

De uitdaging die accountability heet

Scherpere keuzes maken en
meer impact realiseren

Onderzoek 'Accountability & data':
Inzichten, conclusies en aanbevelingen

Amsterdam, augustus 2014



Reputatie
Communicatie
Public Affairs



Dit document bevat uitkomsten van onderzoek dat GKS SV heeft laten uitvoeren naar rol en belang van accountability.

Dit onderzoek vond plaats in de eerste helft van 2014 en is uitgevoerd door Carlijn Remmelzwaal (TU Delft). Er zijn 19 diepte-interviews gehouden en 45 vragenlijsten ingevuld.

De hoofdvragen:

Welke rol speelt accountability in de praktijk?

In welke mate wordt het potentieel van (beschikbare) data benut?

Hoe kan een impuls worden gegeven aan accountability?

Diepte-interviews

19 gesprekken met CCO's en inhoudelijk experts* van o.a.:



Online vragenlijst

45 CCO's werkzaam bij corporate en semi-publieke instellingen hebben de online vragenlijst ingevuld:



* Wij danken onder meer Betteke van Ruler, Cathelijne Janssen (Cateau Communicatie) en Paul van der Linden (Accenture) voor het delen van hun inzichten.

Inhoud

Deel I. Introduction

Wat is accountability nou echt? En waarom is het zo ontzettend belangrijk?

Deel II. Insights

Welke rol speelt accountability in de praktijk? En wat valt daarbij op?

Deel III. Ideas & impact

Wat zijn de take outs van het onderzoek? Hoe meer impact te realiseren met accountability?

Accountability is een belangrijk en populair onderwerp.

Accountability moet. Tenminste, dat wordt gezegd.

Maar ...

Wat wordt nou eigenlijk bedoeld met accountability?

Welke vormen kunnen we onderscheiden?

En waarom is accountability zo belangrijk?

Vier soorten accountability

Verantwoordelijkheid
nemen

Professional accountability

Je hebt als professional, als team, als afdeling een heldere visie op het vak, jouw rol en jouw verantwoordelijkheden

Social accountability

Is datgene wat je doet ook sociaal en moreel verantwoord? Wat is acceptabel? En wat niet?

Verantwoording
afleggen

Decisional accountability

Je kunt onderbouwen waarom je bepaalde keuzes maakt of besluiten neemt

Performative accountability

Je kunt aantonen wat de resultaten zijn van je inspanningen

Om accountable te kunnen zijn, heb je data nodig. Kwalitatieve en kwantitatieve data.

We onderscheiden vier categorieën data:

Input data

Interne en externe context
(stakeholderonderzoek, issue analyses, consumer insights, etc.)

Output data

Kwaliteit en resultaten projecten en acties
(aantal knipsels, tone of voice publiciteit, online interacties, etc.)

Interactie data

Kwaliteit van processen
(aard van conversaties, tevredenheid interne klanten, samenwerking media, etc.)

Impact data

Gerealiseerde effecten
(business resultaten, reputatie, alignment, mindset, etc.)

Waarom accountability zo ontzettend belangrijk is voor communicatie

Krijgen van inspirerende input en ideeën waarmee je als afdeling, als team, als professional je werk nog beter kunt doen

Onmisbare **inspiratie**

Inzicht krijgen in de keuzes die moeten worden gemaakt, besluiten die moeten worden genomen, handelingen die moeten worden verricht, etc.

Strategische **inzichten**

Vergroten van de effecten van communicatie en die effecten linken aan ambities, doelen en prioriteiten van de business

Aantoonbare **impact**

Door betere informatie versterken van je positie als afdeling, team of professional en vergroten van je rol in binnen de organisatie

Interne **invloed**

Deel II. Insights

Deel I.
Introduction

Wat is accountability nou echt? En waarom is het zo ontzettend belangrijk?

Deel II. Insights

**Welke rol speelt accountability in de praktijk?
En wat valt daarbij op?**

Deel III.
Ideas & impact

Wat zijn de take outs van het onderzoek? Hoe meer impact te realiseren met accountability?

Hoofdconclusies

De belangrijkste inzichten die de interviews en de vragenlijst hebben opgeleverd

1 Vindt de praktijk accountability belangrijk? Ja, erg belangrijk zelfs. En om meerdere redenen

2 Zijn de meeste communicatieafdelingen ook echt accountable? Nee, niet echt. Er is nog een slag te maken

3 Is die slag eenvoudig te maken? Ja en nee. We zien kansen, maar ook enkele barrières

1

Vindt de praktijk accountability belangrijk? Ja, erg belangrijk zelfs. En om meerdere redenen.

1.1

CCO's geven aan dat ze accountability zeer belangrijk vinden

Geen twijfel mogelijk: accountability is belangrijk

In welke mate CCO's accountability belangrijk vinden? Zeer belangrijk!

Op een schaal van 1 tot 10:

8,9

Hoge verwachtingen

Veel CCO's hebben overigens hogere verwachtingen t.a.v. accountability dan het topmanagement. Niet zozeer de top, maar CCO's zelf vinden accountability belangrijk

“Accountability zorgt voor onze license to operate binnen de organisatie”

“Het is ons streven om zoveel mogelijk meetbare activiteiten te ontplooiën”

KPI's worden veel gebruikt

De meeste CCO's werken met KPI's:

73% gebruikt kwalitatieve KPI's

62% gebruikt kwantitatieve KPI's

1

Vindt de praktijk accountability belangrijk? Ja, erg belangrijk zelfs. En om meerdere redenen.

1.2

Over het algemeen vinden CCO's dat hun afdeling accountable is

Dikke voldoende

Het gemiddelde cijfer waarmee CCO's hun afdeling beoordelen als het gaat om accountability:

7,3

“Wij zijn continu bezig met het aantonen van wat wij bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie”

“Als je niet op een goede manier meet wat je doet, maak je jezelf overbodig”

Corporates meer accountable?

CCO's van semi-publieke organisaties scoren hun afdeling op het gebied van accountability lager dan hun collega's binnen corporates.

Respectievelijk **7,1** versus **7,4**

1

Vindt de praktijk accountability belangrijk? Ja, erg belangrijk zelfs. En om meerdere redenen.

1.3

CCO's vinden accountability om meerdere redenen belangrijk

Toegevoegde waarde

CCO's vinden accountability belangrijk omdat ze de relevantie en toegevoegde waarde van communicatie willen aantonen

Opvallend: serieus genomen willen worden

Juist als het topmanagement van Communicatie niet verwacht dat ze accountable zijn, maken veel CCO's van accountability juist een speerpunt

Tijdig bijsturen

CCO's willen nadrukkelijk ook meer en beter tussentijds bijsturen. Maar ... dat blijkt nu erg lastig, omdat de juiste data en de benodigde capabilities daarvoor vaak ontbreken

“Door accountable te zijn, laten we zien dat we een investering zijn en geen kostenpost”

2

Zijn de meeste communicatieafdelingen ook accountable?
Nee, niet echt. Er is nog een slag te maken.

2.1

De nadruk ligt in de praktijk op performative accountability en dan vooral op het inzicht geven in (kwantitatieve) output

De focus ligt vooral op performative accountability

In de praktijk staat accountability vooral gelijk aan het (achteraf) aantonen wat de communicatie-inspanningen hebben opgeleverd in vaak kwantitatieve termen ('countability')

“Wij meten vooral bereik, aantal volgers, aantal likes. Erg kwantitatief dus.”

Nadruk vooral op kwantitatieve output, weinig op kwalitatieve impact

Een handvol CCO's heeft echt inzicht in de impact die met communicatie wordt gerealiseerd. De meeste CCO's blijken nog een slag te moeten (en willen!) maken: het is om uiteenlopende redenen (zie 3.3) lastig om de impact van geleverde inspanningen inzichtelijk te maken

2

Zijn de meeste communicatieafdelingen ook accountable?
Nee, niet echt. Er is nog een slag te maken.

2.2

Er is in de praktijk een behoefte om veel meer decisional accountable te worden

Behoefte: meer tussentijds meten

CCO's willen beter in staat zijn om beslissingen tussentijds te meten en zo bij te sturen waar nodig. Maar dat blijkt in de praktijk dus lastig, omdat de juiste data en de (analytische) capabilities vaak ontbreken

Professional en social accountability?

Uit de interviews blijkt dat het nemen van verantwoordelijkheid zeker als belangrijk wordt ervaren en ook aandacht krijgt, maar (onterecht) niet direct met accountability wordt geassocieerd

“Wij gaan tussentijds beter bijhouden waar we staan.”

Let op: negatieve ‘lading’

Accountability wordt door velen – deels terecht - vooral geassocieerd met verantwoording afleggen en ‘afgerekend worden’. Dit beperkte beeld geeft accountability een negatieve ‘lading’

2

Zijn de meeste communicatieafdelingen ook accountable?
Nee, niet echt. Er is nog een slag te maken.

2.3

Het potentieel aan data wordt niet optimaal benut. Er wordt nu vooral gewerkt met output data

Nadruk ligt nu op output data

Communicatieafdelingen maken momenteel voornamelijk gebruik van output data om achteraf de resultaten van hun inspanningen te kunnen aantonen. Denk hierbij aan bereik, aantal knipsels, aantal likes, lezersonderzoeken, etc.

“Mijn mensen zijn veel te veel gefocust op output en veel te weinig op outcome”

Niet nodig: meer data. Wel nodig: beter benutten van bestaande data

Volgens CCO's ligt de uitdaging overigens niet in het verzamelen van andere of meer data, maar in het beter en slimmer analyseren van bestaande data. Kortom, het potentieel van bestaande data wordt niet optimaal benut

3 Is die slag naar accountability eenvoudig te maken? Ja en nee. We zien kansen, maar zeker ook barrières.

3.1 Accountability lijkt vooral een thema van de CCO te zijn. Er is breder eigenaarschap nodig

Accountability is vooral van CCO

CCO's vinden accountability vooral belangrijk omdat het de relevantie van communicatie aantoont, de verbinding van communicatie met de business versterkt en daarmee bovendien hun eigen positie kan verstevigen

“Nee, het is niet zo dat het topmanagement zich afvraagt hoe het met onze accountability is gesteld”

“Accountability is niet een onderwerp dat we veel bespreken met elkaar”

Breder eigenaarschap is belangrijk

Om accountability echt van de grond te krijgen zal het een speerpunt moeten worden van de hele communicatiefunctie, zowel centraal als decentraal. Sterker nog, ook het topmanagement zal accountability moeten stimuleren

3 Is die slag eenvoudig te maken? Ja en nee. We zien kansen, maar zeker ook barrières.

3.2 Accountability heeft in feite een definitie- en imagoprobleem; dit kan het realiseren van doorbraken in de weg staan

Eenzijdig beeld van cijfers blijft overheersen

Het eenzijdige beeld dat accountability gelijk is aan verantwoording afleggen, afgerekend worden, is hardnekkig. Accountability wordt dan ook veel geassocieerd met ‘analytics’, statistiek, metrics en dergelijke. Maar dit is feitelijk onjuist (definitieprobleem). ‘Analytics’ is immers wel belangrijk, en zal alleen maar belangrijker worden, toch is accountability meer dan dat

“Men vond het heel eng om maandelijks inzichtelijk te maken hoe hun werk scoorde op een metric ...”

Het zou ook moeten gaan over inspiratie en impact

Accountability biedt handvatten voor een meer intelligentere manier van werken. Het zou moeten gaan om richting geven (inspireren) en slim realiseren (impact)

3 Is die slag naar accountability eenvoudig te maken? Ja en nee. We zien kansen, maar zeker ook barrières.

3.3 En slag maken met accountability vereist nieuwe capabilities en een andere manier van denken en werken

Accountability als manier van denken en werken

CCO's merken dat accountability soms 'eng' wordt gevonden. Het zit niet in de standaard 'toolkit' van de gemiddelde professional. Dit komt wellicht mede door het beperkte beeld dat professionals hebben van accountability. Dat kan het denken in termen van effect en impact, het continu willen meten en bijsturen en het willen aantonen van toegevoegde waarde belemmeren

“Ik wil geen statistici aannemen, maar ik heb wel mensen nodig die data kunnen analyseren en interpreteren. Dat mis ik nu”

Behoefte: analyse en interpretatie

CCO's geven aan behoefte te hebben aan professionals die analytisch sterk zijn; professionals die kwantitatieve en kwalitatieve data kunnen interpreteren en vertalen naar de praktijk

Deel III. Ideas & impact

Deel I.
Introduction

Wat is accountability nou echt? En waarom is het zo ontzettend belangrijk?

Deel II.
Insights

Welke rol speelt accountability in de praktijk? En wat valt daarbij op?

Deel III.
**Ideas &
impact**

Wat zijn de take outs van het onderzoek? Hoe meer impact te realiseren met accountability?

Uitdagingen

We signaleren 5 belangrijke uitdagingen voor CCO's die een accountable communicatiefunctie willen creëren

CCO's geven aan dat...

... verantwoording afleggen essentieel is en dat hun afdelingen accountable zijn

... ze accountability belangrijk vinden en flinke slagen willen maken

... kwantitatieve beschrijving van communicatie-impact essentieel is

... tussentijds bijsturen noodzakelijk is om maximale impact te realiseren

... nu vooral gebruik wordt gemaakt van output data

Maar ...

... weinig aandacht wordt besteed aan wat accountability nou eigenlijk echt is

... het is dan wel belangrijk dat ook het topmanagement accountability stimuleert

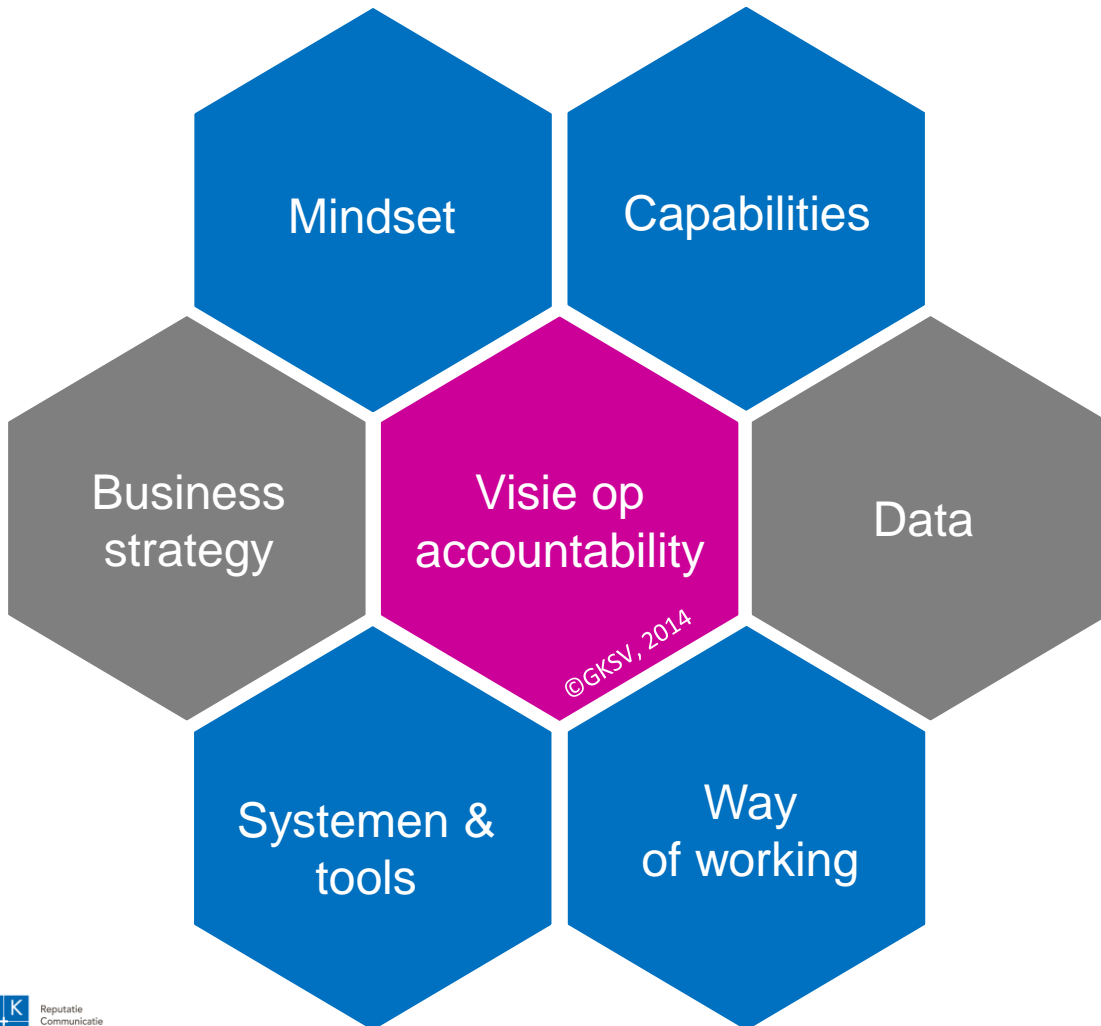
... de analytische kennis en kunde ontbreken om echt impact aan te tonen

... dit stelt hoge(re) eisen aan data, mindset en capabilities

... juist input, interactie en impact data zijn nodig om het verschil te kunnen maken

Lessons learned

Vanuit een aansprekende visie gericht werken aan het vergroten van accountability



Welke verandering qua mindset is nodig om echt accountable te worden?

Welke capabilities hebben we nodig? Wat is er al en wat moet nog ontwikkeld worden?

Aan welke ambities, strategie en prioriteiten gaan we een aantoonbare bijdrage leveren?

Wat is onze visie op betekenis, rol en waarde van accountability? En wat betekent dat?

Welke relevante (interne en externe) data hebben we nodig om accountable te zijn?

Hoe verankeren we accountability in onze manier van (samen) werken?

Welke praktische tools en systemen gaan ons helpen meer accountable te zijn?

Moving forward

In welke mate benut u het potentieel van accountability optimaal?

Onmisbare **inspiratie**

- Heeft u een heldere en inspirerende visie op accountability?
- Is het werken met data *common practice* op uw afdeling?
- Wordt aan *analytics* steeds meer belang gehecht?

Strategische **inzichten**

- Leveren data inzichten op waar u het verschil mee maakt?
- Helpen data en inzichten bij het maken van keuzes?
- Kan op basis van inzichten ook echt worden (bij)gestuurd?

Aantoonbare **impact**

- Geven inzichten de communicatie-impact helder weer?
- Worden inzichten gekoppeld aan doelen en prioriteiten?
- Maken inzichten uw toegevoegde waarde duidelijk?

Interne **invloed**

- Helpen inzichten de relatie met de business te versterken?
- Kunt u uw eigen interne invloed o.b.v. inzichten vergroten?
- Versterken inzichten de positie van de communicatiefunctie?



Reputatie
Communicatie
Public Affairs

Amstelveenseweg 760
1081 JK Amsterdam
www.gksv.nl

Meer informatie over de inhoud van dit rapport? U wilt van
gedachten wisselen over de strategische rol van communicatie?

Neem dan contact op met Frank Körver

(korver@gksv.nl, +31 6 13523322)

De uitdaging die accountability heet

Scherpere keuzes maken en
meer impact realiseren



Amsterdam, augustus 2014



Reputatie
Communicatie
Public Affairs