



40% 60% 80% 100%

Jaarverslag 2022

# Kwaliteit & Cultuur



## Voorwoord

Voor u ligt het 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 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 en 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 2022 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

Utrecht, 1 december 2022



## Werken aan een veilige cultuur

Succesvolle bedrijven hebben iets met elkaar gemeen: een sterke bedrijfscultuur. Zo'n bedrijfscultuur draagt bij aan betrokken en bevroegen medewerkers. Zij zorgen vervolgens weer voor 22% hogere klanttevredenheid, 40% minder verloop, 40% minder ziekteverzuim en 2,5 keer hogere omzetgroei. Welke organisatie wil dit niet?

Wilt u dit ook? Dan zult u als organisatie moeten werken aan de kern van een sterke bedrijfscultuur. Volgens onderzoeker Daniel Coyle (talentspecialist) bestaat die kern uit drie aspecten: psychologische veiligheid, kwetsbaarheid en een duidelijk doel. Ook de volgorde van deze aspecten is van belang, waarbij de veiligheid het fundament is van een sterke cultuur. 'Het creëren van dat fundament, is eigenlijk de rode draad van alles waar wij in samenwerking met de SRA-leden en binnen de branche mee bezig zijn', vertelt Wilma Hosang, Manager Advies, Strategie & Data bij SRA.

## Het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek

Of u nu een audit-only-kantoor bent, een gemengde praktijk heeft of een samenstellkantoor bent: om te komen tot een duurzame verbetering van de kwaliteit van uw organisatie is veel meer nodig dan compliant zijn en voldoen aan wet- en regelgeving. Om te weten of en welke interventies er in uw organisatie nodig zijn, kan het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek, een meet- en ontwikkelinstrument specifiek gericht op de gemengde mkb-accountantspraktijk, een mooi startpunt zijn. Onderwerpen als kwaliteit, aansturing, samenwerking teams, bewust belonen en waarderen, ontwikkelingsmogelijkheden, ethisch bewustzijn, strategie, foutencultuur, psychosociale arbeidsbelasting en werkbeleving worden meegenomen in de scan, waarbij gedifferentieerd kan worden naar domeinen.

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 vervolgt-trajecten. Jaarlijks wordt op basis van de data een benchmarkrapport uitgebracht en besproken met de deelnemende SRA-kantoren. Het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek kan zo worden ingezet als aanjager voor het maken van nieuw beleid én voor veranderingsprocessen binnen elke accountantspraktijk.

Vanaf 2016 vond een 0-meting plaats, in 2018 ging de 1-meting van start. In 2021 is op basis van alle data, ervaringen en intervisie gewerkt aan een doorontwikkeling van de SRA-Cultuurscan. Deze is in 2022 geïmplementeerd. Bij het nieuwe SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek (de 2-meting) zetten we nog meer in op de inhoudelijke verankering en borging van de kwaliteitsgerichte cultuur bij onze kantoren.

## SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek: aantal respondenten 2-meting



## SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek: aantal respondenten 0-, 1- en 2-meting



## Van werkdruk naar werkgeluk

Uit het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek blijkt dat de medewerkers van SRA-kantoren over het geheel gezien erg tevreden zijn. Zij vinden een goede kwaliteit belangrijk en weten hoe ze kunnen bijdragen aan een goede kwaliteit. Ook de aansturing, samenwerking, ethisch bewustzijn, strategie en foutcultuur laten mooie uitkomsten met wat aandachtspunten zien. Wat valt verder op tot nu toe?

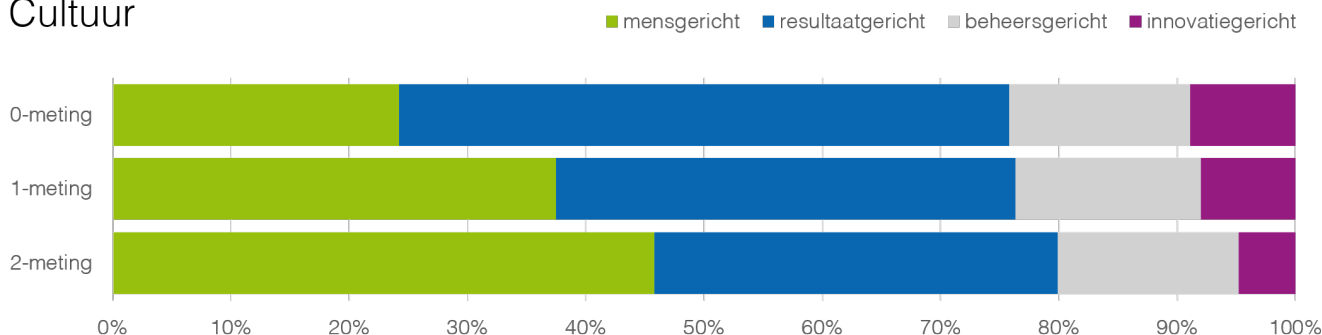
### Werkbeleving

Werkplezier staat voorop bij medewerkers van SRA-kantoren. En daar zijn we trots op! Want accountancy is mensenwerk.

De SRA-accountant is oprecht geïnteresseerd in het leveren van kwaliteit, dat blijkt ook uit het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek. Maar om deze kwaliteit te kunnen leveren, moet er aandacht zijn voor de randvoorwaarden, zoals de balans tussen werk en privé, werkdruk/-stress, systemen, processen en leren van elkaar.

We zien in het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek dat er een verschuiving plaatsvindt van resultaatgerichte organisaties naar mensgerichte organisaties. Het menselijke aspect wordt steeds belangrijker.

## Cultuur



### Psychosociale arbeidsbelasting

Bij het onderdeel psychosociale arbeidsbelasting zien we ook mooie uitkomsten. Bijna alle medewerkers bij SRA-kantoren ervaren dat zij geen concessies hoeven te doen aan de kwaliteit onder druk van leidinggevenden of klanten. Ook hoeven zij niet langer dan nodig op kantoor te blijven om te laten zien dat er hard wordt gewerkt. Een aandachtspunt voor leidinggevenden is: maak een praatje met uw medewerkers waaruit échte persoonlijke belangstelling blijkt.

Zoek de verbinding met uw medewerkers en werk aan de zachte kant van uw organisatie.



## De ontwikkeling / de lerende organisatie

Opvallend is dat vrijwel alle SRA-kantoren ontwikkelingsmogelijkheden bieden, maar dat deze nog niet altijd maximaal worden benut. Niet alle SRA-kantoren maken gebruik van persoonlijke opleidingsdoelen voor alle medewerkers. We merken dat coaching een steeds belangrijkere rol krijgt binnen de SRA-kantoren. Dit zien wij als een positieve ontwikkeling. De nieuwe generatie heeft hier behoefte aan, dit zien wij ook terug in het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek.

## Bewust belonen en waarderen

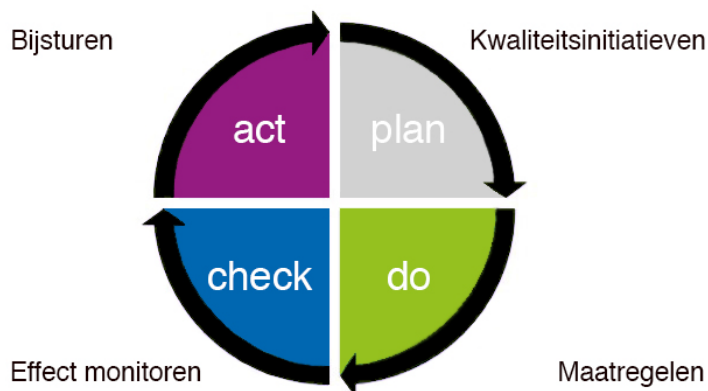
Een goede beloning en waardering gaan hand in hand. Veel SRA-kantoren kennen een salarishuis. We merken dat nog niet alle medewerkers hiervan op de hoogte zijn. De waardering (de niet financiële beloningen) heeft een positief effect op hoe de financiële beloning wordt ervaren. Denk aan het geven van complimenten, betrokkenheid, erkenning, ontwikkelingsmogelijkheden en het delen van successen. Waardering draagt bij aan de tevredenheid van de medewerkers. Ook is waardering van groot belang voor een gevoel van eigenwaarde, succes en motivatie. Het welzijn van medewerkers is uiteindelijk van grote invloed op het succes van de organisatie.

## Vennotenvragen, nieuw onderdeel SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek

De moderne vennoot bereidt zich voor op de toekomst en doet aan zelfreflectie. Vennoten zijn medeverantwoordelijk voor een kwaliteitsgerichte cultuur. Om zelfreflectie toe te passen zijn er in het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek specifieke vennotenvragen toegevoegd. Opvallend is, dat de vraag of er wordt gewerkt met de kwaliteitscirkel aandacht behoeft.

Met de kwaliteitscirkel krijgt een kantoor meer inzicht 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 nog aandachtspunten. Deel beleid en kwaliteitsinitiatieven met medewerkers en eventuele medevennoten. Zorg voor verbinding. Hier is nog winst te behalen.





## Deze items blinken uit!

- Het leveren van kwaliteit vindt men belangrijker dan kwantiteit (96%)
- Medewerkers durven kritisch te zijn als de kwaliteit onder de maat is (92%)
- Leidinggevenden zijn benaderbaar (94%)
- Nieuwe medewerkers worden opgenomen in de organisatie (93%)
- Er wordt rekening gehouden met persoonlijke omstandigheden (92%)
- Medewerkers helpen elkaar gevraagd en ongevraagd (94%)
- Medewerkers kunnen zichzelf zijn binnen de organisatie (98%)
- Medewerkers leren van het maken van fouten (96%)
- Medewerkers voelen zich vrij aan te geven dat ze een fout hebben gemaakt (90%)
- Medewerkers hoeven geen concessies te doen aan de kwaliteit onder druk van leidinggevenden (97%)
- Medewerkers hoeven geen concessies te doen aan de kwaliteit onder druk van cliënten (96%)
- Medewerkers hebben werkplezier (96%)

## Deze items verdienen aandacht

- Het is medewerkers duidelijk hoeveel zij kunnen verdienen na een promotie (48%)
- Medewerkers ervaren niet dat er een rechtstreeks verband is tussen de beloning en geleverde kwaliteit (35%)
- Het is medewerkers niet duidelijk of er in tijden van drukte opdrachten / klanten worden geweigerd (28%)
- Medewerkers hebben te veel werk te doen (52%)

## De vergelijking 1-meting vs. 2-meting

Op basis van alle metingen, data, sessies en interventietrajecten zien we dat kantoren wederom stappen hebben gemaakt in de duurzame verankering van een kwaliteitsgerichte cultuur. We zien weer een lichte verbetering tussen de 1-meting en de 2-meting. Kwaliteit staat nog steeds hoog op de agenda en de rol van de medewerkers is daarin cruciaal.

## Leidinggevenden

Opvallend is dat vragen over leidinggevenden beter scoren dan in eerdere cultuurmetingen. We zien dat leidinggevenden meer open staan voor feedback op hun functioneren. Ook zien we dat leidinggevenden vaker voorbeeldgedrag laten zien en dat zij actiever reageren op signalen over werkdruk. Tegenspraak wordt meer op prijs gesteld en ook het gestructureerd toepassen van feedback gaat beter. Er is meer aandacht voor de medewerkers en dat zien we terug in de uitkomsten.

## Kwaliteitsgerichte interventies

Er zijn meerdere interventies en combinaties van interventies mogelijk om te werken aan een kwaliteitsgerichte cultuur. Dit is maatwerk. Wat bij het ene kantoor effectief is, hoeft bij het andere niet effectief te zijn. Elke organisatie heeft immers een eigen identiteit. Maar hoe creëert u een cultuur die gedrag stimuleert dat de kwaliteit van het werk ondersteunt en versterkt? En hoe zien de medewerkers dit? Bij verandermanagement is het van belang om iedereen mee te nemen. Dat kan door [interventies](#), het gesprek met elkaar aan te gaan of zelfs tegenspraak te organiseren. Bedenk dat de young profs (de nieuwe generatie) hierin andere behoeftes hebben dan andere generaties. Denk aan coaching, een buddy, werk-privé-balans, aantal werkzame uren, behoefte tot autonoom werken en thuiswerktijd.

Ondanks de mooie uitkomsten, zien we in de benchmark dat op alle onderdelen verbetering mogelijk is. Laten we streven naar 100%. Om een start te kunnen maken met het bespreekbaar maken van de onderliggende problematieken is dialoog met de medewerkers nodig. Informeer ook de medewerkers die net in dienst zijn en betrek hen hierbij. SRA heeft daarvoor tools ontwikkeld, waaronder een [set aan dialoogvragen](#). Of bekijk onze whitepaper [Samen naar een kwaliteitsgerichte cultuur](#).





## Link met SRA-kwaliteitstoetsing

Duurzame verankering van kwaliteit vraagt om continu meten. Naast de tools die u daarvoor kunt gebruiken zoals het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek, 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 in hoe het gesteld is met de aandacht voor een kwaliteitsgerichte cultuur bij de SRA-kantoren.

### Adviseren

SRA heeft de kennis en expertise in huis om kantoren te adviseren en ondersteunen bij verander- of interventietrajecten. 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 de discipline Advies, Strategie en Data leveren we graag maatwerk. Daarnaast kunnen we snel schakelen met adviseurs op andere relevante disciplines zoals Opleiding & Ontwikkeling, HR of Vaktechniek.

### Kennis delen



Samen naar een kwaliteitsgerichte cultuur! SRA heeft diverse middelen en kanalen ingezet om kennis over een kwaliteitsgerichte cultuur te delen. Bekijk de dossiers [Kwaliteit en Cultuur, gedrag en werkdruk](#) op onze website. Hier verzamelen we ook artikelen ter inspiratie en best practises van de SRA-kantoren.



Leer van elkaar en kom naar de [Sparren met collega-kantoren](#) sessies. Tijdens deze gratis sessies delen SRA-kantoren in een veilige setting hun ervaringen die zij hebben opgedaan bij de uitdagingen waarvoor zij hebben gestaan of nog steeds staan. In kleine groepen sparren deelnemers met vergelijkbare omvang en problematiek. Een fijne vorm van intervisie die SRA-kantoren stimuleert en sterker maakt.



Houd onze agenda en dagelijkse nieuwsbrief in de gaten voor de verschillende cultuur-bijeenkomsten die wij verzorgen, zoals bijvoorbeeld de jaarlijkse SRA-Cultuurdag in december, de docentenkring in juni of de rondetafels: Faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag. Meld u alvast aan voor de jaarlijkse [SRA-dag](#) of de [Kring Kwaliteits- en beleidsbepalers](#). Houd het [dossier Cultuur en gedrag](#) in de gaten voor actuele informatie.



Weten hoe het staat met de kennis van uw medewerkers? Om snel inzicht te krijgen in het kennisniveau heeft SRA twee toetsen ontwikkeld: de [Kennistoets externe verslaggeving](#) en [Kennistoets voor medewerkers in de samenstelpraktijk](#), geschikt voor zowel medewerkers in de controle- als samenstelpraktijk. Aansluiten bij één van onze [cultuuropleidingen](#)? Of meer informatie nodig? Wij helpen u graag!

## 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 met onze eigen SRA-leden om tot een gedragen beleid te komen, maar we praten ook met stakeholders als de beroepsorganisatie NBA, de AFM en de kwartiermakers (wettelijke controledomein), de Arbeidsinspectie, de NBA Young Profs, niet SRA-leden en specialisten zoals organisatiepsychologen en verander-managers; mensen die geen binding hebben met de accountancysector. Met deze partijen wordt gesproken over visie op 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 Reguliere Vergunninghouders, 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 van de Werkgroep Kwaliteitsgerichte Cultuur 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 leden van de werkgroep 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 Roland Ogink, Wilma Hosang en Irma Coeymans hun inhoudelijke expertise aan de werkgroep.

## Vooruitblik

Naast de doorlopende metingen van het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek helpen wij SRA-kantoren bij hun behoeften en verandertrajecten. De resultaten vanuit de onderzoeken 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 gedeeld binnen de vereniging. In 2023 worden weer vele activiteiten en inspiratiesessies gepland. Houd onze dagelijkse nieuwsbrief in de gaten.

In de zomer van 2021 hebben de kwartiermakers tien Audit Quality Indicators geconsulteerd. Eén indicator heeft betrekking op het aspect Cultuur. Over hoe dit praktisch te maken voor SRA-kantoren zijn wij met NBA in gesprek. SRA maakt tevens deel uit van de Werkgroep Kwaliteitsgerichte Cultuur en de Werkgroep Ethisch competentieprofiel van de accountant, onderdeel van de Faculty Ethiek, Cultuur & Gedrag van NBA. We kijken ernaar uit om samen met u en de diverse stakeholders in 2023 de kwaliteitsgerichte cultuur binnen de SRA-kantoren verder te verbeteren en duurzaam te verankeren.

Samen werken wij aan een kwaliteitsgerichte cultuur!