



Schuiteman over de SRA-Cultuurscan **‘Het roer in de controlepraktijk is om’**

Je stopt een thermometer in je organisatie en je denkt: dat kan echt een stuk beter. Het is Schuiteman geweest die mede met de SRA-Cultuurscan de kwetsbaarheden en verbeterpunten van het kantoor in kaart bracht. In nog geen twee jaar tijd is het roer in de controlepraktijk om. Van een nieuwe visie tot aan complimentenkaarten en innovatieprijzen. “We zitten in het proces van stoomlocomotief naar TGV”, zegt Jorrit Koops, verantwoordelijk partner voor de controlepraktijk.

Hoe is het veranderproces gelopen? Begin januari 2017 kwam de uitslag van de zogeheten 0-meting van de SRA-Cultuurscan voor de samenstel- en adviespraktijk en voor de controlepraktijk. De uitslag van de meting van de controlepraktijk loog er niet om. Koops: “Ik had die uitslag wel verwacht. Wij keken op een te traditionele wijze naar de accountantscontrole, meer zo van ‘dat doen we er even bij’. Resultaat: medewerkers van de controlepraktijk waren ontevreden en daarnaast was er een personeelstekort. Mensen zijn ook weggegaan en hebben een duidelijk signaal afgegeven.”

Signalen medewerkers

De duidelijke signalen van de (ex)-medewerkers en de uitslag van de 0-meting waren een accelerator voor Schuiteman. “We hebben HR gevraagd het rapport van de SRA-Cultuurscan integraal met onze mensen van de controle door te nemen en hen te vragen hoe we daarvan kunnen leren en hoe we het niveau verder kunnen brengen”, zegt Koops.

Sense of urgency

“De sense of urgency was er toen bij onze organisatie wel.” Er moesten duidelijke

keuzes gemaakt worden. “De stip op de horizon werd gezet: een multidisciplinaire, professionele aanpak. Van daaruit is een strategie ontwikkeld die we ‘Wij zijn Schuiteman, oprecht betrokken’ hebben genoemd. Vervolgens zijn er concrete acties voor onze klanten, ons team en onze organisatie aan de nieuwe strategie verbonden. En bij elke stap die werd gezet, betrokken we onze controlemedewerkers. Hoewel deze strategie ook in de samenstel- en adviespraktijk werd uitgerold, is de keuze gemaakt om ons vooral eerst te focussen op de controlepraktijk.”

Wilma Hosang en Jorrit Koops

Van een beheersgerichte organisatie naar een mensgerichte organisatie met een open cultuur

Blijven hangen in de bestuurskamer?

Koops waarschuwt collega-kantoren ervoor dat het uitzetten van de nieuwe strategie “niet moet blijven hangen in de bestuurskamer of juist van bovenaf moeten worden opgelegd”. “Met alle respect, ik hoor nog steeds collega-accountants die al twintig jaar als partner leiding geven, roepen: ‘Ik doe het al twintig jaar zo en ik weet hoe het moet’. Om een cultuurverandering teweeg te brengen, is leiderschap erg belangrijk, maar je eigen organisatie moet juist een kritisch klankbord zijn. Daarom zijn wij bezig om de verantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen en mensen zelf te laten evalueren en zelf conclusies te laten trekken over vragen als ‘Wat is nou kwaliteit?’ en ‘Hoe kun je dat borgen?’.”

De controle heeft meer focus

“De controlepraktijk doen we er ‘niet even meer bij’, het heeft meer focus.” Door de nieuwe visie en strategie zijn in de loop der tijd specifieke acties ingezet om het samenspel tussen klant, team en organisatie zo professioneel mogelijk te maken. Met ‘de mens’ en niet ‘de organisatie’ in gedachten. Denk aan klantevaluaties, een goede mix van het team, meer betrokkenheid van de partner bij een dossier, meer persoonlijke gesprekken met medewerkers, persoonlijke ontwikkelingsplannen, een beter buddysysteem voor assistent-accountants, coachprogramma’s, leren van elkaars fouten, externe kwaliteits-toetsingen, een centrale aansturing van de controlepraktijk, een functiehuis, nauw contact met de compliance-officer, de ontwikkeling van data-analyse in de controle, maandelijks informatiebijeenkomsten voor de controle, strategisch HR-beleid voor de controle, terugdringen van de vergadercultuur. Kortom, de handschoen opgepakt en de maatregelen in het dagelijkse leven ingebed.

Enorme verschuiving

De thermometer werd na bijna twee jaar opnieuw in de organisatie gestoken met de 1-meting voor de controlepraktijk. Wilma Hosang, strategieadviseur van SRA: “Er heeft

een enorme verschuiving plaatsgevonden. Schuiteman is van een beheers- en resultaatgerichte organisatie naar een mensgerichte organisatie gegaan met een open cultuur waarin zaken bespreekbaar zijn.” Koops: “Vanuit onze organisatie is er goed nagedacht over de Cultuurscan. Wij hebben toen meteen gezegd: we pakken dit op.”

We doen het weer ergens voor

De medewerkers van Schuiteman hebben weer het gevoel dat ze het ergens voor doen, aldus Koops. “Maar dat betekent wel investeren en keuzes maken. Er hangt een prijskaartje aan kwaliteitsbeleid. Om maar een voorbeeld te noemen, elke externe kwaliteitstoetsing kost ons geld, maar levert ons extern onafhankelijk inzicht op over onze kwaliteit. Dit jaar hebben we aanvullend dossiermentoring ingevoerd met een andere externe partij. Dit doen we om ervoor te zorgen dat we 300% aandacht blijven houden voor kwaliteit en dat ons kwaliteitsdenken centraal staat. En zo blijven we leren. In deze tijd kun je niet meer zeggen ‘het sudert wel door, de omzet komt wel binnen’.”

Altijd een eerlijk verhaal

Koops benadrukt dat je medewerkers en potentiële nieuwe medewerkers tijdens het proces altijd een eerlijk verhaal moet vertellen. “Als we nieuwe mensen aannamen, vertelden we dat we de praktijk nog niet op orde hadden, maar dat we intrinsiek gemotiveerd zijn om aan een veranderingsproces te werken. Toen we de controle ‘er even bij deden’, hadden we tien man die in de controle werkzaam waren, daarvan gingen er een paar weg. Nu zijn we met twintig man en hebben we de ambitie om de controlepraktijk verder te laten groeien. Sollicitanten waarderen het eerlijke verhaal en een duidelijke stip op de horizon.”

Nieuwe thermometer

In het najaar staat er weer een SRA-Cultuurscan gepland, maar dan nu voor de samenstel- en adviespraktijk. “Hoewel dit niet verplicht is in het kader van ‘Publiek belang’ kiezen we hier welbewust voor. We hebben een zeer betrouwbare club mensen die hart

hebben voor de mkb-ondernemer. In de samenstelpraktijk gaan we ook stapje voor stapje verder met concrete acties voor onze klanten, ons team en onze organisatie, zodat we onze strategie ‘Wij zijn Schuiteman, oprecht betrokken’ ook hier verder kunnen ontvouwen. We hebben die slag nog niet geheel gemaakt, omdat onze focus eerst de controlepraktijk was. Maar we vinden het belangrijk om die meting te doen. We willen maximaal transparant zijn.”

Werkdruk?

Onlangs vroeg Koops een sollicitant: “Welke vraag zou jij in een sollicitatiegesprek niet stellen? Antwoord: hoe zit het bij Schuiteman met de werkdruk? Nou, overuren – dat houden we bij – kennen we nauwelijks. Waarom? Na alles wat me met elkaar hebben klaargespeeld, loopt onze organisatie ook beter. We communiceren, plannen en begroten goed. Kijk, iedereen moet wel eens een klus op tijd afmaken. Maar, overuren, werkdruk... nee! Regeren is vooruitzien.”

Preview uitkomsten

Uitkomsten van de benchmark Cultuurscan van de SRA-kantoren? Een preview:

- Kwaliteit staat nog steeds hoog op de agenda. In de controlepraktijk scoort kwaliteit de volle 100%.
- Goede interne communicatie draagt bij aan het maken van stappen.
- Talentmanagement en leren van elkaar heeft nu veel aandacht. Naast het delen van vakinhoudelijke informatie (wat al hoog in het vaandel stond) is nu het leren van elkaar en het sparren binnen en buiten het team een onderdeel van de bedrijfsvoering geworden.
- Een verschuiving van resultaatgerichte organisaties naar mensgerichte organisaties.
- Feedback geven op alle niveaus vergroot een kwaliteitsgerichte cultuur.

Noteer 1 oktober vanaf 15.00 uur in uw agenda voor de SRA-Cultuurdag. Dan bespreken we alle resultaten en sparren we over verandermanagement. Deel uw successen en uitdagingen!