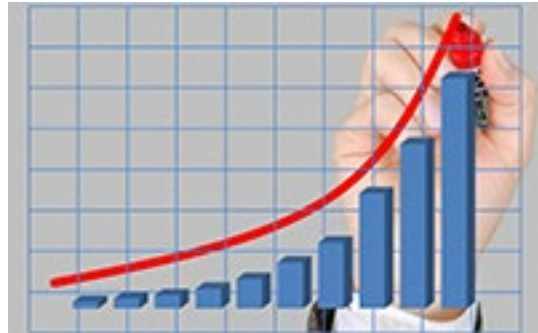


Samen naar een kwaliteitsgerichte cultuur

De interventies voor uw kantoor

De onderwerpen cultuur, gedrag en werkdruk krijgen gelukkig (!) steeds meer aandacht in de accountancy. Een open cultuur, toegankelijk gedrag en een gezonde werksituatie bevorderen een kwaliteitsgerichte cultuur. Dit is van belang voor iedere organisatie die kwaliteit naar een hoger plan wil tillen.

Sinds 2008 ligt de geleverde kwaliteit onder een vergrootglas en is dit een aandachtspunt van de toetsende instanties. In 2014 is daarom het rapport 'In Het Publiek Belang' gepubliceerd waarin 53 maatregelen staan die de kwaliteit moeten verhogen. Eén van de onderdelen is het verbeteren van de organisatiecultuur. Kantoren moeten een cultuur hebben waarin de kwaliteit voorop staat. De kwaliteit naar de klant moet hierbij centraal staan.



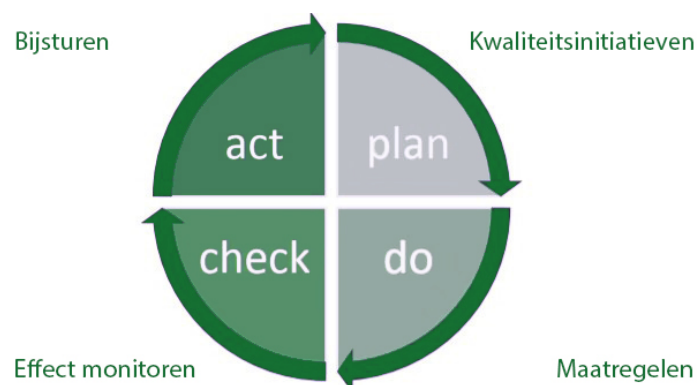
Door good practices in kaart te brengen en onderzoek te doen, heeft SRA een goed beeld van welke interventies succesvol zijn en bijdragen aan een kwaliteitsgerichte cultuur. Wij delen onze kennis en ervaringen graag met u.

Interventies op directie-, team- en individueel niveau

In dit document leest u welke interventies bijdragen aan het creëren van een kwaliteitsgerichte cultuur voor uw kantoor. Zowel op directie-, team- als individueel niveau. SRA helpt haar leden graag met het maken van een integraal plan om processen te verbeteren. Hiervoor werken wij samen met o.a. NBA, MCA, CTA, AFM, Inspectie SZW en Kwartiermakers.

Plan do check act

Een effectieve kwaliteitsgerichte cultuur voor uw kantoor creëren, vraagt om verschillende interventies die binnen een duidelijk tijdspad worden uitgevoerd. Met de plan-do-check-act methode wordt het nastreven van een kwaliteitsgerichte cultuur een doorlopend proces van meten, evalueren en verbeteren.

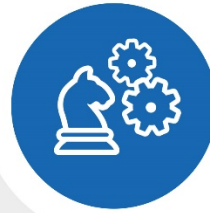


Kwaliteitsgerichte cultuur in de accountancy en organisatiestructuur

Binnen de sector accountancy wordt gestreefd naar een kwaliteitsgerichte cultuur. De AFM noemt een kwaliteitsgerichte cultuur: een cultuur die gedrag stimuleert die de kwaliteit van het werk ondersteunt. Hiervoor kan het nodig zijn processen en systemen aan te passen en vaktechnische kennis te versterken. Er moet rekening worden gehouden met het publieke belang. Dit betekent dat de accountant niet alleen verantwoording moet afleggen aan de individuele klant, maar ook aan de stakeholders. Een organisatiecultuur heeft een harde en zachte kant. De harde kant bestaat uit de strategie, structuur en systemen. De zachte kant uit gedeelde waarden, stijl van leidinggeven, personeel en vaardigheden.

Harde kant:

Strategie
Structuur
Systemen



Zachte kant:

Gedeelde waarden
Stijl van leidinggeven
Personeel en vaardigheden

Hoe creëert u binnen uw kantoor een kwaliteitsgerichte cultuur?

De Stuurgroep Publiek Belang heeft een rapport uitgebracht met een zestal aandachtsgebieden. Hiermee kunt u een kwaliteitsgerichte cultuur creëren.

1. Opstellen missie en visie. Een goede missie en visie creëert betrokkenheid: waar staat uw kantoor voor? Waar wilt u naartoe met uw kantoor? En hoe belangrijk vindt u de kwaliteit? Ga in gesprek met uw medewerkers over de missie en visie.
2. Het nemen van 'harde' maatregelen. De kwaliteit op uw kantoor wordt beïnvloed door systemen, processen, cultuur en gedrag. Dit kan worden gerealiseerd door bijvoorbeeld een review-programma. Laat ervaren medewerkers gedurende de controle meekijken en vragen stellen. Een andere harde maatregel is bekijken of er in de systemen meer kwaliteitsborging kan worden ingebouwd.
3. Neem initiatieven om de 'zachte' kant te verbeteren. Doe een cultuuronderzoek. Hoe denken uw medewerkers over de cultuur en het gedrag bij u op kantoor?
4. Erken en bespreek dilemma's. Zet een aantal waarden op een rij en het is al snel de vraag of deze allemaal tegelijkertijd te realiseren zijn. Houd hierbij wel de werkdruk in de gaten en voorkom dat uw medewerkers overbelast raken. Bespreek dergelijke dilemma's intern. Dit kan periodiek (door middel van casussen).
5. Creëer diversiteit in de teams. Denk aan leeftijd, geslacht, achtergronden, persoonlijkheden. Dit leidt tot een bredere input van ideeën en kennis, meer dynamiek en meer discussie. Dit kan worden gerealiseerd door gericht teams samen te stellen. Geef anders denkenden ook een stem en een podium.
6. Durf "nee" te zeggen. Het zit in de genen van accountants om als dienstverlener op te treden. Een mooie eigenschap maar niet altijd effectief. Leer uw medewerkers daarom ook om "nee" te zeggen. Stel hiervoor ook richtlijnen op.

Interventies voor cultuurverandering

Een interventie bestaat uit één of een serie veranderingsactiviteiten die erop gericht zijn bij te dragen om de effectiviteit (en kwaliteit) van uw kantoor te vergroten. Voor een cultuurverandering kunnen verschillende interventies worden toegepast (Jaap Boonstra 2013):

1. Interactieve interventies
2. Betekenisvolle interventies
3. Structurele interventies
4. Leerinterventies

5. Conflictinterventies
6. Machtsinterventies

1. Interactieve interventies hebben als doel beelden van mensen uit te wisselen, situaties te duiden, een visie te ontwikkelen en deze gezamenlijk tot stand te brengen.
Deze interventies stimuleren om samen op zoek te gaan naar onderliggende waarden die bepaald gedrag vertonen en of deze waarden overeenkomen met die van uw kantoor. Bij verandering van waarden gaat het erom dat mensen elkaar kennen en er een basis van vertrouwen ontstaat.
2. Betekenisvolle interventies geven richting aan het organiseren van ontmoetingen waarin mensen samen zoeken naar de betekenis van het werk, de betekenis van samenwerken en de betekenis van uw kantoor.
Het doel is om de richting te bepalen door het gebruiken van kernwaarden, mooie voorbeelden, verhalen en symbolen die de waarden van uw kantoor weerspiegelen. Ook gaat het om het geven van ruimte aan de mensen om betekenisvol te zijn.
3. Structurele interventies om werkpraktijken te wijzigen, zijn interventies die indirect ingrijpen op de structuren, systemen en werkpatronen van uw kantoor.
Door deze zaken te wijzigen, ontstaan er gedragsveranderingen. Deze interventies zijn gebaseerd op de gedachte dat het gedrag van mensen zich laat leiden door structuren en systemen, en door het belonen van gedrag.
4. Bij leerinterventies voor doorlopende veranderingen worden mensen uitgedaagd om te experimenteren met vernieuwingen en daarvan te leren.
Omdat dit aansluit bij de beroepshouding van de professionals zijn dit soort interventies zinvol en effectief. Leerinterventies staan niet op zich en zijn altijd verbonden aan betekenisvolle en interactieve interventies. Betekenisvolle interventies geven richting aan het leerproces en deze worden vaak interactief ingevuld. Bij leerinterventies wordt gezocht naar benodigdheden voor nieuwe werkwijzen en samenwerkingsmethoden voor uw kantoor.
5. Tijdens conflictinterventies wordt ruimte gemaakt om conflicten tussen partijen op te lossen.
Door conflicten bespreekbaar te maken, kunnen verschillen in onderliggende waardensystemen expliciet worden gemaakt. Als deze duidelijk zijn, kunnen nieuwe perspectieven ontstaan waardoor er weer wederzijdse respect ontstaat. Als de waardeverschillen niet overbrugbaar zijn, kan er een machtsconflict ontstaan die slechte gevolgen heeft voor de organisatiecultuur.
6. Machtsinterventies worden gebruikt om de organisatiecultuur te veranderen. Patronen worden opnieuw ingericht en er worden nieuwe grenzen gesloten.
Machtsinterventies gaan altijd samen met interactieve, betekenisvolle en structurele interventies.

Met welke interventies starten?

De basis van een cultuurverandering voor uw kantoor bestaat uit betekenisvolle en interactieve interventies, waarin er naar betekenis wordt gezocht en de visie wordt ontwikkeld. De volgende stap is het inzetten van structurele- en leerinterventies, die in lijn liggen met de betekenisvolle en interactieve interventies. Als er obstakels zijn zullen de machtsinterventies en conflictinterventies meer van toepassing zijn.

Op welke niveaus kunnen interventies worden gepleegd?

Interventies kunnen op diverse niveaus binnen uw kantoor worden geïnitieerd, toegepast en uitgevoerd.

A. Interventies op directieniveau

Deze zijn strategisch en/of structureel van aard, worden door de directie genomen en hebben invloed op het hele kantoor. Deze zijn erop gericht om het kantoor te veranderen waardoor het in de pas blijft lopen met de veranderende omgeving, hetgeen leidt tot een betere positie in de markt.

B. Interventies op teamniveau

Deze vinden in groepsverband plaats en zijn gericht op de manier waarop er in en tussen groepen wordt geleefd. Denk aan problemen oplossen, communicatie, identiteit, leiderschap en werken in teams. Tijdens het veranderproces kunnen kantoren verschillende groepsinterventies gebruiken om conflicten hanteerbaar te maken of om de groep richting te geven.

C. Interventies op individueel niveau

Deze zijn gericht op het veranderen van gedrag in de directe omgeving waarin het individu zich manifesteert. Denk aan één-op-één gesprekken, individuele coaching, training of persoonlijke doelstellingen opstellen. Met deze interventies kan het innerlijke beeld van het individu worden veranderd of kunnen competenties worden aangeleerd die nodig zijn voor de verandering.

Hoe de interventies toe te passen op uw kantoor?

Hierboven hebben we gezien welke interventies er gedaan kunnen worden, wanneer zij gedaan kunnen worden en op welk niveau zij in uw kantoor kunnen plaatsvinden. Maar hoe pak je dat aan en in welke volgorde doe je dat dan?



Omdat een cultuurverandering uw hele kantoor aangaat, moet de verandering gestructureerd verlopen om tot resultaat te komen. Het model van Kotter (1995) geeft inzicht in de stappen. Door bij elke stap te onderzoeken welke interventies voor uw kantoor van toepassing kunnen zijn, levert dit model een bijdrage bij het beantwoorden van de hoofdvraag. De 8 stappen:

1. Urgentiebesef creëren. Het creëren van urgentie is de eerste stap die moet worden gezet om mensen in beweging te krijgen. Tegenwoordig moeten kantoren continu bezig zijn met veranderingen. Het creëren van urgentie is een essentiële stap om mensen in beweging te krijgen. Benoem de mogelijke uitdagingen voor uw kantoor, geef aan waarom de veranderingen noodzakelijk zijn en ga in dialoog met de betrokkenen.
2. Vorm een leidende coalitie. De verandering moet door uw hele kantoor worden ondersteund en uitgedragen. Dit betekent door alle medewerkers uit verschillende lagen. Identificeer en bespreek ook de zwaktes. Stel een team op dat zich hiermee bezig gaat houden en dat een voortrekkersrol heeft.
3. Visie en strategie ontwikkelen. Hierin worden de kernwaarden, de ultieme visie, en de strategie van uw kantoor ontworpen. Het is hierbij van belang dat leidinggevenden de visie van uw kantoor duidelijk kunnen vertellen, zodat iedereen het begrijpt en in staat is om deze te volgen. Hiermee ontstaat er draagvlak. Belangrijk bij dit onderdeel is dat de ideeën van de medewerkers worden meegenomen door het veranderteam.
4. Het creëren van draagvlak door de verandervisie intern te communiceren. Belangrijk hierbij is dat het frequent, krachtig en overtuigend wordt gecommuniceerd. Verbind de visie met trainingen, performance reviews, voorbeeldgedrag etc. Indien er zorgen en issues ontstaan, bespreek deze met elkaar en zorg ervoor dat medewerkers niet afhaken zodat het resultaat wordt behaald.
5. Obstakels verwijderen/de juiste randvoorwaarden voor uw kantoor creëren. Hierbij moet worden onderzocht of er obstakels in het proces zitten en hoe deze kunnen worden opgelost. Voorbeelden zijn medewerkers die om verschillende redenen tegen de verandering zijn en de strategische keuzes niet op de visie aansluiten.
6. Korte termijn resultaten realiseren. Om medewerkers te motiveren is het goed om snel successen te bereiken en delen. Hierdoor ontstaat enthousiasme en het gevoel erbij te (willen) horen.
7. Consolideren en in beweging blijven. In deze fase is het belangrijk dat er continu successen worden behaald. Analyseer het succes en deel deze met uw medewerkers. Zorg ervoor dat de aanpak wordt verfijnd zodat iedereen erin mee gaat.
8. Nieuwe benadering verankeren in de cultuur. Het doel is dat het de nieuwe norm is waar iedereen zich aan moet houden. De verandering is pas in uw kantoor verankerd als het periodiek en systematisch wordt gemeten en geëvalueerd.

Interventiematrix als hulpmiddel

In de onderstaande matrix staat het 8-stappen model van Kotter per niveau: directie-, team- en individueel niveau. Als deze wordt gekoppeld aan bovengenoemde interventies, dan ontstaat de



volgende matrix. Als er volgens deze wijze wordt gewerkt, is de kans op een succesvolle cultuurverandering het grootst. Laat dit een continue proces zijn waardoor duurzame borging ontstaat.

		Directie	Team	Individueel
1	Creëren urgentie	Toon aan de Top	Informatie delen	Open gesprek
2	Vorm een leidende coalitie	Projectgroep starten	Teamontwikkeling	Leiderschap ontwikkelen
3	Creëer een visie	Verhalen vertellen	Beelden van mensen uitwisselen	Brainstorming
4	Communiceer visie	Veelzijdig communiceren	Informatiebijeenkomst	Bewustwording sessie
5	Verwijder obstakels/de juiste randvoorwaarden creëren	Spelers wisselen	Belemmeringen bespreken	Coaching gesprekken
6	Creëer quick wins	Successen delen	Successen delen	Persoonlijke doelen stellen
7	Bouw op de verandering	Interne audits	Kennisgemeenschappen	Opleiding
8	Borg de verandering	Gedragsregels formuleren	Open space bijeenkomst	Professionele interview

Plan van aanpak

Schrijf een plan van aanpak met de te nemen interventies. Wanneer wordt wat gerealiseerd? En wie is daarvoor verantwoordelijk? Bedenk ook hoe u het proces kan monitoren zodat u kan zien of de genomen maatregelen effect hebben gehad.

Toon aan de top

Onder 'Toon aan de Top' wordt verstaan de zichtbare bereidheid van de directie en managers om in het handelen en de besluitvorming, de waarden die u als accountant heeft en de waarden van uw kantoor, leidend te laten zijn boven het behalen van prestatie-indicatoren, financiële winsten of politieke successen. Maak als directie uw medewerkers duidelijk dat kwaliteit op nummer één staat. Zo wordt er urgentie gecreëerd. Tijdens bijeenkomsten en de dagelijkse gang van zaken moet de directie duidelijk maken dat goede kwaliteit prioriteit heeft. Het is van belang dat de directie op één lijn ligt en de kernwaarden van uw kantoor uitstraalt. Dit wordt gerealiseerd door periodiek directie-/MT-vergaderingen te organiseren waarin het handelen van de directie, MT-leden, leidinggevenden en medewerkers wordt geëvalueerd.

Conclusie

Realiseer u dat cultuurverandering een kwestie is van de lange adem en dat de rol, het voorbeeldgedrag en de intrinsieke motivatie van de leiding en directie van zeer grote invloed zijn op het slagen van dit soort trajecten. Een andere voorwaarde is om het continu met elkaar over de kwaliteitsgerichte cultuur te hebben: tijdens het werkoverleg, bij het koffiepraatje, bij de uitvoering van de werkzaamheden, bij de client, tijdens het Vaktechnisch Overleg, tijdens de directie- en/of MT-vergaderingen, enzovoort, enzovoort.

Als u wilt weten waar uw kantoor nu staat, kan een cultuurmeting een eerste stap zijn. Met behulp daarvan kunt u de interventies voor uw kantoor bepalen.

Maak gebruik van onze kennis en expertise

Hoe kan SRA uw kantoor ondersteunen? Creëer met ons een 'Toon aan de Top' die gericht is op een kwaliteitsgerichte cultuur. SRA heeft adviseurs met veel kennis over de sector in huis. Zij hebben al vele verandertrajecten bij andere SRA-kantoren begeleid en helpen u bij het traject waarin werkgroepen met elkaar veranderingen doorvoeren. Ook monitoren zij het traject. Daarnaast kunnen onze afdelingen Vaktechniek, Automatisering, HRM, Educatie en Marketing & Communicatie uw kantoor ondersteunen op verschillende gebieden. Bekijk de dossiers op onze website: [Kwaliteit](#) en [Cultuur, Gedrag & Werkdruk](#).

Samen naar een kwaliteitsgerichte cultuur? Neem contact met ons op voor de mogelijkheden. Of start met de [SRA-Cultuurscan](#) en ontdek de kracht van uw kantoor, maar zie ook eventuele aandachtspunten.

Wij gaan graag met u aan de slag!