

SRA-Kwaliteitsdag 'To the Next Level'

Donderdag 15 februari zijn zo'n negentig SRA-kantoren bij elkaar gekomen om inspiratie op te doen en met elkaar te sparren over hoe de volgende stappen te zetten in de kwaliteitsslag. Conclusie na deze dag: kwaliteit dringt steeds dieper door in de haarvaten van SRA-kantoren en velen zijn toe aan de volgende stap.

SRA signaleert veel overeenkomsten in dilemma's bij de verregaande verbetering van kwaliteit tussen kleine en grote accountantskantoren, maar zeker ook een flink aantal verschillen. Kantoren spraken daarom de wens uit om, waar mogelijk, meer segmentatie aan te brengen in de kwaliteitsbenadering.

Ambities van SRA

SRA-bestuursvoorzitter Paul Dinkgreve trapt af met de SRA-visie op de Next Level. Wat gaat deze vervolgstap betekenen voor de organisatiecultuur en welke gedragsveranderingen zijn daarbij noodzakelijk? En welke rol kan en wil SRA daarbij vervullen. Dinkgreve: "SRA wil graag haar leden, met de focus op beleids- en kwaliteitsbepalers, meenemen en stimuleren in verdergaande kwaliteitsverbetering. Wij hebben de ambitie neergelegd dat SRA-kantoren geen onvoldoendes meer scoren. Dit alles moet plaatsvinden in een geïntegreerd proces binnen kantoren waarbij cultuur en gedrag én het kwaliteitsbeheersingssysteem een

prominente plaats innemen." Hierbij kan SRA ondersteuning bieden.

Op vaktechnisch gebied is SRA bezig met de mogelijkheid om vanuit de review jurisprudentie op te bouwen op basis van geanonimiseerde casussen. Tevens is er een Integrale dossiermentoring ontwikkeld alsmede verdere instrumenten, bijvoorbeeld op het terrein van In publiek belang. Naast dit alles wordt gewerkt aan meer zekerheid in de samenwerking met de AFM. Er wordt géén nieuwe thermometer in de dossiers gestoken, dat wil zeggen geen traject meer naast de reguliere Review. Op het terrein van cultuur en gedrag is de 0-meting van de SRA-Cultuurscan doorontwikkeld naar een 1-meting. Om de verandertrajecten betreffende cultuur en gedrag binnen de organisatie te kunnen volgen en meten, wordt momenteel hard gewerkt aan een praktische monitoringstool. Ook een SRA-Strategiesessie kan het kantoor verder helpen met het uitzetten en realiseren van de gewenste koers.

Rik Roos

Wij zijn ervan overtuigd dat het langetermijneffect alleen maar positief is. Op alle fronten

Kies, omarm, vernieuw en meet

Rik Roos, partner bij Deloitte, vertelde openhartig over de wijze waarop Deloitte de kwaliteitsslag heeft opgepakt en gemaakt. Deloitte heeft dit aan de hand van vier speerpunten gedaan. Ten eerste dienen er keuzes gemaakt te worden: wie wil je zijn als organisatie? Waar sta je voor? Als je dat scherp hebt is het gemakkelijker om bepaalde beslissingen te nemen, bijvoorbeeld ten aanzien van de klantenportefeuille. Ten tweede: omarm het feit dat verandering noodzakelijk is. En omarm het feit dat er fouten gemaakt worden. Daarbij is van belang dat je dit met de hele organisatie doet, met starters en zeer ervaren werknemers. Roos: "Laat je overtuigen en overtuig soms anderen. Ook als ervaren partner moet ik openstaan voor kritiek, ook van soms veel jongere collega's. Dat maakt dat we het samen doen." Een derde pijler in het veranderingsproces is: vernieuw. Daarbij moet gedacht worden aan jonge mensen die vaak veel meer openstaan voor verandering. Maar vernieuw ook continu processen en methodes. En uiteraard moet als laatste stap in het proces ook goed worden gemeten wat het resultaat is: is er werkelijk een verbetering gaande? Roos: "Een lastig punt



blijft, ook bij ons, dat verandering tijd én geld kost. Een dergelijk traject kan zelfs tijdelijk negatief uitpakken op de winst. Maar wij zijn ervan overtuigd dat het langetermijneffect alleen maar positief is. Op alle fronten.”

Kwaliteit voorop

Eva van der Fluit, management consultant, sprak over de noodzaak van een open cultuur bij veranderprocessen. Zij heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de werkcultuur van piloten, fouten die zij maken en de manier waarop hier verbetering in kon worden gebracht. Deze situatie blijkt veel overlap te hebben met de huidige veranderprocessen in de accountancy. “Veel medewerkers hebben waarschijnlijk geen idee wat uw organisatie nu werkelijk onder kwaliteit verstaat. Zorg daarom allereerst voor een goede definitie”, aldus Van der Fluit. Ze gaf aan dat werknemers te maken hebben met meerdere, soms conflicterende, actoren op de werkvloer: deadlines, te besteden uren, klantenservice. Het leveren van kwaliteit laveert daar tussendoor. Wat prioriteit krijgt, hangt af van de omstandigheden. Wat dus uiteindelijk bepalend is voor de ruimte om ook de gewenste kwaliteit te kunnen leveren.

En het hoeft niet zo te zijn dat alleen de regels rondom het werk daarbij leidend zijn. In de praktijk blijkt vaak dat er een andere weg wordt bewandeld en toch de gewenste kwaliteit geleverd wordt. Cruciaal is dat je dit met elkaar bespreekt en blijft bespreken. “En dat je ook de verschillen tussen de regels en de praktijk bespreekt met de toezichthouder, in jullie geval het ministerie en de AFM.” Van der Fluit: “Probeer fouten niet op individueel niveau aan te pakken. Niemand doet expres iets verkeerd. Bekijk de situatie van een afstand: wat is er in het proces niet goed gegaan en wat kunnen we doen om dit te voorkomen. Zo creëer je een klimaat waarbij mensen fouten durven toe te geven en leer je er met elkaar van. En bespreek ook de positieve punten. Het is namelijk ook van belang te achterhalen waarom sommige dossiers juist goed zijn verlopen.”

Workshop met collegakantoren

De aanwezigen werden opgedeeld in kleine, middelgrote en grote kantoren voor een praktische workshop. Gerard van Vuuren van Q accountants, Diana Clement van Borrie Accountants B.V. en Ron van Deun van WVDB Adviseurs Accountants vertel-

Eva van der Fluit

Probeer fouten niet op individueel niveau aan te pakken. Niemand doet expres iets verkeerd

den, ieder aan een eigen groep, hoe zij kwaliteit in de organisatie hebben ingebed en tegen welke zaken zij aanliepen. Vervolgens gingen de deelnemers met elkaar in gesprek over de dilemma's en aandachtspunten bij de kwaliteitsslag in de dagelijkse praktijk.

Bij alle deelnemende kantoren kwam naar voren dat de indeling in kleine, middelgrote en grote kantoren als zeer positief is ervaren. Iedere groep kampt in praktijk met 'eigen' dilemma's. Advies aan SRA hebben alle dan ook om dergelijke segmentatie, wanneer het zinvol lijkt, vaker toe te passen. ■

Dilemma's kleine kantoren

- Hoe ga je om met personeel en welke strategie heb je uitgezet?
- Dit doe je er als klein kantoor allemaal gewoon bij, naast de dagelijkse werkzaamheden.
- Wanneer en hoe ben je nog in staat om de auditpraktijk op de been te houden?
- Perceptie van de leiding verschilt soms met die van het personeel.
- Ze constateren dat er wel een andere overlegstructuur is gerealiseerd.
- Wat betreft de 53 maatregelen: kijk voor kleine kantoren welke wel en niet zijn in te passen of realistisch zijn.
- Ook voor kleine kantoren is het van belang de stip aan de horizon vast te stellen en wat zij onder kwaliteit verstaan.

Dilemma's middelgrote kantoren

- Het verschil in kwaliteitsdenken is nog steeds groot tussen controle-accountant en bijvoorbeeld een fiscalist.
- Hoe kun je kwaliteit rendabel maken?
- Soms zijn AFM-regels niet leuk maar stemmen wel tot nadenken, bijvoorbeeld: 'Wat is het risicoprofiel van mijn kantoor?'
- Collegiale aspect over de kantoren heen: offertes die elkaar beconcurreren. Hoe gaan we met elkaar om? Verzoek aan SRA om daar over na te denken.
- Missen soms zichtbaarheid/standpunten van SRA in de media. Maak duidelijk waar we voor staan.
- Foutencultuur verbeteren door veilige omgeving waarbij de tone at the top belangrijk is.
- Krapte op de arbeidsmarkt drukt op kwaliteit.

Dilemma's grote kantoren

- Hoe pak je coaching van je mensen aan?
- Welke keuzes maak je, met name met betrekking tot dossiers?
- Hoeveel tijd besteed je uit aan derden (bijvoorbeeld OKB)?
- Hoe krijg ik dezelfde cultuur, uniformiteit, op alle vestigingen?
- Behoeft om dergelijke thema's met kantoren van gelijke grootte te delen.
- We zijn veel meer bezig met cultuur, terwijl dit niet iets is waar men van nature mee bezig is. We zijn als beroepsgroep hierin echt aan het veranderen.