



# SRA-Cultuurdag

1 oktober 2019



# Programma

- 15.30 - 15.50 uur    Voortgang Publiek Belang  
*Roland Ogink, partner de Jong en Laan en Bestuurslid SRA*
- 15.50 - 16.15 uur    Uitkomsten 1-meting Cultuurscan  
*Wilma Hosang, Senior Strategieadviseur SRA*
- 16.15 - 16.45 uur    De praktijk  
*Menna Kruiswijk, directeur algemene zaken bij Crop*  
*Stefan Suy, partner en bestuurslid bij Joanknecht*
- Pauze
- 17.00 - 18.30 uur    Leren van elkaar in de rondetafelgesprekken
- 18.45 uur             Buffet



Roland Ogink

In het Publiek Belang



# Opening en voortgang publiek belang

- Visie en betrokkenheid SRA/Rol Bestuur
- Ontwikkelingen Cultuur en Gedrag van NBA, MCA, AFM en Inspectie SZW
- Ontwikkelingen Cultuur en Gedrag van CTA
- Mogelijkheid tot discussie over bovenstaande punten

# Visie en betrokkenheid SRA/RoI bestuur



- Voorgeschiedenis en stand van zaken werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties
- Doelstellingen
  - Een betere kwaliteit van de niet-oob-accountantsorganisatie
  - Bijdragen aan het herstel van vertrouwen
  - Dienen publiek belang
  - Hebben van maatschappelijke impact
  - **Bijdragen aan cultuur- en gedragsverandering**
- Met 2 bestuurders lid Stuurgroep Publiek Belang
  - Zelf sponsor project Cultuur en Gedrag



## Visie en betrokkenheid SRA/RoI bestuur

- Per 30 augustus 2019: 267 vergunninghouders niet-oob, waarvan 191 SRA-leden
- 99% van de kantoren doet mee
- 86% van de maatregelen geïmplementeerd
- Themaonderzoek begin januari 2019
- Mentoring aangeboden
- Juni 2019 voortgang per kantoor zichtbaar
- Enkele maatregelen blijven achter

Maatregel/stappen	percentage geïmplementeerd
2.1.2	66 %
2.1.3	66 %
2.1.4	55 %
3.5.1	66 %
3.5.2	74 %
3.5.3	73 %
3.7.2	70 %
3.7.3	66 %
4.5.1	66 %

# Ontwikkelingen Cultuur en Gedrag van NBA, MCA, AFM en Inspectie SZW



- MCA: 3<sup>e</sup> uitvraag zomer 2019
  - Thema's: voortgang veranderproces, verandervermogen en cultuur en gedrag



Bevindingen Monitoring Commissie Accountancy na 2e werkprogramma

## Doorpakken!

“VERANDERINGEN ACCOUNTANCYSECTOR GAAN TE LANGZAAM EN MOETEN MEER DIEPGANG KRIJGEN.”

Amsterdam, 31 mei 2018 – De accountancysector moet meer vaart maken met het ingezette veranderproces en moet dat proces ook met meer diepgang uitvoeren. Dat is de kernconclusie van de Monitoring Commissie Accountancy, die daarom haar tweede rapport de titel ‘Doorpakken!’ heeft gegeven. De accountancysector is in 2014 begonnen aan een ingrijpend veranderproces maar moet nu écht doorpakken om binnen redelijke termijn zelf nog te kunnen komen tot de noodzakelijke structurele kwaliteitsverhoging, de daadwerkelijke cultuur- en gedragsverandering en een toekomstbestendig vertrouwensherstel. Duurzame oplossingen vereisen meer leiderschap, meer ambitie en de durf om meer zelfkritisch te zijn. Dat is tevens nodig om de grote (‘wicked’) problemen echt aan te pakken, ook indien de organisatorische, financiële en persoonlijke gevolgen ingrijpend zijn. De sector loopt anders het risico om de regie over het eigen veranderproces te verliezen.

# Ontwikkelingen Cultuur en Gedrag van NBA, MCA, AFM en Inspectie SZW



## ■ NBA: Dialoogsessies 2019

Vanaf 14 februari 2019 is een serie dialoogsessies over cultuur en gedrag binnen accountantskantoren gestart. De sessies worden georganiseerd door de Stuurgroep Publiek Belang (SGPB).



De dialoogsessies 'good practices kwaliteitsgerichte cultuur' zijn bestemd voor partners en young profs om te leren van elkaar en te reflecteren op uitdagingen voor de sector, aldus de SGPB. De stuurgroep werd eerder opgericht door oob-accountantsorganisaties samen met NBA en SRA, met als doel duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole.

### Afzonderlijke verslagen per sessie

- Dialoog tussen partners en young profs: 'open zijn over dingen die niet goed gaan' - Dialoogsessie 14 februari
- 'De hulpvraag stellen is niet gebruikelijk in deze sector' - Dialoogsessie 4 maart
- Werkdruk kent vele gezichten - Dialoogsessie 3 april
- Reflectiemomenten zijn de bouwstenen voor kwaliteit - Dialoogsessie 8 april
- Accountancy is vooral mensenwerk - Dialoogsessie 11 april
- Multidisciplinair controleren is goed voor de kwaliteit - Dialoogsessie 14 mei
- Accountant mag zich vaker uitspreken - 23 mei 2019
- Voldoende schakeltijd en tijd voor reflectie - 3 juni 2019

## DRIE BESTUURDERS TIJDENS DIALOOGSESSIES: 'WE MOETEN IETS RECHTZETTEN'

Mazars-bestuurder Peter Hopstaken: "We moeten iets rechtzetten, anders is straks ons bestaansrecht weg." Volgens Hopstaken zit er een kloof tussen de publieke perceptie van het beroep en de optiek van de cliënt. "De accountant moet extern beter uitleggen wat hij doet en intern meer openheid geven over dingen die niet goed gaan. Mensen moeten elkaar daarop ook durven aanspreken. Maar dat is niet iets dat je *overnight* verandert."

Volgens Roland Ogink, lid van de Stuurgroep Publiek Belang en bestuurder bij De Jong & Laan, moeten accountants laten zien dat ze een "fantastisch en belangrijk" vak hebben. "Zonder de ogen te sluiten

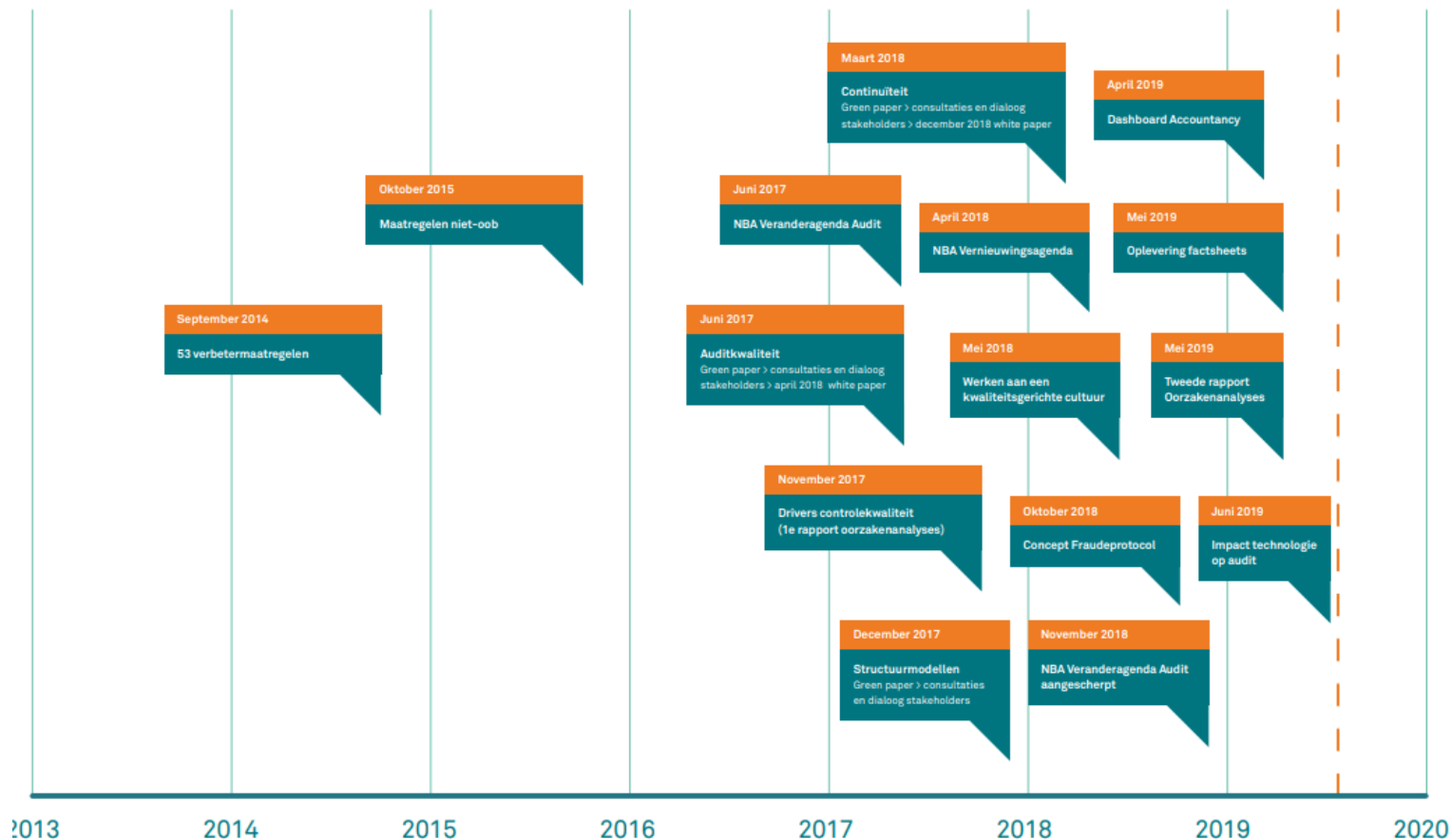
voor wat er misgaat. Maar het helpt om positief te zijn, ook naar de volgende generatie toe."

Marco van der Vegte, voorzitter NBA: "De ogen zijn de afgelopen jaren geopend, voor een deel ook door de AFM. De kwaliteitslat en de diepgang van controles moeten omhoog. Incidenten die in de pers zijn uitgemeten, hebben tot veel druk geleid. Om uit die spiraal te komen, moeten we ervoor zorgen dat de prestatie die we iedere dag leveren, op orde is. Soms moeten we ook de verwachtingen van de maatschappij wat bijstellen, omdat die hoger zijn dan wat wij kunnen leveren op dit moment. Dat betekent dat we veel meer moeten vertellen over wat we doen."



# Ontwikkelingen Cultuur en Gedrag van NBA, MCA, AFM en Inspectie SZW

## CHRONOLOGISCH OVERZICHT PUBLICATIES



# Ontwikkelingen Cultuur en Gedrag van NBA, MCA, AFM en Inspectie SZW



- AFM: rapport 9 mei 2019



- Inspectie SZW: prima gesprekken en input mee in 1-meting

# Ontwikkelingen Cultuur en Gedrag van CTA



- Voorlopige bevindingen Commissie Toekomst Accountancysector (publicatie op 1 oktober)
- Diverse rondetafelsessies op 5 juli jl.
- SRA was aanwezig bij: kwaliteit niet-oob, toezicht en cultuur
- Cultuur:
  - Wat zou de juiste cultuur moeten zijn?
  - Is de huidige cultuur ondersteunend aan kwaliteit?
  - Is de huidige cultuur beter?
- **Mijn visie:** tone at the top, technologie, uniforme werkprocessen, menselijke maat en multidisciplinaire samenwerking

# Ontwikkelingen Cultuur en Gedrag van CTA



## Cultuur en de goede prikkels

19. De accountancysector heeft in het recente verleden de eerste stappen gezet naar een cultuurverandering. Kwaliteit komt meer centraal te staan. De cultuurverandering is echter nog onvoldoende duurzaam geborgd. Het veranderingstraject lijkt daarbij gebaseerd op een extrinsieke in plaats van een intrinsieke motivatie, en het kwaliteitsbegrip lijkt te worden verengd tot de compliance-kwaliteit (een review-proof dossier). Het volgende incident ligt op de loer, waarbij er weliswaar een perfect controledossier is (alle 'vinken zijn gezet' in de ogen van de toezichthouder), maar de accountant heeft gemist wat er werkelijk speelt.
  
20. Het is niet waarschijnlijk dat de cultuurverandering al duurzaam is verankerd op het diepste, onbewuste niveau van de organisatie. Alleen wanneer de nieuwe cultuur op dat niveau is verankerd, bestaat niet langer het risico dat de verandering (onbewust) wordt 'teruggedraaid' wanneer er geen externe druk meer op de sector wordt uitgeoefend om te veranderen. Een aantal aspecten zou een duurzame borging in de weg kunnen staan. Om die reden moet de druk op de ketel worden gehouden, teneinde de cultuurverandering te borgen op dat onbewuste niveau.

# Ontwikkelingen Cultuur en Gedrag van CTA



21. De interne organisatie van een accountantsorganisatie moet in dienst staan van de kwaliteit van wettelijke controles. Commerciële overwegingen van de accountantsorganisatie of persoonlijke financiële overwegingen van accountants mogen het publieke belang van de kwaliteit van wettelijke controles niet uithollen. Daarbij mogen de commerciële belangen van andere onderdelen van een grote organisatie (in het bijzonder advies) niet in de weg staan aan de benodigde aandacht voor de kwaliteit van de controle. Uit belonings- en winstdelingsmodellen en de manier waarop over belangrijke investeringen in de kwaliteit en het kwaliteitbeheersingssysteem bij een deel van de accountantsorganisaties wordt beslist, blijkt dat dit nog niet altijd het geval is.

# Vragen?



A group of four people are gathered around a long wooden table in a meeting room. Three people are seated at the table, and one woman is standing. They are all smiling and appear to be in a collaborative discussion. The room has a black and white checkered floor and a large abstract painting on the wall.

# Uitkomsten 1-meting Cultuurscan

Wilma Hosang



# Cultuur meten

## De centrale vraag

Stelt de accountantsorganisatie en de context binnen het (controle)team de individuele accountants en medewerkers in staat daadwerkelijk goed werk te leveren?

Cultuurscan = ontwikkelingsinstrument voor het versterken van de kwaliteitsgerichte cultuur.

Cultuurscan = een momentopname

Kwantitatief = data

Kwalitatief = terugkoppeling en kennis delen, gevoel



# Tijdspad Cultuurscan

- Oktober 2015 NBA Cultuurmeter beschikbaar
- April 2016 SRA Cultuurscan (0-meting) beschikbaar
- Juni 2016 Eerste analyse/gesprek cultuurscan
- September 2016 Eerste benchmarkgegevens beschikbaar
- Juni 2017 Persbericht uitkomsten NBA/SRA
- Januari 2018 1-meting van start
- Februari 2019 1<sup>ste</sup> benchmarkgegevens 1 meting
- Oktober 2019 vandaag: de Cultuurdag. Uitkomsten CTA
- Oktober 2019 presentatie benchmark SRA aan MCA
- November 2019 Vragen over werkdruk
- December 2019 Uitkomsten werkdruk Inspectie SZW
- Medio 2020 2-meting - Interventies en acties op deelgebied?

# Soft skills van essentieel belang

## Publicatie onderzoeksrapport 'Meer succes met soft controls'

26 september 2019

**In opdracht van NBA LIO en IIA Nederland is onderzoek gedaan naar Cultuur & Gedrag (C&G). Cultuur & gedrag staat hoog op de IAF/AC-agenda. Uit dit onderzoek blijkt vooral dat veel internal auditors meer aandacht voor cultuur en gedrag willen.**

Het rapport biedt een inzichtelijk kader en concrete aanbevelingen en vormt een handige benchmark en basis om de eigen situatie en ambities te bepalen en daar als auditfunctie over in gesprek te gaan met bestuur en RvC/AC.

### Antwoord op de vraag

In welke mate doen Internal Auditfuncties (IAF) onderzoek naar cultuur & gedrag? En wat voor soort onderzoeken zijn dat? In welke mate komen cultuur & gedrag aan de orde in het overleg tussen de IAF en de Auditcommissie (AC)? En welke ambities heeft

## SRA-Cultuurscan 0-meting

- 125 aanmeldingen
- 111 kantoren geanalyseerd en teruggekoppeld
- Aantal uitgenodigde medewerkers: 7728
- Aantal ingevulde vragenlijsten: 5677 (73% respons)
- Aantal ingevulde vragenlijsten alleen controlepraktijk: 1153

## SRA-Cultuurscan 0- en 1-meting

- Tot nu toe: 50 aanmeldingen
- 37 kantoren geanalyseerd en teruggekoppeld
- Aantal uitgenodigde medewerkers: 3092
- Aantal ingevulde vragenlijsten: 2373 (76% respons)
- Aantal ingevulde vragenlijsten alleen controlepraktijk: 782

# De SRA-Cultuurscan (1-meting)

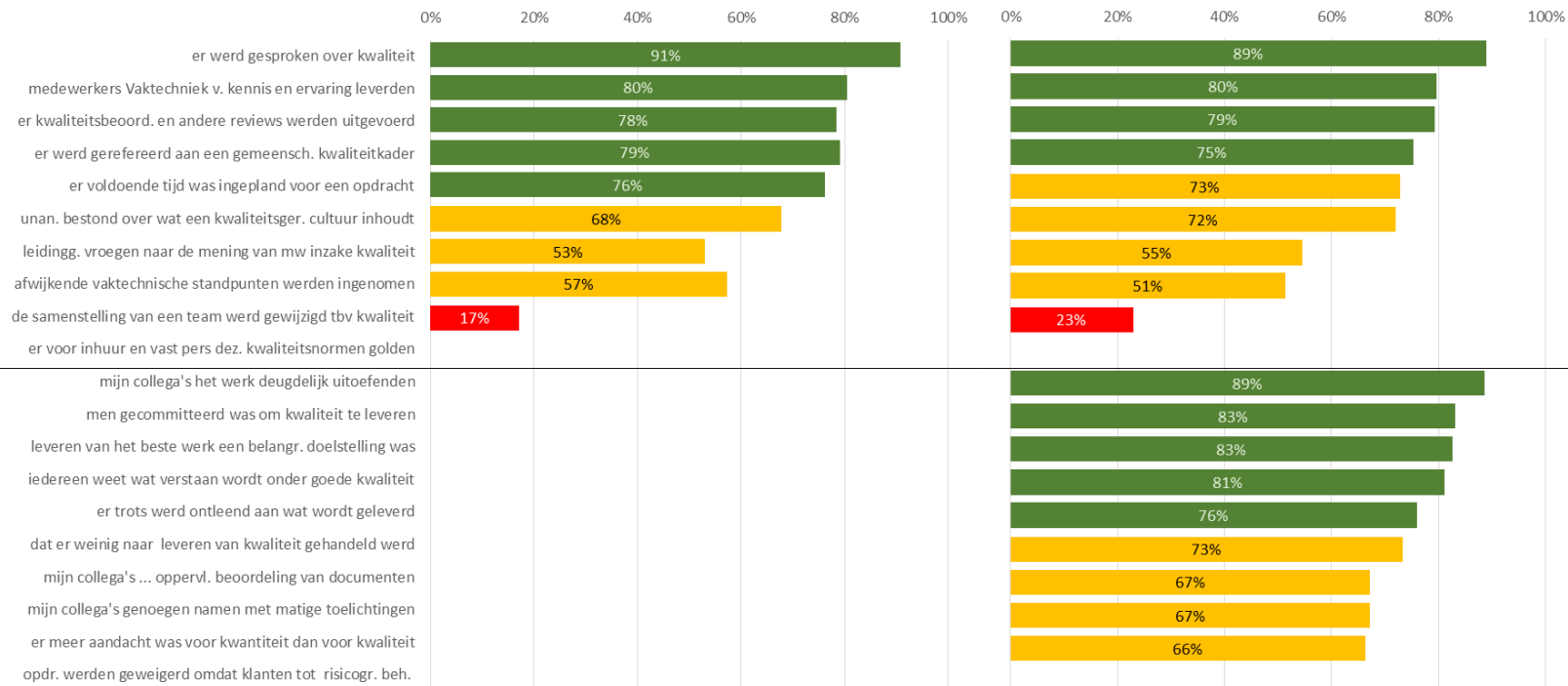
- Vragenlijst 90 vragen, 8 categorieën
  - Kwaliteit
  - Aansturing
  - Samenwerking teams
  - Imago Beroep
  - Beloningsstructuur
  - Ontwikkelingsmogelijkheden
  - Ethisch bewustzijn en werkdruk
  - Strategie
  - Foutencultuur
- Uitgebreide kantooranalyse
- Rapport met uitkomsten en aanbevelingen per categorie
- Persoonlijk gesprek met kantoorleiders/HRM (= meerwaarde)
- Mkb-breed, dus alle disciplines binnen mkb-kantoor
- Segmentatie is mogelijk

# Vergelijking en nieuwe vragen

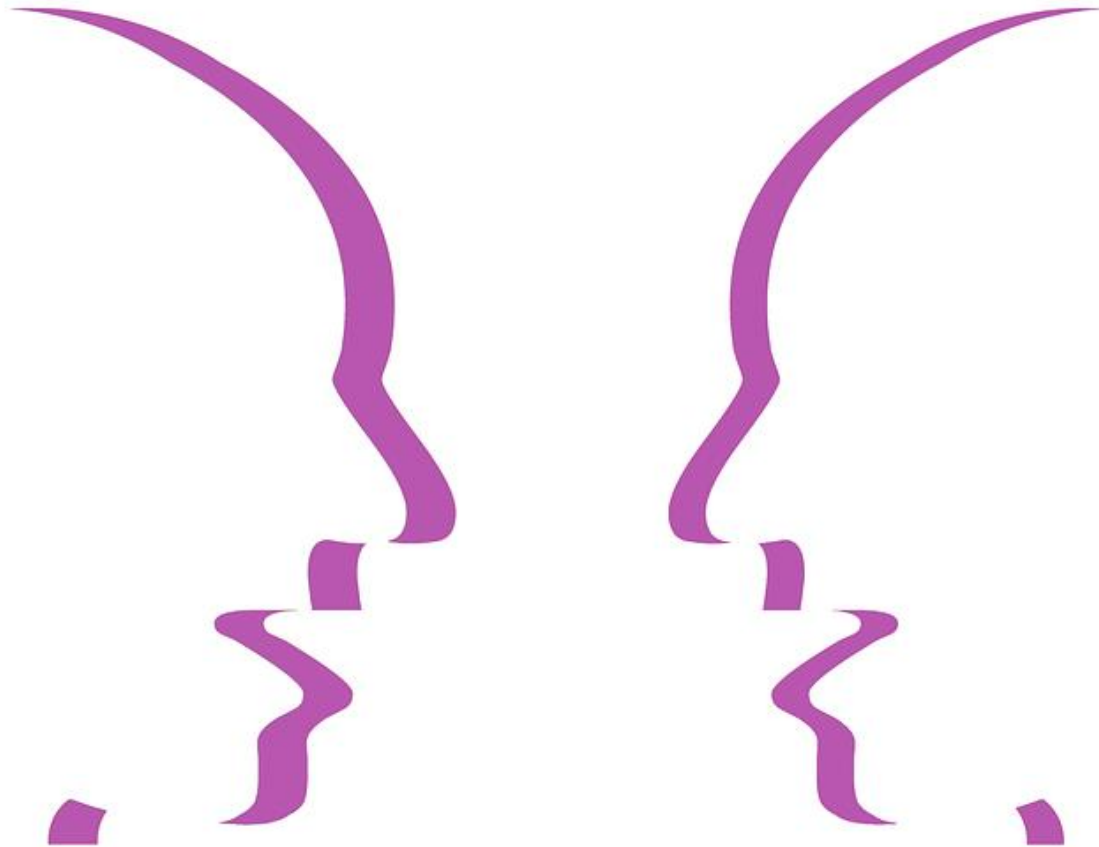
## KWALITEIT

### 0-meting

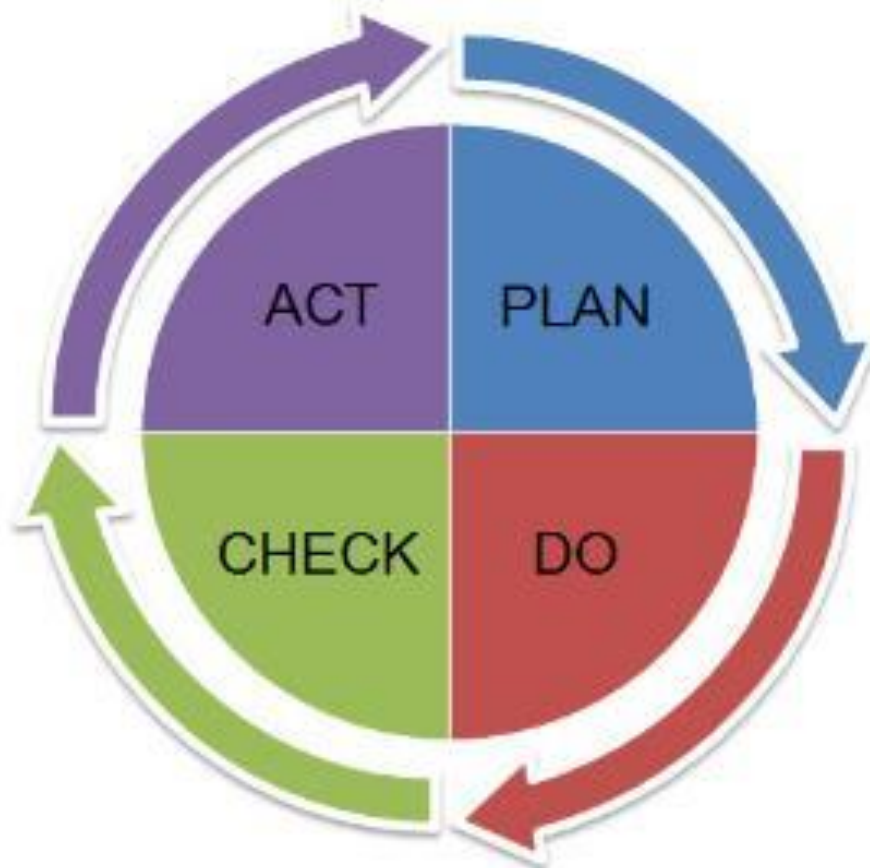
### 1-meting



# Dialog

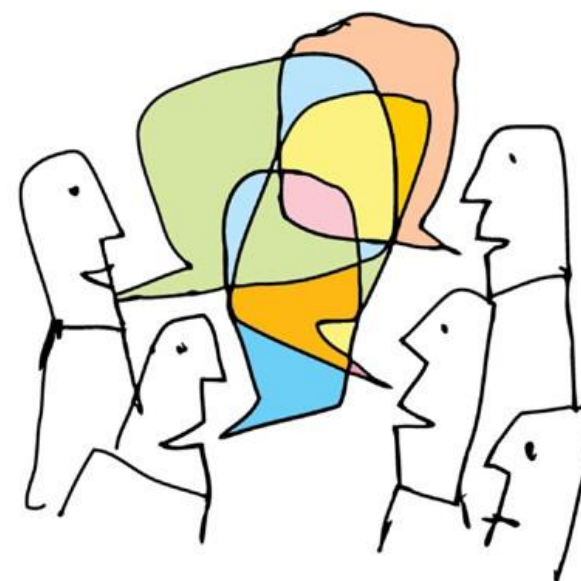
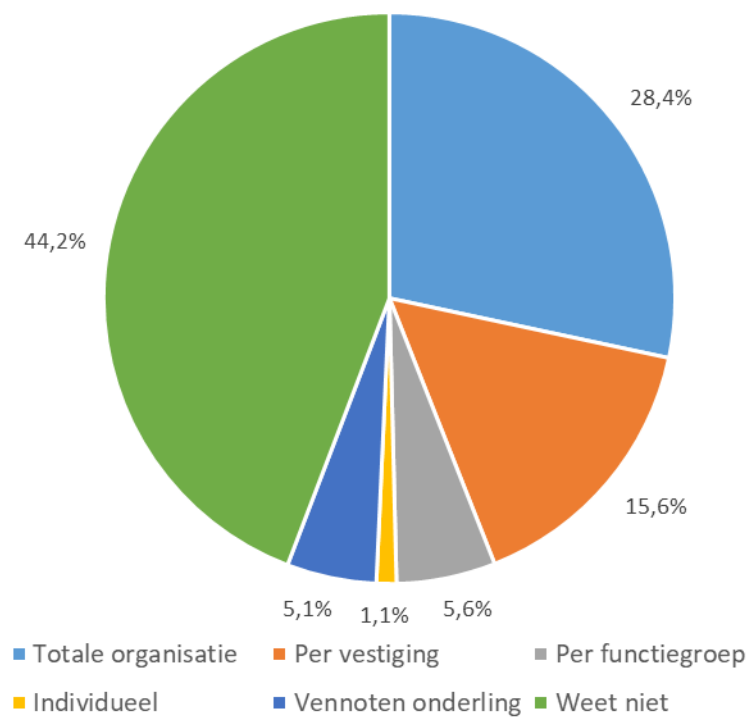


# Interventies en follow-up



# Uitkomsten 0-meting

Op welke manier zijn de uitkomsten van de vorige Cultuurscan besproken?





# Stappen



- Vakinhoudelijke informatie
- Leren van elkaar/Sparren
- Interne communicatie

Kwaliteit(sbeleving)

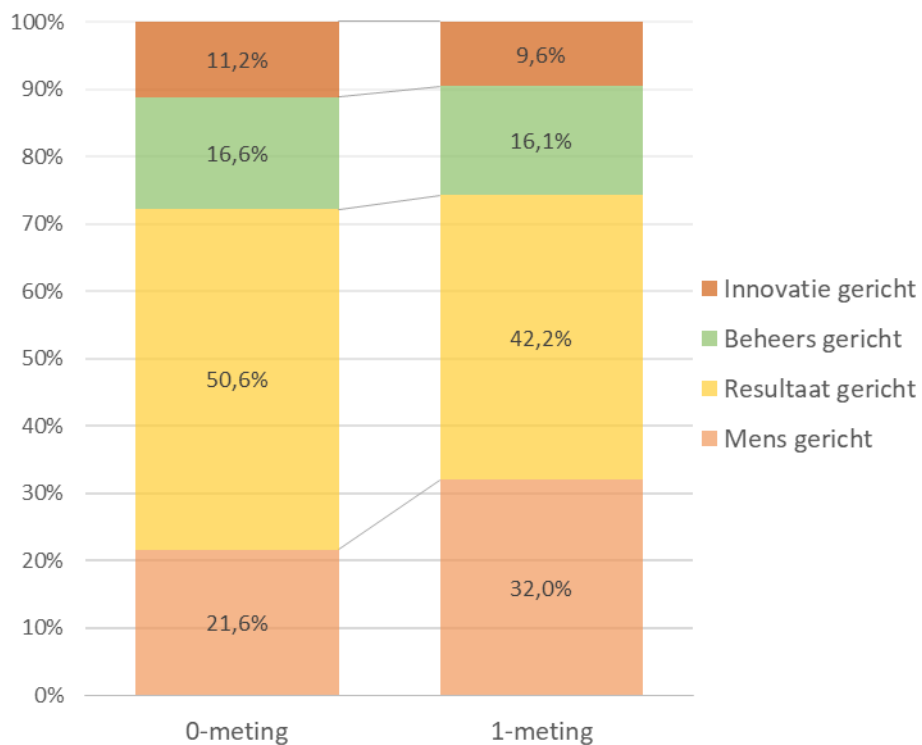




# Aansturing: Van resultaat naar mensgericht SRA



## ONZE CULTUUR IS TE OMSCHRIJVEN ALS



# Samenwerking teams: Feedback



FEEDBACK

- Feedback > kwaliteitsgerichte cultuur
- Feedback aan leidinggevenden
- 360 graden feedback

# Samenwerkende teams: Complimenten

Don't deny  
the  
COMPLIMENT.

**Compliment  
people.**

**Magnify their  
strengths,**

**not their  
weaknesses.**

I can live for two  
months on a good  
compliment.

- Mark Twain

# Beloningsstructuur



- Beoordelen nieuwe stijl
- Coachen in plaats van managen – nieuw leiderschap
- Verband complimenten, feedback en ontwikkelingsmogelijkheden

# Ontwikkelingsmogelijkheden

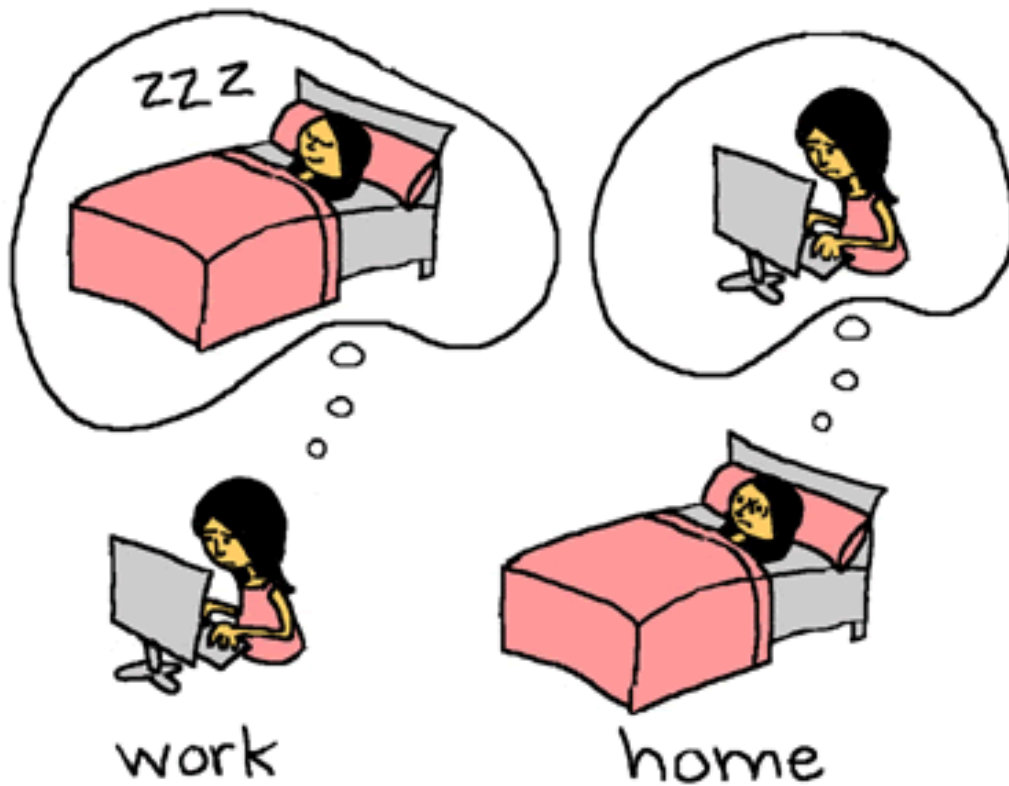


- Zingeving
- Talentmanagement
- Controlepraktijk loopt voorop
- Neem alle medewerkers hierin mee
- Trainen op soft skills





# Ethisch bewustzijn en werkdruk



- Kans voor SRA-kantoren voor profilering
- PSA-beleid
- Inspectie SZW

# PSA-beleid

- Aanleiding: werkdruk sectoren waaronder accountancy
- Uitval zorgt voor hoge kosten
- SRA in gesprek met inspectie SZW
- Inspectie: bezoek 20-50 kantoren
- Geen sancties
- Segmenteren
- RI&E & onderzoek naar werkdruk (onderdeel PSA-beleid)

Wat doet SRA? Onderzoeken of Cultuurscan vervangend kan zijn voor onderzoek over werkdruk.

# Foutencultuur



- Fouten maken mag
- Maar bespreek het
- En leer ervan - structuur

# Ontwikkelingen

- Dossier Cultuur en Gedrag  
[www.sra.nl/dossiers/cultuur-en-gedrag](http://www.sra.nl/dossiers/cultuur-en-gedrag)
- Onderzoek werkdruk Inspectie SZW
- Verdieping op deelgebied – Interventies - Best Practices
- Sparren met collega-kantoren
- De 2-meting

Home / Dossiers / Cultuur en Gedrag

Dossiers

[Prinsjesdag](#)

[Kwaliteit](#)

**[Cultuur en Gedrag](#)**

[Wwft](#)

[Integriteit / SIRA](#)

[AVG en Privacy](#)

[Horizontaal toezicht](#)

[In het publiek belang](#)

[Pensioen in eigen  
beheer](#)

[Werkkostenregeling](#)

[SBR](#)

## Dossier Cultuur en Gedrag

[Deel deze pagina](#)

Accountantsorganisaties hebben de afgelopen jaren stappen gezet om hun governance en kwaliteitsgerichte cultuur te versterken. SRA ondersteunt u hierbij. In dit dossier vindt u een overzicht van de diensten die SRA aanbiedt op het gebied van Cultuur en Gedrag.

### Diensten en hulpmiddelen

- SRA-Cultuurscan
- Opleidingen cultuur
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Strategiesessie

### Dialogovragen



Hoe start je de dialoog? >

### Good practices & inspiratie



Bekijk de artikelen >

### Bijeenkomsten

- SRA-Cultuurdag
- Sparren met collega-kantoren
- SRA-Kleine Kantorendag
- Algemene Ledenvergadering

### Werkdruk/PSA-Beleid

Werkdruk en hoe hierna mee om te gaan heeft de aandacht in onze branche. Onze HRM-afdeling heeft voor u een PSA-beleid inclusief een klachtenformulier opgesteld. Doe hier uw voordeel mee. Ook bieden wij een cursus voor Young Profs ter voorkoming van werkstress.

[> Lees verder](#)

### Flyer SRA-Cultuurscan



Download de flyer >

### Vragen?



Neem contact met ons op >

# Sparren collega-kantoren



## Interessante bijeenkomsten

Door **kennis te delen** kunnen SRA-kantoren van elkaar leren en **inspiratie** opdoen. SRA faciliteert daarom diverse bijeenkomsten **exclusief** voor SRA-leden.

2019		
26 sep	<b>Kleine Kantorendag</b> Kwaliteit als 'kroonjuweel' van uw kantoor	€ 145
01 okt	<b>Cultuurdag</b> De benchmarkkosten en hoe nu verder?	gratis
09 okt	<b>Young SRA Event</b> Voor ambitieuze Young Professionals tot 35 jaar die zich graag verder ontwikkelt	€ 185
04 nov	<b>Sparren met collega-kantoren &lt; 3 jaar lid</b> Wat omvat het SRA-lidmaatschap en hoe is er meer uit te halen?	gratis
25 nov	<b>Sparren met collega-kantoren</b> Binden van getalenteerde medewerkers	gratis
12 dec	<b>Algemene ledenvergadering</b> Inclusief traditionele jaarrede	gratis
2020		
16 jan	<b>Sparren met collega-kantoren</b> Kwaliteit	gratis
07 mei	<b>Sparren met collega-kantoren</b> Business- en verdienmodel	gratis
28 mei	<b>Sparren met collega-kantoren</b> Data-analyse: IT en automatiseringsprocessen	gratis
16 jun	<b>Sparren met collega-kantoren</b> Toekomst SRA-kantoor: businessmodel en innovatie	gratis
09 jul	<b>Sparren met collega-kantoren</b> Verstevigen van de concurrentiepositie	gratis

# Cultuurscan nieuwe meting

- Hoe deze vorm te geven?
- Wat heeft u nodig van ons?
- Evaluatie
- Gebruik de kennis van SRA – vreemde ogen ‘dwingen’





## De Praktijk

Menna Kruiswijk en Stefan Suy







Sparren met collega's over Cultuur en Gedrag





# Stellingen Cultuur en Gedrag

- Hoe ziet de cultuur in jouw kantoor er nu uit?
- Waar wil je met jouw kantoor naartoe?
- Wat is jullie voornaamste uitdaging?

## 2- meting

- Wat verwacht u van SRA?
- Wat verwacht u van de 2-meting?
  - vergelijkbaar met 0- en 1-meting
  - meten op deelonderwerp
  - welke interventies
  - .....

# Ridicuuul kleine stapjes

- <https://www.youtube.com/watch?v=B3hYA6uEqbs>



Achtergrondinformatie



## Vragen om de dialoog op gang te brengen

- Geeft de leiding met haar eigen (voorbeeld)gedrag een consistent signaal af waar het gaat over de focus op kwaliteit?
- Hoe komt het dat medewerkers in de controlepraktijk de kwaliteitscultuur als sterker ervaren dan de medewerkers gemiddeld in de gehele organisatie? Wat betekent dit voor de op kwaliteit gerichte multidisciplinaire samenwerking?
- In hoeverre wordt de beoordeling en beloning ervaren als een evenwichtige reflectie van het kwaliteitsstreven? Is beloning in voldoende mate gekoppeld aan geleverde kwaliteit?

## Vragen om de dialoog op gang te brengen

- Leggen wij voldoende verantwoording af over kwaliteit?  
Communiqueert de organisatie voldoende proactief zowel intern als extern over kwaliteitsbeleid en genomen maatregelen?
- Durven medewerkers met elkaar bespreekbaar te maken waar kennis te kort schiet, als er fouten zijn gemaakt, of als er dilemma's worden ervaren? Zowel op organisatieniveau als binnen het (veiliger?) teamverband?



# Een casus van een SRA-kantoor

- Benoem thema's en een projectleider
- Bespreek alle thema's met de medewerkers
- Formuleer optimalisatiepunten in/met de gehele groep
- Voer optimalisatiepunten uit (gezamenlijke verantwoordelijkheid)
- Ken een 'probleemeigenaar' toe per thema (betrek de juiste mensen/afdelingen hierbij)
- Geef als vennoot of compliance officer het voorbeeld en guidance
- Stel een tijdspad vast (na 6 maanden evalueren)
- Schakel (indien noodzakelijk) externe hulp in
- Informeer de gehele organisatie

Cultuur is van de lange adem....

# Ondersteuning vanuit SRA

- Continu in gesprek met kantoren
- Intervisiebijeenkomsten/sparren met collega-kantoren
- Implementatie maatregelen: Dossier in het publiek belang  
<https://www.sra.nl/dossiers/in-het-publiek-belang>
- Actieplan Kwaliteit en leerdocument
- Concrete hulpmiddelen
  - Strategiesessies
  - Vernieuwde beloningssystematiek
  - Trainingen (communicatie/360°feedback/samenwerking)
  - Kringen (HRM/Vaktechnisch/In het Publiek Belang/Compliance)
  - Seminars
- Dossier Cultuur en Gedrag op [sra.nl/dossiers/cultuur-en-gedrag](https://www.sra.nl/dossiers/cultuur-en-gedrag)

# Eerste bevindingen

- Kantoren zijn na de 0-meting voortvarend van slag gegaan; denk aan:
  - Controleteam vervangen
  - Vestigingen samenvoegen
  - Teamleiders meer laten samenwerken
  - Kwaliteitsindicatoren beter benoemen
  - Gedragstijlen onderzoek
  - In overleg met young profs om werkdruk te analyseren
  - Uitkomsten per discipline bespreken en plan van aanpak maken
  - Strategiesessies met vennoten en key spelers
  - Beloningssystematiek zichtbaar koppelen aan kwaliteit
  - Beloningssystematiek specifiek ontwikkeld voor de controlepraktijk
  - Aanname directeur voor cultuur en gedrag/verandermanagement