

A photograph of two men, Albert-Jan van Ginkel and Johan Berkouwer, standing in a lush garden with a pond and lily pads. Albert-Jan is on the left, wearing a light blue suit and glasses. Johan is on the right, wearing a darker blue suit and glasses. Both are smiling slightly. The background is filled with green foliage and trees.

Johan Berkouwer

Albert-Jan van Ginkel

VAN REE OVER HUN UITSTEKENDE BENCHMARK CULTUURSCAN

KWALITEITSSLAGEN? ‘NIET EEN PRAATJE POT’

Van Ree Accountants heeft een sterke vooruitgang laten zien als het gaat om een kwaliteitsgerichte cultuur. De 0-meting (2016) van de SRA-Cultuurscan was al hartstikke goed en bij de 1-meting (2020) waren weer veel slagen gemaakt. Daarbovenop bleek dat Van Ree ook veel beter scoort dan de benchmark van andere SRA-kantoren. “Kwaliteitsslagen maken is niet een praatje pot, je moet het ook echt doen”, zegt Johan Berkouwer, partner van Van Ree.

Tijd om te praten met twee no-nonsense vaandel dragers van het kantoor, Johan Berkouwer en Albert-Jan van Ginkel, registeraccountant en medeverantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid. Hoe zet je die stappen in een tijdsbestek van rond de vier jaar, terwijl je kantoor intussen autonoom groeit van 94 naar 128 medewerkers? Berkouwer: “We hebben geen gouden succesformule en geen gouden stappenplan. Maar we hebben in die tijd heel veel in gang gezet. Ik ben er gewoon trots op wat we samen voor elkaar hebben gekregen. Voorheen waren we meer ad hoc bezig, nu zijn we doorgegroeid naar een organisatie met een kwaliteitssysteem dat oog heeft voor alle aspecten van de organisatie. Daar heeft de Cultuurscan bij geholpen.”

IETS VAN ELKE DAG

Van Ginkel vult aan: “Cultuur is geen los thema, het is iets van elke dag. Het is tegelijkertijd groot en klein. Hoe werken we het beste samen? Hoe werken de vestigingen het beste samen? Welke stappen gaan we zetten op de korte dan wel lange termijn? Het is bijvoorbeeld mooi om te zien hoe onze algemeen directeur op personeelsbijeenkomsten over kwaliteit spreekt. Je merkt dat op het niveau van het management kwaliteit hoog in het vaandel staat. Zij handelen er naar, een intrinsieke motivatie die zich door de hele organisatie heen heeft vertakt. De aandacht voor kwaliteit en de motivatie om betere kwaliteit te leveren, zijn zo op een natuurlijke manier doorontwikkeld. Het zit ons nu in de genen.”

HET BESTE VOOR ELKAAR

Vertrouwen hebben in elkaar is de basis. Berkouwer: "Dat je het beste wil voor elkaar en voor de organisatie en de klant. Dat er geen verborgen agenda's zijn."

Van Ginkel: "We proberen in gesprekken telkens metingen van de scan te verbinden aan gedrag en aan de kwaliteit op dossierniveau. Als we met interne dossiertoetsingen bezig zijn, gaat het niet om het eindcijfer. We kijken tijdens en na het proces van een controle mee, waarbij we vragen stellen als: hoe wordt er met fouten omgegaan? Kom je met dit team qua tijd uit? Hoe denkt het team over kwaliteit? Werken we goed samen? We willen dat medewerkers in een sfeer van vertrouwen ook elkaars gedrag spiegelen."

BETERE SCORE SAMENSTEL- EN FISCALE PRAKTIJK

Hoewel de nadruk om kwaliteitsslagen te maken bij de auditpraktijk lag, die bij Van Ree goed is voor 50% van de omzet, scoort de fiscale en samenstelpraktijk ook beter, zo blijkt uit de 1-meting van de Cultuurscan.

Van Ginkel: "De samenstel- en fiscale praktijk maken ook deel uit van het interne reviewsysteem. Zij zijn geen eilandjes. Je leert veel van samen werken, denken en doen. Wat is bijvoorbeeld de beste oplossing voor de klant? De zorgvuldigheid om met klantkwesties om te gaan, maakt dat een team groeit en kwaliteit in de genen krijgt."

PERSOONLIJKE DILEMMA'S

Naast het interne reviewsysteem, zijn er met regelmaat interviews tussen accountants, teamsessies en incompanytrainingen, waarbij de nadruk ligt op het verbeteren van de samenwerking en het leren van elkaar.

Berkouwer: "Bij de incompanytrainingen zitten mensen met dezelfde functie bij elkaar om bijvoorbeeld over persoonlijke dilemma's te spreken: hoe stuur ik mensen aan? Hoe spreek ik met een klant?, om daar vervolgens op te trainen." Van Ginkel: "Dat doen we bewust incompany met interne trainers. Als je tien controleleiders aan tafel hebt, proef je wat er speelt, dat kun je dan met elkaar bespreken en je kunt ervan leren."

Een ander voorbeeld voor het verbeteren van kwaliteit is het coachingstraject dat vorig jaar is opgezet, zodat er oog is voor persoonlijke ontwikkeling. Berkouwer: "Eerst hadden we twee keer per jaar beoordelingsgesprekken aan de hand van een standaardformulier, waarbij we wel cultuuraspecten bespraken, dat is best statisch. Nu zijn al onze medewerkers vier keer per jaar met hun coach en hun persoonlijk ontwikkelplan bezig, dat is veel dynamischer en waardevol. Laat iedereen maar uitspreken wat hij wel en niet wil. Mensen moeten op een voor hen juiste plek zitten."

DE 'JONKIES'

De 'jonkies' vonden dat eerst best spannend, doelen stellen en uitspreken wat je wel en niet wil. En jongere medewerkers heeft Van Ree genoeg, nu ze flink zijn

gegroeid. Berkouwer: "Dat we zo hard zijn gegroeid, voelt niet zo. Dat komt door bewust beleid. We willen onze vechtersmentaliteit houden, dat we voor een vaandel strijden. Onze visie is dat we op een vestiging doorgroeien naar 25 à 30 man om dan vervolgens een andere vestiging te starten met zo'n vijf man. Dat clubje trekt dan de kar, zij zijn onze cultuurdragers. Daarom zijn we terughoudend als het gaat om bijvoorbeeld zij-instromers. Geef ons daarom jonge mensen met nieuwe ideeën, die we zelf opleiden en die meegroeien in onze cultuur. De gemiddelde leeftijd is onder de 30 jaar. Als er een stevige cultuur staat per team, worden nieuwe mensen automatisch daarin meegenomen. Maar, ook de leiding is niet vastgeroest en leeft niet in een ivoren toren."

DE CULTUUR VAN ZES VESTIGINGEN

Het vijfjarenbeleid, waarin kwaliteit en cultuur een prominente plaats innemen, is vorig jaar goed uitgestippeld. Berkouwer: "We willen nu, omdat de basis van de cultuur wel op elk van de zes vestigingen hetzelfde moet zijn, proberen die cultuur beter te borgen. Een uitdaging. Want wat is kwaliteit? Het is nogal een containerbegrip. Dan is er, naar mijn mening, de kwaliteitsbeleving van de AFM en aan de andere kant de verschillende kwaliteitsbelevingen van onze accountants onderling. De een zegt: mijn dossier mag een 6 zijn, maar mijn toegevoegde waarde voor de klant moet een 9 zijn, waar de ander inzet op een 9 voor zijn dossier. Hoe ga je dat handen en voeten geven?"

Volgens Van Ginkel is het echte antwoord op de vraag nog niet gedefinieerd, als dat al kan. "Tegelijkertijd moet je het antwoord op deze vraag ook niet in beton gieten. We kiezen bewust voor een groeimodel, waarbij we kijken naar hoe hoog we de vaktechnische lat willen leggen en naar andere thema's. En dat is heel veel investeren in bewustwording. We worstelen met het begrip kwaliteit, maar we weten wel waarin we de volgende stappen willen maken." Berkouwer: "Ik denk dat we onze mensen daarin bewuster hebben meegeënen: waar gaan we naar toe en wat hebben we al bereikt? Dat is echt wel zoeken voor ons als leiding. Gelukkig doen we het goed, dat bevestigen de 1-meting van de Cultuurscan en externe reviews ook. We kunnen daardoor nu rust uitstralen, zonder achterover te leunen." ■



We willen dat medewerkers in een sfeer van vertrouwen ook elkaars gedrag spiegelen.



DOSSIER CULTUUR, GEDRAG EN WERKDRUK

Accountantsorganisaties hebben de afgelopen jaren stappen gezet om hun governance en kwaliteitsgerichte cultuur te versterken. SRA ondersteunt u hierbij. In het dossier Cultuur, gedrag en werkdruk op www.sra.nl vindt u een overzicht van de diensten die SRA op dit gebied aanbiedt, zoals de SRA-Cultuurscan, inclusief werkdrukonderzoek. Kijk op www.sra.nl voor meer informatie over de Cultuurscan.