen. Het tempo van technologische innovatie wordt vooral bepaald door de menselijke adoptie. Dat geldt voor accountants, maar ook voor de klanten.

De centrale opgave is ook hier 'to teach an old dog new tricks.' We moeten andere competenties ontwikkelen. We werken meer samen met IT aan de klantkant. We moeten zelf (nog) meer de samenwerking zoeken tussen disciplines.

De beste aanpak is volgens ons het 'see, feel, change'-principe. In plaats van verandering via de weg van rationele argumenten en top down verhalen gaat het er hierbij meer om concreet te laten zien en ervaren wat vernieuwing kan opleveren. Dergelijke voorbeelden zorgen dat het vliegwiel van vernieuwing van onderaf op gang komt.

Bij dit alles geldt echter dat we geen blauwdruk van de toekomst hebben. We zijn ervan overtuigd dat het in een snel veranderende omgeving beter is om elke dag te exploreren wat er beter kan. Continue experimenten aan te gaan en daarvan te leren. Want nieuwsgierigheid is de brandstof voor groei.





---

## Neem contact op met een van onze specialisten

### Meer weten over High tech, high touch?

Crowe Foederer heeft de afgelopen jaren veel organisaties geholpen met de inzet en implementatie van datagedreven audit en HR-oplossingen. Wilt u sparren over de mogelijkheden voor uw situatie?

Neem dan contact op met onze specialisten:

#### Roel van den Berg



Partner

+31 (0)6 - 26 96 84 81

r.vandenberg@crowefoederer.nl



#### Bram Krijnen



Partner

+31 (0)6 - 50 52 54 33

b.krijnen@crowefoederer.nl

