

***ACHTERGROND***

**DE CULTUURMETER:  
MEETINSTRUMENT VOOR  
ACCOUNTANTSORGANISATIES**

  
**NBA**

**TOEKOMST ACCOUNTANTSBEROEP**

## ACHTERGROND VAN DE CULTUURMETER

Een organisatiecultuur die is gericht op kwaliteit zal ook de mensen aantrekken en behouden die zich in die omgeving goed voelen. Mensen met de juiste mindset en drivers waarbij kwaliteit voorop staat. Om dit te kunnen meten heeft de NBA de Cultuurmeter laten ontwikkelen die de meting van de *mindset* en *drivers* bij accountantsorganisaties mogelijk maakt.

### Cultuur en 'In het publiek belang'

In het rapport 'In het publiek belang' hebben de maatregelen 1.3, 1.4, 3.1-3.8 en 5.9 betrekking op kwaliteit. Maatregel 1.4 gaat over de cultuurmeter naar de mindset en drivers van de partnergroep, andere leidinggevend en medewerkers. Deze meting moet leiden tot een bestuursbesluit met acties. Ook de raad van commissarissen wordt geïnformeerd over de meting en eventuele vervolgacties en keurt het bestuursbesluit goed. De uitkomsten worden ook gebruikt bij partnerbenoeming. De Cultuurmeter moet voldoen aan de volgende voorwaarden (in willekeurige volgorde):

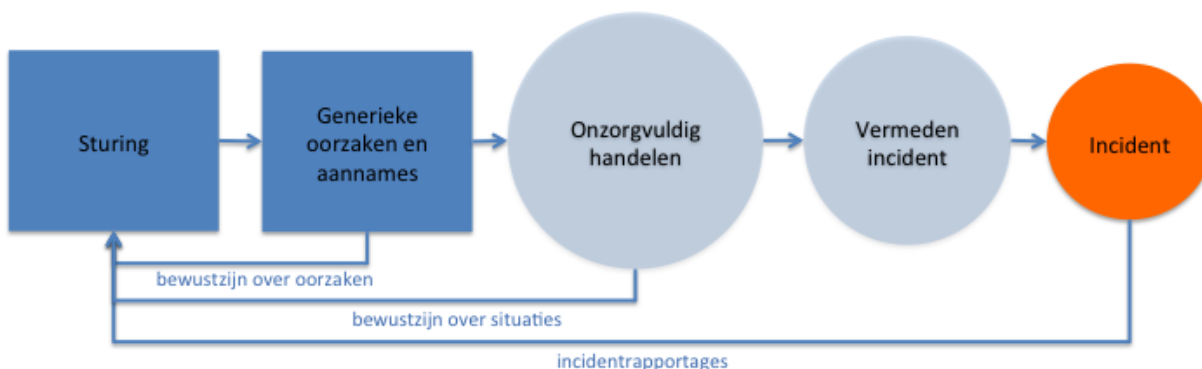
1. De meting is een momentopname waarmee wordt vastgesteld hoe de kwaliteitsgerichte cultuur vorm krijgt;
2. De Cultuurmeter geeft inzicht in de te nemen acties om de kwaliteitsgerichte cultuur te verbeteren en is daarmee behalve een meetinstrument ook een ontwikkelingsgericht instrument;
3. De Cultuurmeter geeft inzicht in de impact op de mindset en drivers van de maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang';
4. De rapportagetool kan rapporteren op het niveau van de organisatie en segmenteren naar afdelingen / teams, zodat het ook een rol kan spelen in het beoordelingssysteem;
5. De Cultuurmeter sorteert het meeste effect als het wordt ingevuld door alle leden van de organisatie.

### Methodiek

De Cultuurmeter is gebaseerd op een aantal theoretische modellen.

#### Tripod model

In eerste instantie is de Cultuurmeter gebaseerd op het Tripod model van James Reason, voormalig hoogleraar psychologie aan de universiteit van Manchester. Dit model is voor het eerst gepubliceerd in *Managing the Risks of Organizational Accidents* en is ontwikkeld met het oog op de analyse van veiligheid en oorzaken voor ongelukken in de industrie, zoals de luchtvaart.



Uitgangspunt van het model is dat tegenover één incident een groter aantal vermeden incidenten of bijna ongelukken staat met daaraan voorafgaand een nog groter aantal onzorgvuldige handelingen. Met andere woorden, onzorgvuldige handelingen zoals het niet in acht nemen van procedures, onduidelijke communicatie of slordig werken scheppen de basis voor incidenten. Onzorgvuldig handelen is een

manifestatie van cultuur en gedrag in de organisatie, een cultuur waarin bijvoorbeeld snelheid of kostenbeperking prevaleert boven zorgvuldigheid. Conclusie van dit model is dat het bij het voorkomen van incidenten zinvol is om naar de hele keten te kijken en het probleem bij de bron aan te pakken.

#### *Schein / Weick*

In tweede instantie is de Cultuurmeter geënt op de theorieën van Edgar Schein en Karl Weick. Beiden verklaren gedrag. Schein legt de nadruk op gelaagdheid: ons gedrag manifesteert zich in artefacten en symbolen, die zijn gebaseerd op waarden en normen die hun oorsprong vinden in overtuigingen. Weick legt de nadruk op wederzijdse beïnvloeding. Mensen duiden situaties door er gezamenlijk betekenis aan te geven en de interpretatie van de werkelijkheid vindt plaats in interactie. Voor het veranderen van cultuur en gedrag is het zinvol om naar de bron te gaan: de onderliggende overtuigingen en de wederzijdse beïnvloeding. Ook hier wordt uitgegaan van de bron.

#### *Van de Loo / Winter*

De hoogleraren Erik van de Loo en Jaap Winter hebben onderzoek gedaan naar het gedrag van raden van bestuur. Op basis van de zogenoemde *Boardroom reality questionnaire* worden gedrag en opvattingen van leden van een raad van bestuur in kaart gebracht en besproken. Hiermee wordt gekeken naar de bron van sturing in een organisatie en in die bron naar de individuele overtuigingen en gezamenlijke betekenisgeving. De systematiek van de *Boardroom reality questionnaire* vormt de grondslag voor de Cultuurmeter.

### **De Cultuurmeter**

De Cultuurmeter zelf bestaat uit een vragenlijst en een rapportage. De vragenlijst vraagt naar feitelijk waargenomen gedrag in de organisatie en geeft een beeld hoe er in de afgelopen twaalf maanden in de organisatie is gewerkt. Alle medewerkers vullen de vragenlijst in en de antwoorden worden geanonimiseerd weergegeven in een rapportage.

De rapportage geeft een beeld en geen waardering. Tijdens de interne bespreking van de rapportage worden de resultaten vervolgens geïnterpreteerd en op basis hiervan formuleert de organisatie het actieplan.

### **Samenstelling vragenlijst**

De vragenlijst bestaat uit 6 thema's:

1. Kwaliteit in algemene zin
2. Leiderschap
3. Groepsdynamiek
4. Rol- en omgevingsbewustzijn
5. Beloningsbeleid
6. Zelfevaluatie en leren

Per thema is een aantal vragen geformuleerd naar feitelijk waargenomen gedrag in de afgelopen twaalf maanden. De keuze voor de thema's en bijbehorende vragen is gemaakt op basis van:

- de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants;
- het rapport 'In het Publiek Belang';
- gesprekken met vertegenwoordigers van de beroepsgroep.

Met de thema's wordt de gehele breedte aan cultuur- en gedragsaspecten afgedekt, met de vragen wordt per thema verdieping aangebracht.

**Proces**

De Cultuurmeter is in opdracht van de NBA ontwikkeld. Het samenstellen van de vragenlijst is gedaan onder supervisie van Erik van de Loo, mede-ontwikkelaar van de Boardroom reality questionnaire, hoogleraar Leiderschap en gedrag aan de TiasNimbas Business School en INSEAD. Op basis van de informatie en gesprekken met vertegenwoordigers van de beroepsgroep zijn de thema's en vragen geformuleerd. De Cultuurmeter en de keuze voor de thema's is vervolgens gedeeld met bestuursvertegenwoordigers van de oob-kantoren. De vragen zijn ook voorgelegd aan vertegenwoordigers van de beroepsgroep, opdat het taalgebruik voor hen herkenbaar is. Tot slot is de definitieve vragenlijst op eenduidigheid beoordeeld door CentERdata.

**Gebruik**

Kantoren kunnen gebruikmaken van de Cultuurmeter. De vragenlijst is eigendom van de NBA en wordt gehost door CentERdata. De vragenlijst bestaat uit een vaste set van vragen. Daarnaast kunnen kantoren maximaal 10 eigen vragen toevoegen. De gegevens zijn en blijven eigendom van de kantoren. Ook zijn de resultaten anoniem. Kantoren zijn zelf verantwoordelijk voor de interpretatie van de resultaten en het formuleren van het actieplan. Ons advies is om dit proces professioneel te laten begeleiden.

**Verdere ontwikkeling**

Naarmate meer kantoren gebruikmaken van de Cultuurmeter, ontstaat een groeiende database met geanonimiseerde gegevens. In een later stadium zal de NBA kantoren om toestemming vragen voor het gebruik van de gegevens uit de database voor onderzoek. Zonder uitdrukkelijke toestemming van het kantoor neemt de NBA deze gegevens niet mee in haar onderzoek.