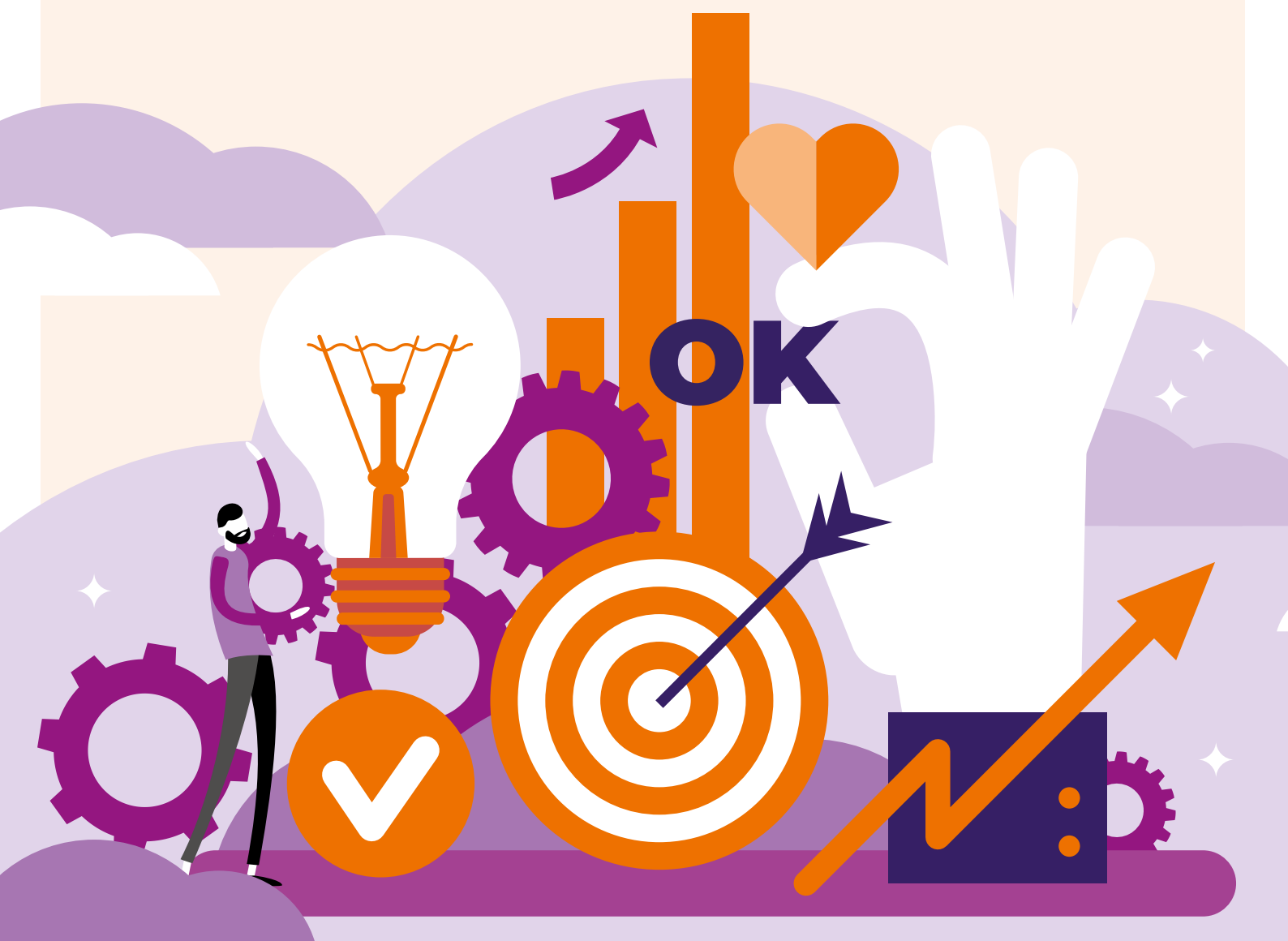


4

KWALITEITSGERICHTE CULTUUR:

# “MAAK DE STAPPEN KLEIN EN CONCREET”

Een kwaliteitsgerichte cultuur stelt de kwaliteit van alle vormen van dienstverlening bij een accountantskantoor centraal. Gedachtegoed dat ook de basis is van ons eigen verenigingsbeleid en voor de normen die we stellen aan onze leden. Hoe maak je zo'n kwaliteitsgerichte cultuur nu concreet? Hoe werk je naar zo'n cultuur toe binnen je kantoor? Hoe zorg je voor een duurzame verankering? En, waarom is dit allemaal zo belangrijk?



Of je nu een audit-only-kantoor bent, een gemengde praktijk of een samenstellkantoor: om te komen tot een duurzame verbetering van de kwaliteit van je organisatie is veel meer nodig dan compliant zijn en voldoen aan wet- en regelgeving. De structuur van de organisatie (systemen en processen) en de cultuur van de organisatie (gedrag, normen en waarden) zijn belangrijke en invloedrijke factoren die zowel positieve als negatieve invloed kunnen uitoefenen op de kwaliteit.

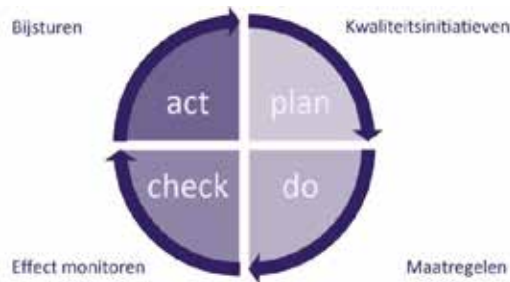
#### TER VERGELIJKING

Een patiënt moet in een ziekenhuis een ingewikkelde operatie ondergaan. De patiënt overleeft de operatie, wordt weer beter en leeft nog lang gezond en gelukkig. Kwaliteit perfect, zou je denken. Maar het team van artsen, arts-assistenten en verpleegkundigen sprak nog lang na over de fouten die bij de operatie werden gemaakt. Vanuit divers perspectief. Zoals ook over de vraag waarom de arts-assistent niet met z'n hoofd bij de operatie leek omdat hij de verkeerde klem aanbracht. Kwam dat omdat de klem op de verkeerde plek lag, door de sneer van de specialist of had hij er al een dienst van vele uren opzitten?

#### PROOF OF THE PUDDING

De kwaliteitsgerichte cultuur van een accountantskantoor komt tot uitdrukking in de missie, visie, strategie, kernwaarden en de werkwijze van het accountantskantoor. Waar wil je als organisatie concreet voor staan? De cultuur en werkwijze is daarbij gericht op het voortdurend centraal stellen van kwalitatief goede producten en diensten, waarbij meer oog is voor de maatschappelijke en dienende taak van accountants dan voor andere belangen. Waar zetten alle medewerkers de schouders onder en in welke sfeer willen jullie die doelen samen bereiken?

De toepassing daarvan in de praktijk is daarbij misschien nog wel het belangrijkste: proof of the pudding is in the eating. Wanneer u binnen uw kantoor werkt met een kwaliteitscirkel, krijgt u inzicht in de factoren die kwaliteit bevorderen of juist belemmeren. De kwaliteitscirkel is gebaseerd op de plan-do-check-act cyclus gericht op continue verbetering. De kwaliteitscirkel is effectief als deze volledig en continu wordt doorlopen: het plannen van acties (plan), het ten uitvoer brengen van geplande acties (do), het checken of de resultaten van de acties werkelijk zijn zoals was beoogd (check), en het bijsturen of bijstellen van de uitvoering of plannen naar aanleiding van de checkresultaten (act). Gevolgd door weer verdere acties (plan).



#### NEEM IEDEREEN MEE

Tot zover de theorie. Wat zien we nu in de praktijk van veel SRA-kantoren? Strategieadviseurs Wilma Hosang en Judith van der Hulst houden zich ieder vanuit hun eigen specialisme sinds 2016 intensief bezig met kwaliteitsgerichte cultuurtrajecten bij SRA-kantoren. Een van de middelen daarvoor is de SRA-Cultuurscan. Wat zijn hun ervaringen?

“Op basis van vijf jaar metingen, data, sessies en interventietrajecten zien we dat kantoren de ‘do’ en de ‘check’ van de kwaliteitscirkel op een aardig niveau hebben”, zegt Van der Hulst. ‘Plan’ en ‘act’ zijn echt nog aandachtspunten. Het beleid – en daarmee de kwaliteitsinitiatieven – zit vaak in de hoofden van de bestuurders; het wordt niet gedeeld, daarmee niet goed afgestemd en gedragen binnen de organisatie. Daar valt nog veel winst te behalen.”

#### TEGENSPREKEN

“En daarbij gaat het niet om het simpel delen van beleid”, vult Hosang aan. “Om alle medewerkers mee te krijgen in een veranderingstraject, zul je oog moeten hebben voor alle lagen binnen de organisatie. Juist ook het middenmanagement, soms wel de leemlaag of spelverdelers genoemd, de kritische groep die zich ook niet altijd gehoord voelt. We zien dat bestuurders zich vaak richten op de young profs of anderen die open staan voor verandering. Bij verandermanagement is het van belang om iedereen mee te nemen. Dat kun je doen door intervisie, het gesprek met elkaar aan te gaan, of zelfs tegenspraak te organiseren.”

#### TIP! HOE ORGANISEER JE CONSTRUCTIEVE TEGENSPRAAK?

Een kwaliteitsgerichte cultuur is een cultuur met open ideeënuitswisseling waarin mensen elkaar durven aan en tegen te spreken. Openheid hoeft niet te leiden tot negativiteit zolang de deelnemers aan het proces maar goed voor ogen staat waar ze het voor doen. Er wordt expliciet om tegenspraak gevraagd met als doel om als team of organisatie verder te komen. Wanneer u tegenspraak als gedragsprincipe omarmt, kunt u bestaande denkwijzen en patronen doorbreken. Van belang is om ook tegenspraak concreet te maken.

“

**Bij verandermanagement is het van belang om iedereen mee te nemen.**

”

# 6

Willen de collega's de organisatie als open ervaren, dan moeten ze weten waar ze aan toe zijn. Openheid moet er niet alleen bij mooi maar ook bij lelijk weer zijn – juist – bij lelijk weer. Onafhankelijk van welke vorm wordt gekozen: cruciaal is dat alle betrokkenen zich ervan bewust zijn dat het in de bewuste sessie om tegenspraak gaat, dat wil zeggen dat er openheid is over relevante onderwerpen, en dat iedereen zijn zegje mag doen.

Veranker tegenspraak in de agenda, in een ritme waarvan niet wordt afgeweken en geef het een naam. De functie van zo'n label is dat alle deelnemers weten dat er een open situatie bestaat. Voordeel van een vaststaand tegenspraakmoment is dat collega's hun eventuele grieven bewaren tot het eerstvolgende moment. Wees kritisch op elkaar en koester de mensen die tegengeluid laten horen.

Belangrijk voor het slagen van de PDCA-methode is dat de veranderstappen, de interventies, klein en concreet worden gemaakt. Van der Hulst: "Stel, u wilt een open cultuur binnen uw organisatie bevorderen (plan). Maak dan concreet welk gedrag hiervoor voor uw organisatie van belang is. Dit concrete gedrag moet u vervolgens gaan uitdragen. Maak hiervoor een plan met concrete acties (do). Vraag bijvoorbeeld bij aanvang van elke vergadering eerst aan elkaar hoe het gaat: waar loop je tegenaan en wat vind je moeilijk. Bespreek op deze manier ook eventuele fouten met elkaar. Vervolgens ga je met elkaar na of dit wat oplevert (check). Dit kan via 'feedback loop', een korte vragenlijst waarin je in kaart brengt hoe de stappen zijn verlopen. Komen hier verbeterpunten uit, dan voert u die door (act) en past vervolgens meteen de 'do' aan. Een open cultuur is een lerende cultuur."

## LEREND VERMOGEN

Een van de belangrijkste elementen van een veranderingsproces, is het borgen van de interventies in je organisatie. Hoe zorg je ervoor dat je organisatie de verbeteringen vasthoudt en leert? Hosang: "Kwaliteitsgerichte cultuur één keer per jaar op de agenda zetten, is natuurlijk niet effectief. Feitelijk moet je omgaan met cultuur en gedrag zoals je omgaat met het continu verbeteren van de kwaliteit. En dat betekent ook continu investeren. Voor het borgen van de interventies kun je ook het proces van de kwaliteitscirkel inzetten, volgens de stappen Inventariseren, Prioriteren, Organiseren en uiteindelijk Leren.

Door deze cirkel gestructureerd te doorlopen en te herhalen vindt continu reflectie plaats op het realiseren van de doelstellingen en de bijdrage aan de kwaliteitsgerichtheid. De methode geeft aanwijzingen en inzichten, maar is geen afvinklijst. Toepassing van het stappenplan is dan ook geen garantie voor succes. Deze structuur helpt bij het voeren van het gesprek over houding, gedrag en cultuur met elkaar."

Als de aanpassingen zijn doorgevoerd en de interventies zijn afgerond, begint de vierde stap Leren. Door de gevolgen van de aanpassingen en interventies te monitoren kan de accountantspraktijk leren. Daarvoor kunnen dezelfde instrumenten worden ingezet die in de inventarisatie zijn gebruikt, zoals de SRA-Cultuurscan, vragenlijsten en interviews. Reflectie op de effectiviteit van de gemaakte aanpassingen en interventies is van belang. Deze stap leidt tot nieuwe inzichten, en een nieuw uitgangspunt voor herhaling van het stappenplan. Hosang: "En vanzelfsprekend zijn Judith en ik zeer geïnteresseerd in welke interventies bijdragen aan het creëren van een kwaliteitsgerichte cultuur bij de verschillende organisatielagen van mkb/SRA-accountantskantoren. Als we dat weten, kunnen we het lerend vermogen van SRA als vereniging ook aanspreken."

## LANGE ADEM

Falko Stengs heeft zich het afgelopen half jaar als afstudeerder bij SRA beziggehouden met het zoeken naar antwoorden op de vraag welke interventies impact hebben op kwaliteitsgerichte cultuur. Met literatuuronderzoek en veldonderzoek, en aan de hand van het Leading Change Model van Kotter. Stengs: "Uit literatuuronderzoek blijkt dat 'tijd' een essentiële factor is als het gaat om het verwezenlijken van een cultuurverandering. Dit wordt bevestigd vanuit het veldonderzoek want daaruit blijkt dat kantoren die in een eerder stadium aandacht besteedden aan een kwaliteitsgerichte cultuur, hoger scoren dan de kantoren die recent zijn gestart. Dit is een proces dat circa vijf jaar in beslag neemt."

"Uit het onderzoek blijkt ook dat meerdere interventies en combinaties van interventies mogelijk zijn om cultuur-



verandering te realiseren. De effectiviteit van de interventies is afhankelijk van de kenmerken en grootte van een kantoor. Daarbij is de samenhang van de interventies die tezamen de integrale aanpak vormen, essentieel. Ook blijkt dat wat bij een kantoor effectief is, bij een ander kantoor niet effectief blijkt. Toch is een grote gemene deler aan te wijzen: interventies rond 'toon aan de top' en 'betrokkenheid van de medewerkers' zijn bepalend voor het realiseren van een cultuurverandering. Bij kantoren die medewerkers in mindere mate hebben betrokken, wordt een lagere score gerealiseerd."

#### TIP!

Meer weten over effectieve interventies in uw reis naar een kwaliteitsgerichte cultuur? Lees dan de volgende editie van de SRAadviseur. Falko Stengs zoomt dan veel meer in op de inhoud van zijn onderzoek.

#### INTEGRAAL & OP MAAT

De uitkomsten van dit onderzoek gebruiken Hosang en Van der Hulst bij de verdere ondersteuning en begeleiding van SRA-kantoren, in hun continue werk aan kwaliteitsgerichte cultuur. Van der Hulst: "We zijn inmiddels bezig met de doorontwikkeling van de SRA-Cultuurscan richting de 2-meting, waarbij we meer willen verdiepen op de inhoudelijke verankering en borging van de kwaliteitsgerichte cultuur bij SRA-kantoren. We hebben daarvoor een heleboel nieuwe ideeën. Zo willen we in de nieuwe rapportage niet alleen de kantoorresultaten presenteren, maar ook de aanbevelingen uitbreiden met gericht advies, concrete oplossingen en good practices. Denk bijvoorbeeld aan interventies die succesvol zijn gebleken bij vergelijkbare kantoren. We zullen kantoren meer op maat van de vervolgmogelijkheden voorzien. Met onze deskundigheid kunnen we echt het verschil maken en duurzame borging bevorderen".

"Andere ideeën hebben te maken met advisering op het moment dat een kantoor gericht wil sturen op het meenemen van alle lagen binnen de organisatie binnen een verandertraject", vult Hosang aan. "Inzicht hebben in de kerncompetenties en bijbehorend gedrag van medewerkers is bijvoorbeeld weer van belang als een kantoor gerichte aanvulling voor een team zoekt. Bijvoorbeeld die kritische tegenspreker. Daarnaast willen we vanuit alle SRA-disciplines zelf ook meer vanuit de integraliteit gaan denken en werken. We zien dat opleiden (educatie), vaktechniek, compliance (review) en gedrag (cultuur) een wisselwerking hebben. Hoe mooi zou het dan bijvoorbeeld zijn als de stappen die het kantoor maakt op cultuur en gedrag ook in het compliance-verslag worden opgenomen. Zo kan een SRA-kantoor de cultuurstappen formeel ook beter borgen."

#### AANTOONBAAR MAKEN

En die formaliteit is belangrijk. Het SRA-kwaliteitsbeleid stelt dat elk SRA-kantoor aantoonbaar bezig is met en werkt aan kwaliteit en -waar nodig- aan kwaliteits-

verbetering. Dit beleid geldt voor alle leden en alle domeinen binnen de SRA-praktijken. Kwaliteit, en daarmee een kwaliteitsgerichte cultuur is de basis van ieders lidmaatschap van SRA. Van der Hulst: "Als leden niet aantoonbaar werken aan kwaliteit via een integraal kwaliteitsbeleid, dan kan dat het SRA-kwaliteitskeurmerk en daarmee indirect andere SRA-leden schaden. Dat is ongewenst. Daarom willen we continu aandacht voor kwaliteit bij alle (kandidaat)leden vaststellen, stimuleren, bewaken en faciliteren. De SRA-Reviewcommissie heeft daarvoor ook beleid vastgesteld en neemt uw stappen ten aanzien van cultuur en gedrag mee in de kwaliteitstoetsingen. Vandaar dat we de Reviewcommissie en natuurlijk de kantoren zelf bij de doorontwikkeling richting 2-meting betrekken en om feedback vragen."

#### BUITENWERELD BETREKKEN

Niet alleen vinden we binnen SRA dat aantoonbare kwaliteit op één moet staan, ook de buitenwereld vindt dat. Daarom betrekken we die buitenwereld bij onze inspanningen rond kwaliteit. Op operationeel en bestuurlijk niveau. Denk aan de AFM, de inspectie SZW of de kwartiermakers Marlies de Vries en Chris Fonteijn.

Mede gezien de kabinetsagenda voor het wettelijke controledomein is onze inzet daar het meest zichtbaar. Vicevoorzitter Roland Ogink vertelt: "De minister van Financiën is er heel duidelijk over geweest: aandacht voor de cultuurverandering als belangrijk aspect van de kwaliteitsverandering binnen het Wta-domein moet onverminderd doorgaan en dient goed op het netvlies van de accountantsorganisaties te staan. De kwartiermakers zijn onder meer aangesteld om dit proces aan te jagen en te borgen."

"Begin 2021 hebben we een zeer prettig overleg met hen gehad over alle aan 'cultuur & kwaliteit' gerelateerde SRA-activiteiten. Niet alleen over het vele dat goed gaat, maar juist ook over de twijfels, dilemma's, drempels, en diversiteit in uitdagingen op dit gebied bij de SRA-kantoren. Aangezien we met 191 SRA-leden de uitdagingen van de overgrote meerderheid van accountantsorganisaties vertegenwoordigen, is onze inzet en betrokkenheid binnen de Stuurgroep Publiek belang cruciaal. Begin dit jaar ben ik vanuit de Stuurgroep bezig geweest om een breed samengestelde projectgroep Kwaliteitsgerichte cultuur te formeren. Daarin is bijvoorbeeld ook plaats voor de NBA Young Profs en een organisatiepsycholoog. Doel van deze projectgroep is een duurzame verankering van de kwaliteitsgerichte cultuur en daarbij veranderkundige kennis en ervaring betrekken. Als laatste is cultuur & kwaliteit nadrukkelijk onderwerp tijdens onze besprekingen met de AFM, over de invulling van de toezichtmethodologie bij accountantsorganisaties op het Wta-domein", besluit Ogink. ■



#### VREEMDE OGEN...

*Wilt u ook aan de slag met een duurzame verankering van een kwaliteitsgerichte cultuur binnen uw organisatie of vestiging?*

*Judith van der Hulst en Wilma Hosang hebben de kennis van verandermanagement in huis, en nemen de eigenheid van een SRA-kantoor mee in hun adviezen. Zij kunnen u helpen om beoogde veranderingen te bespoedigen, te zorgen voor een goede verankering ervan binnen uw organisatie, én om kwaliteitsgerichte cultuur aantoonbaar te maken.*

*Geïnteresseerd? Neem contact op met Judith of Wilma, 030 656 60 60 of check het dossier Cultuur, gedrag en werkdruk op [www.sra.nl](http://www.sra.nl)*