
GOOD PRACTICES

“WIJ WILLEN GRAAG EEN BIJDRAGE LEVEREN, IMPACT HEBBEN. HET UITEINDELIJKE DOEL IS IN IEDER GEVAL NIET HET AFTEKENEN VAN EEN JAARREKENING.”

4

DE KWALITEITS- EN VERANDERAGENDA BEWAKEN: HOE DOE JE DAT?

Maatregelen bedenken en uitvoeren om de auditkwaliteit te verhogen betekent niet per definitie dat de beoogde verbeteringen gerealiseerd worden. Om vast te stellen of dat gebeurt, moet eerst het effect van de maatregelen worden gemeten. Zodat, als het effect tegenvalt, aanpassingen kunnen doorgevoerd. Waarop weer effectmetingen plaatsvinden.

Een goede ‘kwaliteitscirkel’ berust op juiste en relevante informatie over alle deelgebieden waarop verbetermaatregelen betrekking hebben. Met de regelmaat van de klok wordt de cirkel doorlopen, zonder stappen over te slaan. De kwaliteitscirkel wordt ook wel aangeduid als ‘Plan-Do-Check-Act’, naar de vier fases waaruit het proces veelal bestaat. Een accountantsorganisatie is in control ten aanzien van kwaliteit als ze beschikt over een strak ingeregelde kwaliteitscirkel die goed functioneert.

Hoe doe je dat?

STEL VAST WAT KWALITEIT IS

Voordat auditkwaliteit beheersbaar kan worden, moet eerst worden vastgesteld wat dat eigenlijk is. Dat is geen dooddoener, want een alom aanvaarde definitie van auditkwaliteit is niet voorhanden. Een organisatie kan geen verbeterplan opstellen, uitvoeren en monitoren zonder het intern eens te zijn over een dergelijke definitie.

Het in april 2018 gepubliceerde White Paper 'Waar het om gaat' beschrijft dat de definitie van kwaliteit door verschillende belanghebbenden – maatschappij, cliënt, kantoororganisatie, beroepsorganisatie, toezichthouder – uiteenlopend wordt ingevuld. Soms overlappen deze perspectieven elkaar, soms wijken ze wat van elkaar af, en soms zijn ze zelfs ronduit strijdig. Het publieke belang is in alle gevallen leidend, ook in gevallen waarin dat strijdig kan zijn met andere perspectieven.'

BETREK HET PLAN OP DE HELE ORGANISATIE

Het kwaliteitsplan heeft betrekking op het verhogen van de auditkwaliteit, maar zal al snel maatregelen omvatten die de hele organisatie aangaan. Veel oorzaken van zowel tekortkomingen in controles als een surplus aan kwaliteit hebben immers betrekking op cultuur en gedrag en dan gaat het al gauw om de bedrijfscultuur. Die is niet alleen gevestigd door de accountants. Alle reden om ook de collega's van advisory en tax mee te nemen in de veranderingen. Ze zullen er sowieso mee worden geconfronteerd in de samenwerking rond controleopdrachten.

MAAK EEN KWALITEITSPLAN

In het uiteindelijke kwaliteitsplan komen echter alle perspectieven aan bod. Als processen niet op orde zijn, kun je niet werken aan compliance; ben je non-compliant, dan zijn de belanghebbenden ook niet gelukkig, laat staan dat het publiek belang gediend is. Op grond van haar missie, visie en strategie ontwikkelde Deloitte een 'Audit Quality Plan' waarin een breed palet aan kwaliteitsinitiatieven werd vastgelegd. Engelhardt Robbe, bestuurder en Chief Quality Officer van Deloitte: "Bepaal vooraf wat volgens jou kwaliteit is en geef antwoord op de vraag wanneer je bedrijf succesvol genoemd kan worden. Die elementen vormen de leidraad voor je kwaliteitsplan." De Big4 benadrukken vooral hun missie als leidraad, het 'hogere doel' van de organisatie. "Zo'n missie werkt zonder meer inspirerend", stelt Robbe. "Wat is de eigenlijke bedoeling van de organisatie? Wij willen graag een bijdrage leveren, impact hebben. Het uiteindelijke doel is in ieder geval niet het aftekenen van een jaarrekening."

GEEN MAATREGEL ZONDER KPI

Elke maatregel in het kwaliteitsplan moet meetbaar zijn. Een maatregel zonder mogelijkheid op welke manier dan ook een effect ervan te bepalen is zinloos. Dat wil niet zeggen dat elke maatregel met meerdere keiharde kpi's 'dichtgetimmerd' moet zijn. Een kpi kan ook betrekking hebben op een inspanning in plaats van een resultaat. Robbe: "Om de dialoog over kwaliteit te bevorderen is het bijvoorbeeld goed met het managementteam kantoren te bezoeken. Het effect daarvan kun je niet geïsoleerd meten, maar we leggen wel vast - en monitoren dat - dat we elk jaar elk kantoor twee keer bezoeken." Een ander voorbeeld is het voorschrijven van een minimum aantal kwaliteitsuren voor medewerkers en partners. "Vervolgens hou je bij hoeveel kwaliteitsuren men maakt. Dat zegt niets over het resultaat van die aandacht voor kwaliteit, maar je hebt in ieder geval informatie over de implementatie van de maatregel."

ZET DE JUISTE INFORMATIEVOORZIENING OP

Het succes van een kwaliteitscirkel staat of valt met de beschikbare sturingsinformatie. Om te beginnen moeten de kpi's 'hanteerbaar' worden gekozen, ten tweede moet er personele capaciteit zijn om de informatie te verzamelen en te analyseren. De keuze van de kpi's is het lastigste. De AFM geeft aan dat veel accountantsorganisaties niet in control zijn ten aanzien van kwaliteit omdat de beschikbare informatie onvoldoende inzicht geeft in de verschillende aspecten die bijdragen aan de kwaliteit van wettelijke controles. Zonder die informatie kun je ook niet zien waar je staat ten aanzien van de realisatie van je doelstellingen.

VORM EEN GROEP

Creëer een proces voor het bewaken van de voortgang van de kwaliteitsagenda. Stel een groep medewerkers samen, leg verantwoordelijkheden vast en laat hen regelmatig bij elkaar komen, bijvoorbeeld eens per maand. "Een informele opzet loont niet", weet Robbe. "Bij kleine kantoren is het veel eenvoudiger om met informele gesprekken een vinger aan de pols te houden, en dat moet je ook zeker doen. Maar de verleiding is om het daarbij te laten en dat werkt niet: de aandacht ebt dan vanzelf weg. Kwaliteitsbewaking moet je altijd programmatisch inrichten." Nog een formaliteit: de bestuursvoorzitter of directeur kan wel zitting hebben in de 'kwaliteitsgroep', maar bij voorkeur niet als voorzitter. Robbe: "Dit is niet iets dat je er wel even bij doet."

BEGIN EENVOUDIG

Het kwaliteitsplan van Deloitte telt tientallen maatregelen met in totaal ongeveer vijftig kpi's. Het pakket informatie dat bij de maandelijkse Audit Quality & Risk Meeting op tafel ligt, telt bijna vierhonderd pagina's. "Begin alsjeblieft eenvoudig", zegt Robbe. "Wij zijn ook niet meteen op deze schaal gestart, wij hebben het ook moeten leren." Simpel starten: begin met elkaar het gesprek over wat kwaliteit is, over het doel van de organisatie, over wat er beter moet en over de belangrijkste indicatoren om te meten, om te kunnen bepalen óf het beter wordt. Kies bijvoorbeeld drie terreinen en selecteer maximaal drie kpi's per aandachtsgebied: het aantal Wwft-meldingen, het aantal bevindingen op interne inspecties, het aantal consultaties, het aantal gesprekssessies, het aantal trainingssuren, et cetera.

MAAK HET PLAN DYNAMISCH

Verandering toestaan slaat ook op het kwaliteitsplan zelf. Als initiatieven geen of te weinig effect hebben: stop ermee. Bedenk iets anders. Deloitte heeft succes met een quiz over vaktechniek, Battle of the Brains. Aanleiding: tegenvallende resultaten van examens over de COS. De Battle is een competitie: elke week komen drie vragen voorbij waarop je punten kunt scoren. Aan het eind van een periode worden de winnaars bekendgemaakt. Robbe: "We meten hoeveel mensen iedere week meedoen. Als dat zou afnemen, moet je op een gegeven moment ook zeggen: het was heel leuk, maar nu gaan we iets anders doen." Overigens zijn de examenresultaten intussen verbeterd.

Positieve signalen kunnen ook aanleiding zijn voor nieuwe maatregelen. Een vestiging van Deloitte begon zich op een gegeven moment positief te onderscheiden op een aantal kwaliteitscriteria. Wat was daar aan de hand? Een van de verschillen met andere kantoren was het houden van zogeheten pizza-sessies: gesprekken aan het eind van de controle onder het genot van een stapel bezorgde pizza's. Die sessies worden nu in de hele organisatie gehouden.

NIET ZONDER BETROKKEN LEIDERSCHAP

De kwaliteitsagenda bewaken kan alleen als de aandacht van het management gegarandeerd is. Zonder geloofwaardig leiderschap dat kwaliteit benoemt als leidende doelstelling is elke poging tot kwaliteitsbeheersing gedoemd te mislukken. "Je moet het zelf echt willen", stelt Robbe eenvoudig, "niet omdat bijvoorbeeld de toezichthouder het wil. Want kwaliteitsbeheersing kost tijd en moeite. Dan moet je er zelf van overtuigd zijn dat het hoort bij je rol en dat het past bij je opvattingen over wat een accountant zou moeten."

“JE MOET HET ZELF ECHT WILLEN,
NIET OMDAT BIJVOORBEELD DE
TOEZICHTHOUDER HET WIL. WANT
KWALITEITSBEHEERSING KOST
TIJD EN MOEITE.”