



Jaarverslag 2023

# Kwaliteit & Cultuur



## Voorwoord

De accountancy beleeft turbulente tijden. Daar waar accountantskantoren en de professionals die er werken, op dagelijkse basis betrouwbaarheid toevoegen aan economie en samenleving, blijft het vertrouwen in de sector zelf tanend. Nu kunnen we wijzen op de maatschappelijke trend van vertrouwensverlies in overheid en instituties. Ook kunnen we wijzen op het aanhoudend vertrouwen dat mkb-ondernemers en -ondernemingen waarachtig hebben in de accountant, als controleur en als vertrouwenspersoon.

### Morele ziel

Daarnaast kunnen we wijzen naar die collega's die malversaties plegen of frauduleus handelen of naar die andere kantoren die hun (vaktechnische) processen niet voldoende op orde hebben. Maar wanneer 'vertrouwen' de morele ziel van professionals en de kern van het bestaansrecht van accountantskantoren is, dan kan en mag niemand wegkijken. Want, hoezeer het eigen werk wellicht wel bijdraagt aan vertrouwen: De sector, dat ben jij.

En dat zijn wij, bijna 370 kantoren die ervoor kiezen om de kwaliteit van dienstverlening vanuit samenwerking, continu te verbeteren en duurzaam te verankeren. Vanuit deze intrinsieke motivatie zijn we binnen de vereniging aan de slag met kwaliteitsprogramma's. En ook buiten SRA dragen we ons steentje bij, bijvoorbeeld samen met de NBA, om het vertrouwen in de sector een boost te geven.

### Cultuur cultiveren

Eén van de kwaliteitsprogramma's waarin de mens meer centraal staat, is het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek. Het onderzoek inventariseert de gezamenlijke normen, waarden en gedragsuitingen van de hele organisatie en biedt het SRA-kantoor aandachtspunten ter verbetering van een kwaliteitsgerichte cultuur. Om kantoren te helpen om gewenste veranderingen door te voeren, biedt SRA de helpende hand met adviezen, tools en trajecten op maat.

Al acht jaar voert SRA dit doorontwikkelde onderzoek bij kantoren uit. Met de onderzoekdata over deze periode zijn we in staat om ontwikkeling op dit belangrijke thema voor de sector bij SRA-kantoren te detecteren en te benchmarken. En die ontwikkeling biedt perspectief: kantoren zijn in beweging, zetten goede stappen, leren en ontwikkelen.

### Inspiratie

SRA-kantoren kunnen en mogen trots zijn op de stappen die zij met hun medewerkers en teams hebben gezet in het werken aan belangrijke aspecten van een kwaliteitsgerichte cultuur, zoals psychologische en psychosociale veiligheid, werkdruk en gedrag.

Het voorliggende Jaarverslag Kwaliteit & Cultuur biedt wat mij betreft dan ook volop inspiratie om gezamenlijk en met moed en vertrouwen het werk voort te zetten, zodat het vertrouwen in het werk van professionals en accountantskantoren duurzaam wordt hersteld. De werkzaamheden die vanuit de SRA-kantoren in het mkb worden verricht, verdienen vertrouwen en hebben dat ook nodig.

Namens bestuur & bureau,

dr. Pauline van Esterik-Plasmeijer  
directeur

Utrecht, 14 november 2023



## Werken aan een goede werkcultuur

Een goede werksfeer draagt bij aan een kwaliteitsgerichte cultuur. In teams waar meer psychologische veiligheid ervaren wordt, worden minder fouten gemaakt. Psychologische veiligheid heeft een aanzienlijke invloed op het lerend vermogen van medewerkers, de prestaties van teams, de resultaten van bedrijven en innovatie binnen bedrijven. Binnen kwaliteitsgerichte teams wordt openlijk gecommuniceerd, feedback gegeven en constructief kritiek geleverd. Dit bevordert de samenwerking en helpt teams efficiënter en effectiever te functioneren. Psychologische veiligheid moedigt medewerkers aan om nieuwe ideeën te verkennen en experimenten uit te voeren zonder angst voor afwijzing. Dit is essentieel voor innovatie, omdat nieuwe ideeën vaak risico's en onzekerheden met zich meebrengen.

Organisaties met een veilige cultuur hebben medewerkers die zich meer betrokken voelen, wat leidt tot betere prestaties en productiviteit. Daarnaast kunnen medewerkers eerder potentiële problemen signaleren en oplossen voordat ze ernstig worden. Niet alleen organisaties floreren beter met waarden die passen bij een kwaliteitsgerichte cultuur. Ook binnen onze maatschappij waarderen we zulke waarden als open communicatie, luisteren en tegenspraak.

## Het SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek

De doorontwikkeling van kwaliteit en de duurzame verankering daarvan is een centraal en strategisch beleidsthema van de vereniging SRA. Wanneer we werken aan een goede werkcultuur, heeft dat immers zijn weerslag op de hele sector.

In dat kader is SRA in 2014 gestart met eigen kwaliteitsprogramma's. Vanaf 2015 voeren wij periodieke Cultuur- en gedragsonderzoeken uit over de gehele breedte van de organisatie van SRA-kantoren.

Met het [SRA-Cultuur- en gedragsonderzoek](#) helpen we kantoren met het in kaart brengen van de cultuur van het SRA-kantoor. Het meetinstrument is in samenwerking met meerdere (gedrags)wetenschappers doorontwikkeld en gevalideerd. Het onderzoek raakt de onderdelen kwaliteitsgerichte cultuur, kwaliteit, aansturing, samenwerking teams, bewust belonen en waarderen, ontwikkeling binnen de organisatie, ethisch bewustzijn, strategie, foutencultuur en psychosociale arbeidsbelasting & werkbeleving.

De online vragenlijst wordt door alle medewerkers van het kantoor – van telefoniste tot vennoot – ingevuld. Binnen de uitkomsten kunnen we een onderscheid maken tussen onder andere vestgingen, disciplines en functies. Met een uitgebreide analyse en een persoonlijk adviesgesprek kan dit meetinstrument als mooi startpunt dienen om als kantoor aan de slag te gaan met mogelijke verbeterpunten. Door middel van [op maat gemaakte veranderprogramma's](#) helpt SRA haar kantoren verder met de ontwikkeling van hun kwaliteitsgerichte cultuur. Dit stimuleert duurzame verankering. Deskundige begeleiding maakt dat verandertrajecten makkelijker worden geïmplementeerd. Vreemde ogen dwingen is een principe dat zeker voor cultuurprogramma's meerwaarde biedt.



Met de gevalideerde data uit de onderzoeken weten we waar individuele kantoren staan en waar zij nog kunnen groeien of ontwikkelen. Door de vele data van de deelnemende kantoren heeft SRA met een cultuur-benchmark inzicht in resultaten van de totale SRA-populatie. Jaarlijks worden de uitkomsten besproken met de deelnemende SRA-kantoren tijdens de SRA-Cultuurdag. Bovendien weten we welke ontwikkeling en eventuele groei kantoren vanaf 2015 hebben doorgemaakt. Met de Cultuur- en gedragsonderzoeken, aanvullende ondersteuning en adviestrajecten kunnen we het lerende vermogen bij kantoren in de sector een boost geven.

## Resultaten op hoofdlijnen

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



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



## Psychologische veiligheid

Op dit moment krijgt psychologische veiligheid veel aandacht. Uit het Cultuur- en gedragsonderzoek blijkt dat SRA-kantoren veel aandacht hebben voor dit thema. Het merendeel van de medewerkers durft te zeggen wat zij vinden of voelen. Er wordt rekening gehouden met persoonlijke omstandigheden. Medewerkers helpen elkaar gevraagd of ongevraagd. Ook kunnen de meeste medewerkers zichzelf zijn en krijgen zij de kans te leren van hun fouten. Daarnaast durven medewerkers aan te geven dat hun kennis tekortschiet of zij een fout hebben gemaakt.

De feedback- en complimentencultuur kan nog verder verbeterd worden. Uit de uitkomsten blijkt dat de medewerkers in de controlepraktijk beter tegen durven te spreken dan de medewerkers in de samenstelpraktijk. Dit geldt ook voor het geven van complimenten, het bespreken van spanningen binnen de teams en het toepassen van gestructureerde feedback. Overall is dus nog ruimte voor verbetering.

## Leidinggevenden

Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het bevorderen van psychologische veiligheid. Medewerkers geven aan dat leidinggevenden bij SRA-kantoren benaderbaar zijn. Ook zijn zij oprecht geïnteresseerd in het leveren van kwaliteit, laten voorbeeldgedrag zien en staan open voor verbeterpunten. Medewerkers hoeven van leidinggevenden geen concessies te doen aan de kwaliteit. Na werktijd wordt er ook zelden een beroep op hen gedaan.

Medewerkers vinden dat leidinggevenden meer aandacht kunnen besteden aan coaching en monitoring en actiever moeten reageren op signalen over werkdruk. Dat geldt ook voor het (nog vaker) bespreekbaar maken van het thema kwaliteit. Leidinggevenden vinden feedback op hun eigen functioneren nog lastig. Medewerkers voelen zich niet altijd gewaardeerd en missen soms de persoonlijke belangstelling.

Leidinggevenden vragen de medewerkers in de controlepraktijk relatief vaker naar hun mening over kwaliteit dan hun collega's in de samenstelpraktijk. Ook staan leidinggevenden in de controlepraktijk meer open voor feedback. In de controlepraktijk wordt betere coaching en begeleiding op het gebied van professioneel-kritische instelling gegeven en leidinggevenden tonen vaker persoonlijke belangstelling. Wat overall opvalt, is dat vennoten zelf vaak mooie scores laten zien, maar medewerkers dit anders ervaren.

### **Persoonlijk leren en ontwikkelen**

Medewerkers in een psychologisch veilige omgeving voelen zich vrij om vragen te stellen, ideeën te delen en zich kwetsbaar op te stellen zonder angst voor negatieve consequenties. Dit stimuleert een cultuur van voortdurend leren en ontwikkeling. De uitkomsten van het onderzoek geven aan dat er op dit thema nog een aantal ontwikkelpunten liggen. Voor SRA-kantoren is het goed hier meer aandacht voor te hebben.

Het onderzoek laat zien dat medewerkers flexibel omgaan met veranderingen binnen de organisatie en het durven aan te geven als kennis te kort schiet. Zij kunnen werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en er zijn doorgroeimogelijkheden. Alleen is het voor de medewerkers niet altijd duidelijk waaraan zij moeten voldoen om te kunnen doorgroeien en of doorgroeimogelijkheden voor iedereen gelijk zijn.

Voortgangsgesprekken dragen niet altijd bij aan het verbeteren van de kwaliteit. Feedback mag nog meer een onderdeel worden van de organisatiecultuur. Medewerkers ontvangen nog onvoldoende feedback om beter van te worden. Leidinggevenden kunnen vaker afspraken met de medewerkers maken ten aanzien van hun leerdoelen. Daarnaast worden opdrachten nog te weinig geëvalueerd en krijgt de opleiding niet altijd voorrang op het werk.

Binnen de controlepraktijk dragen de voortgangsgesprekken vaker bij aan het verbeteren van de kwaliteit dan in de samenstelpraktijk. Ook is het geven van feedback beter ingebed dan in de samenstelpraktijk. In de controlepraktijk worden vaker specifieke leerdoelen afgesproken, medewerkers zijn beter op de hoogte van de doorgroeimogelijkheden en er is vaker opleidingsbudget voor hen beschikbaar. Daarnaast krijgt de opleiding voorrang op het werk.



### **Foutencultuur**

Uit het onderzoek blijkt dat SRA-kantoren een cultuur hebben waarin fouten maken mag. Medewerkers leren van het maken van fouten en zij voelen zich vrij aan te geven dat er een fout is gemaakt. Fouten worden vaak besproken om het werk te verbeteren en er staan geen sancties op het maken van fouten.

Medewerkers kunnen vaker de tijd nemen om te reflecteren op wat zij beter kunnen doen. Ook binnen de teams kan nog meer gewerkt worden aan oorzakenanalyses.

In de uitkomsten van het onderzoek zien we dat medewerkers in de controlepraktijk zich relatief veiliger voelen bij het maken van fouten dan de medewerkers in de samenstelpraktijk. In de controlepraktijk heerst vaker een cultuur waarin fouten maken mag en na het maken van een fout wordt frequenter met het team gekeken waar de oorzaak ligt. Ook zijn de medewerkers in de controlepraktijk er meer van overtuigd dat er geen sancties staan op fouten.

### **Psychosociale arbeidsbelasting en werkbeleving**

Regeldruk in al zijn facetten speelt een grote rol binnen de sector. Continue druk van nieuwe wet- en regelgeving, dynamiek van de markt en maatschappij, toezicht en personeelskrapte hebben invloed op de wijze waarop medewerkers hun werk ervaren.

Medewerkers geven aan dat zij geen concessies hoeven te doen aan de kwaliteit van het werk onder druk van cliënten of leidinggevenden. Zij hebben over het algemeen het gevoel het werk goed uit te kunnen voeren, liggen niet wakker vanwege het werk en voelen zich ook niet uitgeblust. Werk en privé zijn meer in balans. Medewerkers vinden het werk niet ingewikkeld en hebben niet te maken met tegenstrijdige opdrachten. Zij ervaren werkplezier en voldoende autonomie. Ook is het werk uitdagend en is duidelijk waar zij wel en niet verantwoordelijk voor zijn.

Medewerkers geven aan dat zij te veel werk te doen hebben. Ze kunnen niet altijd kwalitatief goed werk verrichten binnen het gegeven budget en vinden het soms lastig om een vrije dag in te plannen.

De medewerkers in de samenstelpraktijk ervaren meer bevoegdheid om zelf te bepalen wanneer iets af moet zijn dan de medewerkers in de controlepraktijk. Zij zijn ook beter in staat werk en privé te combineren en kunnen binnen redelijke grenzen zelf bepalen hoe zij het werk uitvoeren. Ook kunnen medewerkers in de samenstelpraktijk makkelijker een vrije dag inplannen en hun werkzaamheden verrichten binnen het afgegeven budget.

### **Bewust belonen en waarderen**

Belonen en waarderen behoeft bij de kantoren nog steeds aandacht. De resultaten laten zien dat er ten aanzien van belonen transparantie ontbreekt. Het is van belang dat de kantoren meer duidelijkheid en inzicht geven ten aanzien van het beoordelings- en salarissysteem en de mogelijkheden die er zijn om daarin door te groeien. Niet ieder kantoor heeft de beschikking over een belonings- en salarissysteem. Soms is dit wel aanwezig, maar zijn medewerkers niet op de hoogte van de verwachtingen en doorgroeimogelijkheden. Openheid en transparantie zorgen voor betrokkenheid en passen bij de huidige tijd. Maar naast geldelijke beloning is het ook van belang dat leidinggevenden meer persoonlijke belangstelling en waardering tonen. Waardering is niet altijd om te zetten in een geldelijke beloning. Complimenten geven en ontvangen hebben impact op de uitkomsten op dit onderdeel, net als gezien en gehoord worden.

## Stijgende lijn in de benchmark

Op basis van alle metingen, data, sessies en interventietrajecten zien we dat de SRA-kantoren stappen hebben gemaakt in de duurzame verankering van een kwaliteitsgerichte cultuur. Uit de vergelijking tussen de 1- en 2-meting zien we dat de SRA-kantoren een duidelijke ontwikkeling hebben doorgemaakt. Op vrijwel alle onderdelen is een stijgende lijn waar te nemen. We zien dat er:

- meer kwaliteitsbeoordelingen worden uitgevoerd
- vaker belangrijke informatie wordt gedeeld
- meer rekening wordt gehouden met persoonlijke omstandigheden
- vaker medewerkers aangeven dat kennis tekortschiet
- een verbeterde foutencultuur heerst (meer reflectie op en evaluatie van fouten, een fout is een leermoment, minder sancties op fouten)
- meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling is
- vaker leerdoelenbeleid wordt geformuleerd
- vaker hulp van de afdeling Vaktechniek wordt gevraagd

Verder zien wij een ontwikkeling in leiderschap. Leidinggevend:

- staan vaker open voor feedback en tegenspraak
- laten meer voorbeeldgedrag zien
- reageren actiever op de signalen over werkdruk
- spreken vaker over kwaliteit

De scores op psychosociale arbeidsbelasting en werkbeleving blijven vrijwel gelijk. Medewerkers geven echter wel aan dat ze meer werk te doen hebben en vaker te maken hebben met veeleisende klanten. Daarnaast zien we een daling in begeleiding en coaching op professioneel-kritische instelling.

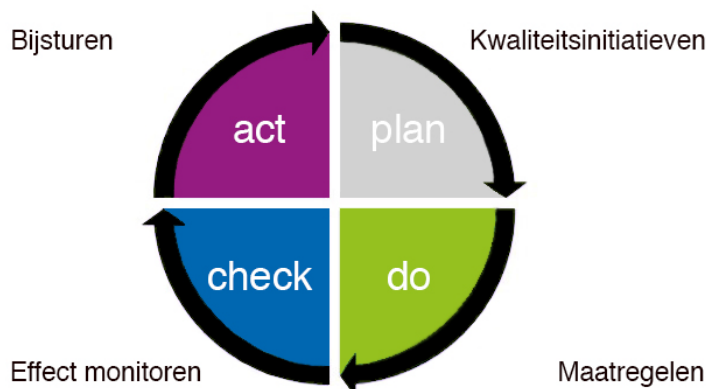
## Link met SRA-kwaliteitstoetsing

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.



## Kwaliteitscirkel

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. Er valt voor SRA-kantoren nog winst te behalen door beleid en kwaliteitsinitiatieven te delen met medewerkers en eventuele medevennoten. Dit zorgt voor verbinding.



## Adviseren en kennis delen



Samen naar een kwaliteitsgerichte cultuur! SRA heeft diverse middelen en kanalen ingezet om kennis over een kwaliteitsgerichte cultuur te delen. Bekijk het dossier [Kwaliteit](#) en de pagina [Cultuur en gedrag](#) op onze website.



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 nodig is voor u om als kantoor toekomstbestendig te zijn? Wij begeleiden onze leden bij de volgende stappen naar toekomstbestendig zijn. 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](#)

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 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 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 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. Vanuit SRA leveren Roland Ogink, Wilma Hosang en Irma Coeymans hun inhoudelijke expertise aan de werkgroep.

## Kennisdeling met stakeholders

In 2023 heeft SRA de kans gegrepen om de opgedane kennis ten aanzien van kwaliteitsgerichte cultuur met stakeholders te delen. Begin dit jaar heeft SRA bij een bezoek aan de AFM de resultaten van de 2-meting van het Cultuur- en gedragsonderzoek gepresenteerd. Afgelopen mei zijn de Kwartiermakers tijdens hun bezoek aan SRA eveneens geïnformeerd over de ontwikkeling die de SRA-kantoren op het gebied van cultuur hebben doorgemaakt. Daarnaast heeft SRA deelgenomen aan de NBA-Werkgroep Ethisch Besluitvormingsmodel. Onlangs is het [Moreel Besluitvormingsmodel](#) dat hieruit is voortgevloeid door de NBA gepubliceerd. Dit interactieve model geeft de accountant een goed inzicht in de processen en factoren die van invloed zijn bij de totstandkoming van een morele beslissing. Het model wordt opgenomen in de Praktijkopleiding en het SRA-Handboek Kwaliteit. Tot slot heeft SRA als sparringpartner voor de NBA gefungeerd bij de uitrol van het Barrett-waardenonderzoek. De deskresearch voor dit onderzoek is mede gebaseerd op SRA-rapportages, jaarverslagen en benchmarkgegevens van het Cultuur- en gedragsonderzoek. De aanbevelingen die wij van de Kwartiermakers, AFM en NBA en uit de resultaten van het Barrett-waardenonderzoek hebben verkregen, gebruiken we om in 2024 de kwaliteitsgerichte cultuur binnen de SRA-kantoren verder te verbeteren en duurzaam te verankeren.

## Duurzaamheid & Cultuur

Met het Jaarverslag Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2023 (verschijningsdatum 8 december op [sra.nl](http://sra.nl)) pakken we als vereniging de handschoen op om ook over dit belangrijke thema te rapporteren. In het verslag komt onze gezamenlijke zoektocht tot uitdrukking. In dit proces is geprobeerd om maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit het CSRD-framework schaalbaar te maken voor een organisatie in het mkb. Samen met stakeholders heeft het SRA Bureau drie thema's benoemd die in een later stadium vertaald gaan worden naar ambities, korte termijndoelen en kritieke prestatie indicatoren.

De benoemde thema's zijn Welzijn & Kwaliteit, Belangenbehartiging leden en Autoriteit op kwaliteit. In het eerste MVO-Jaarverslag worden de activiteiten van de vereniging op deze drie thema's omschreven. In het komende boekjaar werken we aan verdere concretisering van stuurinformatie. Ook kijken we hoe de meting van de pijlers Social en Governance van de ESG-performance in de meting van het Cultuur- en gedragsonderzoek kunnen worden meegenomen.

## 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 zijn voor product- en adviesontwikkeling op maat. De opgedane kennis en knowhow delen we binnen de vereniging. In 2024 plannen we weer vele activiteiten en inspiratiesessies. Houd onze dagelijkse nieuwsbrief in de gaten.



**Samen werken wij aan een kwaliteitsgerichte cultuur!**