
WERKEN AAN EEN KWALITEITS- GERICHTE CULTUUR

GOOD PRACTICES
HOE PAK JE DAT AAN?

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

STUURGROEP PUBLIEK BELANG
MEI 2018

STUURGROEP PUBLIEK BELANG

Bert Albers (Deloitte)

Paul Dinkgreve (SRA)

Egbert Eeftink (KPMG)

Ad van Gils (PwC)

Marcel Huisman (Baker Tilly Berk)

Pieter Jongstra (NBA bestuur), voorzitter

Peter Hopstaken (Mazars)

Rob Lelieveld (EY)

Roland Ogink (werkgroep niet-OOB)

Marco van der Vegte (NBA bestuur)

Berry Wammes (NBA)

INHOUD

	INLEIDING.....	4
	OVERZICHT GOOD PRACTICES.....	5
1	EEN GOEDE OORZAKENANALYSE: HOE PAK JE DAT AAN?.....	7
2	MISSIE, VISIE EN STRATEGIE LATEN LEVEN: HOE DOE JE DAT?.....	11
3	EEN KWALITEITSGERICHTE CULTUUR: HOE CREËER JE DIE?.....	15
4	DE KWALITEITS- EN VERANDERAGENDA BEWAKEN: HOE DOE JE DAT?.....	19
5	DE TOON AAN DE TOP: HOE DRAAG JE DIE UIT?.....	23
6	BEOORDELEN EN BELONEN IN LIJN MET KWALITEIT: HOE DOE JE DAT?.....	27
	AFSLUITING.....	31

INLEIDING

Accountantsorganisaties werken aan kwaliteitsverbetering. Deze publicatie laat zien hoe ze dat aanpakken. Dat accountantsorganisaties móeten veranderen werd onder andere duidelijk gemaakt met het rapport In het Publiek Belang van de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep uit 2014. Vervolgens is de sector aan de slag gegaan met de implementatie van de 53 maatregelen die in dat rapport worden voorgesteld.

Intensiteit en tempo van die implementatie verschillen per organisatie, terwijl daarin ook intern - per maatregel - verschillen kunnen optreden. De Monitoring Commissie Accountancy en de Autoriteit Financiële Markten wezen daarop in hun rapportages van eind 2016 en midden 2017.

In die onderzoeken wordt ook aandacht besteed aan de goede voorbeelden. In het AFM-rapport worden specifiek vanuit dat perspectief de Big4- en de Next5-organisaties geanalyseerd, met als resultaat de beschrijving van een aantal good practices.

Een selectie van deze goede voorbeelden, afkomstig van Deloitte, EY, KPMG en PwC, wordt in deze publicatie nader uitgewerkt, aan de hand van gesprekken met de verantwoordelijke professionals. De beschrijvingen van de good practices zijn eerst en vooral bedoeld als inspiratie voor alle accountantsorganisaties, klein of groot, die werken aan kwaliteitsverbetering, zowel voor de leidinggevende als voor alle accountants. Aanvullend hierop wordt andere belanghebbenden een beeld geboden op hoe de sector kwaliteitsverbetering aanpakt: een kijkje in de keuken.

De voorbeelden betreffen structuur én cultuur: systemen en processen enerzijds, gedrag, normen en waarden anderzijds. Met kwaliteitsverbetering wordt vooral bedoeld op verbetering van de auditkwaliteit.

Dit is uiteraard geen volledig overzicht van de manier waarop kwaliteitsverbetering kan of moet worden aangepakt. Hierna wordt telkens een good practice ingeleid met een vraag en daarop volgen meerdere antwoorden, bij wijze van meerdere mogelijkheden. Het zijn echter wel mogelijkheden die door een of meerdere grote accountantsorganisaties als instrument zijn toegepast en getest, en met goed resultaat.

Achtereenvolgens komen aan bod: oorzakenanalyse, missie, visie en strategie laten leven, een kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteits- en veranderagenda bewaken, de toon aan de top en het beoordelen en belonen van kwaliteit. Telkens is de vraag: hoe doe je dat, hoe pak je dat aan? Afgesloten wordt met een korte, samenvattende beschouwing.

WERKEN AAN EEN KWALITEITSGERICHTE CULTUUR

OVERZICHT GOOD PRACTICES

De GOOD PRACTICES zijn mede tot stand gekomen uit interviews met Deloitte, EY, KPMG en PwC.

EEN GOEDE OORZAKENANALYSE

HOE PAK JE DAT AAN?

- Bouw een structuur
- Leg de verantwoordelijkheid voor de analyse op het hoogste niveau
- Neem alle signalen in overweging
- Volg een gestandaardiseerde methodologie
- Zoek onafhankelijke onderzoekers
- Schuw de diepgang niet
- Voer op de organisatie toegesneden oorzaken analyse uit: waarom gaat het bij ons fout?
- Gebruik de uitkomsten voor beleid en monitor de effectiviteit
- Geef het systeem tijd: al doende leert men

MISSIE, VISIE EN STRATEGIE LATEN LEVEN

HOE DOE JE DAT?

- Maak de visie spannend
- Maak de visie persoonlijk
- Zichtbaar, hoorbaar, voelbaar
- Creëer een balans tussen richting en ruimte
- Houd niet op

EEN KWALITEITS- GERICHTE CULTUUR

HOE CREËER JE DIE?

- Met een missie en een visie
- Met 'harde' maatregelen
- Met 'zachte' initiatieven
- Door dilemma's te erkennen
- Met diversiteit
- Met nee zeggen

DE KWALITEITS- EN VERANDERAGENDA BEWAKEN

HOE DOE JE DAT?

- Stel vast wat kwaliteit is
- Maak een kwaliteitsplan
- Betrek het plan op de hele organisatie
- Geen maatregel zonder KPI
- Zet de juiste informatievoorziening op
- Vorm een groep
- Begin eenvoudig
- Maak het plan dynamisch
- Niet zonder betrokken leiderschap

DE TOON AAN DE TOP

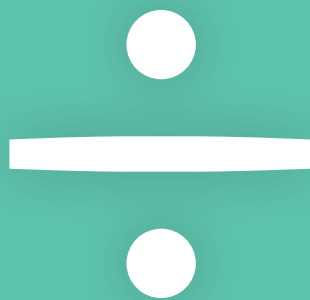
HOE DRAAG JE DIE UIT?

- Niet zonder een doel
- Walk the talk
- Reflecteer op jezelf
- Vang weerstand op
- Met benoemingsbeleid
- Maak het klein
- Vergeet je klanten niet

BEOORDELEN EN BELONEN IN LIJN MET KWALITEIT

HOE DOE JE DAT?

- Maak kwaliteit doorslaggevend
- Sluit aan bij de organisatie-doelstelling
- Beoordeel gedifferentieerd
- Stel ontwikkeling als doel
- Beoordeel partners intensief
- Beloon niet alleen financieel
- Maak verwachtingen duidelijk
- Blijf uitleggen



GOOD PRACTICES

“MEESTAL BEGINT HET BIJ EEN GEVOEL, EEN VERMOEDEN: HIER MOETEN WE IETS MEE. EN MET EEN VRAAG: WAT ZIT ER EIGENLIJK ACHTER DEZE BEVINDING?”

1

EEN GOEDE OORZAKENANALYSE: HOE PAK JE DAT AAN?

Een oorzakenanalyse geeft inzicht in zowel factoren die de kwaliteit van de audit belemmeren als factoren die de kwaliteit ervan verhogen. Dit type onderzoek is onmisbaar om tot verbetering te kunnen komen: zonder dieper begrip van de factoren die controlekwaliteit bepalen, missen maatregelen om die kwaliteit te verhogen een fundament.

In een goed systeem van oorzakenanalyses wordt niet alleen onderzoek gedaan naar de externe accountant en zijn team en naar individuele controles, maar ook naar organisatiebrede factoren die van invloed zijn op kwaliteit. De uitkomsten van oorzakenanalyses worden gebruikt als sturingsinformatie. Op grond daarvan kunnen nieuwe maatregelen worden genomen, of bestaand beleid worden aangescherpt. Het effect van de ondernomen acties wordt nauwgezet gemonitord. Met goede oorzakenanalyses vergroot de accountantsorganisatie haar lerend vermogen.

Hoe pak je dat aan?

BOUW EEN STRUCTUUR

Verbeteren is geen eenmalige exercitie. Oorzakenanalyses alleen ad hoc uitvoeren is daarom geen optie. Richt een structuur in met een heldere governance om de verantwoordelijkheden voor het initiëren, uitvoeren en evalueren van oorzakenanalyses te formaliseren. KPMG richtte een Audit Quality Improvement Council (AQIC) die opereert als spin in het web. De AQIC heeft beschikking over backofficecapaciteit om deskresearch uit te laten

voeren, ter voorbereiding op de eigenlijke analyses. Voor het veldonderzoek is een pool van (interne) onderzoekers samengesteld, inclusief gedragswetenschappers, waaruit de AQIC per analyse haar keus kan maken. Het orgaan komt ongeveer maandelijks bij elkaar.

LEG DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR OORZAKENANALYSES OP HET HOOGSTE NIVEAU IN DE ORGANISATIE

Zonder directe link naar de beleidsmakers lopen (de uitkomsten van) oorzakenanalyses het risico geen vervolg te krijgen in de verbeterplannen van de accountantsorganisatie. Leg daarom de verantwoordelijkheid voor en het eigendom van de onderzoeken op het hoogste niveau. De praktische uitvoering kan zijn gedelegeerd naar een specifiek orgaan, zoals KPMG's AQIC. Die rapporteert halfjaarlijks aan de raad van bestuur. Overigens ligt het voor de hand een of meer leden van de auditdirectie te benoemen in dat orgaan. Kies de andere leden zodanig dat de hele organisatie goed vertegenwoordigd is, zowel in de breedte als in de diepte. KPMG selecteerde AQIC-leden uit de eerste, tweede en derde lijn: partners met een vaktechnische verantwoordelijkheid, medewerkers van bureau vaktechniek en compliancemedewerkers bijvoorbeeld.

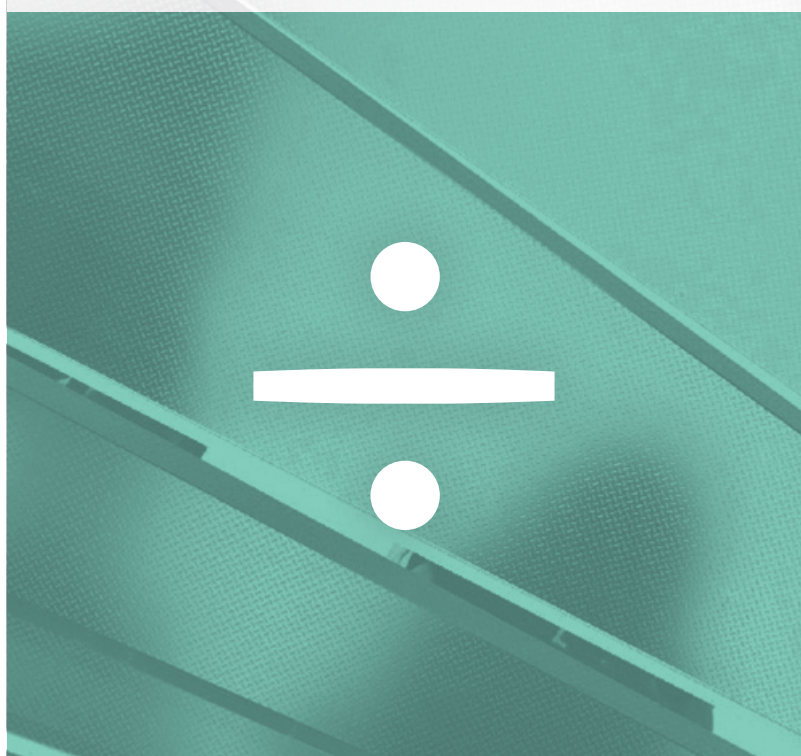
NEEM ALLE SIGNALLEN IN OVERWEGING

Praktisch elk signaal kan aanleiding zijn een oorzakenanalyse te initiëren. Inventariseer de mogelijke bronnen. Het kan bijvoorbeeld gaan om de uitkomsten van interne en externe dossierinspecties, om interne compliancerapporten, om testen door (ISO-)certificerende bureaus of om rapporten en onderzoeken van toezichthouders zoals de AFM. Sluit geen informatie uit, maar verzeker je wel van de gefundeerde aard ervan. De focus zal in eerste instantie liggen op fouten in dossiers, in het systeem van kwaliteitsbeheersing of in de organisatie. Maar het instrument van de oorzakenanalyse leent zich ook uitstekend om positieve uitzonderingen en resultaten tot onderwerp van onderzoek te maken. Om zo succesfactoren te identificeren.

Wanneer moeten de bevindingen uit deze bronnen onderworpen worden aan een oorzakenanalyse? Daar zijn geen vaste criteria voor. Johan Faber, Quality & Risk Management Partner bij KPMG en voorzitter van de AQIC vanaf de oprichting: "Meestal begint het bij een gevoel, een vermoeden: hier moeten we iets mee. En met een vraag: wat zit er eigenlijk achter deze bevinding?"

VOLG EEN GESTANDAARDISEERDE METHODOLOGIE

In de basis bestaat een oorzakenanalyse uit vier of vijf fases: de probleemdefinitie, de dataverzameling en -analyse, het vaststellen van de oorzaken, het bedenken en implementeren van een aanpak om die oorzaken te bestrijden en tot slot het monitoren van de effectiviteit van die aanpak. Dit is de methodologie die gevolgd werd in de sectoranalyse die de Stuurgroep Publiek Belang november 2017 publiceerde en dat was ook - min of meer - de methodologie die KPMG uit het internationale netwerk kreeg aangereikt. Het Nederlandse bedrijf paste dat kader echter op enkele punten aan. Met name de fase van de dataverzameling werd concreter ingevuld. Voordat het veldonderzoek start, onderwerpt KPMG alle beschikbare data aan een deskanalyse, met als



resultaat een hypothesestelling ten aanzien van de mogelijke oorzaken, de zogenaamde 'root causes'. Deze hypothesen geven richting aan het veldonderzoek, dat wordt verricht aan de hand van zowel vragenlijsten als diepte-interviews.

Een tweede belangrijke methodologische aanpassing betreft meer structurering door het gebruik van templates, terwijl ook de eisen aan de documentatie van het proces zijn opgeschroefd. KPMG legt elke stap in het onderzoek gedetailleerd vast, zodat achteraf te herleiden is hoe bepaalde conclusies bereikt zijn.

ZOEK ONAFHANKELIJKE ONDERZOEKERS

Onderzoekers die een oorzakenanalyse op zich nemen zijn specifiek daarop getraind en hebben een onafhankelijke positie ten opzichte van zowel het onderzoeksonderwerp als het dossier dat wordt onderzocht. Dat wil zeggen dat ze niet vooringenomen zijn ten opzichte van onderwerp of mensen. In kleine organisaties, waar vaak iedereen met iedereen samenwerkt, kan dat problematisch zijn. Externe onderzoekers inhuren is dan een optie. Dat geldt waarschijnlijk met name voor de gedragswetenschappelijke expertise die onontbeerlijk is voor een stevige oorzakenanalyse.

KPMG werft zijn onderzoekers uit de eigen praktijk, onder medewerkers met kwaliteitsgerichte rollen. De pool onderzoekers ververst zich geregeld en dat is extra winst voor de doelstelling een lerende organisatie te worden. “Van oorzakenanalyses gaat een sterk lerend effect uit, zowel voor de onderzoekers als voor de teams die bij de onderzochte dossiers betrokken zijn”, zegt Faber.

SCHUW DE DIEPGANG NIET

Na de dataverzameling volgt het vaststellen/de analyse van de oorzaken. De aanpak daarvan is samen te vatten als: waarom, waarom, waarom, waarom? “The why of the why”, aldus Faber.

Betreft het een onderzoek naar bevindingen uit bijvoorbeeld een controleinspectie dan wordt zowel het proces als het dossier onderzocht, terwijl ook cultuur- en gedragsgedragsindicatoren (communicatie, samenwerken, de samenstelling van het team) in de analyse worden betrokken.

Faber: “Doorvragen naar het waarom van het waarom voorkomt dat onderzoekers blijven hangen in symptomen, vooropgezette ideeën of andere oppervlakkige verklaringen.”

VOER OOK OP DE EIGEN ORGANISATIE TOEGESNEDEN OORZAKENANALYSE UIT: WAAROM GAAT HET BIJ ÔNS FOUT?

De constatering dat cultuur en gedrag vaak een grote rol spelen bij bevindingen kan niet zonder gevolgen blijven voor het beleid op dat gebied. Maar is dan de oplossing het team nog maar eens een keer naar bijvoorbeeld een training Professioneel-Kritische Instelling (PKI) te sturen? Net zoals een oorzakenanalyse inhoudelijk verder moet kijken dan vaktechnische en individuele aspecten, moeten er ook geen beperkingen zijn ten aanzien van het onderzoeksobject. Niet alleen dossiers of teams kunnen worden onderzocht, ook in de bredere organisatie kan gezocht worden naar onderliggende oorzaken. Faber: “Telkens terugkerende issues zijn daar een aanwijzing voor. Waarom gaat iets meerdere keren niet goed of niet goed genoeg?”

In dergelijke gevallen ligt het voor de hand een oorzakenanalyse uit te voeren naar

meer overkoepelende thema's binnen de organisatie. Een voorbeeld is dat KPMG inmiddels een onderzoek is gestart naar het verbeteren van de lerende organisatie. Faber: "Oftewel: wat moeten we aan onze organisatie toevoegen om beter en meer te leren?" Een ander breder onderzoek kijkt naar diverse aspecten van het onderwerp 'tijd', waaronder werkdruk.

GEBRUIK DE UITKOMSTEN VOOR BELEID EN MONITOR DE EFFECTIVITEIT


Oorzakenanalyses zijn alleen effectief als de uitkomsten ervan gebruikt worden als sturingsinformatie. Ook dat is een reden om een directe link te leggen tussen beleidsmakers en deze onderzoeken. De oplossingen die uit een oorzakenanalyse rollen kunnen in nieuwe maatregelen worden omgezet, of leiden tot het aanscherpen van bestaand beleid. Het effect van de ondernomen acties wordt nauwgezet gemonitord.

Faber noemt het voorbeeld van een accountant die het lastig vindt de workflow te beheersen rond de OKB's die hij uitvoert. Een oorzakenanalyse oppert een oplossing in de vorm van een formulier dat als leidraad kan worden gebruikt. Dat werd een behoorlijk uitgebreid formulier en uit het monitoren van de implementatie bleek dat het in de praktijk als een checklist werd toegepast. Dat was ook weer niet de bedoeling. Het formulier werd ingekort en functioneert nu wel goed. Faber: "Oorzakenanalyses zijn cruciaal voor het continu toetsen van je verbeterprogramma's."

GEEF HET SYSTEEM TIJD: AL DOENDE LEERT MEN

Oorzakenanalyses uitvoeren is voor de accountancy-sector een relatief nieuwe tak van sport en niet iedereen is daar meteen bedreven in. Geef jezelf de ruimte en de tijd om er goed in te worden, raadt Faber aan. KPMG had het ook niet meteen onder de knie, zegt hij. De eerste ervaringen met dit type onderzoek leidden tot behoorlijk wat aanpassingen in de werkwijze, met name ten aanzien van de al aangehaalde structurering en formalisering.

"Het is learning by doing. Je wordt steeds beter in het analyseren en op een gegeven moment zie je ook patronen ontstaan. Het blijft een tijdrovende aangelegenheid, maar het is zonder meer de moeite waard: de oorzakenanalyse is een onmisbaar en krachtig instrument om de kwaliteit van de audit te verhogen."



“DE OORZAKENANALYSE IS
EEN ONMISBAAR EN KRACHTIG
INSTRUMENT OM DE KWALITEIT
VAN DE AUDIT TE VERHOGEN.”

GOOD PRACTICES

2

MISSIE, VISIE EN STRATEGIE LATEN LEVEN: HOE DOE JE DAT?

“EEN GOEDE MISSIE IS HERKENBAAR VOOR EEN BREDE GROEP MENSEN. ZE IS DAARNAAST ‘TRIPLE A’: AUTHENTIEK, AMBITIEUS EN AANSPREKEND. EEN GOEDE MISSIE MOET NIEUWSGIERIG MAKEN, TOT DE VERBEELDING SPREKEN. JE WILT ER MEER OVER WETEN.”

Waar staan we voor, waar gaan we voor en hoe willen we dat bereiken? Missie, visie en strategie stippelen het pad uit dat een organisatie wil afleggen, met als beginpunt de formulering van ‘het hogere doel’, gevolgd door een beschrijving van ‘de toekomstdroom’ van de organisatie en afgesloten met de concrete acties, plannen en taakverdelingen die worden ingezet om die droom te verwezenlijken.

Maatregelen om de kwaliteit van de audit te verhogen kunnen alleen succesvol zijn als medewerkers zich betrokken voelen bij de doelstellingen van de accountantsorganisatie. Daarom staan die organisaties voor de uitdaging hun missie, visie en strategie tot leven te brengen. Dat wil zeggen: ervoor te zorgen dat die boodschappen bekend zijn bij de medewerkers, dat medewerkers zich erbij betrokken voelen en dat medewerkers ze vertalen naar concreet gedrag in de dagelijkse werksituatie.

Hoe doe je dat?

MAAK DE MISSIE SPANNEND

Een missie is onontbeerlijk voor het creëren van betrokkenheid bij een organisatie, groot of klein. Waar staat een bedrijf voor? Wat is de bedoeling van de instelling? Waar doet een organisatie het uiteindelijk voor? Het zijn antwoorden op dergelijke vragen die medewerkers binden, inspireren een stapje extra te doen, trots laten zijn op hun organisatie.

Formuleer een missie aan de hand van gesprekken met medewerkers. Waarom werken ze eigenlijk bij dit bedrijf? Wat maakt dat ze hier bijna elke dag zijn? Wat willen ze bijdragen?

Veroni Feenstra, secretaris van de raad van bestuur van KPMG, heeft nog meer criteria waaraan een goede missie - bij KPMG aangeduid als 'purpose' - moet voldoen. "Een goede missie is herkenbaar voor een brede groep mensen. Ze is daarnaast 'triple A': authentiek, ambitieus en aansprekend. Een goede missie moet nieuwsgierig maken, tot de verbeelding spreken. Je wilt er meer over weten. Een goede missie is ook relevant: voor klanten, voor onze eigen mensen, voor alle belanghebbenden bij de organisatie."

MAAK DE MISSIE PERSOONLIJK

Beschik je over een goede en mooie missie, dan wil dat nog niet zeggen dat medewerkers zich daarbij betrokken voelen. Dat ondervond KPMG aan den lijve toen de organisatie in 2013 voor de opgave stond een nieuw elan te ontwikkelen. Dat moest gebeuren aan de hand van een door het internationale netwerk aange-reikte missie, Inspire Confidence, Empower Change. Die vier Engelse woorden riepen in eerste instantie weinig binding op, aldus Feenstra. "We hebben mensen vervolgens aangespoord een persoonlijke doorvertaling van die missie te maken. We hebben alle medewerkers gevraagd: creëer je eigen purpose, met de bestaande purpose als inspiratiebron. Bedenk één zin, laat hem beginnen met 'ik', maak hem authentiek, ambitieus en aansprekend en laat hem iets zeggen over waarom, met welk doel jij bij deze firma werkt." De persoonlijke missie werd vervolgens op een badge gedrukt, met de bedoeling die zichtbaar te dragen. Feenstra: "Breng het dichtbij de mensen en maak hen verantwoordelijk voor hun eigen doel."

ZICHTBAAR, HOORBAAR, VOELBAAR

Maak de communicatie rond missie, strategie en visie veelzijdig. Naast de badges (zichtbaar) ontwikkelde KPMG een Belofte (Pledge) die moet worden afgelegd door hem uit te spreken ten overstaan van collega's. Voor de campagne rond de purpose werd voor elk van de vier woorden een ander kunstwerk bedacht waarbij de organisatie betrokken werd. Blauwe houten blokken, door medewerkers beschreven met wat hen inspireert; glazen kerstballen gevuld met wensen van medewerkers; grote schermen waarop de personal purposes van medewerkers continu voorbij kwamen...

Feenstra denkt dat je bij de introductie van iets dat zo dicht bij de kern van de organisatie ligt, niet snel teveel doet. Maar de visuele hulpmiddelen - bij een andere gelegenheid werden bijvoorbeeld cartoons gemaakt - blijven ondersteunend: de kern ligt in de onderlinge gesprekken over missie, visie en strategie. KPMG organiseerde vanaf de start van de purpose-campagne dialoogsessies, in groepen van maximaal dertig medewerkers. In 2014 gebeurde dat deels bij partners thuis, voor 'de tweede ronde' in 2017 werd op het hoofdkantoor een speciale ruimte ingericht. De sessies worden geleid door een kleine groep partners, die elk zeven of acht gesprekken voor hun rekening nemen.

“NIET ELKE MEDEWERKER
STAAT METEEN TE SPRINGEN
OM IN GESPREK TE GAAN
OVER HOGERE DOELEN.”

CREËER EEN BALANS TUSSEN RICHTING EN RUIMTE

Niet elke medewerker staat meteen te springen om in gesprek te gaan over 'hogere doelen'. Betrokkenheid is niet af te dwingen. Dat kan een reden zijn mensen de ruimte te geven naar eigen keuze te participeren in de programma's rond deze thema's. Aan de andere kant kan het voor een organisatie van het grootste belang zijn dat medewerkers met elkaar in gesprek gaan over bijvoorbeeld de waarden die zij aanhangen. Weigeren daaraan mee te doen kan voortkomen uit een gebrek aan zelfreflectie. Uit oorzakenanalyses is gebleken dat een dergelijk gebrek kan leiden tot een lagere audit-kwaliteit.

Toch is dialoog soms meer waard dan handhaving. Zo stelde KPMG het afleggen van de KPMG Belofte verplicht. Enkele medewerkers weigerden desondanks. “Ze gingen dan in gesprek, eerst met hun manager, daarna soms met een lid van de raad van bestuur. De insteek was niet: je zal en moet die handtekening zetten. Maar veel meer: leg eens uit wat je bezwaren zijn. Het waren veelal goede en fundamentele gesprekken, met de conclusie dat er met de betrokkenheid van deze mensen niets mis was. En zij waardeerden het dat er naar hen werd geluisterd.”

HOUD NIET OP

Eenmalig 'de kussens opschudden' heeft geen zin. Thema's rond waarden en normen bekijken alleen als daar onophoudelijk aandacht voor is. Leg die aandacht daarom vast in de bestaande, reguliere processen. Veranker ze in het leer- en ontwikkelingsbeleid. En doe extra dingen. Bijvoorbeeld periodieke gesprekken. Of organiseer elk jaar een 'missie-evenement'. KPMG heeft een aantal elementen nu gestructureerd. Het afleggen van de Belofte en de productie van de badge met de personal purpose zijn nu opgenomen in het onboarding programma dat elke nieuwe KPMG-medewerker doorloopt. Op andere fronten wordt er een stapje bijgezet. "Zo kan het persoonlijke doel, de purpose op de badge, ook bij proposals nog meer gebruikt worden, om te laten zien waar wij staan." Dus zint Feenstra op een initiatief om dat te stimuleren. Daarnaast is het plan dit jaar een volgende serie dialoogsessies te houden. Waarom? Eenvoudig: "Omdat je er nooit klaar mee bent."

GOOD PRACTICES

“WE WILLEN DAT ONZE MEDEWERKERS ZICH BIJ ALLES WAT ZE IN DE PRAKTIJK TEGENKOMEN AFVRAGEN: WAT ZOU DE MAATSCHAPPIJ VERWACHTEN?”

3

EEN KWALITEITSGERICHTE CULTUUR: HOE CREËER JE DIE?

Een kwaliteitsgerichte cultuur stimuleert gedrag dat de kwaliteit van de audit ondersteunt. Enerzijds kan het nodig zijn met dat doel systemen en processen aan te passen en vaktechnische kennis te versterken, anderzijds gaat het om interventies ten aanzien van soft controls zoals gedrag en leiderschap.

Veelal wordt een integrale aanpak voorgestaan, leidend tot een kwaliteitsagenda of kwaliteitsplan waarin een hele reeks maatregelen in samenhang wordt beschreven. Tezamen moeten de maatregelen leiden tot een cultuur waarin medewerkers de urgentie voelen om daadwerkelijk te veranderen.

Hoe creëer je die?

MET EEN MISSIE EN EEN VISIE

Zonder een doel voor ogen is het lastig veranderen. Een goede missie creëert betrokkenheid bij een organisatie. Organiseer gesprekken met medewerkers om een authentieke, aansprekende en ambitieuze missie met een bijbehorende waardenset te kunnen formuleren. PwC voerde met het oog daarop enkele jaren geleden onderzoek uit onder 140.000 medewerkers en partners wereldwijd. De resultaten van dat onderzoek - een waardenset - kon daardoor meteen al op een behoorlijke dosis betrokkenheid rekenen. Die waarden moeten aansluiten op de missie. Bij PwC heet dat de purpo-

se. Die is op de buitenwereld gericht: building trust in society, solving important problems. Michel Adriaansens, bestuurslid van PwC Assurance: “De purpose is het richtpunt voor alles wat we doen om de kwaliteitsgerichte cultuur te ondersteunen. We willen dat onze mensen zich bij alles wat ze in de praktijk tegenkomen afvragen: wat zou de maatschappij verwachten? Sommige discussies zijn dan heel snel beslist.”

MET ‘HARDE’ MAATREGELEN

Kwaliteit wordt beïnvloed door systemen en processen en door cultuur en gedrag. Een goed kwaliteitsplan bevat op beide fronten initiatieven, vindt Adriaansens. Met het realtime review-programma (RTR) grijpt PwC in op het controleproces. Enkele ervaren collega’s kijken gedurende de hele controle mee, stellen vragen en doen suggesties. Het is coaching en geen beoordeling, maar een makkelijk programma is het niet. “In het begin is dit heel zwaar geweest voor onze auditteams, nu gaat het


“DE GROOTSTE FOUT
IS DE FOUT DIE JE IN
JE EENTJE MAAKT”

beter. Maar toen ik voor het eerst een RTR kreeg, heb ik een week later dan gepland afgetekend.” Adriaansens zegt over het RTR-programma dat het een van de belangrijkste kwaliteitsprogrammaonderdelen is waarover PwC beschikt.

Een tweede ‘harde’ maatregel is het Client Selectivity-programma, erop gericht de controlecapaciteit efficiënt in te zetten en de werkdruk te beperken. Het betreft een kritische beoordeling of klanten aanvaard kunnen worden of aan boord kunnen blijven. “Soms kunnen we niet anders dan ‘nee’ zeggen tegen nieuwe controleopdrachten, of nemen we afscheid, als we constateren dat gecontroleerde organisaties ons streven naar kwaliteit niet voldoende delen, of ons niet in staat willen of kunnen stellen om een controle uit te voeren die voldoet aan de huidige maatschappelijke kwaliteitsnormen.”

MET ‘ZACHTE’ INITIATIEVEN

Cultuur en gedrag vormen een veelkoppig monster dat op allerlei manieren beïnvloed kan worden. Workshops, theatersessies, dialogosessies en allerlei andere vormen van communicatie kunnen worden ingezet om de kwaliteitsboodschap tot leven te brengen onder de partners en medewerkers. PwC doet cultuuronderzoek en voert surveys uit om te bepalen of purpose en waarden voldoende ‘geleefd worden’. Laten de resultaten te wensen over dan worden programma’s geïntensiveerd. “Maar niet van elke individueel programmaonderdeel kan het effect worden gemeten”, aldus Adriaansens.



Het programma rondom de waarden van de organisatie is ook gericht op de samenwerking tussen PwC'ers onderling en tussen PwC'ers en klanten. Hoog gewaardeerd waren de dialogosessies in theatervorm, waarbij acteurs herkenbare werksituaties nabootsten, met de mogelijkheid voor het publiek om te interveniëren. Het programma benadrukte vooral dat het belangrijk is over lastige werksituaties te spreken. Indachtig het motto 'de grootste fout is de fout die je in je eentje maakt'.

DOOR DILEMMA'S TE ERKENNEN

Waarden zijn per definitie ambitieus. Zet een aantal waarden op een rij en het is al gauw de vraag of die wel allemaal tegelijkertijd te realiseren zijn. Adriaansens denkt van niet "als we niet ook nee leren zeggen". Hij geeft een voorbeeld: "Onder Act with integrity stellen wij dat wij bij alles wat we doen de hoogste kwaliteit verwachten en leveren. Tegelijkertijd vinden we de waarde Care belangrijk, goed zorgen voor elkaar. Dat levert een dilemma op: ik kan heel goed topkwaliteit leveren, maar na drie weken zijn al mijn medewerkers afgepeigerd." Nee durven zeggen is nodig om dat te kunnen voorkomen, net zoals de durf er moet zijn jaarrekeningen later af te tekenen. Alleen zo kan het lukken waarden naast elkaar te realiseren.

Dergelijke dilemma's moeten worden besproken. Waarden rangschikken naar importantie is geen optie, dan delven de waarden op de onderste treden altijd het onderspit. Standaardoplossingen voor de dilemma's zijn er niet, elke oplossing is gebonden aan de context. Door een dilemma aan de orde te stellen, wordt die context in ieder geval wel duidelijk.

MET DIVERSITEIT

Divers samengestelde teams leveren kwalitatief beter werk af dan homogeen samengestelde teams. De verschillende leeftijden, achtergronden en persoonlijkheden van de teamleden leveren een bredere input van ideeën en kennis op en leiden tot meer dynamiek, meer discussie. Met een divers samengesteld team organiseert het leiderschap zijn eigen tegenspraak. Dat stelt dus meer eisen aan het leiderschap. "Een divers team volgt niet de gebaande paden, is niet gedwee en daagt het leiderschap uit", zegt Adriaansens, die verschillen "goud waard" vindt. "Omdat een divers team door verschillende lenzen naar een vraagstuk kan kijken, neemt de kwaliteit van de beslissingen toe."

MET NEE ZEGGEN

Een cultuurschok voor accountants, vindt Adriaansens. “Op alle fronten moet de accountant nee leren zeggen. Nee tegen fouten in de jaarrekening, nee tegen fraude en nee tegen een klant als hij geen capaciteit heeft om de controleopdracht aan te nemen. En de manager moet nee zeggen tegen de partner als hij het niet eens is met een overweging of met een beslissing.” Zo zijn accountants echter niet ‘opgevoed’. “We zijn opgevoed om ja te zeggen. We zijn opgevoed als dienstverlener. Maar de klant is geen koning. Het maatschappelijk verkeer is koning. Het lijkt alsof we telkens kleine stapjes zetten, maar als je vanuit dit perspectief nu achterom kijkt, denk ik dat we al een hele grote stap hebben gezet.”

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 trainingsuren, 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.”

GOOD PRACTICES

“ONS DOEL IS BUILDING TRUST IN SOCIETY, NIET ‘HET MOET VANDAAG AF’. DE TOON AAN DE TOP HOUDT IN ZO’N GEVAL IN DAT DIE TOP ZICH PONTIFICAAL ACHTER ZO’N COLLEGA OPSTELT.”

5

DE TOON AAN DE TOP: HOE DRAAG JE DIE UIT?

Communicatie en gedrag van bestuur en partners zijn van grote invloed op de veranderkracht van accountantsorganisaties. Een juiste toon aan de top is een noodzakelijke voorwaarde om tot verbetering te komen. Een kwaliteitsgerichte cultuur ontstaat niet als die niet hoorbaar en zichtbaar wordt uitgedragen door bestuur en partners, in lijn met missie, visie en strategie van de organisatie.

Consistentie in de toon aan de top is een groot goed. Consistentie geeft duidelijkheid en zekerheid. De juiste toon is herkenbaar, scheidt vertrouwen en laat geen ruimte voor misverstanden.

Hoe draag je die uit?

NIET ZONDER EEN DOEL

Op het moment dat de top van een organisatie zich realiseert dat een andere weg moet worden ingeslagen, wordt dat vastgelegd in de missie, visie en strategie van de organisatie. Deze boodschappen ‘laden’ de toon die de top aanslaat. Een toon zonder heldere kernboodschap klinkt hol.

Bij PwC viel dat moment enkele jaren geleden samen met een nieuwe, door het internationale netwerk geformuleerde ‘purpose’: building trust in society, solving important problems. Agnes Koops, in PwC’s Assurance Board verantwoordelijk voor Human Capital: “Die nieuwe purpose gaf richting. Want wat kon de collega die onder druk staat om snel te tekenen nu zeggen? ‘Ons doel is building trust in society, niet ‘het moet vandaag af’. De toon aan de top houdt in zo’n geval in dat die top zich pontificaal achter zo’n collega opstelt.”

WALK THE TALK

Doe wat je zegt. Maak niet alleen mooie plannen, voer ze ook uit, evalueer de effecten ervan en pas ze eventueel aan. Voorbeeldgedrag is cruciaal. Daarnaast kan de boodschap niet variëren. Dat leidt alleen maar tot onduidelijkheden, bijvoorbeeld cultuurverschillen per vestiging. Consistentie is een eis. Koops: "In welk gesprek dan ook: we zijn ervan doordrongen dat onze purpose altijd leidend moet zijn. Of we nu bij een klant zitten, bij de AFM, of in gesprek zijn met elkaar."

REFLECTEER OP JEZELF

Bestuurders of partners die niet in staat zijn tot zelfreflectie - de kunst jezelf kritisch te bekijken - zullen het lastig hebben een toon te vinden die zelfreflectie aanmoedigt. Geef het goede voorbeeld. Bestuursleden van KPMG doen dat bijvoorbeeld bij presentaties over de KPMG Story, het 'verhaal' waarin missie, visie en strategie van die organisatie zijn vervat: ze vertellen hun eigen persoonlijke verhaal over de doelstellingen die ze nastreven.

Koops (PwC) doet dat ook door tijdens workshops dilemma's rond eigen klantcases te behandelen, waarbij ze terugkijkt naar wat goed ging en wat minder goed ging. Is zelfreflectie een eigenschap die is aan te leren, te trainen? Koops: "Oefenen helpt, maar wat nog meer helpt is een veilige omgeving waarin mensen dat kunnen doen zonder dat ze meteen afgestraft worden." Openlijk waarderen helpt ook. "Mensen die zelfreflectief zijn en open durven te zijn over hun leermomenten, tillen we zo nu en dan op het schild. Dat iedereen kan zien dat dit het gewenste gedrag is."

VANG DE WEERSTAND OP

De juiste toon aan de top is noodzakelijk, maar niet voldoende. Het spreekt vanzelf dat verandering niet gerealiseerd wordt alleen door van bovenaf hard te roepen dat het anders moet. Structuur en cultuur van de organisatie moeten dat ook mogelijk maken; beoordeling en beloning moeten bijvoorbeeld in lijn zijn met de gewenste verandering. Maar ook dan nog bewegen partners en medewerkers niet zonder meer mee. Koops verhaalt van een ervaren collega: "Hij zei: je moet je niet vergissen hoe groot de stappen zijn die we zetten. Vroeger werd ik gewaardeerd voor het bedienen van een grote klantenportefeuille. Nu vraag je mij: heb je niet te veel klanten, weet je wel zeker dat je de kwaliteit kan waarborgen? Zou het niet verstandig zijn afscheid te nemen van een aantal klanten?"

Die omschakeling is een ingewikkeld proces. "Je moet begrip hebben voor de worsteling waarin sommige collega's zitten. Ga met ze in gesprek en blijf uitleggen waarom dit nodig is. Want uiteindelijk is dit de enige weg die de organisatie opgaat."

“UITEINDELIJK GAAT HET OM DE
CONCRETE EFFECTEN VAN DE
BOODSCHAPPEN: WAT DOE JE
NU ANDERS DAN VOORHEEN?
DE GOEDE TOON AAN DE TOP
GEEFT OOK DAT AAN.”

MET BENOEMINGSBELEID

De cultuur aan de top verandert niet alleen door de toon te veranderen, maar ook door de top te veranderen. Benoem mensen die de juiste toon aanslaan: waardeer en beloon zo het juiste gedrag.

Dat kunnen collega's zijn die al min of meer in dit gedachtengoed zijn opgegroeid, maar niet per se, aldus Koops. "Iedereen die doorgroeit naar een partnerrol nemen we nadrukkelijk mee op deze reis", zegt ze. In gesprekken wordt dat aan de orde gesteld. "We vragen: ben jij bereid die change agent te zijn en met ons dat pad van verandering op te gaan? Begrijp je het belang hiervan en hoe zie jij je rol daarin?" Partners en directors benoemen die 'uit het goede hout gesneden zijn' is een goede manier om cultuurverandering tot stand te brengen.



MAAK HET KLEIN

Weidse vergezichten, meeslepende teksten: overdrijf het niet. Verandering heeft inspiratie nodig, maar geef ook concrete handvatten hoe al die mooie woorden in concreet gedrag zijn om te zetten. Hoe zijn waarden herkenbaar in de manier waarop je een teambespreking opzet? Wat betekent de missie van de organisatie op het moment dat je met z'n tweeën aan tafel zit om een controledossier door te nemen? "Nadat we dit de afgelopen jaren groots hebben opgezet, willen we het nu vooral klein maken", zegt Koops. Ze raadt anderen aan daar meteen rekening mee te houden. "Uiteindelijk gaat het om de concrete effecten van de boodschappen: wat doe je nu anders dan voorheen? De goede toon aan de top geeft ook dat aan."

VERGEET JE KLANTEN NIET

Een andere toon aan de top is van invloed op de relatie met stakeholders, klanten niet in het minst. Ze krijgen te maken met een externe accountant die zich meer dan voorheen laat leiden door het publiek belang. Koops raadt aan daar het gesprek over aan te gaan. "Dat is eenvoudiger als je ziet dat een klant ook bezig is met cultuur- en gedragsverandering. In het kader van 'ken je klant' kun je dan heel goed een gesprek hebben over doelstellingen en waarden. Wat is zijn doel eigenlijk? Welke waarden zijn voor hem relevant in het dagelijks werk? Zo'n gesprek zal moeiteloos kunnen overgaan op de verbeteringen die de accountantsorganisatie doorvoert."



GOOD PRACTICES

“MET EEN OVERALL BEOORDELING WERD ALLES PLATGESLAGEN. MET EEN GEDIFFERENTIEERDE BEOORDELING KUN JE AANGEVEN OP WELKE PUNTEN IEMAND HET GOED DOET EN WAAR NOG VERBETERING NODIG IS.”

6

BEOORDELEN EN BELONEN IN LIJN MET KWALITEIT: HOE DOE JE DAT?

Met haar beoordelings-, belonings- en promotiebeleid maakt een organisatie duidelijk wat gewenst gedrag is en wat ongewenst gedrag is. Als de opvattingen daarover veranderen is het logisch dat ook dat beleid verandert.

Accountantsorganisaties geven auditkwaliteit de hoogste prioriteit in hun doelstellingen. Daaruit volgt dat kwaliteit ook in beoordelen en belonen de belangrijkste factor moet zijn.

Hoe doe je dat?

MAAK KWALITEIT DOORSLAGGEVEND

Kwaliteit - breed dan wel specifiek gedefinieerd - is een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen doorgroeien. Pas als de kwaliteit op orde is, kan van een goede beoordeling, een hogere beloning of promotie sprake zijn. EY brengt dat principe in de praktijk door onder meer de bepaling dat de algemene beoordeling van medewerkers (en partners) niet hoger kan zijn dan 3 (op een schaal van 1 tot 5) als ze op het criterium vaktechnische kwaliteit een onvoldoende rating (1 of 2) hebben. Vaktechnische kwaliteit (Quality) is een van de vier criteria waarop EY medewerkers beoordeelt. Van de andere drie criteria (People, Operational Excellence en Markt) krijgt ook People extra gewicht: de kwaliteit van de coaching en de bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers. Kwaliteit in brede zin is daarmee doorslaggevend.

Deloitte heeft in de beoordeling van partners opgenomen dat een onvoldoende score op kwaliteit niet gecompenseerd kan worden door commercieel succes. Dat was in het verleden wel het geval. Partners die kwalitatief niet aan de maat presteren, staan een jaar 'stil' en moeten een verbeterplan maken. Na een jaar kunnen ze dan opnieuw het beoordelingsproces in.

SLUIT AAN BIJ DE ORGANISATIEDOELSTELLING

Beoordeling en beloning moeten in lijn zijn met de missie, visie en strategie van de organisatie. Sluiten de beoordelingscriteria niet aan bij wat in de doelstellingen gepropageerd wordt als gewenst gedrag, dan leidt dat tot weerstand. De andere kant van de medaille: als medewerkers ervaren dat de organisatie een duidelijke doelstelling heeft en dat zij vervolgens beoordeeld worden op de bijdrage die zij aan die doelstelling leveren, dan wordt dat beoordelingsbeleid een krachtig instrument tot verandering.

BEOORDEEL GEDIFFERENTIEERD

Beoordeel zo genuanceerd mogelijk. De vier criteria waarop EY beoordeelt zijn Quality, People, Operational Excellence en Markt. Deze vierdeling was er al vanaf manager-niveau, maar wordt nu ook toegepast vanaf staff-niveau. Jules Verhagen, bestuurslid van Assurance: "Met een overall beoordeling werd alles platgeslagen. Met een gedifferentieerde beoordeling kun je aangeven op welke punten iemand het goed doet en waar nog verbetering nodig is. Zo wordt men zich veel bewuster van de verschillende aspecten van de beoordeling."

Naast kwaliteit worden (toekomstige) partners bij Deloitte op drie andere criteria beoordeeld: hun leiderschapskwaliteiten, de manier waarop ze met teams werken (vergelijkbaar met People bij EY) en hun vaardigheid in het genereren van business.

STEL ONTWIKKELING ALS DOEL

Niet de beoordeling zelf is het doel van beoordelingsbeleid, uiteindelijk gaat het om de vraag of medewerkers zich kunnen ontwikkelen en verbeteren. Beoordelen en belonen is een middel om die ontwikkeling te stimuleren. EY doet dat door op meer momenten in het jaar meetpunten aan te leggen. Die hebben de vorm gekregen van extra rondes van feedback. Vrij recent is een nieuw systeem in gebruik genomen waarin medewerkers elke 90 dagen van verschillende collega's feedback vragen over hun prestaties. Deze feedback bespreekt men elk kwartaal, met als resultaat de definitie van nieuwe doelstellingen voor de volgende cyclus van 90 dagen. Als het systeem goed functioneert, is de beoordeling aan het eind van het jaar geen verrassing, maar een logisch gevolg van de eerdere gesprekken. Verhagen: "Zo halen we wat af van de druk die nu af en toe ligt op die jaarlijkse beoordeling: wat heb ik gekregen?"

Ook Deloitte stelt dat in haar beoordelingsbeleid van partners de focus niet ligt op de beoordeling zelf, maar op wat de partner met die beoordeling doet. Bert Albers, managing partner Audit & Assurance: “Hoe gaat een partner om met kwaliteitsissues? Wat is zijn houding als bijvoorbeeld tekortkomingen in zijn dossier worden aangetroffen? Je wilt dat hij ervan leert, dat hij fouten kan delen, dat hij zich kwetsbaar opstelt.”

Dat is ook een reden om, als vastgesteld wordt dat het werk van een partner niet voldoet aan de norm, niet meteen sancties op te leggen. “Als leren en verbeteren het doel is, zul je eerst willen bepalen waar de tekortkomingen aan te wijten zijn. Wat was er aan de hand?”

“WAT DEED JIJ OP DIE MOEILIJKE MOMENTEN IN JE CARRIÈRE? WAT DEED JIJ TOEN JE GEVRAAGD WERD SNEL TE TEKENEN? WAT DEED JIJ TOEN JE OP DIE ONGEBRUIKELIJKE TRANSACTIE STUITTE?”

BEOORDEEL PARTNERS INTENSIEF

Bij Deloitte is kwaliteit doorslaggevend bij alles wat met beoordelen, belonen en promoveren te maken heeft. Het meest intensief wordt een medewerker op kwaliteit beoordeeld op het moment dat hij in aanmerking komt om als extern accountant te worden ingeschreven. Een drietal instrumenten wordt ingezet: dossierinspecties, het schrijven van een business case en tot slot een diepgaand interview.

Voor de dossierinspectie kiest het management risico-gericht een dossier: een opdracht waar de aankomend partner de leiding had, waaraan hij veel tijd heeft besteed en met een interessant risicoprofiel. Mogelijke uitkomsten: compliant, non-compliant of ‘requires improvement’.

In de - behoorlijk uitgebreide - business case wordt de kandidaat gevraagd duidelijk te maken wat afgelopen jaren zijn rol was ten aanzien van de kwaliteitsagenda en hoe hij die rol de komende drie jaar ziet. Wat is zijn van plan? Welke projecten wil hij op zich nemen? Mogelijke scores: groen, oranje en rood.

In het interview tot slot wordt nog dieper ingegaan op de resultaten van de inspectie en de business case. Albers: “Dan willen we doordringen tot de kern: wat deed jij op die moeilijke momenten in je carrière? Wat deed jij toen je gevraagd werd snel te tekenen? Wat deed jij toen je op die ongebruikelijke transactie stuitte?” Uiteindelijk is de houding die de kandidaat bij deze toetsingen ten toonspreidt doorslaggevend.

BELOON NIET ALLEEN FINANCIËEL

Als ontwikkeling en verbetering de eigenlijke doelstellingen zijn van het beoordelings- en beloningsbeleid, dan wil je die ook op andere manieren stimuleren dan alleen met financiële beloningen. Deloitte zet op kwaliteit uitblinkende partners en medewerkers geregeld in het zonnetje, ten overstaan van de gehele praktijk. Er worden bijvoorbeeld Quality Awards uitgereikt, ook aan teams. Ook worden deze mensen eerder gevraagd voor bijzondere (kwaliteits)projecten, ze krijgen meer vrijheid bij het indelen van hun team of ze krijgen de interessantste klanten in hun portefeuille.

MAAK VERWACHTINGEN DUIDELIJK

Werk per rol in de organisatie zo duidelijk mogelijk uit wat er van iemand verwacht wordt in die positie en neem die elementen op in het beoordelingsbeleid. Op het criterium Quality onderscheidt EY in ieder geval de elementen dossierkwaliteit, de manier van samenwerken in het team, de kwaliteit van iemands projectmanagement en de kwaliteit van de verslaglegging. Deze elementen worden per rol steeds verder ontwikkeld en aangevuld.

BLIJF UITLEGGEN

Veranderingen in beoordeling en beloning worden zelden alleen maar constructief en enthousiast ontvangen door medewerkers. Uiteindelijk gaan mensen wel datgene doen “waar ze de meeste complimenten voor krijgen”, zegt Verhagen, maar voordat het zover is moeten soms weerstanden worden overwonnen. “Bijvoorbeeld als mensen iets extra’s moeten doen, zoals nu met de 90 dagen-feedbackcyclus. Dat wordt dan in eerste instantie als een last ervaren, extra werk, terwijl ze het al zo druk hebben. Het is dan aan ons om uit te leggen dat het geen werk is, maar een extra mogelijkheid actief met de eigen ontwikkeling bezig te zijn.” Ook op andere fronten blijft uitleg nodig. Iedereen moet het nieuwe systeem begrijpen en als dat niet meteen lukt, moet de organisatie ondersteuning kunnen bieden. Bij Deloitte vergt met name het sanctiesysteem veel uitleg, mede omdat negatieve prikkels het gevaar in zich bergen een angstcultuur op te roepen. “Dit soort systematiek moet je heel goed uitdenken en vervolgens moet je er heel transparant over zijn. Anders krijg je allemaal broodjeaapverhalen”, zegt Albers.

AFSLUITING

VERANDEREN DOE JE NIET ALLEEN

De good practices uit deze publicatie bieden stof tot nadenken en vormen een inspiratiebron die navolging verdient. Kwaliteitsverbetering bij accountantsorganisaties is een gezamenlijk doel. In de good practices geven de geïnterviewden met gepaste trots aan dat veranderen uitdagend, maar ook leuk is. Werken aan een kwaliteitsgerichte cultuur voegt een extra dimensie toe en die nieuwe dimensie vergt onderhoud. De grote organisaties die hiermee de afgelopen jaren ervaring opdeden stellen in deze publicatie dat echte verandering alleen mogelijk is als de hele organisatie daarbij betrokken wordt. Als de verandering onvoorwaardelijk gedragen wordt door de top en als het veranderingsproces wordt vastgelegd in structuren, in afspraken over tijd, geld en verantwoordelijkheden en in een kwaliteitscirkel (Plan – Do – Check – Act), zodat evalueren en vervolgens bijsturen gewaarborgd is.

Het beginpunt van veranderen is het kiezen van een doel. Wat is het richtpunt, wat is de leidraad voor verandering, waar willen we met z'n allen naartoe, waar doen we het voor? Het antwoord op die vragen wordt vastgelegd in een missie. Een goede missie geeft richting aan het handelen in lastige situaties, situaties waarin de focus op auditkwaliteit dreigt te verslappen.

Veranderen kost tijd en geld. Accountantskantoren besteden gemiddeld 30 – 40% meer uren per opdracht en grote investeringen zijn gedaan voor de verbetering van opzet en implementatie van stelsels van kwaliteitsbeheersing. Het nadenken over en het ontwerpen, uitvoeren en evalueren van verbeteringsmaatregelen gaat ten koste van andere activiteiten. Des te meer reden voor onvoorwaardelijke steun van directie, bestuurders en partners. Des te meer reden ook de hele organisatie bij de uitvoering te betrekken. Veranderen doe je niet alleen.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl

