

# Accountancy Cultuurmeter

Nulmeting juni 2017

Voedingsbodem voor kwaliteit



Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

The logo for NBA (Nederlandsche Bond van Accountants) consists of a thick orange horizontal bar above the letters 'NBA' in a bold, orange font.

**NBA**

# Inhoud

Samenvatting	3
Aanleiding en opzet van de Cultuurmeter	4
- Aanleiding	4
- Cultuur: een voedingsbodem voor kwaliteit?	4
- De Cultuurmeter	5
- Het vervolg: doorontwikkeling cultuurmeter (2017)	6
Sectorbreed beeld op acht cultuurthema's	7
Uitkomsten per thema nader verklaard	9
Uitkomsten naar leeftijd, functieniveau, geslacht en kantooromvang	14
Geraadpleegde literatuur	17

# Samenvatting

In het najaar 2015 publiceerde de NBA de Cultuurmeter als uitvloeisel van maatregel 1.4 uit het rapport: 'In het publiek belang'. Een vragenlijst en een rapportage die accountantsorganisaties moet helpen een kwaliteitsgerichte cultuur binnen de organisatie te ontwikkelen.

Deze sectorbrede analyse van de Cultuurmeter is gebaseerd op de uitkomsten van de cultuurmeter van 90 accountantsorganisaties (met 7.274 respondenten). De vraag die centraal staat: stelt de accountantsorganisatie en de context binnen het controleteam de individuele accountants en medewerkers in staat daadwerkelijk goed werk te leveren? Een dergelijke cultuur is nooit één maatregel op zichzelf, maar moet in combinatie met andere maatregelen worden gezien. Omdat ze op elkaar ingrijpen en kantoor specifiek zijn is een "one-size-fits-all" aanpak een illusie. Deze rapportage zal dan ook leiden tot richtinggevende vervolgvragen die kantoren en de sector zichzelf kunnen stellen in het licht van de doorontwikkeling van de kwaliteitsgerichte cultuur.

De analyse laat zien dat het hebben en uitdragen van een visie op kwaliteit en het voorbeeldgedrag van de leidinggevendenden positiever wordt ervaren dan het lerend vermogen in de organisatie en het team, de beschikbare tijd om goed werk te kunnen afleveren en het beloningsbeleid. Tevens blijken de 'senior assistenten' in de leeftijdscategorie van 26-34 jaar kritischer over de kwaliteitscultuur dan de hoogste functieniveaus en de nieuwe instroom van junior assistenten.

- Visie op kwaliteit: medewerkers in de accountantskantoren ervaren dat er relatief veel gesproken wordt over en aandacht besteed wordt aan kwaliteit. Leidinggevendenden blijken veelal goed aanspreekbaar te zijn als het gaat om kwaliteit en laten ook zien daadwerkelijk kwaliteit te willen leveren. Daar staat tegenover dat medewerkers aangeven niet altijd genoeg richting te kunnen ontlenuen aan de discussies over kwaliteit. Dat lijkt mede te zijn ingegeven doordat niet altijd duidelijk is wat een kwaliteitsgerichte cultuur inhoudt.
- Lerend vermogen: terwijl medewerkers zich veelal comfortabel lijken te voelen met het delen van inhoudelijke informatie en vraagstukken, lijken ze meer moeite te ervaren met de zelfreflectie op de eigen teamprestatie. Zo ervaren medewerkers geregeld een teamklimaat waarin afwijkende opvattingen en dilemma's besproken kunnen worden. Hier staat tegenover dat medewerkers veelal niet durven aan te geven dat zijn of haar kennis tekort schiet en zich niet altijd comfortabel voelen om fouten of dilemma's met elkaar te bespreken om er samen van te leren. Ook blijkt dat weinig organisaties het gebruik kennen dat leidinggevendenden worden geëvalueerd door hun medewerkers.
- Tijdsdruk: medewerkers geven aan dat leidinggevendenden slechts 'soms tot regelmatig' voldoende tijd inplannen voor een opdracht. Daarnaast reageren zij niet altijd op signalen over werkdruk.
- Beloningsbeleid: medewerkers ervaren maar 'soms tot regelmatig' dat de ontvangen beloning een evenwichtige waardering is voor het geleverde werk of dat hun functioneren wordt beoordeeld op basis van objectieve criteria. Daarnaast geven respondenten aan dat medewerkers zich niet altijd gewaardeerd voelen voor hun inzet om te komen tot een goede kwaliteit.
- Kwetsbare middenlaag: medewerkers in de controlepraktijk op het functieniveau van 'senior assistent' en in de leeftijdscategorie 26-34 blijken relatief kritischer te zijn over de kwaliteitscultuur. Voornamelijk beloning is een element dat verschillend wordt ervaren, naast de gepercipiëerde tijdsdruk op een opdracht, de gestructureerde evaluatie van opdrachten en het functioneren van het team.

# Aanleiding en opzet van de Cultuurmeter

## Aanleiding

Naar aanleiding van de verbeteragenda van de werkgroep Toekomst Accountancy (Maatregel 1.4 van het rapport “In het Publiek Belang”, 2014) heeft de NBA eind 2015 een cultuurmeter ontwikkeld die accountantsorganisaties kunnen gebruiken in het (verder) ontwikkelen van hun kwaliteitsgerichte cultuur. De cultuurmeter is bedoeld als ontwikkelingsinstrument voor accountantsorganisaties. Zij helpt individuele accountantsorganisaties bij de versterking van de kwaliteitsgerichte cultuur, door deze terugkerend te meten en door de discussie hierover te faciliteren.

Eind 2016 hebben 90 accountantsorganisaties de cultuurmeter toegepast (gefaciliteerd door zowel de NBA als de SRA, exclusief de Big 4). Dit heeft geresulteerd in circa 7.300 respondenten, waarvan 2.228 vanuit de controlepraktijk. Met dit aantal respondenten is ook de basis gelegd om sectorbreed te bezien wat geleerd kan worden en wat de belangrijkste vragen zijn die kantoren en de sector zichzelf kunnen stellen in het licht van de kwaliteitsgerichte cultuur. Bovendien kan deze 'nulmeting' als benchmark dienen voor de deelnemende kantoren om hun verdiepend onderzoek nadere richting te geven. De meting is echter een momentopname hoe de kwaliteitsgerichte cultuur vorm krijgt en kan dus niet gezien worden als 'stand van de sector' of absolute kwalificatie. Hooguit biedt het de basis voor organisatiespecifiek vervolgonderzoek.

## Cultuur: een voedingsbodem voor kwaliteit?

Mensen baseren hun gedrag primair op de betekenis die ze hechten aan alledaagse gebeurtenissen in hun directe sociale omgeving. Bewust of onbewust, in ieder geval vrij natuurlijk, laten medewerkers zich mede leiden door de boodschappen die ze denken te ontvangen over wat écht gewaardeerd wordt binnen het kantoor of het controleteam. Juist de gewone gang van zaken en de dagelijkse werkzaamheden spelen een belangrijke rol in het sturen (of normeren) van gedrag.

Als drijvende kracht van gedrag laat cultuur zich definiëren als een dominant patroon van signalen, afgegeven door een complex netwerk van formele, informele en impliciete gebruiken, regels en beleidsbeslissingen in de gehele organisatie. Gedrag in organisaties wordt dus grotendeels gedreven door een continu proces waarin medewerkers deze patronen en signalen interpreteren en van een gezamenlijke sociale betekenis voorzien. Organisatiecultuur richt zich daarmee op de context (in plaats van alleen op individuele medewerkers binnen die context) en op gedeelde ervaringen. Mensen baseren hun gedrag dus primair op de boodschappen die zij denken te ontvangen over datgene wat echt gewaardeerd wordt binnen een organisatie.

Natuurlijk begint dat bij het leiderschap van de partners die individueel en als collectief de condities creëren en hun medewerkers helpen de juiste betekenis te geven aan wat ze om zich heen zien gebeuren. Cultuur kan echter niet worden teruggebracht tot haar elementaire bestanddelen of bouwstenen. Het is veeleer de uitgebalanceerde configuratie van de condities voor cultuur binnen de context - de omgevingsvariabelen - die gedrag drijft. Het sturen op cultuur vraagt om een heldere visie op de kernwaarden, maar ook om leiderschap dat de juiste organisatorische omgeving schept, die medewerkers in staat stelt zich te gedragen zoals van hen verwacht wordt. De Werkgroep Toekomst accountantsberoep stelt zelf in haar rapport uit 2014: “Het is van belang dat de maatregelen in combinatie met elkaar worden gezien, aangezien ze op elkaar ingrijpen”. Het op kwaliteit gerichte gedrag en daarmee het succes van accountantsorganisaties wordt dan ook eigenlijk gedreven door een goed geijkte en evenwichtige configuratie van de condities voor cultuur, die congruent is met de onderliggende waarden van een op kwaliteit gerichte cultuur. Kantoor specifiek bovendien. Omdat geen kantoor of praktijk dezelfde is en “one-size-fits-all” maatregelen dan ook een illusie zijn. Zo'n benadering claimt ten onrechte een algehele validiteit en toepasbaarheid, ongeacht de sector, de levensfase waarin de organisatie zich bevindt, het bestaan van subculturen en andere situationele factoren.

De vraag die dus centraal staat in cultuuronderzoek, is: stelt de accountantsorganisatie en de context binnen het team de individuele accountants en medewerkers in staat het gewenste gedrag ook daadwerkelijk te vertonen?

Voordat medewerkers deze vraag met ja kunnen beantwoorden, moeten de juiste condities en een vruchtbare voedingsbodem gecreëerd worden, waarin de gewenste cultuur een kans heeft te ontstaan. Waar biedt de cultuur in het kantoor en de auditteams vruchtbare grond voor professioneel gedrag en kwaliteitsborging voor bestendig succes? En waar (nog) niet? Waar gaat het goed, waar kan het beter?

## De Cultuurmeter

De Cultuurmeter bestaat uit een vragenlijst en een rapportage. De vragenlijst vraagt voornamelijk naar waargenomen gedrag, beleid, procedures en kwaliteitsborgingsmaatregelen in de accountantsorganisatie over de afgelopen twaalf maanden. Respondenten hebben deze vragen beantwoord op een 5-puntsschaal (oplopend van 'Nooit' tot 'Vaak' of 'Altijd'). In de meeste organisaties zijn alle medewerkers uitgenodigd de vragenlijst in te vullen, in enkele organisaties zijn alleen medewerkers uit de controlepraktijk uitgenodigd. De rapportage van de uitkomsten geeft vervolgens een beeld en geen waardering. Het geeft richting voor organisatiespecifiek vervolgonderzoek (bijvoorbeeld in de vorm van 'focus group meetings' met verschillende groepen medewerkers binnen de eigen organisatie).

De vragenlijst bestaat uit een vaste set van vragen en is eigendom van de NBA. Daarnaast kunnen kantoren circa tien eigen, organisatiespecifieke vragen toevoegen. De gegevens zijn en blijven eigendom van de kantoren. Anonimiteit van respondenten is gewaarborgd in de wijze waarop de vragenlijst is uitgezet en daarover is gerapporteerd zowel binnen de individuele kantoren als in deze sectorbrede tussenrapportage. CentERdata en Compare 2 Compete hebben NBA respectievelijk SRA hierbij ondersteund.

### SPECIFICATIE AANTALLEN RESPONDENTEN:

	NBA	SRA	Totaal
Aantal accountantsorganisaties (AFM vergunninghouders)	130	195	325
<b>Aantal accountantsorganisaties in de tussenrapportage Cultuurmeter*</b>	<b>13</b>	<b>77</b>	<b>90</b>
Aantal medewerkers uitgenodigd	3.961	5.913	9.874
Non-responses (incl. "missing values" and "straight lining" analyses)	1.217	1.383	2.600
Valide responses	2.744	4.530	7.274
Response rate	69,3%	76,6%	73,7%
Waarvan "Accountancy"	1.648	2.919	4.567
<b>Waarvan "Controlepraktijk"</b>	<b>1.282</b>	<b>946</b>	<b>2.228</b>

\* De "Big 4" hebben niet deelgenomen aan de NBA Cultuurmeter maar een eigen instrument toegepast.

In de analyse is gefocust op de medewerkers werkzaam in de controlepraktijk in vergelijking met alle medewerkers in de organisatie (bijvoorbeeld inclusief samenstelpraktijk, belastingadvies en consultancy). Deze cultuurmeting betreft een 'nulmeting', er zijn geen vergelijkende uitkomsten, noch een andersoortige benchmark. Verder zijn de sectorbrede uitkomsten van medewerkers werkzaam in de controlepraktijk geanalyseerd langs onderstaande 'doorsnedes':

- Leeftijd
- Functieniveau
- Geslacht
- Kantooromvang

De NBA en SRA hebben van alle deelnemende kantoren toestemming gekregen om hun resultaten te betrekken in deze sectorbrede analyse. NBA en SRA zijn hierbij ondersteund door prof.dr. Jan Bouwens (Universiteit van Amsterdam) en dr. Olof Bik RA (Nyenrode Business Universiteit). Ten behoeve van een gecombineerde en betekenisvolle analyse van de ontvangen datasets eind 2016 is een aantal afwegingen gemaakt en datamanagementprocedures toegepast.

### **Het vervolg: doorontwikkeling cultuurmeter (2017)**

Op basis van de ervaringen en uitkomsten van de eerste Cultuurmeter (2015) is de wens ontstaan de Cultuurmeter door te ontwikkelen (waaronder ook methodologisch). Ontwikkelingen in het beroep (blijkend bijvoorbeeld uit nieuwe monitoringrapportages) en specifieke vragen vanuit de accountantssector worden daarin mede betrokken. Doelstelling voor de doorontwikkeling is een strategisch op kwaliteit gefocuste cultuurmeter voor accountantsorganisaties die én de ontwikkeling door de tijd in beeld kan brengen (ten opzichte van de 2015-meting) én indicatief kan zijn voor mogelijke aanpassingen voor verdere versterking van de kwaliteitsgerichte cultuur in de dagelijkse praktijk. Accountantsorganisaties kunnen deze cultuurmeter vanaf juli 2017 toepassen.

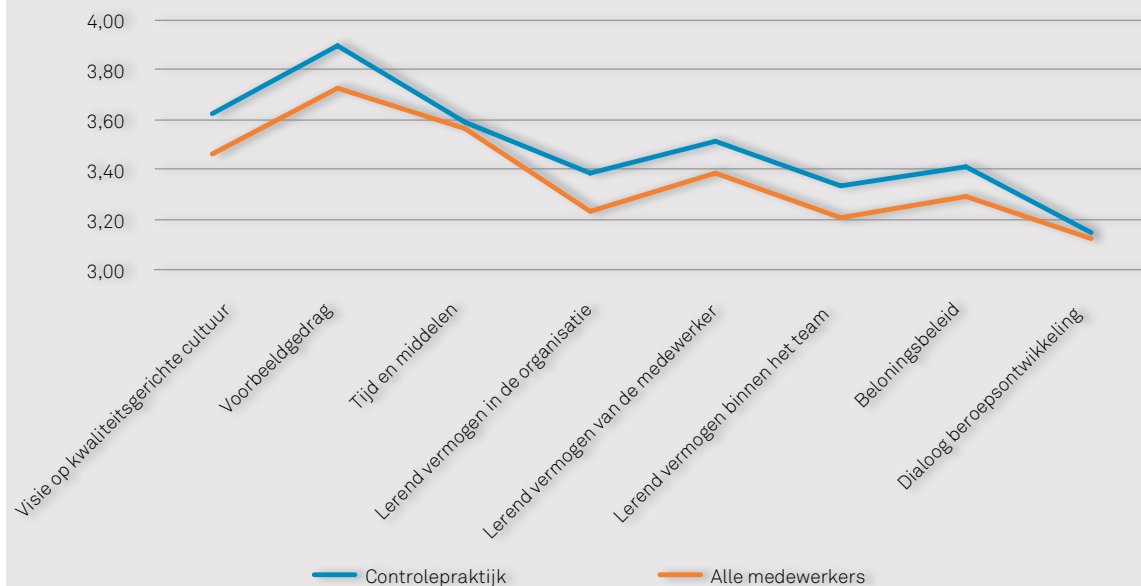
# Sectorbreed beeld op acht cultuurthema's

De NBA/SRA-cultuurmeter is bedoeld als cultuurontwikkelingsinstrument voor accountantsorganisaties. Zij helpt individuele accountantsorganisaties bij de versterking van de kwaliteitsgerichte cultuur, door deze terugkerend te meten en door de discussie hierover te faciliteren. Met het oog op deze discussie zullen vervolgvragen opgesteld worden, die de kantoren en de sector zichzelf kunnen stellen. Deze vragen worden opgesteld op basis van een achttal overkoepelende thema's:

1. **Visie op kwaliteitsgerichte cultuur:** wordt er gerefereerd aan een gemeenschappelijk kader over kwaliteit? Spraken het bestuur en de partners zich uit over hun visie op kwaliteit? Is het voor medewerkers duidelijk hoe zij kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het werk?
2. **Voorbeeldgedrag:** laten bestuur en partners in hun gedrag concreet zien wat het kantoor verstaat onder een kwaliteitsgerichte cultuur? Zijn leidinggevendenden oprecht geïnteresseerd in het leveren van kwaliteit? Zijn leidinggevendenden aanspreekbaar?
3. **Tijd en middelen:** is er voldoende tijd ingepland voor een controleopdracht? Reageren leidinggevendenden actief op signalen over werkdruk? Hebben medewerkers voldoende tijd om hun accountantsopleiding te kunnen volgen?
4. **Lerend vermogen in de organisatie:** wordt er actief geïnvesteerd in medewerkers om een volwaardig beroepsbeoefenaar te worden? Worden de uitkomsten van kwaliteitsreviews gedeeld om er samen van te leren? Krijgen medewerkers de mogelijkheid om hun ethisch bewustzijn te ontwikkelen? Worden leidinggevendenden geëvalueerd door de medewerkers?
5. **Lerend vermogen van de medewerker:** krijgen junioren voldoende begeleiding van senioren? Durven medewerkers aan te geven dat zijn of haar kennis tekort schiet? Worden fouten binnen het kantoor besproken? Worden dilemma's met elkaar gedeeld om er samen van te leren?
6. **Lerend vermogen binnen het team:** Wordt informatie die belangrijk is voor een opdracht onderling gedeeld? Is er dialoog mogelijk over afwijkende opvattingen van individuele teamleden? Worden spanningen of dilemma's besproken binnen het team? Wordt het functioneren van een team door het team zelf besproken?
7. **Beloningsbeleid:** worden medewerkers op basis van objectieve criteria beoordeeld op hun functioneren? Is beloning een evenwichtige waardering voor het geleverde werk? Worden medewerkers gewaardeerd voor hun inzet om te komen tot een goede kwaliteit?
8. **Dialoog beroepsontwikkeling:** worden externe ontwikkelingen over het beroep besproken binnen het kantoor? Profileert het kantoor zich in het maatschappelijk debat over de kwaliteit van de accountancy? Wordt er verschil ervaren tussen de externe berichtgeving over de accountancy en de kwaliteit die het kantoor zelf levert?

De 90 accountantsorganisaties (NBA en SRA gecombineerd) die hebben deelgenomen aan de cultuurmeter laten zich als volgt weergeven op deze acht overkoepelende thema's:

## UITKOMSTEN OP DE 8 CULTUURTHEMA'S



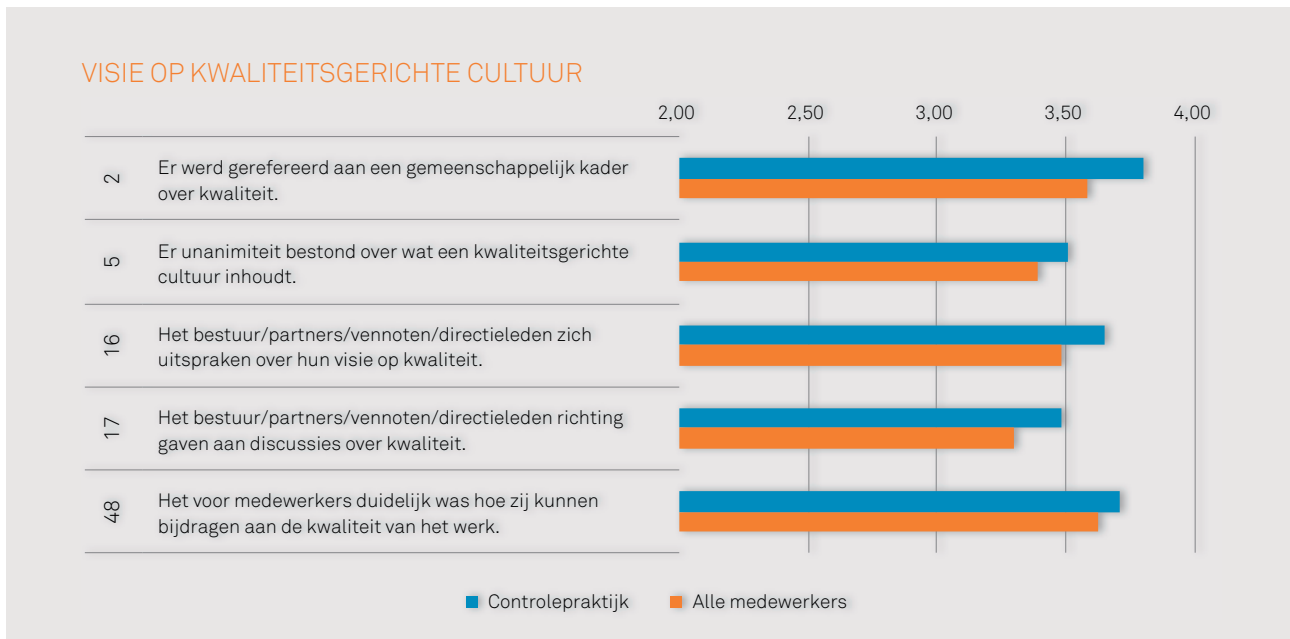
Het is van belang deze uitkomsten eerst meer in detail te analyseren om tot betekenisvolle duiding te kunnen komen. Op themaniveau is al wel zichtbaar dat medewerkers in de controlepraktijk meer zien van de op kwaliteit gerichte cultuur binnen de organisatie dan de andere medewerkers zoals die in de samenstel- of (belasting)adviespraktijk. Als medewerkers in de controlepraktijk de kwaliteitscultuur als sterker percipiëren dan de medewerkers gemiddeld in de gehele organisatie, kan de vraag gesteld worden wat dat betekent voor de op kwaliteit gerichte multidisciplinaire samenwerking binnen het controleteam.

Verder is zichtbaar dat het hebben en uitdragen van een visie op kwaliteit en het voorbeeldgedrag van de leidinggevenden relatief beter wordt ervaren. Aandachtspunten zijn: lerend vermogen in de organisatie en het team. Ook de dialoog over de bredere beroepsontwikkeling scoort laag.



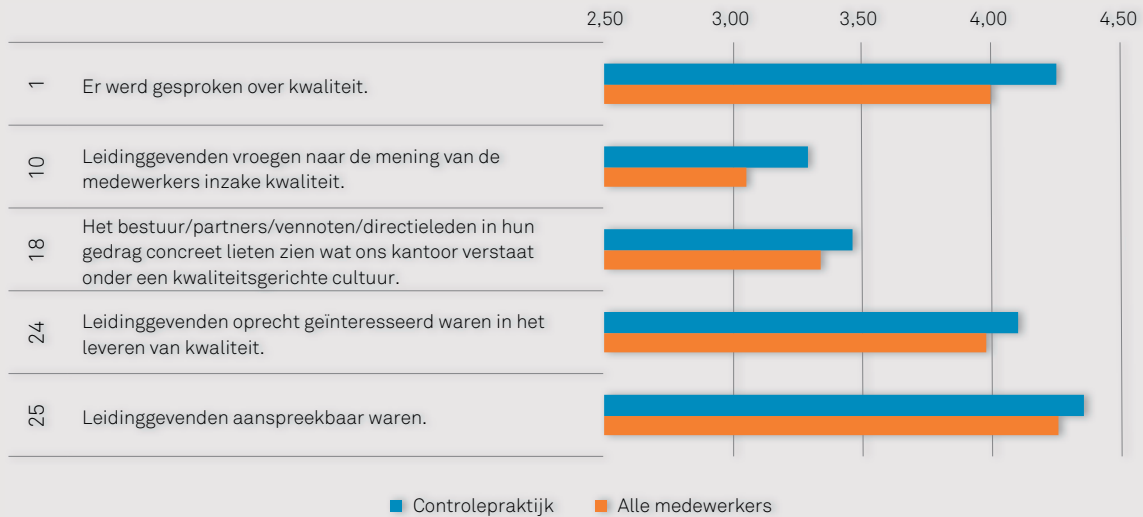
# Uitkomsten per thema nader verklaard

Als nader wordt ingezoomd op de uitkomsten van de Cultuurmeter, valt op dat er relatief veel gesproken wordt over en aandacht besteed wordt aan kwaliteit. Zo blijkt uit onderstaande diagram dat er relatief vaak wordt gerefereerd aan een gemeenschappelijk kader over kwaliteit. Ook ervaren medewerkers dat het bestuur en de partners zich relatief regelmatig uitspreken over hun visie op kwaliteit. Daar staat tegenover dat medewerkers niet altijd genoeg richting kunnen ontlenen aan de discussies over kwaliteit. Dat lijkt mede te zijn ingegeven doordat niet altijd duidelijk is wat een kwaliteitsgerichte cultuur inhoudt. Zonder een helder kompas is het voor medewerkers minder gemakkelijk daarop te sturen in hun werkzaamheden.



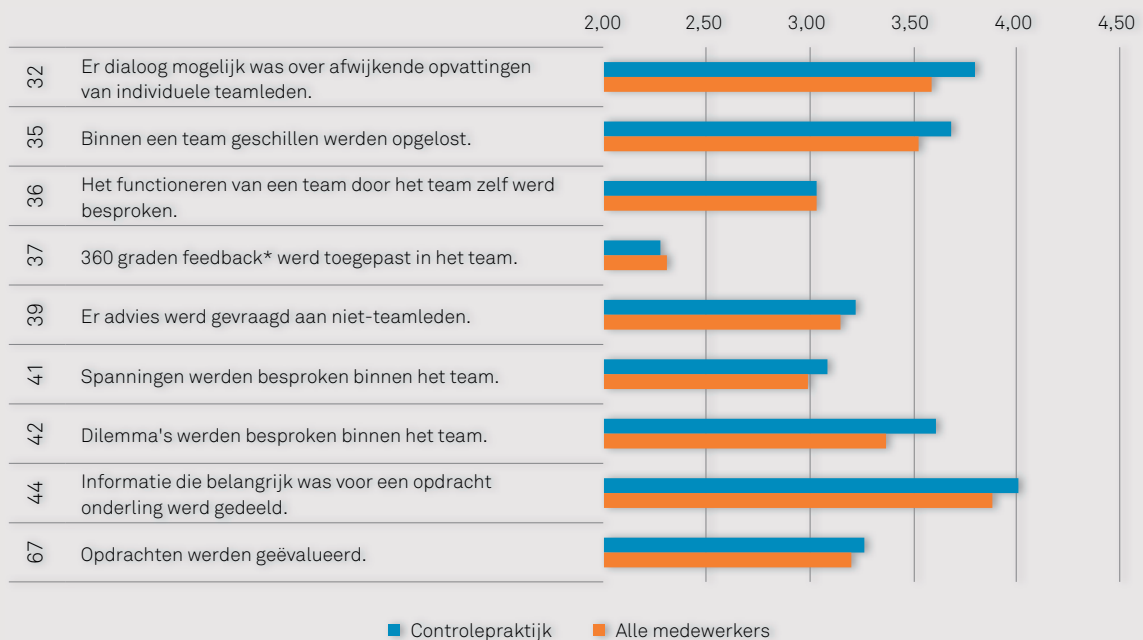
Leidinggevendens blijken veelal goed aanspreekbaar te zijn als het gaat om kwaliteit en geven er ook frequent blijk van daadwerkelijk kwaliteit te willen leveren. Deze communicatie lijkt echter wel veelal eenzijdig te zijn (zie ook later in deze analyse). Medewerkers ervaren dat leidinggevendens minder vaak naar hun mening over kwaliteit vragen. Een dergelijke dialoog is van belang om de betekenis van een kwaliteitsgerichte cultuur ook op de werkvloer tot leven te laten komen. Dit is vooral van belang als bestuur en partners in hun eigen voorbeeldgedrag niet (altijd) duidelijk laten zien wat het kantoor verstaat onder een kwaliteitsgerichte cultuur.

## VOORBEELDGEDRAG

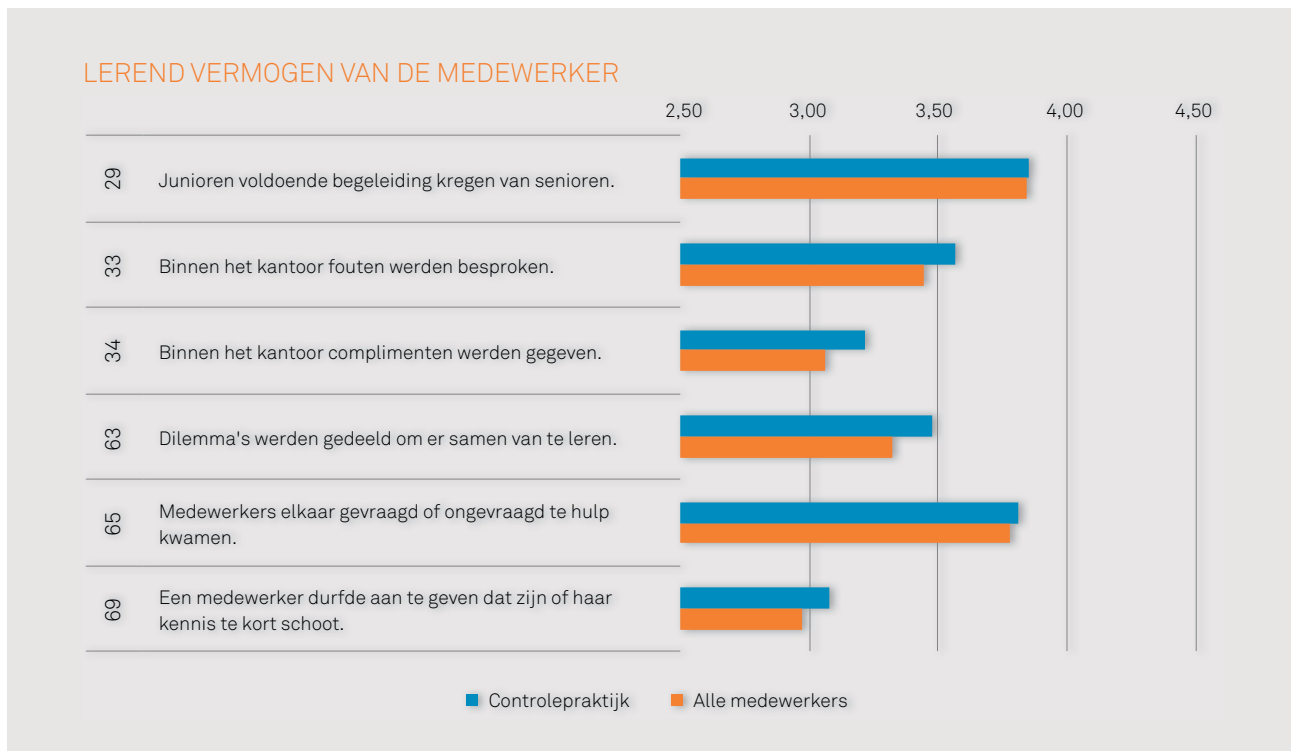


Binnen het thema lerend vermogen binnen het team scoort het delen van klantspecifieke en vaktechnische en inhoudelijke informatie in teamverband relatief hoog. Ook ervaren medewerkers geregeld een teamklimaat waarin afwijkende opvattingen en dilemma's besproken kunnen worden en waarin mogelijke geschillen opgelost kunnen worden. Dat is belangrijk in het licht van de professioneel kritische oordeelsvorming gedurende een controleopdracht. Meer moeite lijken teams te ervaren met de zelfreflectie op de eigen teamprestatie. Zo geven medewerkers aan dat niet altijd het functioneren van het team wordt besproken of opdrachten worden geëvalueerd en dat 360-graden feedback binnen het team nauwelijks wordt toegepast. Dit terwijl de persoonlijke interactie tussen teamleden en het effectief functioneren van het team als geheel centraal staat in het organisatiemodel van de accountantscontrole en een belangrijke bouwsteen is voor de kwaliteit van accountantscontrole.

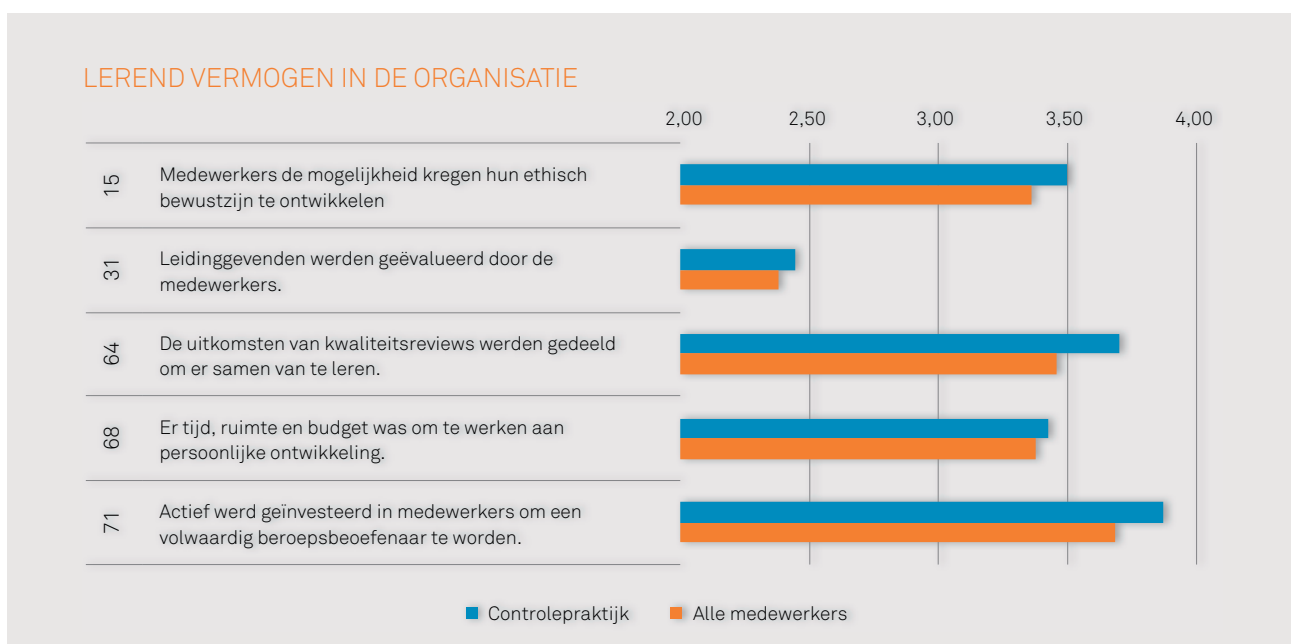
## LEREND VERMOGEN BINNEN HET TEAM



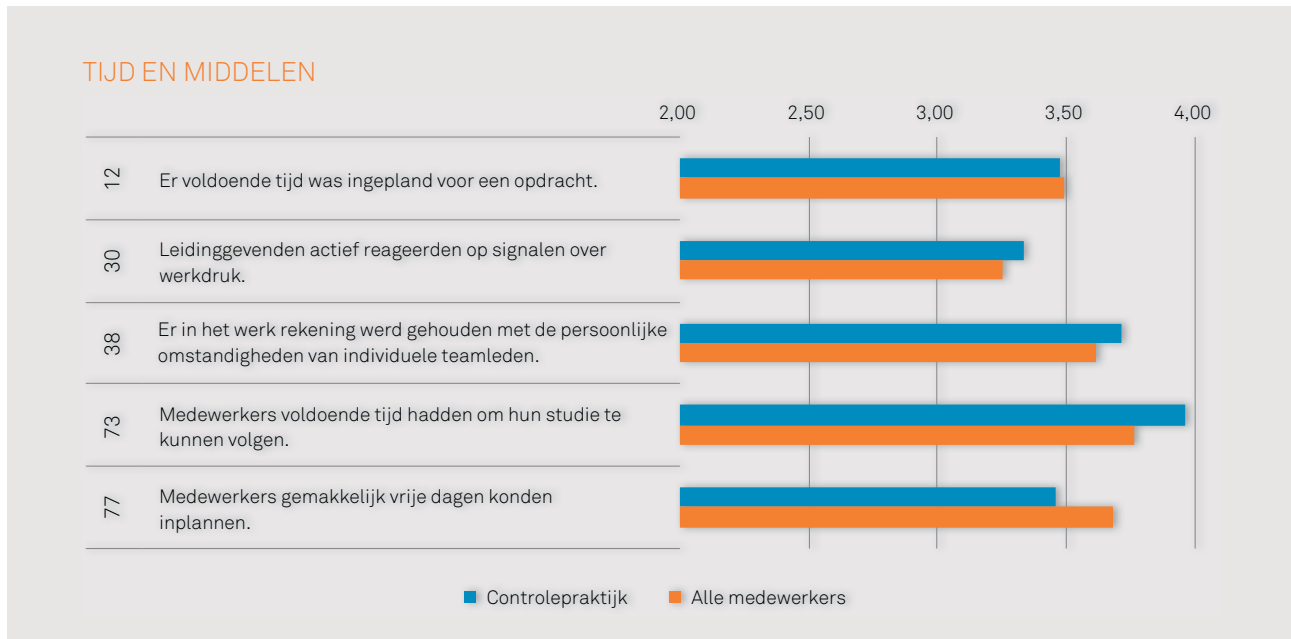
Dit beeld lijkt ook naar voren te komen bij het lerend vermogen van en rondom de individuele medewerker. Medewerkers zien dat junioren veelal wel voldoende begeleiding krijgen en dat ze elkaar ook gevraagd en ongevraagd te hulp komen. Daar staat tegenover dat medewerkers veelal niet durven aan te geven dat zijn of haar kennis tekort schiet en zich niet altijd comfortabel voelen om fouten of dilemma's met elkaar te bespreken om er samen van te leren.



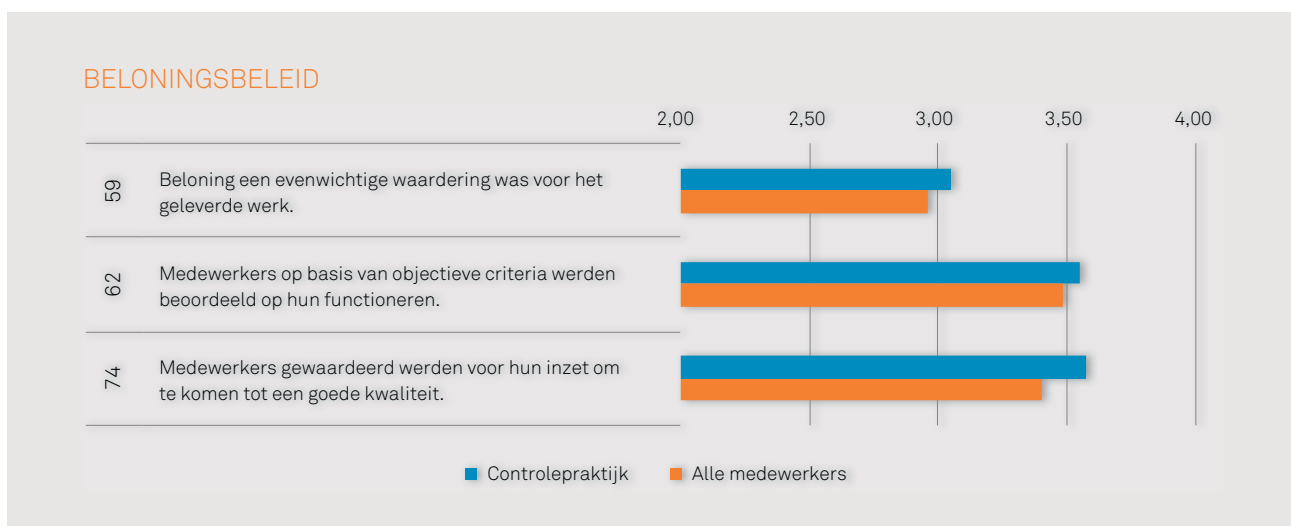
Op organisatieniveau zien medewerkers dat er veelal wel de ruimte wordt geboden om te leren en te ontwikkelen als volwaardig beroepsbeoefenaar. Bijvoorbeeld door het budget dat beschikbaar is voor persoonlijke ontwikkeling en door het delen van de uitkomsten van kwaliteitsreviews. Daarentegen kennen niet veel organisaties de praktijk waarin het gebruikelijk is dat leidinggevend worden geëvalueerd door hun medewerkers. Een dergelijk gebruik kan medewerkers helpen het voorbeeldgedrag van het bestuur en de partners te volgen.



Wat tijd en middelen betreft geven medewerkers aan dat er over het algemeen voldoende tijd is om de accountantsopleiding of een andere studie te volgen. Wel ervaren medewerkers tijdsdruk. Slechts 'soms tot regelmatig' is er voldoende tijd ingepland voor een opdracht. Ook reageren leidinggevenden niet altijd op signalen over werkdruk.

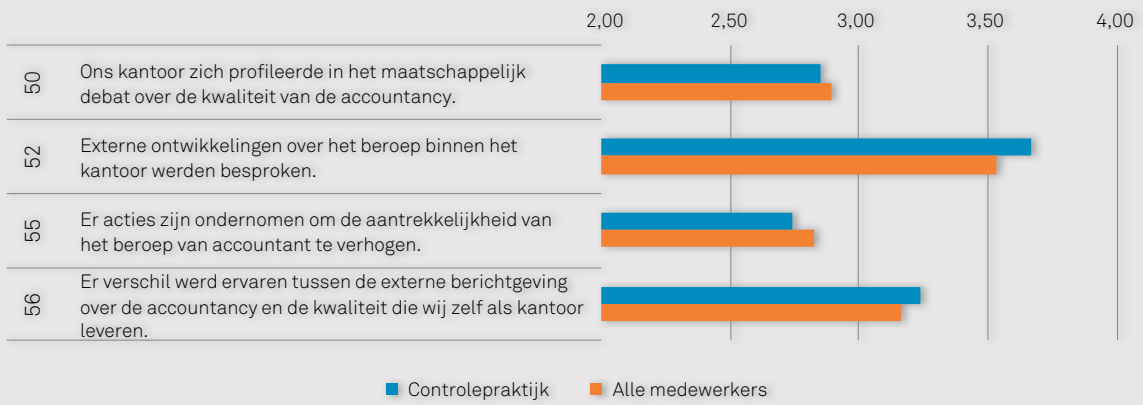


Voor het thema beloningsbeleid geldt dat medewerkers 'soms tot regelmatig' vinden dat de ontvangen beloning een evenwichtige waardering is voor het geleverde werk of dat hun functioneren wordt beoordeeld op basis van objectieve criteria. Daarnaast geven respondenten aan dat medewerkers zich niet altijd gewaardeerd voelen voor hun inzet om te komen tot een goede kwaliteit. Biedt het beloningsbeleid over het algemeen een vruchtbare grond om kwaliteit in de controle te stimuleren?



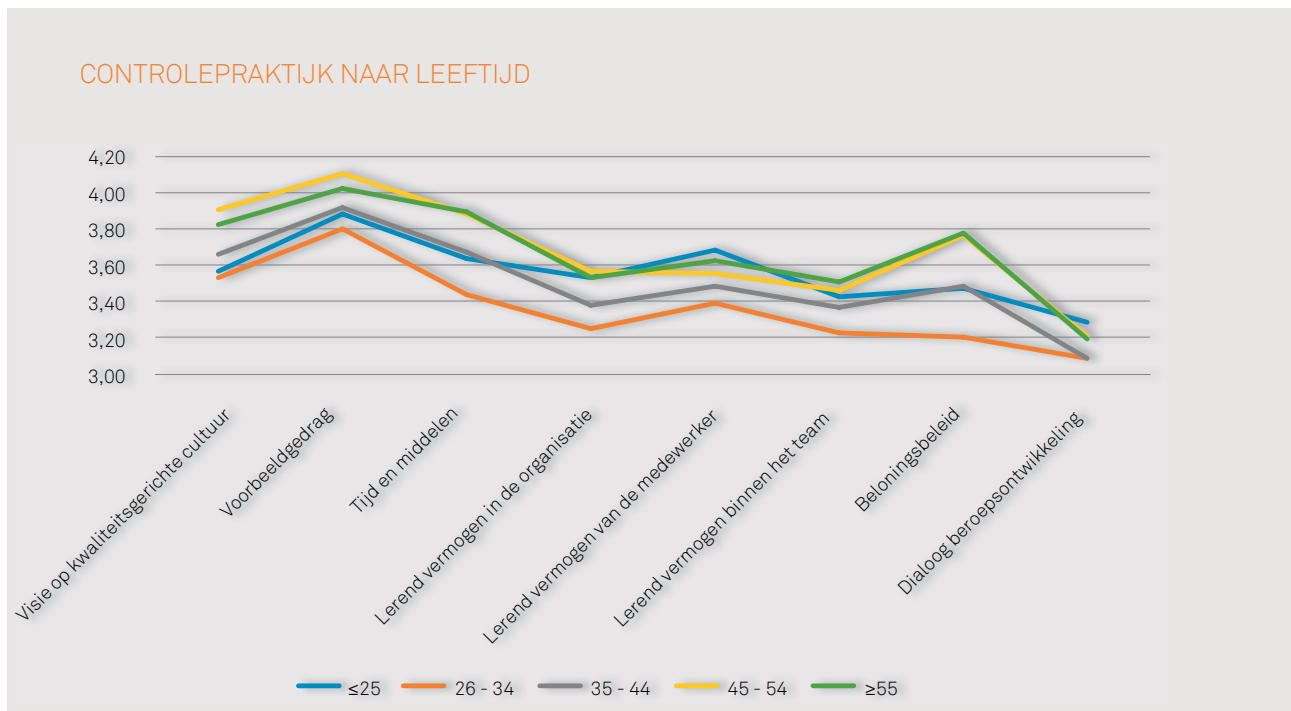
Wat het laatste thema betreft, ervaren medewerkers dat beroepsontwikkelingen geregeld worden besproken. Daarentegen zien medewerkers veel minder geregeld dat hun kantoor proactief acteert (of medewerkers van het kantoor) om het maatschappelijk debat over herstel van vertrouwen van het beroep (positief) te beïnvloeden. Alhoewel dit wellicht geen directe invloed heeft op het functioneren van een controleteam, biedt de actieve bijdrage van een kantoor aan het publieke debat mogelijk wel houvast ter versterking van de professionele identiteit en waarden van de medewerkers.

## DIALOOG BEROEPSONTWIKKELING

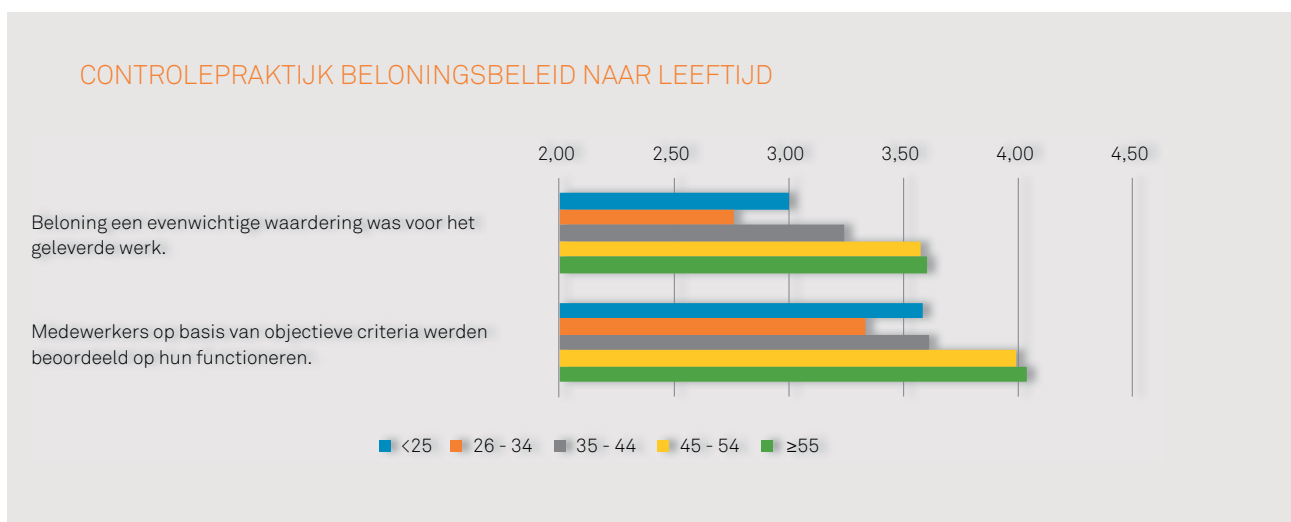


# Uitkomsten naar leeftijd, functieniveau, geslacht en kantooromvang

Als de uitkomsten van de cultuurmeting worden ingedeeld naar leeftijd, functieniveau, geslacht of kantooromvang, wordt allereerst zichtbaar dat medewerkers in de controlepraktijk in de leeftijdscategorie 26-34 relatief kritischer zijn over de kwaliteitscultuur. Deze groep van medewerkers onderscheidt zich zichtbaar van de medewerkers van 45 jaar en ouder die over de gehele linie een meer positieve perceptie hebben.



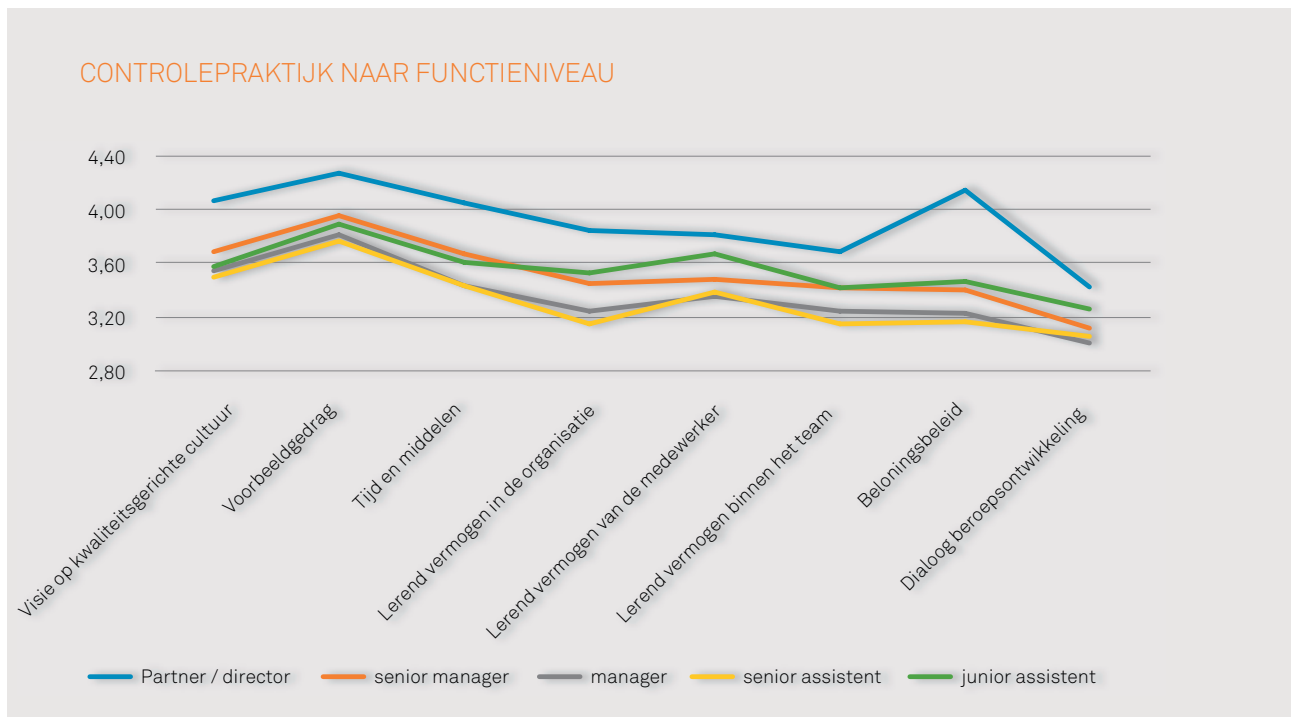
Vooraf beloning is een element dat verschillend wordt ervaren afhankelijk van leeftijd (en ook functieniveau). Dat is zowel zichtbaar in beloning als evenwichtige waardering van het geleverde werk, als bij beloning op basis van objectieve criteria. Onderstaand zijn de verschillen naar leeftijd weergegeven.



Andere componenten van een op kwaliteit gerichte cultuur waarover de medewerkers in de leeftijdscategorie 26-34 kritischer zijn, hebben betrekking op:

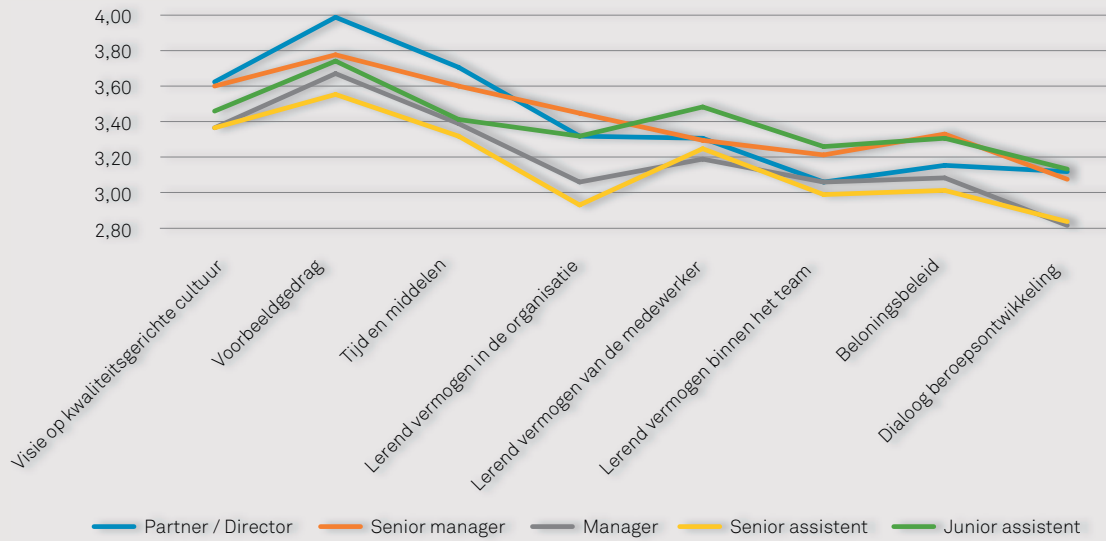
- de gepercipieerde tijdsdruk op een opdracht;
- hoe ze de visie en het voorbeeldgedrag van het bestuur en de partners ervaren als het gaat om een kwaliteitscultuur;
- en de gestructureerde evaluatie van opdrachten en het functioneren van het team.

In de vergelijking naar functieniveau zijn de hoogste en laagste functieniveaus (partners en nieuwe instroom van junior assistenten) positiever over de kwaliteitscultuur dan het functieniveau 'senior assistent'.



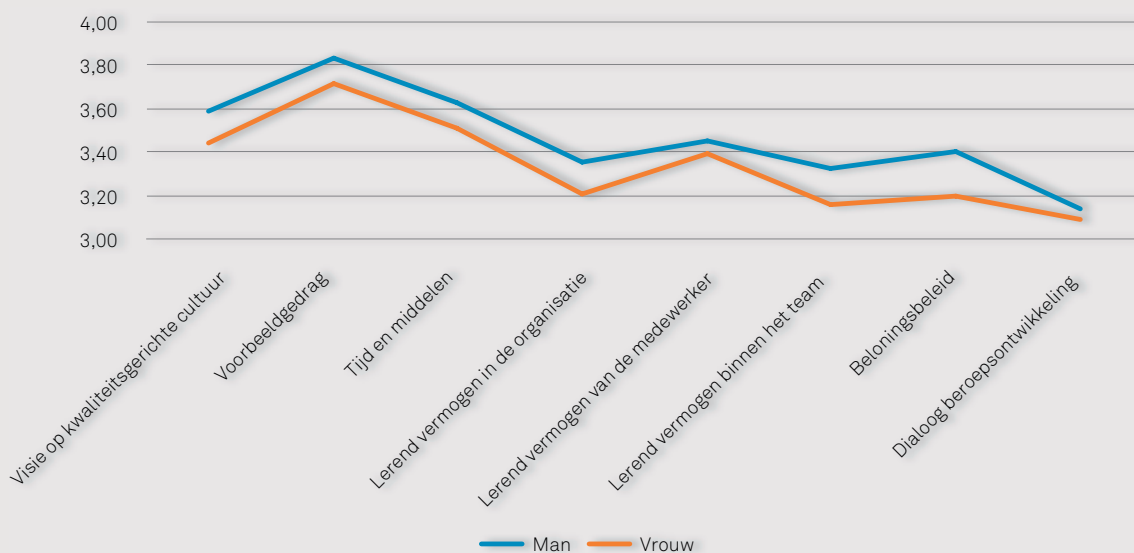
Het roept de vraag op wat er in de praktijk gebeurt waardoor de senior assistent na een aantal jaren werkzaam te zijn in de praktijk de cultuur als minder stimulerend ervaart in zijn of haar streven naar een hoge kwaliteit. Omdat het niet onwaarschijnlijk is dat de leeftijdscategorie van 26-34 jaar en het functieniveau van "senior assistent" veel overlap zullen vertonen, is hieronder een nadere analyse inzichtelijk gemaakt van functieniveaus binnen de leeftijdscategorie 26-34 jaar. Daaruit blijkt dat ook binnen deze leeftijdscategorie een onderscheid zichtbaar is tussen "senior assistenten" en partners (de laatste overigens in beperkte aantallen in deze leeftijdscategorie).

### CONTROLEPRAKTIJK 26-34 JAAR NAAR FUNCTIENIVEAU



Uit de vergelijking tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten blijkt dat mannen de op kwaliteitgerichte cultuur over het algemeen als sterker ervaren dan vrouwen. Uit nadere analyse blijkt dat vrouwelijke medewerkers kritischer zijn. Zoals over de gepercipieerde ruimte om verschillende opvattingen, dilemma's of geschillen bespreekbaar te maken om er samen van te leren, over de waardering en evenwichtige beloning van medewerkers voor het leveren van goed werk en over tijdsdruk en tijd voor persoonlijke ontwikkeling en studie.

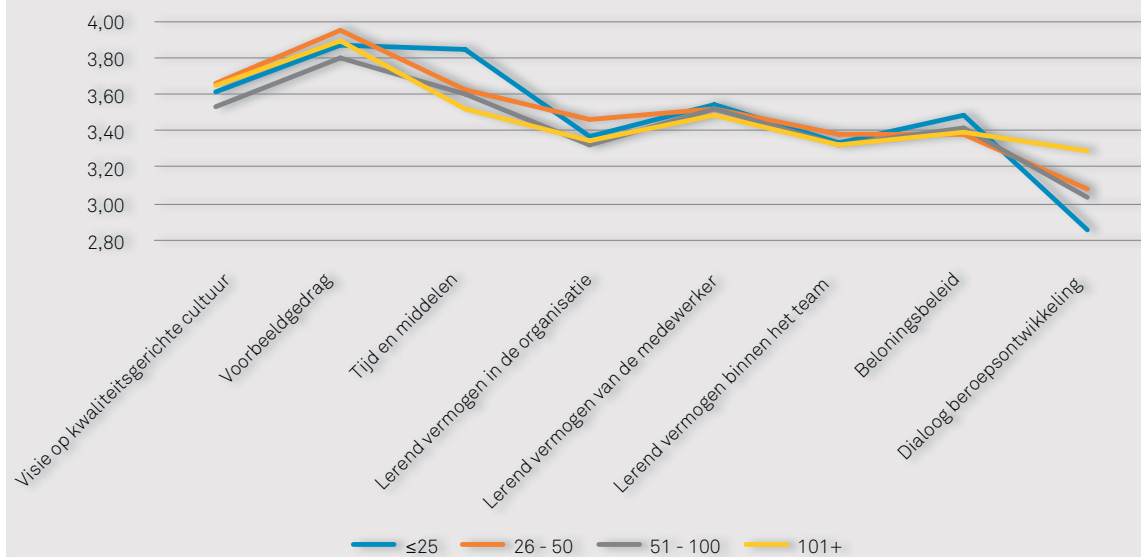
### CONTROLEPRAKTIJK MAN / VROUW



Tot slot is hieronder een vergelijking zichtbaar gemaakt naar omvang van de kantoren. Hieruit blijkt dat medewerkers van de kleinste kantoren over het algemeen een sterkere perceptie hebben van de kwaliteitscultuur dan medewerkers van de grootste kantoren (binnen dit onderzoek, dus zonder de Big 4), al zijn de verschillen niet heel duidelijk te maken. Terwijl de kleinere kantoren vooral op voorbeeldgedrag en tijd en middelen positiever beoordeeld worden, is het verschil wat betreft lerend vermogen minder duidelijk. Bij de dialoog over de beroepsontwikkeling zijn de rollen omgedraaid; daar worden de grotere kantoren juist als sterker ervaren.



## CONTROLEPRAKTIJK NAAR OMVANG KANTOOR



## Geraadpleegde literatuur

Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (2015) De Cultuurmeter: Meetinstrument voor accountantsorganisaties – Achtergrond. 2 oktober 2015.  
Zie: [https://www.nba.nl/globalassets/projecten/in-het-publiek-belang/cultuurmeter/achtergrond\\_cultuurmeter\\_def.pdf](https://www.nba.nl/globalassets/projecten/in-het-publiek-belang/cultuurmeter/achtergrond_cultuurmeter_def.pdf)

Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (2015) De Cultuurmeter: Meetinstrument voor accountantsorganisaties. 2 oktober 2015.  
Zie: [https://www.nba.nl/globalassets/projecten/in-het-publiek-belang/cultuurmeter/cultuurmeting\\_brochure\\_def.pdf](https://www.nba.nl/globalassets/projecten/in-het-publiek-belang/cultuurmeter/cultuurmeting_brochure_def.pdf)

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2005). Rebuilding behavioral context: turn process reengineering into people rejuvenation. In J. Birkinshaw & G. Piramal (Eds.), *Sumantra Ghoshal on Management: A Force for Good*, 133-157.

Bik, O.P.G. (2015) Over kippenvel gesproken – Cultuurverandering in het accountantsberoep, een essay. *De Accountant*. Q1 2015, pp.44-49.

Bik, O.P.G. (2016). The governance of a quality oriented culture. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 90 (10), pp. 431-438.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

Markus, K. A. (2000). Twelve testable assertions about cultural dynamics and the reproduction of organizational culture. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, and M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate*, 297-308, Thousand Oaks, CA: Sage.

Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2 - 8  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01  
F 020 302 03 02  
E [aib@nba.nl](mailto:aib@nba.nl)  
I [www.nba.nl/aib](http://www.nba.nl/aib)