

40% 60% 80% 100%



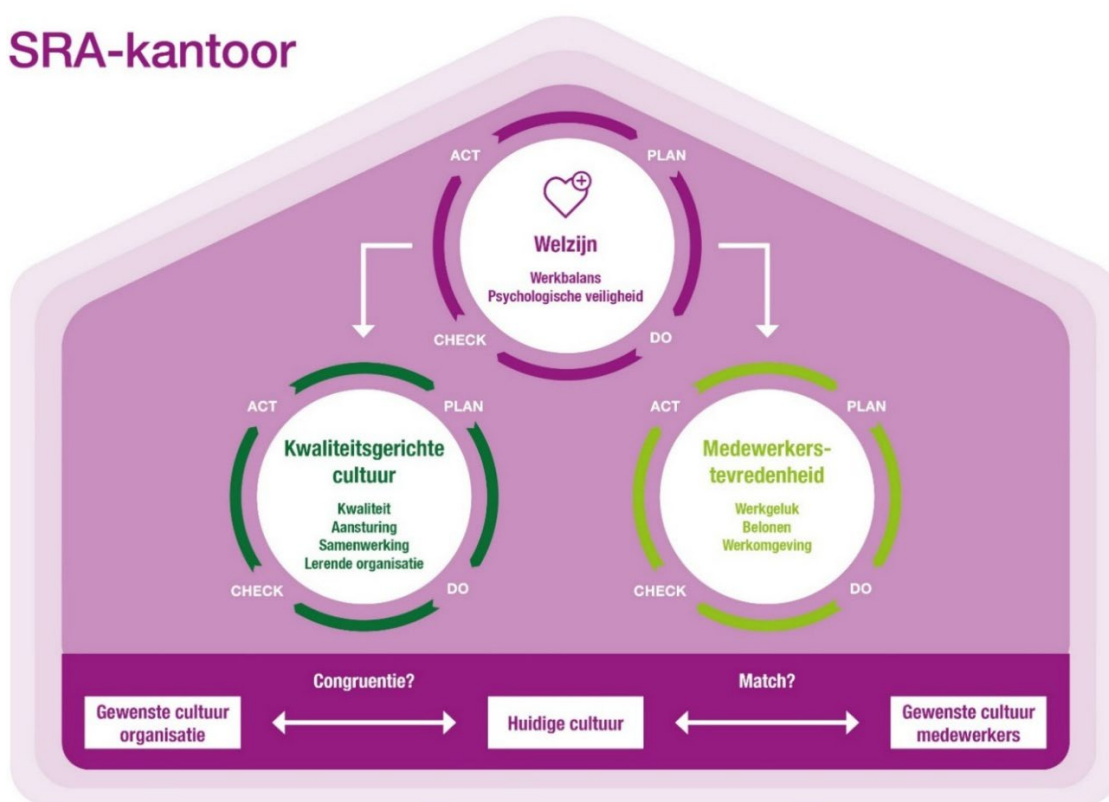
Het SRA-Cultuurmodel



Cultuur: Maak het onzichtbare zichtbaar

Cultuur is vaak moeilijk te grijpen. Hoe ziet jullie organisatiecultuur eruit? Welke cultuur ervaren de medewerkers op de werkvloer? Om deze vragen te kunnen beantwoorden, is het SRA-cultuurmodel ontwikkeld met de bijbehorende onderzoeken naar kwaliteitsgerichte cultuur en medewerkerstevredenheid. Met deze hulpmiddelen maak je binnen jouw kantoor het onzichtbare zichtbaar en daarmee veranderbaar.

SRA-kantoor



Het SRA-Cultuurmodel

Welzijn: het hart van de organisatie

In het SRA-Cultuurmodel vormt **Welzijn** het hart van de organisatiecultuur. Alleen in een veilige, inclusieve werkomgeving met een gezonde werkbalans kunnen de kwaliteitsgerichte cultuur en medewerkerstevredenheid naar een hoger niveau getild worden. Als psychologische veiligheid ontbreekt, zullen zorgen, fouten of afwijkende meningen niet gedeeld worden en blijft waardevolle informatie onder de radar. Structurele werkdruk en overbelasting vergroten het risico op fouten, beperken reflectie en leiden tot concessies aan kwaliteit. Psychologische veiligheid en werkbalans staan dus aan de basis van een cultuur waarin kwaliteit centraal staat én de medewerkers zich thuis voelen.

Kwaliteit & aantrekkelijk werkgeverschap

Wanneer het hart van de organisatie op orde is, ontstaat er ruimte om verder te werken aan de andere pijlers van de organisatiecultuur.



De pijler **kwaliteitsgerichte cultuur** laat zien aan welke voorwaarden de cultuur moet voldoen om als medewerker van een accountantskantoor professioneel en kwaliteitsgericht te kunnen werken. Hierbij spelen o.a. factoren een rol zoals kwaliteitsbewustzijn, tone at the top, voorbeeldgedrag, goede leiderschapsvaardigheden, kennisdeling, feedbackcultuur en het leren van fouten.

De pijler **medewerkerstevredenheid** richt zich op de vraag hoe de medewerkers hun werk en werkomgeving beleven. Ervaren zij voldoende autonomie en werkplezier, voelen zij zich gewaardeerd en beschikken zij over de juiste voorzieningen? Ook kantoorloyaliteit is een belangrijke factor. Voelen medewerkers zich betrokken bij de organisatie of zijn ze van plan deze op korte termijn te verlaten?

Voor beide pijlers is een set van cultuurfactoren gedefinieerd. Deze factoren zijn gebaseerd op wetenschappelijke modellen en factoranalyse van eerdere SRA-cultuuronderzoeken. Een overzicht van deze factoren en de bijbehorende definities is onderaan als bijlage opgenomen.

Door te meten in hoeverre deze factoren binnen de huidige kantoorcultuur aanwezig zijn, wordt zichtbaar of de basis veilig en gezond is, aan de voorwaarden voor kwaliteit wordt voldaan en of jouw kantoor een aantrekkelijke werkgever is.

Huidige versus gewenste cultuur

Als duidelijk is hoe medewerkers de huidige cultuur ervaren, is het ook interessant om te onderzoeken of deze overeenkomt met de cultuur die de dagelijkse leiding nastreeft. Net zo van belang is de vraag of de huidige cultuur aansluit bij de wensen van medewerkers zelf. Om dit in kaart te brengen is het Competing Values Framework (CVF-model) van Cameron & Quinn aan het SRA-Cultuurmodel toegevoegd.



Volgens het CVF-model kunnen binnen organisaties vier dominante cultuurwaarden onderscheiden worden: samenwerkingsgericht, innovatiegericht, beheersgericht en resultaatgericht. Deze zogenoemde competing values zijn binnen kantoren in zekere mate gelijktijdig aanwezig en vormen samen een uniek kantoorprofiel. Voor elk van deze waarden kan worden vastgesteld in hoeverre de huidige cultuur aansluit bij de ambities van de organisatie én bij de behoeften van medewerkers.

SRA-onderzoeken

Om de kantoren te helpen het sentiment van medewerkers op het gebied van kwaliteitsgerichte cultuur en tevredenheid te meten, heeft SRA twee complementaire onderzoeken ontwikkeld. Beide onderzoeken kunnen los of gecombineerd worden afgenomen.

1. **SRA-Onderzoek kwaliteitsgerichte cultuur (onderdeel van het SRA-kwaliteitsbeleid)**
Meet de onderdelen Welzijn, Aansturing, Samenwerken, Kwaliteit en Lerende Organisatie (inclusief het SRA-kantoorprofiel gebaseerd op het CVF-model)
2. **SRA-Medewerkerstevredenheidsonderzoek**
Meet de onderdelen Welzijn, Werkgeluk, Belonen en Werkomgeving (inclusief de kantoorloyaliteit en diverse tevredenheidscijfers)

Van inzicht naar verbetering

De onderzoeksresultaten bieden jullie kantoor concrete aanknopingspunten voor verbetering. Met behulp van de kwaliteitscirkel (Plan-Do-Check-Act) kan jullie kantoor doelgerichte interventies uitvoeren en de voortgang periodiek monitoren.

Wetenschappelijke onderbouwing

Het SRA-Cultuurmodel is stevig verankerd in wetenschappelijk onderbouwde modellen en instrumenten. Het Competing Values Framework (CVF) van Cameron & Quinn en het onderzoek naar psychologische veiligheid van Harvard-professor Amy Edmondson maken onderdeel uit van ons model. Bij de ontwikkeling van de SRA-onderzoeken zijn bovendien wetenschappers, data-analisten en de belangrijkste stakeholders betrokken geweest. Ook hebben wij input van onze leden meegenomen.

Cultuuronderzoek onderdeel van SRA-kwaliteitsbeleid

Het onderzoek naar kwaliteitsgerichte cultuur maakt sinds 1 juli 2025 onderdeel uit van het kwaliteitsbeleid van onze vereniging. SRA-leden met meer dan 10 medewerkers worden geacht om minstens eens per 3 jaar een onderzoek naar kwaliteitsgerichte cultuur uit te voeren. Met het SRA-onderzoek Kwaliteitsgerichte cultuur voldoe je direct aan de voorwaarden.

De leden hebben de ruimte om een ander cultuuronderzoek te kiezen. Wel geldt als dat in dit onderzoek minimaal de cultuurfactoren worden getoetst die vallen onder Kwaliteitsgerichte cultuur en Welzijn van het SRA-Cultuurmodel. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is optioneel. Voor de definities van deze cultuurfactoren verwijzen we naar de bijlage. Vanuit SRA wordt beoordeeld of het alternatieve onderzoek voldoet aan de criteria.

Bijlage: Definities factoren SRA-Cultuurmodel

WELZIJN

Psychologische veiligheid

Een werkklimaat waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken, zonder angst voor negatieve gevolgen. Zij ervaren de ruimte om openlijk hun mening te geven en tegenspraak te bieden, ongeacht functie of hiërarchie. Medewerkers durven om hulp te vragen, moeilijke kwesties te bespreken en toe te geven wanneer kennis tekortschiet. Er is ruimte om een risico te nemen.

Inclusiviteit

Een werkklimaat waarin iedereen zich geaccepteerd voelt. De normen en waarden van de organisatie komen overeen met die van de medewerkers. Medewerkers kunnen zichzelf zijn, zonder angst voor afwijzing — ook als zij anders zijn.

Werklast

De hoeveelheid werk is in verhouding tot wat haalbaar is. Medewerkers kampen niet met achterstanden. Er wordt bewust omgegaan met klantverwachtingen en grenzen worden bewaakt wanneer de werkbelasting te hoog dreigt te worden.

Overbelasting

Het werk leidt niet tot fysieke, mentale of emotionele uitputting. De balans tussen werk en privé is goed en er wordt niet structureel overgewerkt.

KWALITEITSGERICHTE CULTUUR

Aansturing

Strategie

Medewerkers zijn op de hoogte van de missie en visie van de organisatie, voelen zich hierbij betrokken en weten deze te vertalen naar gedrag.

Tone at the top

De hoogste leidinggevendenden (directeuren, vennoten, partners) stellen kwaliteit boven financiële motieven, communiceren duidelijk wat de verwachtingen ten aanzien van kwaliteit zijn en geven daarin zelf het goede voorbeeld.

Mensgericht leiderschap

Direct leidinggevendenden luisteren naar de medewerker en bieden steun bij het werk, geven blijk van waardering en tonen persoonlijke belangstelling.

Reflectief leiderschap

De direct leidinggevendenden vragen naar de mening van alle teamleden, staan open voor feedback en afwijkende zienswijzen, geven opvolging aan ingebrachte verbeterpunten, tonen voorbeeldgedrag en reageren adequaat bij hoge werkdruk.

Samenwerking

Onderlinge ondersteuning

Medewerkers kunnen rekenen op de hulp van collega's, en spanningen worden bespreekbaar gemaakt. Nieuwe medewerkers krijgen de begeleiding die zij nodig hebben.

Communicatie

De communicatie tussen teamleden verloopt effectief. Collega's luisteren naar elkaars mening, spanningen worden bespreekbaar gemaakt en er is duidelijk afgestemd wat ieders taken en verantwoordelijkheden zijn.

Kennisdeling

Informatie en kennis om van te leren worden tijdig en volledig met de medewerkers gedeeld.

Kwaliteit

Kwaliteitsuitdagingen

Medewerkers ervaren geen druk om concessies te doen aan kwaliteit door externe of interne factoren, zoals werkdruk en verwachtingen van klanten en leidinggevenden.

Kwaliteitsbewustzijn

Medewerkers spreken op individueel, team- en organisatieniveau met elkaar over kwaliteit en zijn zich ervan bewust hoe zij kunnen bijdragen aan de kwaliteit in het werk.

Randvoorwaarden kwaliteit

(Aankomend) accountants, fiscalisten en overige professionals ervaren de ruimte en ondersteuning om hun werk volgens vaktechnische standaarden en met professionele autonomie uit te voeren. Er is voldoende kennis, tijd en bezetting om opdrachten kwalitatief goed af te ronden. Vaktechnische dilemma's worden bespreekbaar gemaakt, richtlijnen worden nageleefd, en kritische oordeelsvorming wordt actief gestimuleerd.

Lerende organisatie

Feedbackcultuur

Een werkklimaat waarin actief feedback wordt gegeven en ontvangen met als doel professionele groei en continue verbetering. Medewerkers geven zichtbaar opvolging aan de ontvangen feedback.

Foutencultuur

Een werkklimaat waarin fouten openlijk worden besproken en geanalyseerd als leermomenten, zonder dat er sprake is van persoonlijke afrekening of veroordeling.

Ontwikkelingsmogelijkheden

Een werkklimaat waarin medewerkers de ruimte en ondersteuning krijgen om op professioneel en persoonlijk vlak te groeien. De organisatie stimuleert ontwikkeling door middel van persoonlijke leerdoelen, coaching en opleiding, en biedt doorgroeimogelijkheden.

MEDEWERKERSTEVREDENHEID

Werkgeluk

Kantoorloyaliteit

Medewerkers zijn tevreden over hun werkgever, hun leidinggevende en de samenwerking binnen het team. Zij willen graag bij de organisatie blijven werken en zijn bereid het kantoor aan te bevelen als werkgever.

Werkplezier

Medewerkers ervaren plezier in hun werk. Hun unieke kwaliteiten worden benut en gewaardeerd. Het werk is interessant, betekenisvol, gevarieerd en biedt voldoende uitdaging.

Autonomie

Medewerkers ervaren autonomie. Ze kunnen binnen redelijke grenzen zelf beslissen over hun werktempo, werkwijze en deadlines.

Belonen

Beloning

De organisatie hanteert een transparant en gestructureerd beloningssysteem, inclusief duidelijke beoordelingscriteria en salarisschalen. Medewerkers zijn tevreden over het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Waardering

Medewerkers voelen zich gewaardeerd door collega's en hun leidinggevende. Het geven en ontvangen van complimenten is een vanzelfsprekend onderdeel van de organisatiecultuur.

Werkomgeving

Medewerkers zijn tevreden over de fysieke en digitale werkomgeving, zoals ICT-hardware en software, meubilair en klimaatbeheersing.