

40% 60% 80% 100%



Jaarverslag 2021

Kwaliteit & Cultuur



Voorwoord

Voor u ligt het eerste jaarverslag van de vereniging SRA over de activiteiten rond kwaliteitsgerichte cultuur, als onderdeel van de kwaliteitsagenda van de accountantspraktijk in het mkb.

Het bevorderen en verankeren van een kwaliteitsgerichte cultuur binnen het accountantskantoor is een belangrijk thema. En dat blijft het voorlopig ook. We zien dit element terug in de maatregelen van overheid, toezichthouder en beroepsorganisatie, en er wordt veel over gesproken en geschreven en aan gewerkt in de financiële keten, de sector en bij accountantskantoren zelf. Maar vooral zien we de noodzakelijke aandacht voor kwaliteitsgerichte cultuur terug in (de uitvoering van) het kwaliteitsbeleid van SRA zelf.

Vanuit de SRA-kwaliteitsambitie en –visie verbinden de SRA-kantoren zich aan het kwaliteitsbeleid zoals vastgelegd in de Algemene Ledenvergadering. Elk SRA-kantoor (ballotage-lid en volwaardig lid) toont aan dat het zich continu bezighoudt met kwaliteit, kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsborging (integraal kwaliteitsbeleid). De lidmaatschapsverplichtingen vult het SRA-kantoor in vanuit vaktechnisch en beleidsmatig oogpunt, en met aandacht voor:

- voldoen aan wet- en regelgeving (compliant zijn)
- kennis en toepassing vaktechnische normen en waarden
- formuleren en bijstellen van kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagement (strategisch)
- beheersing van de kwaliteit via in control cycli (oorzakenanalyses, maatregelen, effecten), cultuur- en gedragsonderzoek
- gedrag en cultuur: stip aan de horizon, kwaliteitsgerichte cultuur, toon aan de top, beoordelings-, belonings-, promotie- en sanctioneringsbeleid
- de lerende organisatie, bouwen aan vertrouwen

Elk SRA-kantoor heeft een eigen verantwoordelijkheid en collegiale verplichting om het gevoerde integrale kwaliteitsbeleid, de beheersing en borging daarvan aantoonbaar te maken. Het kantoor kan daarvoor verschillende instrumenten inzetten die elkaar kunnen aanvullen c.q. versterken. Voorbeelden zijn:

- openbaar maken van kwaliteitsbeleid [vaktechnisch en beleidsmatig oogpunt] (via website, transparantieverlag)
- via kwaliteitsmonitoringsystemen (zoals PDCA-cyclus) en verslaglegging
- vastlegging kwaliteitsindicatoren in het compliance verslag
- monitoring en beheersing van cultuur- en gedragselementen (en verslaglegging daarvan)

In dit Jaarverslag willen we u graag op transparante wijze toelichten hoe bestuur en bureau in 2021 binnen en buiten SRA invulling hebben gegeven aan het werken aan kwaliteitsgerichte cultuur, werkdruk en gedrag en het ondersteunen daarbij van de SRA-kantoren.

We wensen u veel leesplezier.

Namens bestuur & bureau,

Roland Ogink RA
Wilma Hosang
Judith van der Hulst

Utrecht, 15 november 2021



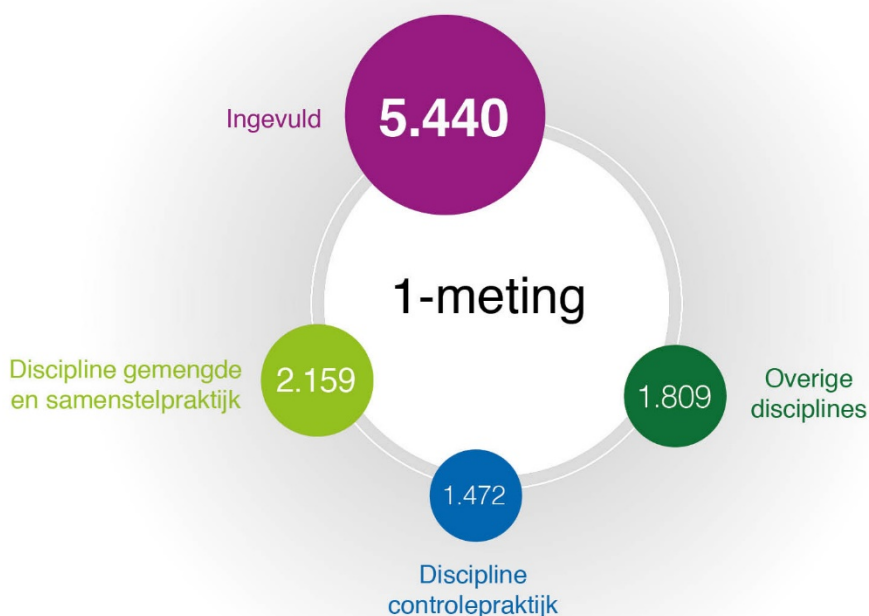
Betekenis geven aan kwaliteit & cultuur

Werken aan een duurzame verankering van de kwaliteit in de mkb-accountantspraktijk. Kwaliteit beheersen, bewaken, toetsen, verbeteren, verankeren en borgen. Werken in onze tak van sport gaat allang niet meer alleen over vaktechniek. Het draait in ons werk en onze dienstverlening, en in de organisatiestructuur van de accountantspraktijk om integrale kwaliteit en de beheersing, verbetering en borging daarvan. Dat raakt uw hele kantoor. En het raakt SRA als vereniging: kwaliteit is immers de ultieme drijfveer van de club.

Ook de buitenwereld, onze stakeholders, wil meer inzicht in de integrale kwaliteit die uw kantoor dagelijks op allerlei terrein en domein levert. En legt daarbij meer en meer de focus op de daarvoor noodzakelijke kwaliteitsgerichte cultuur. Vandaar dat we vanuit SRA-bestuur & bureau zoveel gerichte aandacht geven aan het bevorderen daarvan. Door de mensen op uw kantoor direct te ondersteunen en op maat te begeleiden, met tal van handvatten en instrumenten. Door middel van onderzoek en benchmark. En ook in onze samenwerking met de beroepsorganisatie, toezichhouders en andere stakeholders. Zo halen we de buitenwereld naar binnen.

SRA-Cultuurscan

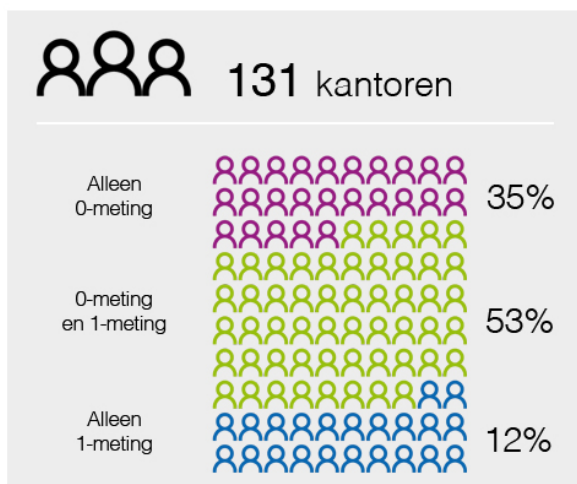
Vanaf 2015, sinds het verschijnen van het sectorrapport 'In het Publiek belang', werken we binnen SRA samen aan het gericht betekenis geven aan een kwaliteitsgerichte cultuur. Eén van de middelen daarvoor is de [SRA-Cultuurscan](#), een meet- en ontwikkelingsinstrument specifiek gericht op de gemengde mkb-accountantspraktijk. Onderwerpen als kwaliteit, aansturing, samenwerking teams, imago beroep, beloningsstructuur, ontwikkelingsmogelijkheden, ethisch bewustzijn en werkdruk, strategie en foutcultuur worden meegenomen in de scan, waarbij gedifferentieerd kan worden naar domeinen. Ook de samenstelpraktijk heeft immers te maken met de kwaliteitseisen vanuit de NVKS.



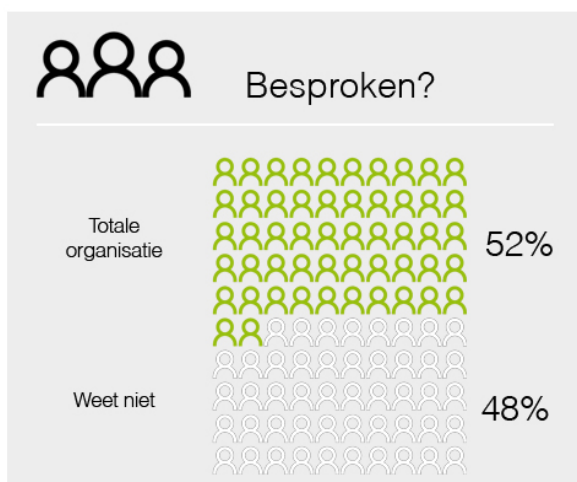
Aan de hand van een meting in de gehele organisatie vinden adviesgesprekken plaats bij de kantoren over de resultaten, verbeterpunten, interventies, ontwikkelings-, implementatie- of andere vervolgtrajecten. Jaarlijks wordt op basis van de data een benchmarkrapport uitgebracht en besproken met de deelnemende SRA-kantoren. De SRA-Cultuurscan kan zo worden ingezet als aanjager voor het maken van nieuw beleid én voor veranderingsprocessen binnen elke accountantspraktijk.

Vanaf 2016 vond een nulmeting plaats, in 2018 ging de één-meting van start. In 2020 en 2021 werd de uitvoering van de SRA-Cultuurscan en de aanpalende trajecten bij de kantoren wat bemoeilijkt door de Covid 19-pandemie. Ondanks dat we veel online-trajecten hebben kunnen begeleiden, stonden de kantoren zelf onder hoogspanning vanwege toenemende werkdruk veroorzaakt door de NOW-regeling en de enorme krapte op de arbeidsmarkt.

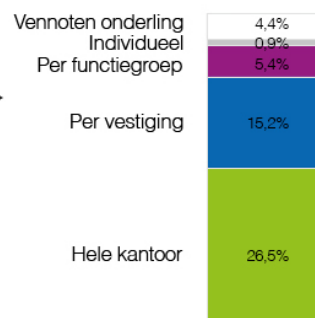
Deelname



Resultaten



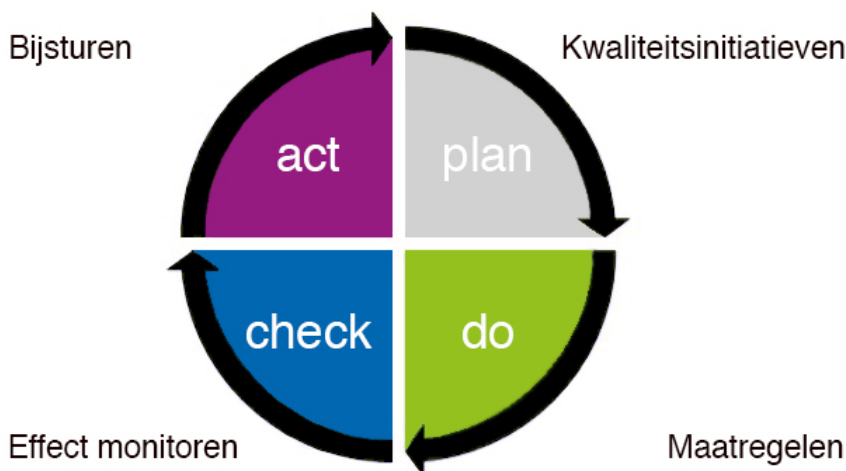
Op welke manier?



Stappen gemaakt

Op basis van 5 jaar metingen, data, sessies en interventietrajecten zien we dat kantoren stappen hebben gemaakt in de duurzame verankering van een kwaliteitsgerichte cultuur. Kwaliteit staat nog steeds hoog op de agenda. In de controlepraktijk scoort aandacht voor kwaliteit de volle 100%. Interne communicatie draagt bij aan het maken van stappen. Talentmanagement en leren van elkaar heeft veel aandacht. Naast het delen van vakinhoudelijke informatie (wat al hoog in het vaandel stond), is het leren van elkaar en het sparren binnen en buiten het team een onderdeel van de bedrijfsvoering geworden. Er is een verschuiving gaande van resultaatgerichte organisaties naar mensgerichte organisaties.

Kantoren werken steeds meer vanuit de kwaliteitscirkel, waardoor zij steeds meer inzicht krijgen in de factoren die kwaliteit bevorderen of juist belemmeren. De kwaliteitscirkel is gebaseerd op de plan-do-check-act cyclus gericht op continue verbetering. Kijkend naar de kwaliteitscirkel, hebben de kantoren de 'do' en de 'check' op een aardig niveau. 'Plan' en 'act' zijn echt nog aandachtspunten. Het beleid -en daarmee de kwaliteitsinitiatieven- zit vaak in de hoofden van de bestuurders; het wordt nog niet voldoende gedeeld, daarmee niet goed afgestemd en gedragen binnen de organisatie. Daar valt nog veel winst te behalen.



Een ander aandachtspunt is het meekrijgen van alle medewerkers in een veranderingstraject. Van belang is dat bestuurders daarbij oog hebben voor alle lagen binnen de organisatie. Juist ook het middenmanagement, soms wel de leemlaag of spelverdelers genoemd, de kritische groep die zich ook niet altijd gehoord voelt. We zien dat bestuurders zich vaak richten op de Young Profs of anderen die open staan voor verandering. Bij verandermanagement is het van belang om iedereen mee te nemen. Dat kun je doen door intervisie, het gesprek met elkaar aan te gaan, of zelfs tegenspraak te organiseren.

Uit de benchmark van de Cultuurscan blijkt verder dat er op een aantal vlakken verbetering mogelijk is: aansturing organisatie, samenwerking teams, ontwikkelingsmogelijkheden, waardering en werkdruk. Om een start te maken met het bespreekbaar maken van de onderliggende problematieken is dialoog nodig. SRA heeft daarvoor tools ontwikkeld, waaronder een [set aan dialoogvragen](#) op de hiervoor genoemde thema's.

Doorontwikkeling

In 2021 is op basis van alle data, nieuwe ervaringen en intervisie gewerkt aan een doorontwikkeling van de SRA-Cultuurscan. Bij de twee-meting zetten we nog meer in op de inhoudelijke verankering en borging van de kwaliteitsgerichte cultuur bij kantoren. Daarbij kunt bijvoorbeeld denken aan een uitgebreide kantoor specifieke rapportage waarin we niet alleen de kantoorresultaten en aanbevelingen presenteren, maar ook gericht advies, concrete oplossingen en good practices geven. We bekijken de verbetermogelijkheden voor het kantoor op individueel niveau, op teamniveau en op organisatie/directieniveau. Elk SRA-kantoor kan zo meer op maat van de vervolgmogelijkheden worden voorzien. Hiermee kunnen we op een andere manier het verschil maken en duurzame borging bevorderen.

Onderzoek kwaliteitsgerichte interventies

In het kader van een afstudeeropdracht is dit verslagjaar onderzoek gedaan naar interventies die bijdragen aan het creëren van een kwaliteitsgerichte cultuur bij accountantskantoren. De data van alle beschikbare metingen uit de SRA-Cultuurscan werden daarvoor onder meer gebruikt. Uit dit veldonderzoek blijkt dat meerdere interventies en combinaties van interventies mogelijk zijn om een kwaliteitsgerichte cultuur dan wel cultuurverandering te realiseren. Daarbij is de samenhang van de interventies die tezamen de integrale aanpak vormen, essentieel. Ook blijkt dat wat bij het ene kantoor effectief is, bij een ander kantoor niet effectief blijkt. Elke organisatie heeft immers een eigen identiteit.

Welke [interventies in de organisatie](#) van een accountantskantoor hebben nu impact op de kwaliteitsgerichte cultuur? Hoe en waar grijp je dan in binnen je organisatie? Om die vraag te beantwoorden, werden de resultaten uit de SRA-Cultuurscan en de input uit interviews bij individuele SRA-kantoren gekoppeld aan de zes aandachtsgebieden uit het rapport *Werken aan een kwaliteitsgerichte cultuur* (Stuurgroep Publiek belang, 2018). De toegepaste interventies werden op verschillende organisatie-niveaus onder de loep genomen (directie-, team- en individueel niveau), als ook de harde kant (de strategie, structuur en systemen) en de zachte kant van de organisatiecultuur: de gedeelde waarden, stijl van leidinggeven, personeel en vaardigheden.



Whitepaper

Op basis van het onderzoek Kwaliteitsgerichte interventies is in 2021 een Whitepaper opgesteld: [Samen naar een kwaliteitsgerichte cultuur](#). In de whitepaper krijgen de SRA-kantoren handvatten aangereikt, waarmee zij stapsgewijs en gestructureerd een interventietraject kunnen doorlopen. Het verandermodel van Kotter (1995) geeft inzicht in de stappen. Door bij elke stap te onderzoeken welke interventies voor uw kantoor van toepassing kunnen zijn, levert dit model een bijdrage bij het beantwoorden van de hoofdvraag en het realiseren van de organisatiedoelstelling.



Link met SRA-kwaliteitstoetsing

Duurzame verankering van kwaliteit vraagt om continu meten. Naast de tools die u daarvoor kunt gebruiken zoals de SRA-Cultuurscan, toetst de SRA Reviewcommissie periodiek of elk SRA-kantoor voldoet aan het SRA-kwaliteitsbeleid. Daarbij staat het aantoonbaar en continu werken aan integrale kwaliteit centraal. De toetsingsresultaten geven dus ook inzicht hoe het gesteld is met de aandacht voor een kwaliteitsgerichte cultuur bij de SRA-kantoren.

Opvallend daarbij is dat oorzakenanalyses bij de onvoldoende scorende kantoren laten zien dat de bottleneck juist de onvoldoende aandacht is die kantoren hebben voor andere kwaliteitsindicatoren dan 'compliance' binnen het kwaliteitsbeheersingssysteem van het kantoor. Met de Reviewcommissie wordt nu onderzocht hoe we de kantoren nog beter kunnen helpen bij het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur. Bijvoorbeeld door het inzetten van PDCA-cyclussen, een betere formele borging van kwaliteitsstappen of door het inzetten van de uitkomsten van de Cultuurscan tijdens de kwaliteitstoetsingen.

Adviseren

Al doende leert men. Toch lopen veel kantoren tijdens verander- of interventietrajecten aan tegen vraagstukken die niet zomaar 'in huis' kunnen worden opgelost. Het is dan prettig te weten dat SRA kennis en expertise in huis heeft, om kantoren te adviseren en te ondersteunen. Of het nu gaat om het opstellen van een integraal interventieplan, een strategiesessie om nog beter te kunnen inspelen op de toekomst of coaching, vanuit SRA leveren we graag maatwerk. Daarnaast kunnen we snel schakelen met adviseurs op andere relevante disciplines zoals HR of Communicatie.

Kennis delen

Het afgelopen jaar hebben we weer diverse middelen en kanalen ingezet om kennis over een kwaliteitsgerichte cultuur te delen, en het lerend vermogen binnen onze vereniging een vliegwiel te geven. Naast alle informatie in de relevante dossiers ([Kwaliteit](#) en [Cultuur, gedrag en werkdruk](#)) op onze website, verzamelen we daar ook artikelen ter inspiratie en best practises van de SRA-kantoren. In 2021 publiceerden we drie artikelen in ons eigen magazine SRAadviseur. Ook via andere (sociale) media delen we graag zoveel mogelijk kennis en praktische knowhow.

Leren van elkaar doen we ook tijdens de [Sparren met collega-kantoren-sessies](#). Tijdens deze gratis sessies in een veilige setting delen kantoren hun ervaringen die zij hebben opgedaan bij de uitdagingen waarvoor zij hebben gestaan; of nog steeds staan. In kleine groepen sparren kantoren met vergelijkbare omvang en problematiek. Een fijne vorm van intervisie die kantoren stimuleert en sterker maakt. In 2021 vonden zes sessies plaats. Voor 2022 staan in dit kader de onderwerpen 'Kwaliteit' (18 januari 2022) en 'Strategisch verandermanagement / Cultuur en gedrag' (5 april 2022) op de [agenda](#).

Traditiegetrouw organiseren we elk jaar in november de SRA Cultuurdag. Tijdens deze dag praten we SRA-kantoren bij over de actuele ontwikkelingen, veranderkunde, good practices en leermomenten. We bespreken in hoofdlijnen de uitkomsten van de Cultuurscan, de daarbij behorende interventies en de uitdagingen uit uw eigen praktijk. Tijdens de Cultuurdag nodigen we interessante sprekers uit. Gezien de huidige ontwikkelingen rond het coronavirus schuiven we de editie 2021 in overleg met de deelnemers door naar het voorjaar van 2022.

Corona

In dit Jaarverslag mag de link met corona niet ontbreken. Eind 2020 hielden we een enquête onder de medewerkers en vennoten van de SRA-kantoren, met vragen over de impact van thuiswerken in coronatijd op welzijn, innovatievermogen, productiviteit en samenwerken. In 2021 publiceerden we de [resultaten van dit onderzoek](#). Veel medewerkers van accountantskantoren willen ook na de coronacrisis deels thuiswerken. Productiviteit, efficiency en resultaatgericht werken worden genoemd als positief effect van de thuiswerksituatie. Wel heeft het contact met collega's te lijden onder het thuiswerken. De SRA commissie HRM heeft ter ondersteuning van de kantoren de notitie [Thuiswerken en thuiswerkbeleid](#) gepubliceerd.

Buitenwereld naar binnenhalen

Het betrekken van de buitenwereld bij onze visievorming en inzet op het bevorderen en duurzaam verankeren van een kwaliteitsgerichte cultuur, vinden wij erg belangrijk. Daarom voeren wij gesprekken met mensen van 'buiten', op zowel operationeel als bestuurlijk niveau. Natuurlijk spreken we onze eigen SRA-leden voor een gedragen beleid; maar we spreken ook met stakeholders als de beroepsorganisatie, de AFM en de kwartiermakers (wettelijke controledomein), de inspectie SZW, de NBA Young Profs, niet SRA-leden en specialisten zoals organisatiepsychologen en verandermanagers; mensen die geen binding hebben met de accountancysector. Deze gesprekken hebben er onder andere toe geleid dat we een aantal nieuwe aandachtspunten mee gaan nemen in onze visie op een kwaliteitsgerichte cultuur: psychologische veiligheid, diversiteit/ inclusiviteit, sociale aspecten, werkdruk in busy season en tegenspraaksessies."

Meer specifiek gericht op het wettelijke controledomein en de kwaliteitsbevordering daarvan neemt SRA op bestuurlijk niveau deel aan de NBA-Stuurgroep Publiek belang. Met een kwaliteitsagenda en meerjarenprogramma stelt de Stuurgroep het vergroten van de relevantie van het auditberoep centraal. Daarnaast heeft SRA zitting in het Platform niet-OOB, dat zich richt op de duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole in het niet-oob-segment. Het Platform vertegenwoordigt audit only kantoren en gemengde praktijken, voormalige OOB-kantoren en grote, middelgrote en kleinere accountantsorganisaties deel. Binnen het platform werken diverse groepen aan de doorvertaling van de thema's uit het meerjarenprogramma voor het niet-oob-segment.

De Werkgroep kwaliteitsgerichte cultuur is er daar een van. Doel is om accountants en kantoren op het gebied van het verankeren van de kwaliteitsgerichte cultuur te ondersteunen. De Werkgroep richt zich in zijn algemeenheid op een routeplan richting een duurzame verankering van een kwaliteitsgerichte cultuur in de accountancysector. Naast het ontwikkelen van tools en handvatten, richten de werkgroep-leden zich onder meer op het bepalen van een definitie kwaliteitsgerichte cultuur, op onderzoek naar oorzaken voor kwaliteitsfalen, op manieren om een kwaliteitsgerichte cultuur inzichtelijk te maken en daarover te communiceren, en op het verankeren van houding en gedrag in de opleiding. Vanuit SRA leveren Ronald Ogink, Wilma Hosang en Judith Van der Hulst hun inhoudelijke expertise aan de werkgroep.



Roland Ogink

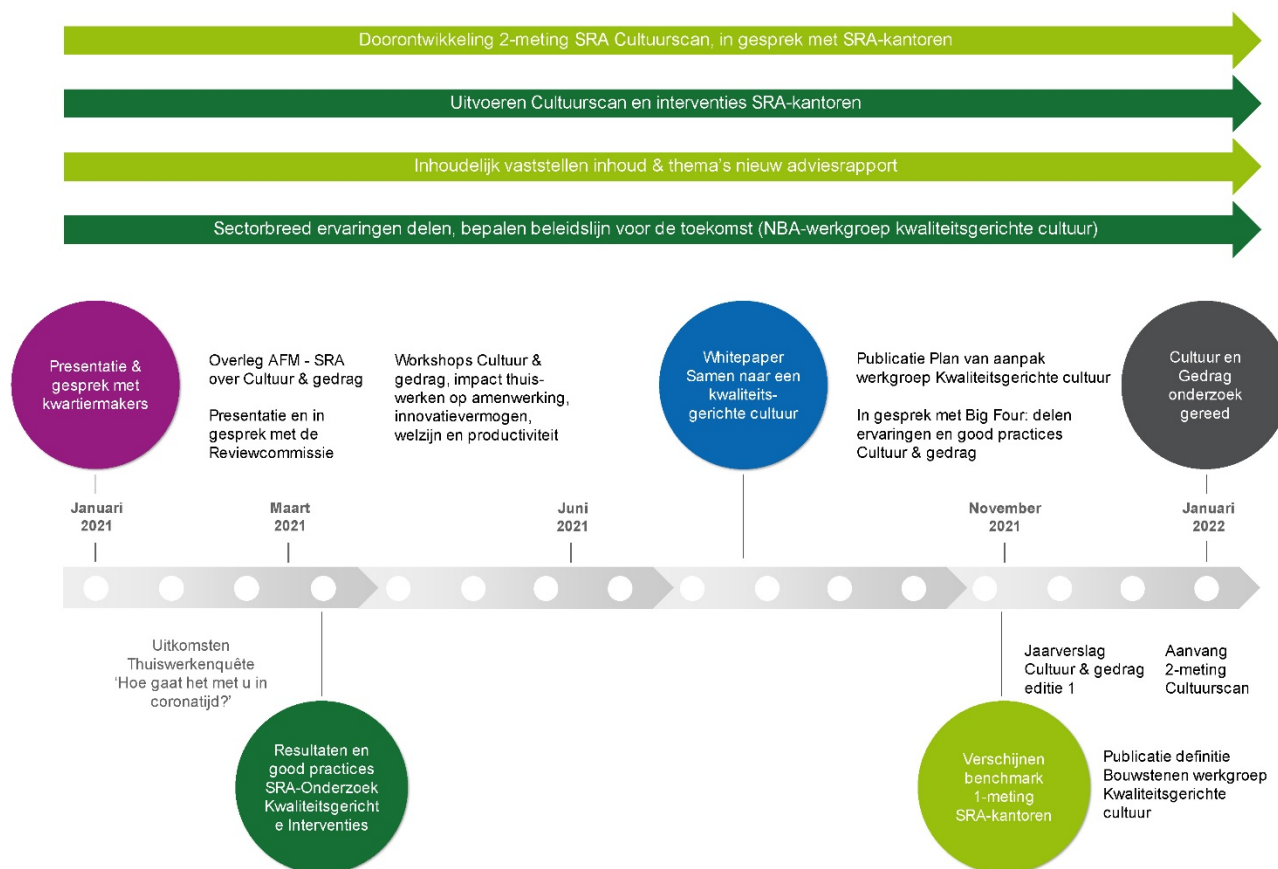


Wilma Hosang



Judith van der Hulst

SRA & Kwaliteitsgerichte cultuur in 2021



Vooruitblik

Voor 2022 staan weer vele activiteiten en inspiratiesessies gepland. Naast de doorlopende één-metingen van de SRA-Cultuurscan, staat de doorontwikkeling en uitvoering van de twee-meting voor de deur. De resultaten vanuit de scans en de behoeften bij de SRA-kantoren in de verandertrajecten zullen weer input zijn voor product- en adviesontwikkeling op maat. De opgedane kennis en knowhow worden vervolgens weer gedeeld binnen de vereniging.

In de zomer van 2021 hebben de kwartiermakers tien Audit Quality Indicators geconsulteerd. Eén indicator heeft betrekking op het aspect Cultuur. Vanzelfsprekend zullen we deze ontwikkeling volgen in 2022 verder volgen en – wanneer nodig – daarop acteren. Datzelfde geldt voor het genoemde routeplan van de werkgroep Kwaliteitsgerichte cultuur van de NBA. Binnenkort zal deze werkgroep haar werkplan publiceren. We kijken er naar uit om samen met u in 2022 de kwaliteitsgerichte cultuur binnen de SRA-kantoren verder te verbeteren en duurzaam te verankeren.