

GOOD PRACTICES

“WE WILLEN DAT ONZE MEDEWERKERS ZICH BIJ ALLES WAT ZE IN DE PRAKTIJK TEGENKOMEN AFVRAGEN: WAT ZOU DE MAATSCHAPPIJ VERWACHTEN?”

3

EEN KWALITEITSGERICHTE CULTUUR: HOE CREËER JE DIE?

Een kwaliteitsgerichte cultuur stimuleert gedrag dat de kwaliteit van de audit ondersteunt. Enerzijds kan het nodig zijn met dat doel systemen en processen aan te passen en vaktechnische kennis te versterken, anderzijds gaat het om interventies ten aanzien van soft controls zoals gedrag en leiderschap.

Veelal wordt een integrale aanpak voorgestaan, leidend tot een kwaliteitsagenda of kwaliteitsplan waarin een hele reeks maatregelen in samenhang wordt beschreven. Tezamen moeten de maatregelen leiden tot een cultuur waarin medewerkers de urgentie voelen om daadwerkelijk te veranderen.

Hoe creëer je die?

MET EEN MISSIE EN EEN VISIE

Zonder een doel voor ogen is het lastig veranderen. Een goede missie creëert betrokkenheid bij een organisatie. Organiseer gesprekken met medewerkers om een authentieke, aansprekende en ambitieuze missie met een bijbehorende waardenset te kunnen formuleren. PwC voerde met het oog daarop enkele jaren geleden onderzoek uit onder 140.000 medewerkers en partners wereldwijd. De resultaten van dat onderzoek - een waardenset - kon daardoor meteen al op een behoorlijke dosis betrokkenheid rekenen. Die waarden moeten aansluiten op de missie. Bij PwC heet dat de purpo-

se. Die is op de buitenwereld gericht: building trust in society, solving important problems. Michel Adriaansens, bestuurslid van PwC Assurance: “De purpose is het richtpunt voor alles wat we doen om de kwaliteitsgerichte cultuur te ondersteunen. We willen dat onze mensen zich bij alles wat ze in de praktijk tegenkomen afvragen: wat zou de maatschappij verwachten? Sommige discussies zijn dan heel snel beslist.”

MET ‘HARDE’ MAATREGELEN

Kwaliteit wordt beïnvloed door systemen en processen en door cultuur en gedrag. Een goed kwaliteitsplan bevat op beide fronten initiatieven, vindt Adriaansens. Met het realtime review-programma (RTR) grijpt PwC in op het controleproces. Enkele ervaren collega’s kijken gedurende de hele controle mee, stellen vragen en doen suggesties. Het is coaching en geen beoordeling, maar een makkelijk programma is het niet. “In het begin is dit heel zwaar geweest voor onze auditteams, nu gaat het


“DE GROOTSTE FOUT
IS DE FOUT DIE JE IN
JE EENTJE MAAKT”

beter. Maar toen ik voor het eerst een RTR kreeg, heb ik een week later dan gepland afgetekend.” Adriaansens zegt over het RTR-programma dat het een van de belangrijkste kwaliteitsprogrammaonderdelen is waarover PwC beschikt.

Een tweede ‘harde’ maatregel is het Client Selectivity-programma, erop gericht de controlecapaciteit efficiënt in te zetten en de werkdruk te beperken. Het betreft een kritische beoordeling of klanten aanvaard kunnen worden of aan boord kunnen blijven. “Soms kunnen we niet anders dan ‘nee’ zeggen tegen nieuwe controleopdrachten, of nemen we afscheid, als we constateren dat gecontroleerde organisaties ons streven naar kwaliteit niet voldoende delen, of ons niet in staat willen of kunnen stellen om een controle uit te voeren die voldoet aan de huidige maatschappelijke kwaliteitsnormen.”

MET ‘ZACHTE’ INITIATIEVEN

Cultuur en gedrag vormen een veelkoppig monster dat op allerlei manieren beïnvloed kan worden. Workshops, theatersessies, dialogosessies en allerlei andere vormen van communicatie kunnen worden ingezet om de kwaliteitsboodschap tot leven te brengen onder de partners en medewerkers. PwC doet cultuuronderzoek en voert surveys uit om te bepalen of purpose en waarden voldoende ‘geleefd worden’. Laten de resultaten te wensen over dan worden programma’s geïntensiveerd. “Maar niet van elke individueel programmaonderdeel kan het effect worden gemeten”, aldus Adriaansens.



Het programma rondom de waarden van de organisatie is ook gericht op de samenwerking tussen PwC'ers onderling en tussen PwC'ers en klanten. Hoog gewaardeerd waren de dialogosessies in theatervorm, waarbij acteurs herkenbare werksituaties nabootsten, met de mogelijkheid voor het publiek om te interveniëren. Het programma benadrukte vooral dat het belangrijk is over lastige werksituaties te spreken. Indachtig het motto 'de grootste fout is de fout die je in je eentje maakt'.

DOOR DILEMMA'S TE ERKENNEN

Waarden zijn per definitie ambitieus. Zet een aantal waarden op een rij en het is al gauw de vraag of die wel allemaal tegelijkertijd te realiseren zijn. Adriaansens denkt van niet "als we niet ook nee leren zeggen". Hij geeft een voorbeeld: "Onder Act with integrity stellen wij dat wij bij alles wat we doen de hoogste kwaliteit verwachten en leveren. Tegelijkertijd vinden we de waarde Care belangrijk, goed zorgen voor elkaar. Dat levert een dilemma op: ik kan heel goed topkwaliteit leveren, maar na drie weken zijn al mijn medewerkers afgepeigerd." Nee durven zeggen is nodig om dat te kunnen voorkomen, net zoals de durf er moet zijn jaarrekeningen later af te tekenen. Alleen zo kan het lukken waarden naast elkaar te realiseren. Dergelijke dilemma's moeten worden besproken. Waarden rangschikken naar importantie is geen optie, dan delven de waarden op de onderste treden altijd het onderspit. Standaardoplossingen voor de dilemma's zijn er niet, elke oplossing is gebonden aan de context. Door een dilemma aan de orde te stellen, wordt die context in ieder geval wel duidelijk.

MET DIVERSITEIT

Divers samengestelde teams leveren kwalitatief beter werk af dan homogeen samengestelde teams. De verschillende leeftijden, achtergronden en persoonlijkheden van de teamleden leveren een bredere input van ideeën en kennis op en leiden tot meer dynamiek, meer discussie. Met een divers samengesteld team organiseert het leiderschap zijn eigen tegenspraak. Dat stelt dus meer eisen aan het leiderschap. "Een divers team volgt niet de gebaande paden, is niet gedwee en daagt het leiderschap uit", zegt Adriaansens, die verschillen "goud waard" vindt. "Omdat een divers team door verschillende lenzen naar een vraagstuk kan kijken, neemt de kwaliteit van de beslissingen toe."

MET NEE ZEGGEN

Een cultuurschok voor accountants, vindt Adriaansens. “Op alle fronten moet de accountant nee leren zeggen. Nee tegen fouten in de jaarrekening, nee tegen fraude en nee tegen een klant als hij geen capaciteit heeft om de controleopdracht aan te nemen. En de manager moet nee zeggen tegen de partner als hij het niet eens is met een overweging of met een beslissing.” Zo zijn accountants echter niet ‘opgevoed’. “We zijn opgevoed om ja te zeggen. We zijn opgevoed als dienstverlener. Maar de klant is geen koning. Het maatschappelijk verkeer is koning. Het lijkt alsof we telkens kleine stapjes zetten, maar als je vanuit dit perspectief nu achterom kijkt, denk ik dat we al een hele grote stap hebben gezet.”