

40% 60% 80% 100%



Jaarverslag Kwaliteit & Cultuur 2024

Samen Werk, Samen Sterk



Voorwoord

Niemand in onze sector kan er meer omheen: het thema 'kwaliteitsgerichte cultuur'. Tien jaar geleden, aangezwengeld vanuit de werkgroep Publiek belang met de 53 maatregelen (wie kent ze nog allemaal?), hebben we op basis van ons kwaliteitsbeleid samen met de SRA-kantoren de handschoen opgepakt om op een praktische en pragmatische manier werk te maken van een goede beroeps cultuur.

Vele SRA-kantoren hebben sindsdien geïnvesteerd in een reis met medewerkers. Onlangs mocht ik dat verhaal van één van onze leden horen. Acht jaar geleden begon dat traject met de vraag wat nodig was om een zelfstandige toekomst als kantoor te waarborgen. Daarnaast bestond de wens om het kantoor, samenwerkend met gemotiveerde talenten voor ondernemende klanten, in verbeterde vorm aan de volgende generatie te kunnen doorgeven. Vanuit die visie ging men aan de slag.

Samen Werk, Samen Sterk. Startend aan de top moest hard en vanuit kwetsbaarheid worden gewerkt aan leiderschap, teamvorming, vertrouwen in elkaar, aansturing, beloning, talentmanagement en assessments. Soms moesten harde keuzes worden gemaakt. Jonge talenten werden betrokken bij visie- en strategietrajecten. Dat alles en nog veel meer leidde tot een gewijzigde organisatiestructuur inclusief leiding, de andere manier van werken tot een andere cultuur.

In het lange traject werd naast externe experts dankbaar gebruik gemaakt van de opeenvolgende gedrags- en cultuuronderzoeken van SRA. Want meten is weten. En dus, eind goed al goed? Welnee, het kantoor is nog op weg. Ondanks dat het kantoor groei op allerlei vlak laat zien, bestaan er nog steeds verbeterpunten. De voortdurende intervisie, 360 graden feedback, assessments en periodieke cultuurmetingen brengen tekens nieuwe aandachtspunten naar voren, het blijft een 'ongoing process'.

Dit prachtige verhaal maakt duidelijk dat werken aan kwaliteitsgerichte cultuur onze blijvende aandacht vraagt. Het proces vereist uithoudingsvermogen, lef, kwetsbaarheid, reflectievermogen, om hulp durven vragen. Het is vooral ook een kwestie van samen. Niet alleen binnen de kantoren of binnen onze vereniging door te leren van elkaar, maar ook binnen de sector, met onze stakeholders. Het is goed om te zien dat het thema cultuur prominent in projectplannen en strategische beleidsagenda's van de beroepsorganisatie en toezichthouder is opgenomen.

Vanzelfsprekend dragen we vanuit SRA ook ons steentje bij binnen de sector. We willen de aandacht voor cultuur levend houden, samen kennis delen, samen leren en ontwikkelen. Onze wens voor 2025 is om een jaarlijks terugkerende werkconferentie te organiseren, samen met stakeholders zoals het Ministerie van Financiën, de overige politiek, de AFM, de NBA, oob-kantoren en SRA-kantoren. Door met elkaar in gesprek te gaan en met elkaar te delen wat we doen, ontstaat begrip, vertrouwen, innovatie en wellicht ook versnelling. Hierdoor helpen we kantoren en de sector als geheel verder.

Namens bestuur & bureau,

dr. Pauline van Esterik-Plasmeijer
directeur

Utrecht, 12 november 2024



Samen Werk, Samen Sterk

Effectieve samenwerking is cruciaal voor het succes van een accountantskantoor. De kwaliteit van de dienstverlening hangt niet alleen af van de individuele expertise van medewerkers, maar vooral van hoe goed teamleden samenwerken. Goede communicatie, kennisdeling en een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel zijn noodzakelijk om gezamenlijk hoogwaardige resultaten te behalen en een consistent kwaliteitsniveau te waarborgen.

Arbeidsmarkt en generatieverschillen

Op het gebied van samenwerking staan accountantskantoren tegenwoordig voor een aantal grote uitdagingen. Eén daarvan betreft het samenwerken tussen verschillende generaties. Binnen veel accountantskantoren werken oudere, meer ervaren professionals samen met jongere collega's die zijn opgegroeid in een digitale wereld en andere verwachtingen hebben van werk en communicatie. Deze generatieverschillen kunnen leiden tot verschillen in werkwijzen en opvattingen. Daarnaast is het binden van medewerkers aan de organisatie een aandachtspunt. Door de krapte op de arbeidsmarkt wordt het voor onze kantoren steeds moeilijker om mensen aan te nemen en te behouden. In het recent gehouden SRA-Secundaire-arbeidsvoorwaardenonderzoek geven de 81 deelnemende kantoren aan dat zij maar liefst 1.434 vacatures hebben openstaan. Het creëren van een cultuur waarin samenwerking en betrokkenheid centraal staan, is daarom essentieel om zowel de generatiekloof te overbruggen als de loyaliteit van medewerkers te versterken.

Rol van leidinggevenden

Bij de leidinggevenden ligt de belangrijke taak om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Zij hebben de verantwoordelijkheid om een psychologisch veilige werkomgeving te creëren waarin medewerkers, ongeacht hun achtergrond of generatie, optimaal kunnen samenwerken. Dit vraagt om het bevorderen van wederzijds begrip en het aanmoedigen van open communicatie tussen de verschillende generaties. Leidinggevenden spelen daarnaast een sleutelrol bij het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid. Door medewerkers te inspireren en te coachen, groeiperspectieven te bieden en persoonlijke interesse en waardering te tonen, kunnen zij medewerkers aan zich binden.



Junioeren conformeren zich aan senioren

Leidinggevenden moeten zich daarbij bewust zijn van de voorbeeldfunctie die zij vervullen. Junior medewerkers passen zich vaak aan de gedragingen, normen en waarden van leidinggevenden en senior collega's aan. Ze observeren hoe senioren handelen, beslissingen nemen en zich gedragen binnen de organisatiecultuur. Onbewust conformeren zij zich om beter in het team te passen en goedkeuring te krijgen van hun meer ervaren collega's. Dit draagt bij aan hun integratie, maar het is ook belangrijk dat zij ruimte krijgen om hun eigen ideeën en perspectieven in te brengen. De nieuwe generatie hecht sterk aan inspraak, wil gehoord worden en heeft een grotere behoefte aan regelmatige feedback. Binnen de organisatie moet zowel het leren van ervaren collega's als het delen van eigen inzichten dus worden gestimuleerd.

Stimuleren van interactie

Nieuwe trends op het gebied van samenwerking die dit proces ondersteunen, doen ook hun intrede in de accountancysector. Het principe van 'deep democracy' begint stap voor stap terrein te winnen. Deze methode, die gericht is op het creëren van inclusieve besluitvorming, begint voet aan de grond te krijgen. Niet alleen de meerderheid, maar juist ook de minderheidsstemmen worden bij de besluitvorming gehoord en meegenomen. Het doel is om iedereen binnen een team of organisatie een stem te geven, zelfs als hun mening niet direct overeenkomt met die van de meerderheid. Conflicten en verschillen worden expliciet benoemd en opgelost. Dit draagt bij aan diepere dialoog, meer wederzijds begrip en betere samenwerking.

Deze trend valt samen met een andere ontwikkeling: het verschuiven van de nadruk op het geven van feedback richting het stimuleren van interactie. Dit betekent dat feedback niet langer eenrichtingsverkeer is, waarbij alleen kritiek of suggesties worden gegeven, maar een proces van dialoog en samenwerking. In plaats van simpelweg terugkoppeling te ontvangen, worden betrokkenen uitgenodigd om actief mee te denken, vragen te stellen en samen te werken aan oplossingen. Hierdoor wordt niet alleen de kwaliteit van het werk beter, maar ook de betrokkenheid en motivatie van de deelnemers.



Metten is weten

Met het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek helpt SRA de kantoren met het in kaart brengen van de organisatiecultuur. Duurzame verankering van kwaliteit vraagt om continu meten. De inzichten stellen de leden in staat om gerichte verbeteringen door te voeren, waardoor samenwerking en betrokkenheid worden versterkt en de organisatie beter kan inspelen op toekomstige uitdagingen. Met een sterke en positieve organisatiecultuur wordt de organisatie niet alleen een plek waar medewerkers van alle achtergronden en generaties zich gewaardeerd en betrokken voelen, maar ook een aantrekkelijke werkgever voor talent van alle generaties.

Het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek

Het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek raakt de verschillende onderdelen van de kwaliteitsgerichte cultuur binnen het accountantskantoor: kwaliteit, aansturing, samenwerking binnen teams, bewust belonen en waarderen, ethisch bewustzijn, strategie, foutencultuur, leren en ontwikkelen, psychosociale arbeidsbelasting en werkbeleving. Het onderzoek inventariseert de gezamenlijke normen, waarden en gedragsuitingen van de gehele organisatie (samenstel-, controle- en fiscale praktijk en overige disciplines) en biedt het SRA-kantoor inzicht in de aandachtspunten. Tijdens het adviesgesprek, dat standaard onderdeel uitmaakt van het onderzoek, wordt dieper op de ontwikkelmogelijkheden van het kantoor ingegaan.

Met de gevalideerde data uit de onderzoeken komen de individuele kantoren te weten hoe het met de cultuur binnen de organisatie is gesteld en op welke punten zij zich nog kunnen verbeteren. Met de benchmark van alle onderzoeksdata verkrijgt SRA inzicht in de resultaten van de SRA-populatie en de ontwikkeling die de leden als groep hebben doorgemaakt.

Resultaten op hoofdlijnen

Respons = 75%

Sinds 2015 zijn er bij SRA 299 cultuuronderzoeken uitgevoerd en hebben 15.569 medewerkers een vragenlijst ingevuld. Hiermee komt de totale respons uit op 75%. Op dit moment hebben 80 SRA-kantoren aan de meest recente versie van het onderzoek deelgenomen (de 2-meting). Van de 4.452 medewerkers die de 2-meting hebben ingevuld, zijn er 1.271 respondenten in de controlepraktijk werkzaam en 1.683 in de samenstellpraktijk.

SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek:
aantallen totaal (0-, 1- en 2-meting)



SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek:
aantallen 2-meting



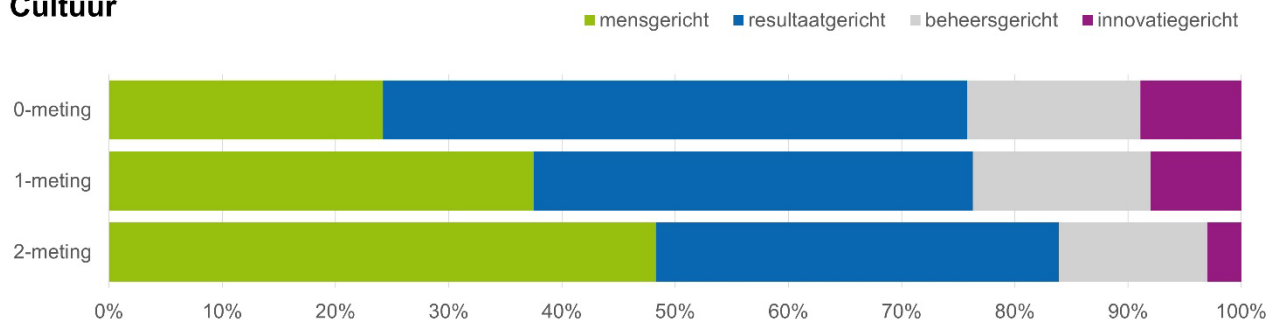
Voortzetting van de trend

De resultaten van de kantoren die in 2024 aan de 2-meting hebben meegedaan, zijn vergelijkbaar met de resultaten van de kantoren die in 2023 deze meting hebben uitgevoerd. Dit consistentiepatroon laat zien dat de trend die de afgelopen jaren is ingezet, zich voortzet. Waar de vergelijking tussen de 1- en de 2-meting in 2023 al een positieve ontwikkeling liet zien, wordt deze stijgende lijn nu opnieuw bevestigd met de gegevens van 2024.

Ten opzichte van de 1-meting worden er meer kwaliteitsbeoordelingen uitgevoerd, wordt belangrijke informatie beter gedeeld en is er meer aandacht voor persoonlijke omstandigheden van de medewerkers. Daarnaast geven medewerkers vaker aan waar hun kennis tekortschiet en waar meer ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. Er is een verbetering van de foutencultuur te zien. Fouten worden gezien als een leermoment en er is meer aandacht voor reflectie en evaluatie van fouten. Er wordt meer en meer een beroep gedaan op de afdeling Vaktechniek en vaktechnische dilemma's worden vaker binnen de teams ter sprake gebracht. Verder is de feedback- en complimentencultuur verbeterd. Ten aanzien van het leiderschap is ook een positieve ontwikkeling waar te nemen. Leidinggevenden staan beter open voor feedback en tegenspraak, tonen meer voorbeeldgedrag, reageren actiever op signalen over werkdruk en spreken vaker over kwaliteit.

De trend dat kantoren zich ontwikkelen richting een meer mensgerichte cultuur zet zich verder door. Ten opzichte van de 1-meting is er een stijging te zien van 12%. Vergelijken we op dit punt de resultaten van de kantoren die in 2023 met de 2-meting hebben meegedaan met die van de kantoren die in 2024 de 2-meting hebben gedaan, dan zien we opnieuw een stijging (+2%).

Cultuur



Kijken we naar psychosociale arbeidsbelasting en werkbeleving, dan zien we dat de afgelopen jaren op een tweetal punten de resultaten minder positief uitvallen. Allereerst ervaren werknemers dat de hoeveelheid werk is toegenomen. Daarnaast geven zij aan vaker met veeleisende klanten te maken te hebben. De overige scores op psychosociale arbeidsbelasting en werkbeleving blijven echter wel op gelijk niveau. De werkdruk is niet zo hoog opgelopen dat medewerkers 's nachts wakker liggen van hun werk, zich uitgeblust voelen, ertegenop zien om naar het werk te gaan of een cynische houding ten aanzien van het werk ontwikkelen. Het werkplezier bij de SRA-kantoren blijft onverminderd hoog.

De 2-meting

Verschillen tussen controle- en samenstelpraktijk

Als we inzoomen op de resultaten van de 2-meting dan valt op dat de controle- en de samenstelpraktijk op bepaalde punten duidelijk verschillen. Zo staan leidinggevenden binnen de controlepraktijk meer open voor feedback en tegenspraak. De cultuur rondom het geven van complimenten, feedback en het bespreken van fouten scoort beter. Spanningen en vaktechnische dilemma's worden binnen de controleteams vaker besproken. Vooral als het gaat om het bevorderen van een lerende organisatie scoort de controlepraktijk aanzienlijk beter dan de samenstelpraktijk. Er is meer opleidingsbudget beschikbaar en er worden vaker afspraken over leerdoelen gemaakt. Daarnaast zijn de doorgroei-kansen transparanter en gelijkwaardiger en wordt op het werk vaker voorrang gegeven aan opleiding. Aan de andere kant blijkt uit de resultaten dat medewerkers in de controlepraktijk meer werkdruk ervaren dan in de samenstelpraktijk. Zij vinden het lastiger om binnen het budget kwalitatief goed werk te leveren en een vrije dag in te plannen. Zij geven vaker aan te veel werk te hebben liggen en ervaren grotere achterstanden in het werk. Ook hebben zij minder vaak de bevoegdheid om te bepalen wanneer iets afgerond moet zijn.

Verschillen tussen de generaties

Uit de benchmark van de 2-meting blijkt tevens dat de verschillende generaties op bepaalde onderdelen de organisatiecultuur anders waarderen. De oudere generatie (35 jaar en ouder) scoort bijvoorbeeld hoger op stellingen die betrekking hebben op autonomie en duidelijkheid ten aanzien van hun verantwoordelijkheden dan de jongere generatie (jonger dan 35). De 35-plussers ervaren meer ruimte om hun werk zelfstandig in te delen, kunnen het werktempo gemakkelijker zelf bepalen en hebben een helderder beeld van hun taken en bevoegdheden. Daarnaast vinden zij hun salaris een evenwichtigere beloning voor het werk dan de jongere collega's. Zij zijn echter kritischer als het gaat om voorbeeldgedrag en oprechte interesse en waardering van de leidinggevende.

De meest in het oog springende verschillen zien we op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en de leercultuur binnen de organisatie. Waar jongere medewerkers zich meer gesteund voelen in hun persoonlijke en professionele groei, geven de oudere medewerkers aan minder mogelijkheden te zien voor ontwikkeling. De 35-plussers zijn van mening dat er minder nadruk ligt op het stellen van leerdoelen en het evalueren van werkzaamheden met het oog op leren en verbeteren. Ook scoren ze lager op stellingen die gaan over het beschikbaar zijn van opleidingsbudgetten, doorgroeikansen, de open foutencultuur en het regelmatig ontvangen van feedback. Het geven van feedback aan de meer senioren medewerkers blijft voor de jongere garde een uitdaging.

De bovengenoemde verschillen lijken deels te verklaren door de verschillende stadia in de loopbaan waarin de generaties zich bevinden. Niettemin wijzen de grote verschillen in de resultaten ten aanzien van de lerende organisatie erop dat het idee van een leven lang leren mogelijk niet voor alle generaties even goed is gewaarborgd.

Interne cultuurverschillen

Wat verder opvalt bij de analyses van de kantoorresultaten is dat de cultuur binnen een organisatie per vestiging, team en leidinggevende kan verschillen. Hoewel bedrijven vaak streven naar een uniforme bedrijfscultuur, ontwikkelen verschillende locaties en teams toch soms hun eigen dynamiek. Dit kan voortkomen uit de samenstelling van een team, de stijl van de leidinggevende of nog een erfenis zijn van een overname of fusie die in het verleden heeft plaatsgevonden. Ook binnen één vestiging kunnen teams verschillende culturen ontwikkelen, afhankelijk van de aard van het werk, de persoonlijkheden van de teamleden en leidinggevendenden.

Vervolgstappen lonen

Uit alle metingen en data blijkt dat de SRA-kantoren die actief aan de slag gaan met de onderdelen die in het cultuuronderzoek minder goed uit de verf komen, zich in positieve zin ontwikkelen. Wanneer een kantoor op een bepaald onderdeel gerichte vervolgstappen heeft ondernomen, zien wij bij een vervolgmeting significant betere scores op dit onderdeel.



Onderdeel van SRA-kwaliteitstoetsing

De SRA-Reviewcommissie toetst periodiek of elk SRA-kantoor voldoet aan het SRA-kwaliteitsbeleid. Daarbij staat het aantoonbaar en continu werken aan integrale kwaliteit centraal. Binnen de kwaliteitstoetsingen van SRA is cultuur & gedrag een onderdeel van de reguliere toetsingen en van de ontwikkelingsgesprekken. Als het SRA-kantoor meedoet aan het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek dan worden deze uitkomsten en bevindingen besproken tijdens de bezoeken van de SRA-Reviewcommissie. De Reviewcommissie steunt in die zin op de kwaliteit van het SRA-onderzoek en de (bij de toetsers bekende) strekking van het onderzoek. De toetsingsresultaten geven dus ook inzicht in hoe het gesteld is met de aandacht voor een kwaliteitsgerichte cultuur bij de SRA-kantoren.

Kennisdeling met stakeholders

Het betrekken van de stakeholders 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, het Ministerie van Financiën, de Arbeidsinspectie, de NBA Young Profs, niet-SRA-leden en specialisten, zoals organisatiepsychologen en verandermanagers (mensen die geen binding hebben met de accountancysector). Met deze partijen wordt gesproken over visie op kwaliteitsgerichte cultuur: psychologische veiligheid, diversiteit/inclusiviteit, sociale aspecten, duurzaamheid, werkdruk en ethiek.

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 maatschappelijk belang 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 segment van reguliere vergunninghouders. Het platform vertegenwoordigt audit-only-kantoren en gemengde praktijken, voormalige oob-kantoren en grote, middelgrote en kleinere accountantsorganisaties. Binnen het platform werken diverse groepen aan de doorvertaling van de thema's uit het meerjarenprogramma voor reguliere vergunninghouders. De Werkgroep Kwaliteitsgerichte Cultuur is er daar één 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 van 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. SRA neemt deel aan de verschillende werkgroepen en brengt haar inhoudelijke expertise in.

Duurzaamheid & Cultuur

In het SRA-Jaarverslag Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2024, dat is geïntegreerd in het SRA-Verenigingsverslag (publicatie 25 november 2024) pakken we als vereniging de handschoen op om ook over dit belangrijke thema te rapporteren. In het verslag komt onze gezamenlijke reis tot uitdrukking. Dit proces is erop gericht om maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit het CSRD-framework schaalbaar te maken voor een organisatie in het mkb.



Geduld en toewijding

Succesvolle cultuurverandering is geen sprint, maar een marathon. Het vraagt om een lange-termijnvisie en toewijding van zowel het management als de medewerkers. Het is essentieel om kleine successen te vieren, geduldig te zijn met tegenslagen en een flexibele aanpak te hanteren. Met consistente inzet kan cultuurverandering uiteindelijk leiden tot een dynamischer, productiever en meer betrokken werkomgeving. Naast de doorlopende metingen van het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek ondersteunen wij de SRA-kantoren al bijna 10 jaar bij cultuurontwikkeling en strategische vraagstukken met verschillende middelen en kanalen.



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.



Geïnteresseerd in de trends in de accountancysector, hoe andere kantoren het doen en wat er nodig is voor uw kantoor om toekomstbestendig te zijn? Wij begeleiden onze leden bij de volgende stappen naar toekomstbestendigheid. Deze [strategische sessies](#) zijn altijd op maat voor uw kantoor.



SRA heeft de kennis en expertise in huis om kantoren te adviseren en ondersteunen bij verandertrajecten. Vanuit het team Advies, Strategie & Data leveren we graag deskundig maatwerk. Zo bieden wij de volgende diensten aan:

- [strategie sessies](#) met vennoten en beleidsmakers
- integraal interventieplan of [cultuursessie op maat](#)
- [coaching](#) op individueel of teamniveau
- het opstellen en vastleggen van leerdoelen ([My Performance tool](#))
- onderzoek naar de [arbeidsvoorwaarden van uw kantoor](#)
- ontwikkelen van een [salarisgebouw](#), speciaal voor uw kantoor op maat gemaakt
- [cultuuropleidingen](#)

In 2025 plannen we weer vele activiteiten en inspiratiesessies. Houd onze dagelijkse nieuwsbrief in de gaten. Samen werken wij aan een kwaliteitsgerichte cultuur!