

Performance Management & Measurement

The characteristics and bottlenecks of the performance management and measurement system at EY Arnhem

**Radboud University
Nijmegen School of Management
Accounting & Control**

Master's thesis

**Joost Cleijne
s4242343**

Supervisor: Prof. Dr. E.G.J. Vosselman

June 2016

Abstract

This study discusses the performance management and measurement system (PMMS) at the audit firm EY in Arnhem. The framework of Ferreira and Otley (2009) is used to make a diagnosis of the PMMS. Furthermore, the framework of Broadbent and Laughlin (2009) is used to address instrumental and relational accountability at EY Arnhem. By making a diagnosis of the PMMS and addressing accountability relationships, various bottlenecks are identified. Based on the identified bottlenecks, various recommendations to improve the PMMS are suggested. This study is practically relevant for EY Arnhem, is a practical example of how the frameworks of Ferreira and Otley (2009) and Broadbent and Laughlin (2009) can be used and contributes to the discussion of instrumental and relational accountability in organizations.

Keywords

Management control, performance management, performance measurement, instrumental accountability, relational accountability

Contents

1.	Introduction	p. 2
	1.1 Performance management and measurement at EY Arnhem	p. 2
	1.2 Research question	p. 3
	1.3 Relevance	p. 3
	1.4 Headlines of the research	p. 4
	1.5 Structure of the thesis	p. 4
2.	Literature review	p. 5
	2.1 Management control systems	p. 5
	2.2 Performance management and measurement	p. 7
	2.3 PMMS frameworks	p. 9
	2.4 Fundamentals of Ferreira and Otley (2009): agency theory	p. 14
	2.5 Fundamentals of Broadbent and Laughlin (2009): communicative rationality	p. 15
	2.6 Instrumental and relational accountability	p. 16
	2.7 Difficulties regarding PMMSs	p. 19
	2.8 The art of performing to target	p. 20
	2.9 Literature summary	p. 22
3.	Methodology	p. 24
	3.1 Research method	p. 24
	3.2 Interviews	p. 24
	3.3 Documents	p. 26
	3.4 Observation	p. 27
4.	Analysis of the PMMS at EY Arnhem	p. 28
	4.1 Diagnosis of the PMMS	p. 28
	4.2 Accountability relationships	p. 40
	4.3 Bottlenecks	p. 43
	4.4 Suggestions for improvements	p. 46
5.	Conclusion and discussion	p. 50
	5.1 Conclusion	p. 50
	5.2 Discussion	p. 52
	Literature	p. 54
	Appendix	p. 58

1. Introduction

1.1 Performance management and measurement at EY Arnhem

This study is about the performance management and measurement system (PMMS) at the audit firm Ernst & Young (EY). More specifically, the PMMS at the EY office in Arnhem is addressed. The aim is to understand what the characteristics of the PMMS of the organization are, how the PMMS is used in terms of accountability and whether there are any bottlenecks that could be resolved.

Four topics are important in this respect. The first topic is the design of the PMMS itself, the characteristics. Some examples of the characteristics are the vision, key success factors, performance indicators, targets and rewards. The diagnosis of the PMMS is made by using the twelve question of the framework in the paper by Ferreira and Otley (2009). The twelve questions of that framework are designed to get an understanding of the elements of a PMMS in general and the specific characteristics of a PMMS of a particular organization.

The second topic is accountability. The goal here is to find out where the organization is placed on the spectrum of instrumental and relational accountability. The paper of Broadbent and Laughlin (2009) captures the concept of instrumental and relational accountability, which is useful to understand how the PMMS is used in practice. As Broadbent and Laughlin (2009) describe, ‘‘a relational PMS is driven by the exercise of communicative rationality between stakeholders to debate and derive a consensus on objectives to achieve, leading to the discursively agreed definition of performance indicators’’ (p.293). They describe that, in contrast, ‘‘a transactional PMS is driven by instrumental rationality to define the objectives, which take on the characteristics of being highly functional and directed to specific outcomes. Performance indicators are defined through formal rationality’’ (p.293). Accountability is related to how the PMMS is used, instead of just what the characteristics of the system are. Measuring performance in one thing, how to deal with the measures and how to hold employees accountable is another. In that sense, accountability is a major part of a PMMS. For instance, a question regarding this concept is whether performance indicators and targets of employees are directly related to their payments in instrumental sense, or whether performance indicators are just an input for a conversation between an employee and manager in relational sense.

The third topic addresses the main bottlenecks of the PMMS. During the research, when the diagnosis of the PMMS is made, some bottlenecks, difficulties and ambiguities will

come up. The fourth topic of this study is then to make recommendations to mitigate or resolve the bottlenecks and to improve the PMMS.

1.2 Research question

The main question resulting from the aim of this thesis is the following: *What diagnosis of the performance management and measurement system at EY Arnhem can be made and what improvements can be suggested, based on the identified bottlenecks and accountability relationships?*

This research questions consists of several parts. Those parts are formulated into various sub questions:

- *What are the characteristics of the performance management and measurement system at EY Arnhem?*
- *What are the perceived consequences in terms of accountability relationships at EY Arnhem?*
- *What are the main bottlenecks of the performance management and measurement system at EY Arnhem?*
- *What improvements to the performance management and measurement system at EY Arnhem can be suggested?*

1.3 Relevance

A lot of research has been done on the topic of performance management and measurement. However, according to Epstein (2008) it is still important to better understand “how performance evaluation and rewards can help retain organizational focus” (p. 14). Furthermore, it is relevant to “examine the role of performance evaluation and rewards in driving organizational success” (p.14). This includes the role of formal and informal (hard and soft) processes. This research helps to better understand these issues.

Besides that, in a lot of organizations, instrumental accountability is getting more important. This is not just the case in profit organizations, but also in non-profit organizations (Diefenbach, 2009). However, various researchers argue that there is too much emphasis on the hard and instrumental measurement culture which does not work well in many organizations (Vosselman, 2008; Diefenbach, 2009). This research can contribute to the discussion of accountability relationships.

Getting a better understanding of PMMSs and contributing to the accountability discussion are predominantly issues concerning the scientific relevance. Besides that, the

practical relevance is important as well. Managing and measuring performance is crucial to be successful for organizations, however it is difficult to manage and measure in the right way. As will be explained in the next chapter, PMMSs are complex. It may be the case that there are any problems concerning the PMMS of EY Arnhem and that there are issues taken for granted and need to be sorted out. By identifying bottlenecks and trying to find potential solutions, the PMMS of EY Arnhem could be improved, which is practically relevant for the organization.

1.4 Headlines of the research

The organization for this case study is Ernst & Young (EY). It is one of the ‘Big Four’ audit firms and provides services in assurance, tax, transactions and advisory. EY was founded in 1989 through the merger of Ernst & Whinney and Arthur Young & Co. The oldest component of the current organization dates from 1849. EY has around 200.000 employees in over 700 offices around 150 countries in the world (EYGM Limited, 2016). Specifically, the thesis will address the PMMS at the office in Arnhem, an office that contains around 130 employees.

The results of the study show that EY has a global vision that works all the way down to the local offices and eventually to the individual employees, in the sense of success factors, key performance measures and elements employee evaluations are based on. In terms of accountability, most relationships are mainly based on relational accountability rather than instrumental accountability. EY Arnhem is on the relational side of the accountability spectrum. The main bottlenecks found during the study are related to the amount of centralization and standardization, the lack of knowledge about the vision of the organization among low-level employees, the goal plan of employees, the rating system, the bonus system and the salary scale.

1.5 Structure of the thesis

The thesis is structured as follows. Chapter 2 contains the literature review. The definition of management control systems and PMMSs are discussed. Besides that, the useful frameworks of this thesis are described, along the agency theory and communicative rationality as the underlying theories of the frameworks. Furthermore, some important aspects and difficulties regarding PMMSs are addressed, as well as accountability relationships. Chapter 3 is about the methodology, including the research method and information about the interviews, analyzed documents and observations. Chapter 4 presents the analysis of the PMMS, while chapter 5 concludes the thesis and proposes suggestions to inspire future research.

2. Literature review

This chapter contains the literature review. First, definitions of management control systems and PMMSs are discussed. Second, the useful frameworks are presented, including the theoretical background that belongs to the foundation of those frameworks. That foundation includes agency theory and communicative rationality. Furthermore, instrumental and relational accountability in general are addressed, as well as various arguments why a shift from instrumental accountability towards relational accountability could be preferred. This chapter finishes with a summary of the literature.

2.1 Management control systems

According to Hofstede (1981) there are no universally recognized definitions of the words ‘management’ and ‘control’, since both terms are rich in its issues and relationships. However, various researchers have proposed definitions of the concept of management control system in multiple ways. The classic view has been conceptualized by Anthony (1965). He distinguished three areas within the concept of control: strategic planning, management control and operational control. Management control is part of the scope of control and, according to Anthony (1965), is defined as “the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives” (p. 17). This view addressed managerial motivation and behavior and influenced a lot of behavioral management accounting research. What is important to notice here, is that there is no connection between management control, strategic planning and operational control. It therefore could be argued that the view of Anthony is not wide enough (Ferreira & Otley 2009; Otley, 1999).

More recently, other researchers have defined management control systems in new ways. For example, Simons (1995) states that “management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities” (p. 5). First, this definition is about formal routines and procedures, which includes issues like budgets and market share plans. Second, information based systems imply managers who use information to communicate with and to inform employees, to monitor plans and goals and to look for new opportunities. Third, the focus is on how managers use the system, not how management control systems are used by lower ranked employees (Ferreira & Otley, 2009; Simons, 1995).

According to Verbeeten (2008), management control systems focus on implementing strategies and achieving goals of the organization. These systems are supposed to make an organization design effective programs. Three forms of control can be used by an organization. Firstly, output control or results control, which is about evaluating and rewarding performance of individual employees. They are rewarded for good performance and punished for poor performance. Secondly, action control or behavioral control aims at making employees perform beneficial actions and preventing them from performing harmful actions. Thirdly, clan control or personal control tries to make employees understand what the goals of the organization are. When the objectives are clear and measurable, when they are concerned with repetitive activities and management interventions are clear, output control is the most useful form. If these conditions are not applicable, other forms of control are needed to achieve the organizational goals efficiently and effectively. Combinations of the three forms of control could also be applied. (Verbeeten, 2008).

Ferreira and Otley (2009) take the view of:

The evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change. (p. 264)

An evolution of organizational control can be noticed here. More than 40 years after the Anthony (1965) defined management control systems, the view on this concept has now been evolved into the definition of performance management and measurement systems (Demartini, 2013). There are several features that can be identified in the view of Ferreira and Otley (2009). Firstly, performance management deals with a broader set of activities than management control, since it includes both strategic control and management control. Strategic control is aimed at the long run vision and plans, while management control is like the definition of Anthony from 1965. Secondly, performance includes not only formal mechanisms from Anthony's approach, but also informal mechanisms. This implies that behavioral perspectives of employees are taken into account as well. Thirdly, the 'evaluated' definition supports organizational learning and a dynamic fit between the performance management system and the organization (Demartini, 2013). It is important to notice that performance management systems now cover a wide variety of activities. It is not only about

individual performance or only about the corporate objectives. Instead, performance management covers the whole spectrum from measuring performance at employee level, to the management of organizational objectives (Demartini, 2013; Malmi & Brown, 2008).

2.2 Performance management and measurement

Similar to management control systems, PMMSs are hard to grasp. However, the explanation of Ferreira and Otley (2009) is an appropriate one. That specific view proposes that PMMSs support a wide variety of managerial activities. These activities include strategic formulation and implementation, as well as regular ongoing management. On top of that, PMMSs encourage learning and facilitate change (Ferreira & Otley, 2009). That definition also takes into account that goals and objectives are developed by managers, at every level in the organization, taking expectations and interests of the relevant stakeholders into consideration. Next to setting objectives and goals, performance management practices include the allocation of decision rights and evaluating performance (Ferreira & Otley, 2009; Verbeeten, 2008).

It is important to notice that performance management and performance measurement are in fact two separate concepts. However, it can be argued that these concepts are very much intertwined. It is not possible to separate management and measurement from each other. Management and measurement are both part of an iterative process and do complement each other. According to Lebas (1995) ‘‘performance management precedes and follows performance measurement, in a virtuous spiral and performance management creates the context for measurement. Thus any attempt at separating the two processes is bound to be vain’’ (p. 34). According to Lebas (1995) management could hardly exist without measurement. Just like Harrington said in the 1980s: ‘‘If you can’t measure something, you can’t understand it. If you can’t understand it, you can’t control it. If you can’t control it, you can’t improve it’’ (Nowosielski, 2014, p. 446).

Furthermore, performance management and measurement are essential to be able to compare performances and to improve and develop strategies. Lebas (1995) says that understanding the current situation of the organization, developing future plans, and achieving those plans are some important driving forces behind PMMSs (Lavy, John & Manish, 2014). Performance management and measurement review past and present activities, compare performance within and among departments of the organization as well as individual members and guide decision making. Performance management and measurement give an understanding of the impact of decisions made by managers (Lavy, et al. 2014).

Besides that, they give autonomy to and empower individuals in organizations, form a foundation for discussion and in that way supports improvements and future developments (Lebas, 1995).

The usefulness and importance of performance management and measurement is shown by the following questions. That first question is ‘Where have we been?’ This is about scores of the past. Measures related to this can support rewards and punishments, since rewards are mostly based on past performance. The second question is ‘Where are we now?’ This is about the current status of the operations of the organization. The third question is ‘Where do we want to go?’ This question deals with the objectives, targets and supports action plans. The fourth question is ‘How are we going to get there?’ This related to the importance that measures support the planned activities. The fifth question is ‘How will we know we got there?’ This deals with the feedback loop about whether objectives and targets have been achieved (Lebas, 1995).

The importance of performance management and measurement is also emphasized by goal setting theory. That theory suggests that information coming from PMMS, which can be called feedback, may give rise to place more demanding future targets and forms a basis for rewards and punishment. By quantifying goals and measuring whether they are achieved, organizations reduce and eliminate ambiguity and confusion about objectives and gain coherence and focus in favor of their mission. In addition, the use of target setting and incentives could increase performance (Verbeeten, 2008).

According to goal setting theory, employees with specific and challenging objectives outperform employees who only have vague objectives or objectives that are too easy. Those challenging objectives or goals are usually directly linked to a particular level of output (Verbeeten, 2008). Quantified, measurable and clear goals reduce ambiguity, so that there is no confusion about objectives. This implies that there is a connection between specific objectives and performance. Various articles, like Locke and Latham (2002) and Rodgers and Hunter (1991) find such a positive relationship as well. Verbeteen (2008) shows this relationship too. The findings of his study suggest that the implementation of clear and measurable goals is positively associated with performance. This is related to the quantity of performance, like efficiency and production targets, as well as the quality of performance, like innovation and employee satisfaction (Shahin & Mahbod, 2007).

2.3 PMMS frameworks

The previous sections addressed management control systems and performance management and measurement. Next up is the way these topics could be integrated in a framework. Otley (1999) consisting of five areas. The first area is the key objectives of an organization. It addresses the goals of an organization, in both financial, non-financial terms and stakeholder related terms. The second area is about the strategies and plans. This is about the strategies that are formulated and the activities that are required to successfully implement strategies and plans. The third area is concerned with the level of performance that an organizations needs to achieve. It is about setting targets regarding the issues defined in the first two areas. The fourth area is the reward system. It addresses the rewards managers and other employees gain by achieving performance targets, as well as the punishments for failing to achieve the targets. The fifth area is about information systems. It is concerned with the feedback and feed-forward loops that are necessary to enable the organization to learn from its experience (Otley, 1999).

This framework is useful for both the academic world and the practical world. The areas or questions of the framework by Otley are fixed, however the answers to them could change over time. This is due to the organizational context that changes and new strategies that need to be developed. At the time it was published, the framework went beyond the common boundaries of management accounting research. It requires management accounting skills and knowledge in various aspects. In the first place, it is needed to understand the operational activities of the organization. Detailed knowledge of the organization is necessary here. Second, management accountants should be able to connect control systems with strategy, since control systems need to represent the objectives and plans of the organization. Third, understanding the environment of the organization is important, rather than only focusing on internal activities (Otley, 1999). There are several strengths regarding this framework. First, it provides a useful structure by focusing on five distinctive areas. These five areas make sure that performance management and measurement are addressed in a wide variety of issues. Second, the framework is applicable to both profit and non-profit organizations. Third, the use of the framework is straightforward. Fourth, the framework facilitates working with data (Ferreira & Otley, 2009).

On the other hand, this framework has some weaknesses. For example, mission and vision are not taken into account. Second, the framework looks like the diagnostic control part of the levers of control framework as developed by Simons. There is no room for the other three levers of control. Third, the framework has a static approach, instead of a dynamic one.

Fourth, there are no specific connections between the five questions (Ferreira & Otley, 2009).

Taking the weaknesses into account, Otley improved his own framework, together with Ferreira. The new framework aims at providing a broad view on performance management and measurement and gives opportunities for further research. The framework expands the five 'what' areas or questions to ten 'what' questions and two 'how' questions, which make the framework consists out of twelve questions. The twelve questions are formulated the following (Ferreira & Otley, 2009):

1. *What is the vision and mission of the organization and how is this brought to the attention of managers and employees? What mechanisms, processes, and networks are used to convey the organization's overarching purposes and objectives to its members?* This is where performance management and measurement start, the overall direction that an organization wants to go.
2. *What are the key factors that are believed to be central to the organization's overall future success and how are they brought to the attention of managers and employees?* The key success factors are the activities and capabilities that are essential in order to be successful.
3. *What is the organization structure and what impact does it have on the design and use of performance management systems (PMSs)? How does it influence and how is it influenced by the strategic management process?* This question deals with the overall structure of the organization and the influence of standardization and centralization or decentralization.
4. *What strategies and plans has the organization adopted and what are the processes and activities that it has decided will be required for it to ensure its success? How are strategies and plans adapted, generated and communicated to managers and employees?* This is concerned with the plans of the organization, in order to achieve its objectives.
5. *What are the organization's key performance measures deriving from its objectives, key success factors, and strategies and plans? How are these specified and communicated and what role do they play in performance evaluation? Are there significant omissions?* The key performance measures are the financial and non-financial indicators that are used to monitor employees and to evaluate performance.
6. *What level of performance does the organization need to achieve for each of its key performance measures (identified in the above question), how does it go about setting appropriate performance targets for them, and how challenging are those*

performance targets? Targets are in place in order to be able to evaluate performance of the individual employees and organization as a whole.

7. *What processes, if any, does the organization follow for evaluating individual, group, and organizational performance? Are performance evaluations primarily objective, subjective or mixed and how important are formal and informal information and controls in these processes?* This question addresses the processes implemented to evaluate and rate employees.
8. *What rewards — financial and/or non-financial — will managers and other employees gain by achieving performance targets or other assessed aspects of performance (or, conversely, what penalties will they suffer by failing to achieve them)?* This question is concerned bonuses, variable salaries and other rewards, as well as punishments like being fired when performances are poor.
9. *What specific information flows — feedback and feed-forward —, systems and networks has the organization in place to support the operation of its PMSs?* Feedback information is information that enables corrective and adaptive activities, while feed-forward information is information that enables the organization to learn, for the benefit of future performance.
10. *What type of use is made of information and of the various control mechanisms in place? Can these uses be characterized in terms of various typologies in the literature? How do controls and their uses differ at different hierarchical levels?* These questions address how the PMMS is used, regarding for example diagnostic or interactive controls.
11. *How have the PMSs altered in the light of the change dynamics of the organization and its environment? Have the changes in PMSs design or use been made in a proactive or reactive manner?* This question is important because of the ‘fast’ world nowadays. Environments change, technology evolves, so performance management and measurement have to adapt accordingly.
12. *How strong and coherent are the links between the components of PMSs and the ways in which they are used (as denoted by the above 11 questions)?* Coordination between the different aspects of the system is essential. The overall value of the PMMS should be greater than the sum of the individual components.

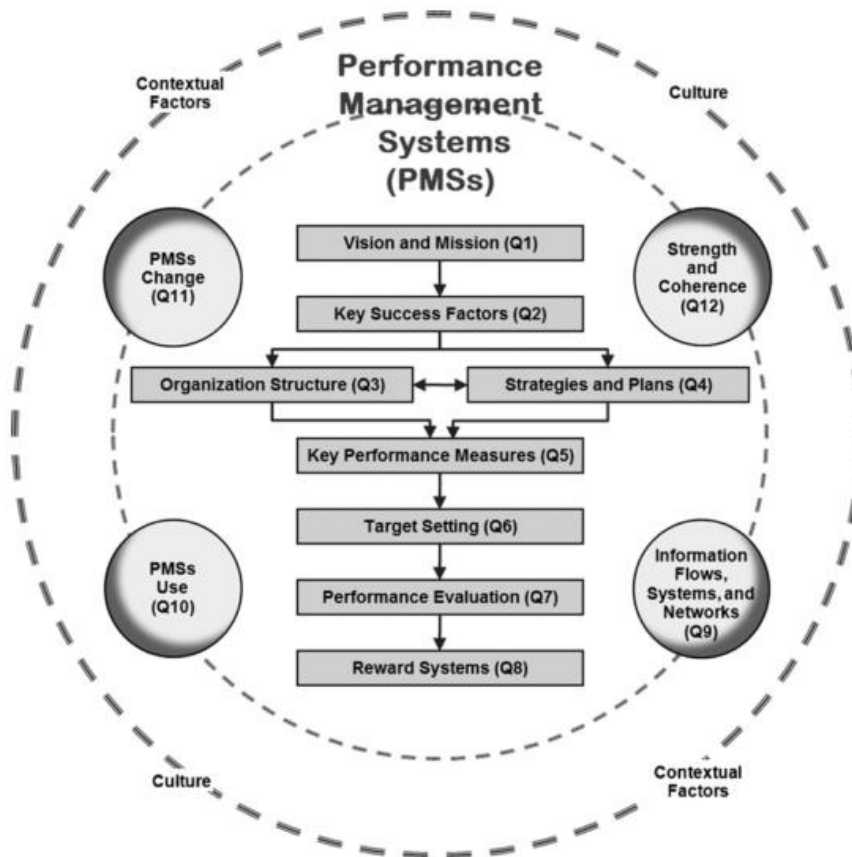


Figure 1 The performance management systems (PMSs) framework (Ferreira & Otley, 2009)

Figure 1 shows a graphical summary of the framework. Besides the twelve questions, there are two other aspects represented in the figure, although they are not part of the list of questions. These aspects are the contextual factors and the organizational culture. They are like contingent variables, rather than characteristics of the system. Among contextual factors are the size of the organization, the ownership structure, external environment and state of technology. Such factors influence the design and use of PMMS. The organizational culture impacts the design and use of the system as well, since it influences behavior and choices of members of the organization (Ferreira & Otley, 2009).

The framework of Ferreira and Otley (2009) has a transactional approach. Performance measures are in place, targets are set and rewards and punishments are known. By connecting rewards to the achievement of targets, or vice versa, connecting punishments to failing to achieve targets, ‘performance contracts’ between managers and employees are designed. These contracts incentivize employees and enable managers to hold employees accountable for their output. These performance contracts are like transactions between people, transactional relationships (Vosselman, 2008).

Broadbent and Laughlin (2009) contributed to the two previously presented frameworks. They developed a conceptual model that follows on the work of Otley (1999)

and Ferreira and Otley (2009). The papers of Otley (1999) and Ferreira and Otley (2009) have made good progress on performance management and measurement frameworks and that knowledge is used as the basis for the work of Broadbent and Laughlin (2009). They especially build on questions 9 and 10 of the Ferreira and Otley (2009) framework. The framework of Broadbent and Laughlin (2009) shows that a PMMS not just has to be based on instruments and transactions. Instead, PMMS could be based on communication and interactions.

Their main idea considers the ‘models of rationality’ (Broadbent & Laughlin, 2009, p. 284). There are two types of rationality at both ends of the spectrum: instrumental rationality and communicative rationality. Instrumental rationality is concerned with performance indicators on the basis of formal rationality. Measures come first when employees are evaluated and are precise and expressed in quantitative forms, just like in performance contracts. On the other hand, communicative rationality is concerned with communication between stakeholders in order to develop objectives and qualitative measures are used. Instrumental and communicative rationality are the underlying factors that influence the nature of the PMMS.

Instrumental rationality leads to a transactional PMMS, while communicative rationality leads to a relational PMMS. The framework suggests that a transactional PMMS, has a high level of specificity about ends to be achieved and is clear about the means needed to achieve the ends, usually focused on short term issues. On the other hand, a relational PMMS contains means and ends that are the result of interaction between stakeholders, usually taking long term survival and sustainability of the organization into account (Broadbent & Laughlin, 2009). Figure 2 shows the view of Broadbent and Laughlin (2009).

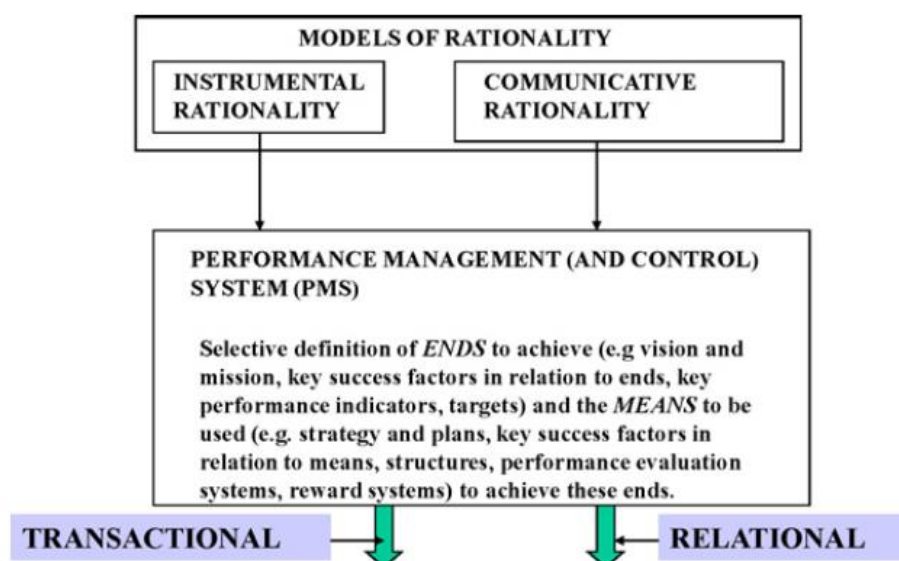


Figure 2 Models of rationality (Broadbent & Laughlin, 2009)

2.4 Fundamentals of Ferreira and Otley (2009): agency theory

The next sections give insights into the theoretical background of the frameworks by Ferreira and Otley (2009) and Broadbent and Laughlin (2009). This section specifically focusses on agency theory, the underlying theory of Ferreira and Otley (2009).

The agency theory started to arise in the 1960s, when economists investigated risk sharing problems and interest differences between individuals. Parties in such a relationship do represent a principal and an agent. The agent has to act or performs a service on behalf of the principal. The principal in that case is a person in an organization, who is placed higher in the hierarchy than the agent. This agency relationship implies that there is delegation of responsibility by the principal, which results in a division of labor. This can be useful for an efficient and productive organization (Eisenhardt, 1989; Foss & Stea, 2014; Institute of Chartered Accountants, 2005; Verbeeten, 2008).

There are two problems related to such an agency-relationship. The first problem comes into place when the goals of the principal and the agent differ from each other, so interests are divergent, and when it is difficult or costly for the principle to monitor the actions of the agent. The principal has the interest that the agent delivers the desired result, or even performs better than that, while the agent wants to minimize his or her effort. The problem that arises here is that it is difficult for the principal to verify whether the agent behaves in an appropriate way, there is information asymmetry. The result is that the agent behaves rational and sometimes intends to behave opportunistically, in such a way that self-interest is maximized. The second problem is that the altitude towards risk may differ among the principal and agent. Since both parties have different risk altitudes, they prefer different actions (Eisenhardt, 1989. Institute of Chartered Accountants, 2005; Vosselman, 2012a).

Related to the first problem is the concept of opportunistic behavior, which can be separated into two forms. The first one is moral hazard. This occurs when the agent has more information than the principal about the actions that are taken, since the principal may not be able to verify these actions. This incentives the agent to behave inappropriately. The second one is adverse selection. The agent may claim to have certain capabilities, before he or she is hired, while the agent in fact is not able to live up to these capabilities (Eisenhardt, 1989).

In order to mitigate these problems, contracts between the two parties can be made. The agent could be monitored based on contractual measures, which enhances transparency and reduces information asymmetry. Another solution could be that the principal and agent agree with certain freedom or action constraints, which can be combined with monitoring. An incentive structure could also be used. This implies that the financial compensation of the

agent is linked to the performance, so that both parties are interested in the desired output (Vosselman, 2012a). The goal is to set up the most efficient contract, taking issues like self-interest, bounded rationality, risk altitude and goal conflicts into account (Eisenhardt, 1989; Vosselman, 2012b).

Because of the information asymmetry, potential opportunistic behavior and in order to set up contracts, various mechanisms could be implemented. These mechanisms contain the ‘rules of the game’, including the allocation of decision rights, performance evaluation systems as well as rewards and punishments. Performance management and measurement come into play here. These mechanisms can be a solution to the agency problem, since they can mitigate the different or contradicting interests of the principal and agent. Performance contracts and ‘management by the numbers’ (Vosselman, 2012a, p. 3) can motivate people to pursue the best interests of the principal and to compensate for their potential opportunistic behavior. The framework of Ferreira and Otley (2009) fits well with the ideas of the agency theory, since both are concerned with transactional relationships between people (Institute of Chartered Accountants, 2005; Vosselman, 2014).

2.5 Fundamentals of Broadbent and Laughlin (2009): communicative rationality

The underlying theory of relational PMMSs in the paper of Broadbent and Laughlin (2009), comes from Habermas. His philosophy of communicative rationality is built on the situation of a conflict between rationalities. Organizations are usually regulated based on results-oriented rationalities, such as laws, rules and markets. The question however is whether such results-oriented rationalities are desirable. Habermas argues that a real life perspective is key in decision making. This implies that validity claims are needed. Validity claims are about the truth, rightness or sincerity of goals and actions and can only be achieved through interactions (Broadbent & Laughlin, 2009; Dews, 1998).

Communicative rationality creates communicative action instead of goal-directed action. Communicative action is based on the idea that people reach greater insights in issues concerning themselves and the context around them when they use language, ask and answer questions, justify and present arguments. Taking the perspective of an organization, it is essential in the philosophy of Habermas that organizational goals that need to be achieved, are based on a consensus between participants. Goals are not supposed to be defined in advance in a very strict instrumental way, either in abstract manner. Neither should goals be the result of the opinion of a charismatic leader. Rather, goals should be defined through the process of conversations, dialogues and consensus agreements of the participants and stakeholders.

Participants acknowledge the rights of each other to participate in the process as autonomous and equal parties. Dialogues should be about feelings, practical circumstances, cultural norms and sharing reflections about what is right and what is wrong. The belief in the significance of using agreed procedures is key, which requires the participation of all people that are affected. An advantage of communicative rationality is linked to the competitive environment organizations are in. Competitive pressure increases the need for organizations to improve performance. The search for opportunities for improvements can legitimize a change in power distribution. Communicative rationality encourages employee commitment to seek opportunities (Adler & Borys, 1996; Broadbent & Laughlin, 2009; Walseth & Schei, 2010). Dialogues, mutual agreements, designing goals together are some of the key items of communicative rationality, which all fit well within a relational PMMS and the assumptions of relational accountability.

The alternative to communicative rationality is instrumental rationality. Goals and performance measures are generated in formal ways, where numbers come first and the story behind the numbers is not considered as a major issue to look at. Relationships between people are about transactions instead of interactions (Broadbent & Laughlin, 2009). Instrumental rationality fits well with a transactional PMMS and instrumental rationality. Whereas instrumental rationality and communicative rationality are placed at both ends of the rationality spectrum, instrumental accountability and relational accountability are the ends of the accountability spectrum likewise. The concepts of instrumental accountability and relational accountability will be further explained in the upcoming section.

2.6 Instrumental and relational accountability

Accountability is about the relationship that people have with each other, the relationship in which people have to give explanations for their actions (Roberts & Scapens, 1985).

Generally speaking, according to Roberts and Scapens (1985) it is about “the giving and demanding of reasons for conduct” (p. 447). Just like measuring and managing performance, accountability is not a straightforward concept. Accountability relationships are essential in many organizations, but can play very different roles. In this thesis, accountability is viewed on the basis of a spectrum. At one end of the spectrum, there is instrumental accountability. On the other end of the spectrum, there is relational accountability. This is the same approach as with instrumental and communicative rationality. To understand both instrumental and relational accountability, both concepts are distinguished in multiple ways.

The first distinction is the one Broadbent and Laughlin (2009) make, based on the work of Habermas. Instrumental rationality fits well with instrumental accountability, whereas communicative rationality fits well with relational accountability. Next to the distinction made in the paper of Broadbent and Laughlin (2009), there are other ways in which instrumental and relational accountability can be distinguished.

A distinction can be made between ‘hard’ and ‘soft’ measures. Instrumental accountability usually is concerned with hard performance measures, like number of sales or the revenue an employee makes. On the other hand, soft performance measures are connected to relational accountability. Examples are giving training to employees and being able to create a great atmosphere in an organization. Soft measures contain subjectivity, which makes them hard to measure (Murphy & Skillen, 2015; Power, 1996).

On top of that, performance measures are the output of instrumental accountability relationships. The measured performance of employees is the end of an evaluation process. This is closely linked to the rewards and punishments. On the other hand, performance measures are the input of evaluation with respect to relational accountability relationships. In that case, performance measures are at the beginning of the evaluation process and are the input for dialogues and discussions (Visser, 2016; Vosselman, 2008).

Furthermore, in instrumental accountability relationships, employees are represented by their performance. They can identify themselves with their performance and are rewarded and punished based on their results. Like Roberts (2009) says: “I am my results and I find my own value reflected in them” (p. 964). On the other hand, relational accountability is not so much concerned with that. Dialogues and discussions to capture the story behind the numbers are more important than just the number itself in relational accountability relationships (Visser, 2016; Vosselman, 2008).

Besides that, it could be argued that organizational learning is not taken into account in instrumental accountability. When employees only need to reach targets or perform according to performance measures, the only focus is on those short term goals. The long run interests are not considered to be important. On the other hand, the conversations and discussion within relational accountability relationships, are in place to fulfil learning opportunities (Roberts, 2001; Vosselman, 2008; Vosselman, 2012b).

Roberts (2001) uses the terms ‘individualizing effects’ and ‘socializing effects’. According to him, individualizing effects are related to the market mechanism, formal and hierarchical structures and the external relationships. On the other hand, socializing effects are related to face-to-face accountability, a horizontal structure and informal relationships.

(Roberts, 2001). Individualizing effects correspond with instrumental accountability, while socializing effects correspond with relational accountability.

Besides that, instrumental and relational accountability are related to the terms ‘economic man’ and the ‘social man’ respectively. The economic man is focused on himself, only has an extrinsic motivation and there is the possibility of opportunistic behavior. On the other hand, the social man has intrinsic motivation. The social man is not looking for incentives and related payments, he cares about the general goals of the organization (Visser, 2016; Vosselman, 2008).

Finally, PMMS are implemented to motivate employees to perform and behave appropriately. According to this view, employees need these systems, otherwise they will not perform in the best interests of the organization. In that case, there is a lack of trust between managers and employees in instrumental accountability relationships. On the other hand, instead of mistrust, trust plays an important role in relational accountability relationships. Trust is the result of interaction and discussion. On top is that, trust improves information sharing (Roberts, 2001; Vosselman, 2008). Table 1 summarizes the discussed distinctions. According to Vosselman (2012a), instrumental accountability may lead to a performance management paradox:

The instrumental practices of performance management then create a ‘self-fulfilling prophecy’ of opportunism, and have negative economic consequences. By reducing the social it hinders the development of the learning capacity and the adaptability of the organization. It can be claimed that such a reduction of the social is eventually not in the interest of the organization at large and of the individuals that comprise it. This leads to a possible performance management paradox: performance management that is framed by instrumental accountability is intended to improve organizational performance, but actually has a negative effect on organizational performance. (p. 18)

Considering the differences between the two forms of accountability and the performance management paradox, the use of relational accountability could be advocated. Like Vosselman (2012b) says: ‘Instrumental accountability should be replaced by relational accountability; redundant mistrust should be replaced by trust; rewards and punishments should be replaced by developments and learning’ (p. 1). Broadbent and Laughlin (2009) share the same vision. The viewpoint that there should be a shift from instrumental

accountability towards relational accountability is also illustrated by the upcoming sections, in which difficulties regarding PMMSs and ‘the art of performing to target’ are addressed.

Instrumental accountability	Relational accountability
Instrumental rationality	Communicative rationality
Hard measures	Soft measures
Output of evaluation process	Input of evaluation process
Rewards and punishments	Dialogues and discussions
Unused learning capabilities	Fulfilled learning capabilities
Individualizing effects	Socializing effects
Economic man	Social man
Mistrust	Trust

Table 1 Accountability characteristics

2.7 Difficulties regarding PMMSs

Performance management and measurement are issues that are complex, can be frustrating, are difficult to develop, challenging to use and can even be abused or misused (Lebas, 1995). Therefore, simplified settings are usually created. Simplification makes these issues easier for both researchers and practitioners, but it compromises reliability, makes studies ambiguous and creates conflicting results (Ferreira & Otley, 2009).

Apart from the difficulties of performance management and measurement in general, there is no single system or framework that can be used to address performance management and measurement issues. For example, contingency theory suggests that there is no universal system of performance measurement that can be applied to all organizations. Instead, the choice of an appropriate PMMS depends on a lot of variables, these issues are context specific. One of those variables is the strategy of an organization. Another example is that market circumstances surrounding the organization could influence the performance measures. The fact that performance management and measurement differ from organization to organization, makes it a hard topic (Otley, 1999).

Another difficulty regarding performance management and measurement is the question what performance actually is. Performance is ambiguous in itself, people disagree on what performance is. It could be efficiency, return on investments, market share, profit, et cetera. Performance could also mean the extent to which an organization achieves its future objectives (Otley, 1999). The desired objectives can be specific targets themselves, a certain timespan in which targets should be achieved or specific rules about the ways to reach the targets (Lebas, 1995). According to Lebas (1995), performance is not about past

achievements, but about the future capabilities: “A performing business is one that will achieve the objectives set by the managing coalition, not necessarily one that has achieved the objective” (p. 26). However, measures are usually concerned with past performances, which means that there is a contradiction here. The difficulty regarding past data and information is that these results should be extrapolated in order to look into the future (Lebas, 1995).

Further, measures of performance are part of a process. For example, objectives could be related to the amount of sales. This means that sales could be an indicator of performance. However, sales itself is the result of other elements of potential performance, such as customer satisfaction, product quality, delivery time and innovation. These factors then are results of training, employee skills and market knowledge. This shows that performance could be determined at various levels of processes (Lebas, 1995). Since determining performance is a difficult task, finding the appropriate measures or indicators is a difficult task as well. A wide variety of indicators, at different levels of various processes could be used (Otley, 1999).

These arguments illustrate that PMMSs are hard to grasp and it is hard to design appropriate performance contracts, including performance measures, targets, rewards and punishments. Therefore, it is questionable whether instrumental accountability is an appropriate way of holding people accountable for their performance.

2.8 The art of performing to target

This section shows what could happen when performance contracts are implemented and employees have to achieve certain targets, based on instrumental accountability relationships. This is where the view of Diefenbach (2009) comes into play. Although Diefenbach (2009) focuses his research only on public organization, so private organizations are not taken into account, it still offers a critical view on performance management and measurement that is useful for any organization. He states that, in theory, there are good reasons for the use of performance management and measurement practices in public organizations (Diefenbach, 2009):

To systematically, regularly and comprehensively capture, measure, monitor and assess crucial aspects of organizational and individual performance will lead to positive consequences such as increased efficiency, productivity and quality, higher performance and motivation. In addition, because of explicit targets, standards, performance indicators, measurement, and control systems, management can be based

on 'facts' and have a rational basis. (p. 899)

However, according to Diefenbach (2009) there are serious concerns regarding these issues. Attempts have been done to develop holistic systems, capturing all sorts of aspects of an organization, but performance measurement is still restricted. It is very hard to quantify intangible or subjective activities. Because of the difficulties, organizations tend to fall back on easier measurable items, like productivity, costs and profit. Only particular aspects of organizations are measured because of that. The narrow view has further complications regarding the non-quantifiable aspects, especially since employees are held accountable for their performance. These non-quantifiable or subjective aspects may not be part of the performance management and measurement system, but still play a big role in the overall performance in practice. Examples are social capital, employee skills, co-operation, knowledge sharing and creativity. These issues are recognized as unimportant or even ignored by the formal and instrumental system. The increasing focus on accounting numbers and performance measures, and holding employees accountable for them, ignores the important subjective aspects of the work of employees (Diefenbach, 2009). What could happen as a result of this, is that employees only care about measurable aspects of their jobs. They do not care about doing their job in the best way overall. Instead, the only relevant issue is the target that has to be reached. For example customer satisfaction or long term improvements are forgotten, only the current target counts. This is the 'art of performing to target' (Diefenbach, 2009, p. 901). This view is supported by Bovens (2010) and calls it the 'accountability trap' (p. 958). That is a trap in which people deliver desired performance by meeting targets, although not necessarily perform in the best way in the real world.

According to Murphy and Skillen (2015), 'soft' knowledge gets lost in performance measurement practices. However, that 'soft' knowledge is actually needed for good performance. Professionals rely on such knowledge, it is their professional judgment. The paper of Craig, Amernic and Tourish (2014) also addresses these issues. The term 'audit culture' is used to describe the use of quantified activities, hard measures and accountability. The negative side of the audit culture according to Craig, Amernic and Tourish (2014), is that people learn how to game the system. They figure out how they can manage the scores they receive and what kind of effort is needed for that. This 'gaming' (p. 10) is created by the loss of a rich context, social complexity is reduced to a few measurable results. This fits well with and follows the same reasoning as the 'art of performing to target' and the 'accountability trap'.

Considering the complexity of PMMSs, the ambiguity of performance, the lack of a universal system and the ‘art of performing to target’, a question arises about how to hold employees accountable for their performance. These arguments complement the view of shifting from instrumental accountability relationships to relational accountability relationships and the use of PMMSs based on communicative rationality (Messner, 2009; Visser, 2016; Vosselman, 2012a).

2.9 Literature summary

Anthony (1965) formulated a definition of management control, which eventually evaluated into a definition of performance management and measurement systems in the paper of Ferreira and Otley (2009). PMMSs involve formal and informal mechanisms and processes, in order to achieve organizational objectives and assist management regarding planning, measurement, control, rewarding and learning. Performance management and measurement are intertwined concepts and are essential to compare performance and develop strategies (Ferreira & Otley, 2009; Lebas, 1995).

Ferreira and Otley (2009) design a framework, containing twelve questions to identify the characteristics of a PMMS of an organization. That framework predominantly has a transactional approach. Broadbent and Laughlin (2009) argue that a PMMS could also have an approach focused communication and interaction. They show that by distinguishing instrumental and communicative rationality. Instrumental rationality leads to a transactional PMMS, including a high level of specificity about the ends and means of the system, while communicative rationality leads to a relational PMMS, including ends and means as a result of interaction between stakeholders.

The underlying theory of a transactional PMMS is the agency theory. According to the agency theory, principals experience difficulties in making sure that agents behave appropriately, because of information asymmetry and opportunistic behaviour. Besides that, risk attitudes of the principal and the agent may differ. These problems need to be mitigated, by implementing contracts between the principal and the agent (Eisenhardt, 1989).

The underlying theory of a relational PMMS comes from the philosophy of Habermas. He argues that goals should be defined through the process of conversations, dialogues and consensus agreements of the participants and stakeholders (Broadbent & Laughlin, 2009).

Instrumental rationality fits well with instrumental accountability, while communicative rationality fits well with relational accountability. Both forms of accountability can be distinguished in multiple ways. For instance, instrumental

accountability is focused on hard performance measures, while relational accountability is focused on soft performance measures. Furthermore, instrumental accountability is concerned with rewards and punishments directly based on individual performance, while relational accountability is concerned with dialogues and discussions (Power, 1996; Vosselman, 2008).

Measuring and managing performance can be complex. There is no universally applicable system and the concept of performance is ambiguous (Lebas, 1995). Organizations tend to fall back on performance measures that are easy to measure, that however do not represent all elements of the overall performance. This is where the danger of the 'art of performing to target' comes into play (Diefenbach, 2009). Taking the characteristics of instrumental and relational accountability into account, as well as the difficulties regarding measuring and managing performance, a relational PMMS could be more appropriate in a lot of organizations, instead of a transactional PMMS (Vosselman, 2012b).

3. Methodology

This chapter discusses the methodology of this thesis. First, the general research method is described. Second, information regarding the interviews is presented, like the job level of the respondents and the duration of the interviews. Third, the documents that are analyzed are described. Fourth, the observations are briefly addressed.

3.1 Research method

This case study uses an interpretive research method. The reason for this is that interpretive research makes it possible to understand the performance management system of the organization. A positivistic study would be suitable when the goal is to gather some information, for example to examine what kind of performance measures are applicable. This study, however, intends to go beyond that purpose. It tries to understand how performance management systems works in practice. It is not just about gathering general information about the vision for instance, but it also is about understanding what employees think of the system and how it is used in practice. Therefore, an interpretive study is more appropriate than a positivistic study. There are three sources of data in this research, providing data triangulation: interviews, documents and observations. (Bleijenbergh, 2013; Swanborn, 2013).

3.2 Interviews

First, data is collected by doing interviews. The advantage of interviews is that people can tell their own story. Therefore, it is possible to obtain certain important insights that were not considered prior to the interview. It is, however, still necessary to have a certain structure in the interviews, otherwise it would be possible that the researcher does not obtain the necessary information. Important to note regarding the interviews is that employees at different levels of the organization are interviewed, so that the topics are looked at from different viewpoints.

The questions of the framework of Ferreira and Otley (2009) are used as interview questions. This makes the interviews rather structured. All questions of the framework should be answered during the interviews. However, it is possible to deviate from the questions of the framework, when respondents give valuable information that is not directly related to the particular questions. In the end however, all questions should be answered in one way or another. There are various other frameworks available that could have been used to make a diagnosis of a PMMS, like a framework that has been discussed already, Otley (1999). Other

examples are the levers of control by Simons (1995), the framework designed by Tessier and Otley (2012), Malmi and Brown (2008) or the balanced scorecard by Kaplan and Norton (1992). The reason that the framework of Ferreira and Otley (2009) is used, is that it is a very concrete and comprehensive framework, in the sense of twelve specific questions. It makes it easy to use, since the questions are already useful operationalized interview questions. Next to that, the framework of Broadbent and Laughlin (2009) is used to investigate the accountability relationships. The last few questions of the interviews are concerned with the accountability relationships. Since Broadbent and Laughlin (2009) directly build on insights of Ferreira and Otley (2009), the two frameworks can be combined in one study. To make it easy for respondents to understand what instrumental and relational accountability relationships are, table 1 in chapter 2 is shown to them. That table guides the explanation of both accountability concepts before asking the questions about what type of accountability relationships are applicable to EY Arnhem.

Seven employees of EY Arnhem are interviewed. They all work at the assurance service line and are in different levels of the organization. The reason to select employees of the assurance service line is because it is the biggest and most important service line of the office in Arnhem, since assurance is the core business of the audit firm. It is important to select respondents from different levels of the organization. Interviews are conducted with three senior staff members, one manager, one senior manager and two partners. Figure 3 shows the hierarchy of the organization to get an understanding of the various job levels. Furthermore, table 2 presents the dates and duration of each interview.

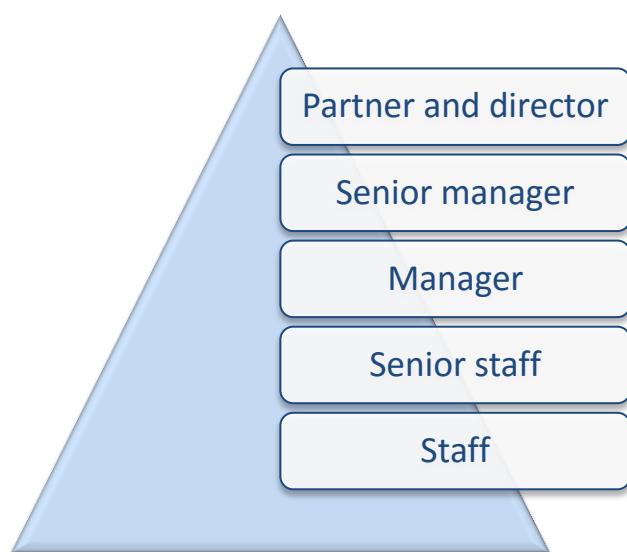


Figure 3 Job level hierarchy

Job level	Date	Duration
Senior staff 1	May 17th 2016	41 minutes
Senior staff 2	May 24th 2016	55 minutes
Senior staff 3	May 24th 2016	45 minutes
Manager	May 25th 2016	50 minutes
Senior manager	June 1st 2016	1 hour and 9 minutes
Partner 1	June 1st 2016	50 minutes
Partner 2	June 3rd 2016	47 minutes

Table 2 Interview information

All interviews are recorded, the transcripts of the audio files can be found in appendix A. Besides that, the interviews are coded. The interview codes correspond with the twelve questions of the framework used for the diagnosis and accountability relationships, bottlenecks and improvements, as shown in table 3. Due to time constraints, the busy schedule of the respondents, they have not read the transcripts to verify their answers.

Framework questions	Framework questions	Remaining elements
1. Vision and mission	7. Performance evaluation	13. Accountability relationships
2. Key success factors	8. Reward system	14. Bottlenecks
3. Organization structure	9. Information flows, systems and networks	15. Improvements
4. Strategies and plans	10. PMSs use	
5. Key performance measures	11. PMSs change	
6. Target setting	12. Strength and coherence	

Table 3 Interview codes

3.3 Documents

Documents are used to collect data in this case study. Documents contain for instance information about the vision of the organization and performance measures that are used. Besides that, it may encompass information about evaluation procedures and there may be reports about the achieved targets or goals of the organization.

One of the documents that is used for this research is the goal plan of one of the employees. The goal plan is not a hard copy document, instead it is an electronic document in an online tool. The goal plan is used to get understanding of some of the goals that can be formulated. The goal plan also contains a self-assessment that shows what a such a document looks like and how it corresponds with the goal plan. For privacy reasons, prints of the goal plan are not included in the appendix. The other documents that are used, are publicly

available. The Intergraded Annual Review 2014/2015 of EY the Netherlands is used (Ernst & Young Nederland LLP, 2015), showing the pillars of the vision of EY. Next to that, three documents about the global vision of EY are used for some general information about EY and to show for instance how all service lines contribute to ‘building a better working world’ (EYGM Limited, 2013; EYGM Limited, 2014; EYGM Limited, 2016).

3.4 Observations

Besides interviews and documents, observations is a source of data. However, observations in this study are just of minor importance. It is not possible to attend a meeting of a counselor and a counselee or a review committee meeting, due to privacy issues. Observations that are possible though, are informal conversations with some of the employees in the office regarding anything related to one of the topics discussed in the thesis, during every day work.

4. Analysis of the PMMS at EY Arnhem

This first part of this chapter presents the diagnosis of the PMMS at EY Arnhem. The second part is about the perceived consequences in terms of accountability relationships. The third part presents the main bottlenecks and the final part of this chapter provides the suggestions for improvements to the PMMS. The first sub questions that will be answered is: What are the characteristics of the performance management and measurement system at EY Arnhem?

4.1 Diagnosis of the PMMS

4.1.1 Mission and vision

The main focus at EY Arnhem is on ‘Vision 2020’. This vision was launched worldwide in January 2013, along with the tagline ‘Building a better working world’. The vision is built on three pillars. The first pillar is ‘focus on winning in the market’. This is concerned with delivering exceptional client service and maximizing opportunities in markets and services. The ambition regarding this pillar is to be the number one or number two in terms of market share, being the best brand and having positive and strong relationships with stakeholders. The second pillar is ‘create the highest performing teams’. This is concerned with attracting, developing and inspiring the best people and create a culture of world-class teaming. The ambition regarding this pillar is to become the most favored employer. The third pillar is ‘strengthen global, empower local’. This is concerned with using the global advantage that EY has but also empowering local teams. The ambition regarding this pillar is to attract and retain world-class talent (Ernst & Young Nederland LLP, 2015). The vision, including its pillars, aims at reaching revenues up to 50 billion US Dollar in 2020. This implies that revenue doubles in 2020, compared to 2013, when Vision 2020 was launched (EYGM Limited, 2013).

Next to the vision, the tagline has an important message. Every audit, tax advice or interaction with a client, should make the working world better than it was before. It is about engaging with the world and looking further than EY’s self-interest. The global scope of EY and relationships with all sorts of stakeholders, like clients and governmental bodies, aims to create change. All service lines are involved in this process. The assurance service line provides confidence to stakeholders. Auditors are able to improve transparency and investor confidence. The tax service line helps multinational organizations in making better decisions regarding tax purposes. The third service line, transaction advisory services, focuses on raising, investing and optimizing capital. It facilitates long-term health and creates economic

and social value to clients. The fourth service line, advisory, is concerned with improving performance of clients, for example through risk management and better supply chain management. All four service lines contribute to ‘building a better working world’ in their own way (EYGM Limited, 2014).

All these issues are communicated in various ways. There have been courses and presentations containing information about the vision, its pillars and the tagline. Next to that, every now and then e-mails are sent to employees regarding mission and vision. This is expressed by a senior staff member as follows:

Of course there are the common channels like e-mails, meetings, courses, technical bulletins, you name it.

On top of that, in the office there are various banners and posters. There is even a message on the paper cups: ‘What will you do to build a better working world?’

4.1.2 Success factors

There are two essential success factors at EY Arnhem: ‘people’ and ‘quality’. Both are broad in its scope and contain various elements. The first success factor, people, is about the education of employees, their talents and skills and that they should go the extra mile when necessary. It is also important to take care of employees. The outcome of the ‘global people survey’, EY’s worldwide employee satisfaction survey, plays a big role in that sense. The success factor people also deals with managing inflow and outflow of employees. This means making sure that EY hires the right amount of people with the appropriate competences. Next to that, it means making sure that EY retains enough people, especially when employees are graduated from their Certified Public Accountant (CPA) education and tend to leave the firm. The senior manager stated this as follows:

The people are our most important capital factor. So, eventually, the satisfaction of the employees is important. Those global people surveys are our most important tool. It is very important, call it a success factor. Your outflow is of course important as well. There is a business model of course, but if your outflow gets out of control and there no inflow, you are in big trouble.

According to one of the partners, the success factor people is also directly related to the second success factor, quality:

Well, I think that the most important thing we have is our people. Because when you have good employees, you automatically deliver quality.

Taking a closer look at quality, several elements can be identified. The first element is the audit dossier itself, as made and composed by EY. The second element is teaming, which is closely related to the success factor people. Teaming deals with the team composition. There has to be a good balance between staff, managers and partners in order to do a good job for the client. The third element is planning. Making sure that every employee has the right amount of time for each client is important. The fourth element of quality is revenue. The hard work that a team delivers has to be paid by the client. A client should pay an amount of money that is profitable for EY, but it should be prevented that a client has to pay so much, that the client will reject services from EY next time. A balance has to be determined here. Dossier, teaming, planning and revenue determine quality. As one of the managers said:

I think that those things, those factors, lead to quality and quality is success.

These success factors are not directly communicated to the employees as being the most important factors. It is more about the feeling that employees have regarding what is important in their job. Although, it has to be said that the success factors indirectly come from the vision, where for example the success factor people can be related to highest performing teams.

4.1.3 Organization structure

The first part of the third question of the framework by Ferreira and Otley (2009) considers the general structure of EY. The organization has a global approach, the structure is composed of the 'Executive' and 'Regions'. Executive includes the global leadership, governance bodies and four geographic areas. Together, they oversee the global strategy and brand. The four geographic areas are Americas, EMEIA (Europe, Middle East, India and Africa), Asia-Pacific, Japan. The four geographical areas contain 28 similarly sized business units, called regions. This structure aims at being able to make decisions quickly, responding faster than competitors and providing exceptional client service (Ernst & Young Nederland LLP, 2015).

Looking for example at the vision of EY Arnhem, while taking the structure into account, the vision is developed at global level and will be translated from global to EMEIA, to BeNe (Belgium and the Netherlands), to the Netherlands and finally to the office in Arnhem.

The second part of the framework considers concepts like centralization, decentralization and standardization. The fact that EY is such a global organization, implies that there is a lot of centralization. A manager explained it like this:

It is just a very centralized organization, I have to say. Of course there are parts where decentralization is possible and yes, there is some freedom. But look for example at the implementation of Canvas, we have nothing to say about that. That is a decision made by the global board. But that is all right. You cannot take the interests of all 200.000 employees into account. That brings you nowhere.

The implementation of Canvas is as example of standardization. Canvas is an online tool in which all audit evidence of a team are captured. However, like the manager says, there is some freedom. This is confirmed by a partner, who said the following:

There is the global policy, which you have to use. But when I am looking at my market, I have to interpret it in such a way, that the vision suits my market. So there is freedom, but you have to create it yourself.

Further, there are other forms of standardization at EY Arnhem. Besides Canvas, systems as Retain, gT&E and Interaction are used worldwide, just like the same procedure of evaluating employees. On top of that, the audit profession in itself gets more standardized, including more procedures to follow and checklists to go through. It is argued that standardization is necessary in order to guarantee quality worldwide. The following quote by the manager points out the situation:

It cannot be the case that the quality of EY Arnhem differs from EY Venlo, Belgium, Singapore or anywhere in the world. When you see an EY report, you have to know that is a good report. You should not feel like, well this report is from Singapore, it probably will be worthless. Because of that, you need standardization.

4.1.4 Strategies and plans

As stated in Vision 2020, the focus is on increasing revenue, up to 50 billion US Dollar.

Achieving that amount of revenue is primarily done in two different ways. First, there is the movement that EY will not provide services less-profitable clients anymore. These less-profitable clients yield only a small margin. For example, EY will not offer services to municipalities in the future, since the margin of municipalities is too small and risks are too high. Choices have to be made, focus should be applied. It is preferable to place employees at clients that are profitable, instead of clients that are less-profitable. A senior staff member expressed this as follows:

We say goodbye to smaller clients. They do not need necessarily smaller clients, but clients with a poor margin. We are leaving municipalities for example. Their quality is, what we think, inadequate. That is what you choose for. You perform a risk analysis, the risks are just too high there.

The second way of increasing revenue, is by acquiring other organizations. Recently, various acquisitions of companies with expertise on risk management and data-analytics were done. By doing this, revenue is bought.

A second strategy is outsourcing. Some audit activities are outsourced to EY in India. Those employees are cheaper than Dutch employees, so outsourcing increases profitability. Five years ago there was no outsourcing at all, but since revenue growth is important with respect to Vision 2020, some of the 'easier' tasks are outsourced nowadays.

The third strategy deals with the future of EY. In essence, EY is an audit firm, although there are other service lines as well. However, the audit market is rather saturated and the added value that an audit firm has for its client may be small, especially when the client delivers solid and reliable reports already. Advisory consults may be more profitable and lucrative. The question that EY asks itself therefore, is where it wants to be in the long run, looking at the desired revenue in 2020 and even further. Does it predominantly want to be an audit firm, or should the other service lines receive more attention? A potential shift in focus on a particular service line could be an important future strategy. A partner stated this as follows:

For now we are an audit firm in heart and soul and we will remain like that to great extent. However, for the long run it means that we have to ask ourselves that question every time. Which way do we want to go? That is an essential issue of our organization.

4.1.5 Key performance measures

Key performance measures can be identified at various levels. There are key performance measures at the level of the office, at the level of a team delivering services to a client and on individual employee level.

The most important measures that can be identified at office-level are revenue, margin and average hourly rate. Other important measures are quality, employee satisfaction and employee productivity. One level lower, at team-level, more or less the same measures are applied. The key performance measures at that level are a result of the measures at the level of the office. This means that margin and quality are the most important key performance measures at team-level as well. Quality can be measured via an internal Audit Quality Review (AQR) program, when an audit is evaluated. Next to that, every now and then, the Dutch regulator, Autoriteit Financiële Markten (AFM), reviews dossiers externally.

One level further down, it gets more complicated. All employees have their own goal plan, containing key performance measures focused on various quadrants. These four quadrants are people, markets, quality and operational effectiveness, as expressed by one of the partners:

Here I found it. If I look at my own goals, I make those goals based on the four pillars, markets, people, quality and operations.

Measures regarding the four quadrants differ from employee to employee, based on their job level. The goal plans of staff members for example, the lowest ranked employees in the hierarchy, are focused on personal development, like study progress and general development in audit procedures. The people-quadrant is very important here. Moving up one level, to senior staff, a measure like how well you guide your team is added, which can be measured by letting employees fill in review forms. At the level of manager, quality of the audit is very important. Next to that, from the operational effectiveness-quadrant, invoiced work in progress is important, as well as acquiring new clients, belonging to the markets-quadrant. The goal plan of a manager could also contain the amount of internships he or she supervises,

or trainings he or she provides. At the level of a partner, generating revenue is an important measure, as well as recruitment activities. What should be noticed is that the key performance measures differ across the employees, even among employees in the same peer group and at the same job level. It depends on the goal plans that the employee writes and personal preferences. However, there are job profiles that form guidelines for certain goal plans at various hierarchical levels. The higher the level in the hierarchy, the more quadrants are covered in the goal plan and the closer the goal plan relates to the overall goals of the office in Arnhem and EY in general.

4.1.6 Target setting

In general, there are various key performance measures that are linked to specific targets, especially margin and average hourly rate. An average hourly rate for an audit team that works for a client is 125 euros, while 100 euros is the lower limit. The average hourly rate is linked to a margin of 30%. However, as strict as such targets may look like, in practice it can be different. The following quote of a senior staff member points out the situation:

Basically you could say that it is a strict target. However, I have a client for instance, which gets us an average hourly rate of 62 euros and a 22% margin. That client should be on the black list in my opinion, but the partners still tells that we will offer service to that client next year. So, targets are not that strict.

Furthermore, there are budgets that should be complied to. However, it may be the case that it is known beforehand that a team will run out of budget, but the partner still accepts to deliver services. Another measure that is linked to a target is employee productivity. Offices are held accountable for the percentage of direct hours (working for a client) compared to indirect hours (time spent on education).

Looking at individual goals, there are no strict targets on finishing the CPA education for example. Although study progress could be something to measure hard and set specific targets for, it is not the case in reality, as expressed by a senior staff member:

In my goal plan it is stated that I have to finish my accountant traineeship for three years now, three years already. Have I been judged on that? No.

Another example is the amount of revenue that a partners should achieve. That amount usually is 3 million euros, although that is like an unwritten rule, rather than a strict target. However, individual goal and targets could be very explicit in some cases. When an senior staff employee wants to become a manager, there are several criteria that should be met: finishing CPA education and having a certain amount of experience. These goals could be incorporated in a goal plan. Having these concrete goals, or specific targets in this case and meeting these targets, makes it easier for that employee to enforce promotion.

When targets are in place, team-level measures are communicated to managers prior to making an offer to a client or are communicated via goal plans of individual employees, when it is about individual targets. Generally speaking, there are measures that contain targets, especially at team-level and office-level. However, in practice, they are not as strict as they look like. At individual level, targets are even less strict or there are just guidelines.

4.1.7 Performance evaluation

The performance evaluation process starts with assigning an employee, the counselor, who guides, supports and reviews a lower-level employee, the counselee. The counselor and counselee have three formal meetings per year. It is expressed by a partner as follows:

It is not very complicated. There is a reviewer, it is called a counselor. Everyone who works here, has a counselor, me too. Once you are a manager, you can become a counselor of a counselee. Then there are three meetings per year. At the first meeting of the year you look ahead to the upcoming year and write a goal plan. Halfway the year, at the mid-year review, you look back to the first half of the year. The question is whether you are on target in terms of your goals. At the end of the year, the year-end review, you look back at the whole year and determine whether you have achieved your goals.

Important to remark is that the beginning of the year is in September, the mid-year review is around January and the year-end review is in June. Furthermore, the counselee reviews his or her own performance, by writing a self-assessment based on the goals in the goal plan. The self-assessment is used as input for the year-end review. Besides that, the counselee receives feedback forms from people he or she has worked with during the year.

The counselor summarizes the feedback, the results of the goal plan and the self-assessment and determines a provisional rating. Employees can get a grade from 1 up to 5.

Grade 1 means a bad performance during the year, grade 2 means a performance below expectations, grade 3 means a decent performance, grade 4 means a performance above expectations and grade 5 means an excellent performance. The question is however to what extent the results of the goal plan and self-assessment have an influence on the rating. The rating is primarily based on the opinion of the people who fill in feedback forms about the daily job and the overall opinion of the counselor, while it is less focused on achieving specific goals in the goal plan, like finishing exams regarding study progress. The following quote of a senior staff member illustrates this:

I am not so sure whether the goal plan is relevant for the rating system. I do not know whether reaching my personal goals makes a difference. They just look at how I perform at a client.

The last step of the evaluation process is the review committee. Counselors and other managers and partners come together and discuss the performances and provisional ratings of various counselees and compare them with each other, to make sure that everyone gets a suitable grade.

4.1.8 Reward systems

EY Arnhem has a financial bonus system as well as a salary growth system, both initially based on the rating system. The rating an employee receives, determines more or less the bonus that will be earned. However, it does not mean that a particular rating in combination with job level directly corresponds with a predetermined bonus. Instead, the rating combined with job level can be seen as a guideline, from which can be deviated. Depending on a particular exceptional performance, that may not directly be covered in the rating, like successfully undergo two AFM reviews, bonuses vary. The bonus is established by partners and managers in the review committee. On top of that, the relative position in the salary scale can influence the bonus, as explained by the senior manager:

When you get 2% salary increase, while you are still at the bottom of the salary scale, it is not effective at all. A higher individual bonus can help in that respect.

The height of the bonus and salary increase also depend on the available bonus pool, which in itself is influenced by the performance of the office and the organization in general. In booming years, there is much space available for bonuses, while in lean years there is not.

The reward system is not just based on financial rewards, but also on non-financial rewards. The sign of appreciation from other employees is an important reward as well. On top of that, in informal and indirect ways, employees get other rewards, as illustrated by one of the senior staff members:

I wanted to have a day off once, because I was always working, working, working. Than my counselor told me, you always work very hard, you always get a 4, you definitely can have a day off.

Regarding punishments, in rare occasions, employees get a grade 2. It is allowed to have such a grade, but it should not happen a few times in row. There has to remain a positive outlook. When that is not the case, the employee probably will be fired. In even fewer occasions, employees get a grade 1. Such a rating usually means getting fired right away.

4.1.9 Information flows, systems and networks

Various information flows, systems and networks take place at EY Arnhem. Some of the formal procedures have already been discussed. The most obvious one is the evaluation cycle, including writing a goal plan, having a mid-year review and a year-end review. The goal plan is a feed-forward information flow, while the year-end review is a feedback information flow. The mid-year review contains both feedback and feed-forward information. The mid-year review looks back at the year so far, but it also becomes clear whether adjustments have to be made or extra support is needed for the upcoming months. Next to the evaluation cycle, the concept of feedback forms has been mentioned as well. Each employee asks for feedback from his or her supervisor at each client. On top of that, employees ask for feedback from lower ranked employees they supervise. So, there top down feedback, as well as bottom up feedback. Feedback forms are collected in an electronic database.

Feedback also comes from AFM reviews and AQRs. The AFM is the Dutch financial markets supervisor and regulator, who checks some of the dossiers made by EY. AQRs are internal reviews of dossiers by EY. The Global People Survey is another way of giving

feedback. All EY employees are asked to fill in that survey every year, to give their opinion on various topics and to measure employee satisfaction.

However, it is not just about formal procedures. Informal feedback and feed-forward moments play a major role as well. Having dinner with colleagues or having other informal conversations is essential. One of the partners points it out like this:

Sometimes it is like having your feet on the table, having a drink, and discuss what you are up to and whether there are any difficulties. What is your opinion about things?

4.1.10 PMSs use

The PMMS of EY Arnhem is used in a quite interactive way. It is not the case that each employee has very strict goals to achieve and targets to meet, imposed from higher levels. Rather, there are conversations and discussions between employees and counselees and counselors design a goal plan in consultation with each other. There is some subjectivity regarding evaluating employees and the story behind the measured numbers is essential. However, there still are targets and measures to base decisions on, like margin and an average hourly rate. The use of PMMSs is about finding a balance between diagnostic and interactive control, as well a balance between transactional and relational accountability. The PMMS tends to be more interactive than diagnostic and more relational than transactional. This will be elaborated on in paragraph 4.2.

4.1.11 PMSs change

Various changes have occurred in the last couple of years. The first change is that boundaries between offices start to disappear. Employees from different offices work together for a client and attention for interests of individual offices declines. This has to do with the increasing role of centralization.

Second, there is a change in focus on quality of the dossiers. The number and importance of AFM reviews have increased over the last few years. The result of this is that delivering high quality gets more attention. In order to guarantee high quality, standardization has increased. An audit nowadays contains more checklists and standard procedures than before.

Another important change is the focus on margin and average hourly rate. The current market and economic situation are not as bright as they used to be due to the financial crisis,

so rates are under pressure. Therefore, it is necessary to accept or reject clients based on the margin and average hourly rate that can be achieved. The labor shortage in audit firms comes into play here as well. Since there are not enough employees to deliver service to every potential client, choices have to be made. This is expressed by the senior manager as follows:

That is the challenge EY faces. You have to make choices and shift your focus. You can see the result of that by making decisions based on margin. We cannot accept any client anymore.

Furthermore, bonuses are not as high as they used to be. Due to the financial crisis, there is less money available for bonuses and salary increases. Another change regarding bonuses is the provision of information. In the past, a matrix was published so employees were able to determine their bonuses easily themselves, but that is not the case anymore. This is expressed by a manager as follows:

You knew your grade, you knew your salary and your relative position in the salary scale. Like, I am at 70% of the scale, I have grade 3, so I could look the amount in a matrix. That was very transparent. The matrix is not shared anymore. In that sense, it has become less transparent.

Nowadays, that matrix is still used as a guideline. Since it is possible to deviate from the matrix on an individual level, which was not the case in the past, the matrix is not published anymore.

Feedback processes have also seen some changes. Bottom up feedback, where lower-level employees give feedback to higher-level employees, is getting more attention and is used on a regular base. Besides that, feedback is now collected in an electronic database. The advantage is that feedback forms no longer have to be sent through e-mails.

4.1.12 Strength and coherence

In general, the vision of EY works its way down the organization. It all starts with the global vision of EY. That vision is then applied to the EMEA-area, Belgium and the Netherlands, the Netherlands and finally Arnhem. The vision remains the same, although it is adjusted to fit local circumstances. EY wants to double its revenue compared to 2013 and wants to build a better working world. The first success factor, delivering quality, is essential for building that

better working world. The second success factor, people, contributes to the quality. To double revenue, high quality, high performing teams, a good position in the market and effective operations are needed. It could be argued that the success factors and pillars fit well within the vision. Centralization and standardization to some extent are essential as well in order to deliver high quality. Looking at strategies, making decisions based on margin and acquiring new organizations, fit well within the vision too. Looking one step further, the key performance measures of employees are divided in four quadrants, which are also related to the pillars of the vision. The higher ranked an employee is, the more the individual goals correspond with the goals, vision and success factors of EY. This shows that the connections between the elements of the PMMS, starting from the global vision and going all the way down to individual key performance measures, are quite strong.

Furthermore, there are some explicit targets regarding the key performance measures, while in other occasions they are not there. There is an extensive performance evaluation cycle, with various formal and informal feedback and feed-forward information flows and the PMMS is used in an interactive way. On top of that, there are no real hard and direct measurable performance indicators that are directly linked to individual bonuses. Having not that much strict targets for employees, having conversations and dialogues regarding performance evaluation and having no very hard and direct measured performance indicators linked to bonuses and using the system in interactive way, seems to be consistent with each other. It could be argued that the whole PMMS of EY Arnhem is consistent and seems a logical process from the global vision to individual performance and to the way the system is used.

4.2 Accountability relationships

This paragraph is about the answer to the second sub questions: What are the perceived consequences in terms of accountability relationships at EY Arnhem?

Firstly, the key performance measures are considered. Employees do have various key performance measures, some of them are measurable objectively, others are much more subjective. Objective, measurable and hard measures are for example study progress, the number of trainings an employee provides, the number of internships a manager guides, the revenue a partner makes and the margin of a particular client. These measures could be dealt with in a hard way, in the sense of holding people accountable for these measures and judging them upon them. In reality, it not like that. These hard measures are usually used in a softer way, at least at individual employee level. While even the margin, on which decisions to

accept or reject a client are based, can be used in a soft way. Reason for this is that the story behind the numbers is considered, as expressed by a manager:

It is a fairly subjective story and there are not that much hard goals, although there also are measurement instruments... Even with those instruments, the story behind it is more important than the numbers itself. More important, I think.

Using key performance measures and targets in a soft way, by considering the background, context and story behind, belongs to the relational side of accountability.

Another element of relational accountability is the focus on conversations and dialogues. The counselee and counselor design a goal plan, meet up at the mid-year and year-end review and discuss feedback. The results of key performance measures are usually used as input for those conversations and the review committee, rather than output. Furthermore, there are moments where employees speak about their job with each other in informal matters, not just in a counselee and counselor setting, but also with other employees involved. These are all signs of relational accountability.

There are rewards for employees, in the form of bonuses and salary growth, based on the rating. However, firstly the rating in itself is a result of balanced judgments and contains some subjectivity. Secondly, the height of bonuses contains subjectivity as well. Thirdly, the bonuses are just a small part of the yearly salary of employees. Taking these issues into account, it could be argued that the bonus system does not play a big role in the PMMS. Looking at punishments instead, when an employee gets a grade 1, although such a grade is hardly ever the case, it is a clear situation. That means that the employee will be fired. A grade 2 is insufficient as well, but the aim is then to identify problems, to improve performance and eventually perform according to the desired level. This is expressed by a partner like this:

We do not punish people like that. We always try to make something out of it together as long as possible. Together we conclude whether it will work out or will not work out in the worst case.

This implies that there is a certain punishment, but when there is still room for improvement, employees do not face such consequences. The minor importance of the reward and punishment system, corresponds with a focus towards relational accountability.

The focus on the learning process is another element of the relational side of accountability, which is important at EY Arnhem. Personal development and improvements can be more important than just performing on the level an employee is supposed to, as illustrated by a manager:

I have more respect for someone who has made big improvements, than for someone who already was fantastic and keeps on being fantastic. It makes me feel like, that latter person is not getting any better, while the other person has made big steps forward.

A senior manager summarized the relational approach to accountability relationships it in the following way:

Dialogues and discussions, evaluations, learning capability, doing thing together, that suits with highly educated people. That is how we review people.

Various respondents mentioned the highly educated employees as one of the reasons for a focus on relational accountability, like one of the senior staff members said:

What makes this organization different, is that predominantly highly educated people work here. That implies that there should be a different form of monitoring and controlling people, compared to supermarket employees for instance.

A partner agrees with that view:

An audit firm usually has highly educated employees. An instrumental approach does not fit here.

Looking at some other characteristics of accountability, as identified in chapter 2 (table 1), employees are intrinsically motivated, want to develop themselves and have a lot of opportunities to do so. Characteristics like socializing effects, the social man and trust within the organization, fit well with the approach of EY Arnhem.

The PMMS of EY is used in a predominantly relational way, in the perception of the employees. Accountability relationships are at the relational side of the accountability

spectrum. A remark that should be made here, is that there definitely are instruments that are used. Forms of instrumental accountability is applied at EY. The argument in this paragraph, however, is that those instruments are used in a relational way.

4.3 Bottlenecks

Section 4.1 shows a diagnosis of the PMMS at EY and paragraph 4.2 shows what the PMMS looks like in terms of accountability relationships. However, these elements are not without any difficulties and ambiguities, there are various bottlenecks. The third sub questions is answered here: What are the main bottlenecks of the performance management and measurement system at EY Arnhem?

Firstly, the vision is supposed to be known by the employees. Partners and managers usually know quite a lot about the vision of EY and the goals EY wants to reach. However, for the lower-level employees, this is all less clear. (Senior) staff members usually do not know that much about the vision and are not bothered about it:

What that means? I have no idea and to be honest, I am not interested in it. I am more interested in where I want to go.

According to them, the vision is something that belongs to managers and partners, instead of (senior) staff members, which sounds reasonable though.

The second bottleneck is about centralization and standardization. Since EY is a big international organization it is logical that there is a particular policy used throughout all offices around the world. It is impossible to take the wishes and opinions of all 200.000 employees into account. The second issue, standardization of processes, is useful to be able to deliver the same quality anywhere in the world. In practice it turns out that it is difficult to find the right balance between centralization and decentralization, as well as the balance between standardization and freedom. Although there is still is some freedom and ‘empower local’ is an important feature of the vision, there is the danger of too much centralization, illustrated by a partner:

Sometimes you get the feeling there is a spreadsheet disease. If all lights turn green, everyone in the office is happy. Then it looks like there is less attention for the context and the world we live in.

Regarding standardization, according to some respondents, there is too much of it. For instance, even when clients have no going concern issues or when there are no legal claims, going concern forms and litigation forms still have to be filled in, as illustrated by a senior staff member:

Filling in those obliged documents, no one feels happy about that. Making a going concern report when there are just no risks... We are getting to extreme about that.

The third bottleneck is related to the goal plans. Employees do not always take the time to write a proper goal plan. Just before the deadline for approval, employees get e-mails to remind them to write a goal plan. Such reminders are necessary since half of the total amount of employees at EY Arnhem have not made their goal plan yet by then. If people do not take their time to write a goal plan and discuss it with their counselor and instead write things down very quickly at the last moment, it could be questioned whether those goal plans are effective. The second issue regarding the goal plan is the lack of influence it has on the rating of employees. It seems like the goal plan is not really taken into account when the rating is determined. The rating is usually based on the opinion of the employees who give feedback and the overall opinion of the counselor. If employees do not take enough time to write a goal plan and if the goal plan is not very important for the rating of the employee, it could be questionable whether the use of a goal plan is beneficially.

The fourth bottleneck is the use of a rating system. The main question here is whether you should attach a grade to employees. As one of the partners says:

The fact that we attach numbers to people is a terrible system. You can easily educate people, coach them, make them better, without attaching numbers. I think it causes more harm than that it is beneficial.

The majority of people gets a grade 3, the group of people that gets a 4 or even a 5 is small. That means that the people with grade 3 attached to them may be disappointed. The minority of people, with grade 4 or 5, will be satisfied. Not to mention the disappointment of the people receiving a grade 1 or 2. The total dissatisfaction is to be higher than the total satisfaction. It even goes as far as this, as stated by a partner:

Actually, someone told me yesterday, it looks like a 4 is becoming the new 3. It looks like there a devaluation going on, which is not good of course.

A third issue concerning the rating system is the subjectivity. The goal is to make the rating as objective as possible. It is questionable whether that is truly the case in practice, like a senior staff member pointed out:

They want to make it as objective as possible, but in reality that is not possible, I think.

In the first place this is driven by the subjective and varying opinions of the people in the review committee. In the second place this is influenced by the lack of daring to tell the truth in feedback forms, according to a senior staff member.

Sometimes you see that people do not dare to say that someone has made a mess out of it. They do not hit the nail on the hat. When such issues are not mentioned, they will not end up at the counselor.

The fifth bottleneck is concerned with the bonus system. In the past, when the bonus matrix was published, it used to be transparent. Nowadays the matrix is not published anymore and bonuses vary based on individual performance and circumstances. This makes the system nontransparent, which employees do not like. As one of the senior staff members said:

What the bonus depends on? Hardly anyone knows. So, that is just guessing.

Managers and partners agree with the fact that there is a lack of transparency. The main reason for the lack of transparency is that partners want to base the bonuses of employees on individual circumstances, as described earlier. The second issue regarding the bonus system is the question whether it actually motivates people. The argument here is the same as at the rating system. The majority will receive an average bonus, if any at all. Only a minority will receive a bonus above average. It could be the case that the dissatisfaction is higher than the satisfaction, according to a senior staff member:

I think it motivates the people who benefit from it. However, that group is much smaller than the group that does not benefit from bonuses. I think that the dissatisfaction is bigger, than the satisfaction for that small group.

A final bottleneck is concerned with employee payments as well. Every job level has its own starting salary. Every time an employee promotes to the next job level, salary increases up to the starting point of the new job level. The differences between the starting salaries of the job levels are big. Employees get salary increases every year, which brings them closer to the starting salary of the next job level. However, when there is room for only a small yearly salary increase, due to the lack of available money to increase salaries, it does not bring employees close to the next job level in terms of salary. As a result, when an employee gets promoted, there is still a huge increase in salary. This is expressed by a senior manager as follows:

In times of lean years, you stay at the low end of the salary scale. That is not going to work. However, when you get promoted, you have to start at the starting salary of the next level. Especially the step from senior staff to manager, that is about enormous percentages, insane.

It could be questioned whether such salary increases are desired. A more linear growth could be desirable.

4.4 Suggestions for improvements

The main bottlenecks of the PMMS at EY Arnhem are identified in paragraph 4.3. The next step is to make suggestions for improvements. The fourth sub question is answered here: What improvements to the performance management and measurement system at EY Arnhem can be suggested?

The first main bottleneck is the lack of knowledge about the vision of EY among lower-level employees, staff and senior staff. However, the lack of knowledge is understandable, since those employees argue that the vision is not something they have to think about. It is important to mention here that the lower-level employees have the feeling that understanding the vision gets more important once they get promoted:

The vision is less important for me. But when you are a senior manager and you are about to become partner, you have to live and breathe the vision.

There are ways in which knowledge about the vision can be improved, for example by extra meetings for the whole office at the beginning of the year in which the vision and

organizational goals are explained. Another way is to offer an online training module to make people learn about the vision. However, it is questionable how well lower-level employees will pay attention to that and whether they will remember a lot from training modules. The best solution probably is to leave it as it is right now. Employees will get to understand the vision when it is necessary, once they get promoted to the manager level or higher. There is a bottleneck here, but suggestions for improvements are not necessary.

The second bottleneck is about centralization and standardization. It is hard to find the right balance between centralization and decentralization in the first place, especially with a big and global organization as EY is. At the moment, the balance is reasonable, although there tends to be too much centralization. It is important to set great store by the 'empower local' component of the vision. Offices need to have the freedom to adjust to the vision of EY to their own circumstances and needs. That is something to address even more and should be stimulated more by the global board. Second, there is too much standardization. As explained earlier, standardization is necessary to deliver high quality all around the world. It is important to keep that in mind. However, standardization should have the goal of delivering high quality. Standardization should not be implemented, just for the sake of standardization. A suggestion for improvement is to leave out particular audit procedures, checklists or forms to fill in, that in fact have no added value for a particular client. Getting rid of unnecessary procedures will save time, money and will be beneficial for the satisfaction for the employees.

The third bottleneck is about the goal plan. A lot of employees at EY Arnhem leave the goal plan aside as long as possible and write some goals down at the very last moment. It could be questionable whether the goal plan in that sense is considered to be important in the eyes of the employees. A solution for this is to oblige employees to plan an appointment with their counselors and have a meeting for an hour, so they are forced to make time for it. It makes them to think about their goals for the upcoming year intensively and are able to hand in a goal plan on time. The second issue regarding the goal plan is that it is not well known what the influence of the goal plan is on the rating at the end of the year. To solve this, counselors or other people involved in the review committee can explain the role of the goal plan to the counselees at the beginning of the year, before the goal plan is handed in.

The third bottleneck is about the use of the rating system. The first element is concerned with the subjectivity. It is tried to make the ratings as objective as possible, but there will remain some subjectivity. Second, the rating system creates a lot of dissatisfaction for the employees who do not score above average. A first recommendation is to make people understand that a grade 3 is still a very good rating. Partners may be able to change the mind-

set of employees in that sense, so that they do not think that 3 is a bad grade or that a 4 is becoming the new 3. If a change in mind-set is not enough, it may be a solution to get rid of the whole rating system. It is still possible to educate people, to make them better and to compare people with each other, without attaching a rating to it at the end of the process. In the past, the rating system was useful to determine the bonus, since there was a matrix in which the rating and job level were directly connected to a specific bonus. Nowadays it is possible to deviate from the bonus in the matrix. Since bonuses can vary, even when employees are at the same job level and have the same rating, a rating is not necessary anymore in terms of applying bonuses. Eventually, employees are still evaluated and compared relative to their peer group and employees will know what they have done well and where they need to improve, but is a rating at the end of the process really necessary? If the answer to that question is 'no', getting rid of the rating system might be a good solution.

The fourth bottleneck is related to the bonus system. The first issue is that the system is nontransparent, which is not to the liking of (senior) staff members. The second issue is that the total dissatisfaction of bonuses is bigger than the total satisfaction. A possibility to make the bonus system transparent, is to publish the bonus matrix again and connect rating, job level and position in the salary scale to a fixed bonus. However, that is not likely to happen, since management wants to be able to look at every individual employee and his or her circumstances. On top of that, a transparent bonus system would still cause a lot of dissatisfaction, when some employees get higher bonuses than others. Another solution is to get rid of the current bonus system in general. The lack of transparency and the dissatisfaction are no longer an issue in that case. On top of that, bonus payments in general are not very big anymore, so it is questionable whether they have any added value. Another reason for this is that the respondents do not seem to get extra motivation from the bonus system, which could be related to the limited size of the bonuses. The following is said by a manager:

I am doing my best already. What can I do more? I do not think that I am going to work harder when I can get a bonus.

If management still wants to reward people for exceptional performance, a different method could be used, as suggested by one of the partners:

I really believe in the effect of delivering a top performance today and getting a bonus for it immediately. That would be really nice.

This gives management the opportunity to reward people immediately, instead of waiting until the end year, when people maybe already forgot about some of the top performances of their colleagues.

The fifth bottleneck is the design fault in the salary scale, where employees only get a minor salary increases during lean years, while the salary increase can be enormous, once they promote to a new job level. This is especially the case when times are rough, when there is not that much money available to increase salaries. Of course it is logical that a promotion to a new job level implies a high salary increase, but it should not be too big. A more linear salary growth is desirable. The solution for this is to increase the money available to increase salaries, even when times are rough. That might be a difficult task, but it would solve the lopsided wage growth.

Finally, a remark on the accountability relationships. In is not a bottleneck, rather the opposite of that, since the way EY Arnhem approaches accountability in a way that fits the organization well. However, since it is an important topic of the thesis, it is addressed in this section. Employees are mainly held accountable in a relational way. There are various measurement instruments and procedures, some of them are used in a more instrumental way, like decision making about accepting or rejecting an client, based on the margin that can be achieved. However, even such an instrument that contains a relatively easy measurable target, can be used in a relational sense. Most of the time, especially at the individual level of the employee, instruments are used in a relational way. By taking the characteristics of accountability relationships from chapter 2 (table 1) into account, as well as the view of Vosselman, Diefenbach and other researchers, the relational approach of EY Arnhem is appropriate. It is important to continue with the relational approach.

5. Conclusion and discussion

This chapter presents the conclusion and discussion of the thesis. The conclusion summarizes the bottlenecks of the PMMS and recommendations for improvements. The discussion presents the limitations of this study, recommendations for the framework of Ferreira and Otley (2009) and potential topics for further research.

5.1 Conclusion

This thesis addresses the PMMS at EY Arnhem. The diagnosis of the system is made based on the twelve questions of the framework by Ferreira and Otley (2009). Next to that, accountability relationships based on the framework of Broadbent and Laughlin (2009) are considered to address the way in which the PMMS at EY Arnhem is used in practice. By making the diagnosis and looking at the accountability relationships, various bottlenecks of the system show up. The goal of the thesis is to identify those bottlenecks, based on the diagnosis and accountability relationships, and suggest solutions to improve the PMMS.

The first main bottleneck, at least at first sight, is the lack of knowledge of the vision of EY at lower-level employees. However, it turns out that are no improvements needed. There are logical arguments why lower-level employees do not know that much about the vision of EY. These employees assume that they will get to know more about the vision once they get promoted to higher job levels. The second main bottleneck is about the goal plan. Employees do not take enough time to make their own goal plan. The recommendation is the oblige employees to make an appointment with their counselor to speak about their goals and to hand the goal plan in on time. The second issue regarding the goal plan is that it is unclear to what extent the goal plan influences the rating of the employee at the end of the year. It is recommended that the value of the goal plan for the employee rating is communicated to the employee before the goal plan is handed in. That makes it clear what the role of the goal plan is. The third main bottleneck is the rating system. The rating system satisfies only the minority of employees, the ones who are graded above average. For most other employees, the ones who are graded on average or below average, usually end up being dissatisfied. Other than that, various employees do not like attaching grades to people anyway. There are two recommendations suitable for the rating system issues. The first one is to make employees understand that a grade 3 is a very good grade and that they can achieve a lot when scoring a 3. However, changing such a mind-set might be very difficult. Another potential solution is to get rid of the rating system at all. Employees will be evaluated in the same way as it is now,

except from the absence of an overall grade at the end of the process. The fourth main bottleneck is the bonus system. Like the rating system, the bonus system causes more harm than it is beneficial, since the dissatisfaction is bigger than the satisfaction. On top of that, it is questionable whether the bonus system motivates people. This is partly because of the limited size of bonuses and partly because of the fact that employees already deliver the best job they can in most cases and that the prospect of a bonus does not influence that. The recommendation therefore is to get rid of the bonus system as it is now. Instead, if management still wants to reward exceptional performance, management can offer a bonus immediately after the particular performance. The fifth main bottleneck is the design fault in the salary scale. The salary increase of an employee is very big when he or she gets promoted to a new job level, especially when economic times are rough. More linearity regarding salary increases would be desirable. The recommendation here is to make more money available for salary increases, even in lean years, in order to make salaries grow more stable.

5.2 Discussion

5.2.1 Practical and scientific relevance

This thesis helps EY Arnhem to understand what the characteristics of the PMMS are and how it works out in practice in terms of accountability. On top of that, various bottlenecks are identified and recommendations for improvements are presented. This research therefore has practical relevance for EY Arnhem. Furthermore, this study contributes to the current discussion of accountability relationships, which can be useful and is relevant to any organization. The main message here is that, especially in organizations with highly educated people where personal development and the emphasis on a learning climate are important, instrumental accountability is not suitable.

In terms of scientific relevance, some remarks for the framework of Ferreira and Otley (2009) can be made. The third question of the framework is about the organization structure. That question is in an odd place. During the interviews, it felt like the question about the organization structure was not in line with the preceding questions about the key success factors and successive question about the strategies and plans. The organization structure question fits better with the rim of the framework (see figure 1), where questions 9, 10, 11 and 12 are placed as well. The second remark is about question 10, the use of the system. The explanation of that question in the paper of Ferreira and Otley (2009) already mentions some concepts of control, like diagnostic and interactive control from Simons (1995). That question could be expanded, taking the viewpoint of Broadbent and Laughlin (2009) into account. The

accountability spectrum of instrumental and relational accountability relationships could be incorporated into that question, in order to improve the Ferreira and Otley (2009) framework. The final remark is about the terminology Ferreira and Otley (2009) use. They call it the diagnosis of a 'performance management system' and do not explicitly mention the term 'measurement'. However, the 'measurement'-part includes setting key performance measures, targets and evaluating employees and is essential for their framework. The term 'performance management and measurement system' would therefore be more suitable than just 'performance management system'.

5.2.2 Limitations

This study contains various limitations, which are explained in this section. Chapter 4, paragraph 3 on accountability relationships focusses primarily on the relationships as experienced by individual employees. It does not look for example at the way an office in general is held accountable for the revenue it makes. It might be the case that there is more instrumental accountability at such a higher level in the overall organization of EY. This thesis does not say much about the way Dutch board looks at the Arnhem office in terms of accountability or about the way the EMEIA board looks at EY BeNe or the Netherlands. Besides that, it is important to mention that the thesis specifically focuses on employees of the assurance service line. It could be the case that the PMMS of EY Arnhem even differs among the service lines. These two issues that the scope of this study is limited.

Another limitation is the use of a particular framework for this research. The framework of Broadbent and Laughlin (2009) is easy to use because of the concrete questions and the extensiveness of it. However, the use of this framework as a filter that is placed over EY Arnhem, may imply that there are some characteristics of the PMMS that have not shown up. Some factors that could influence the PMMS are the culture of the organization or country for example. Potentially, the average age of the employees has an influence on the PMMS as well, especially since audit firm employees are usually young and the average age of employees is around 30 years.

5.2.3 Future research

There is a variety of potential future research areas, especially related to the limitations of this study. It might be interesting to find out how accountability relationships work and how the PMMS looks like at other service lines at EY Arnhem, at other Dutch offices, another country, or at EMEIA level or global level. That might give some interesting different

insights, characteristics and bottlenecks compared to this study. Apart from that, a different framework could be used to find some characteristics or bottlenecks that are not presented in this study.

Looking at the scientific relevance, there are opportunities to improve the framework of Ferreira and Otley (2009). There might be questions that are not yet part of the framework but could be added. Those questions could be related to the technical characteristics of the PMMS, but the questions could also address some contextual factors. Furthermore, it might be interesting to incorporate the framework of Broadbent and Laughlin (2009) in the framework of Ferreira and Otley (2009) in question 10. How that could look like, might be investigated in future research.

5.2.4 Acknowledgements

I would like to thank Ed Vosselman for the supervision of this master's thesis, as well as the respondents of the interviews and Renée Wijkamp, my supervisor during the internship at EY.

Literature

- Adler, P.S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1996), 61-89.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business School Press.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bovens, M. (2010). Two concepts of accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946–967.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research* 20 (2009), 283–295.
- Craig, R., Amernic, J., & Tourish, D. (2014). Perverse Audit Culture and Accountability of the Modern Public University. *Financial Accountability & Management*, 30(1), 0267-4424.
- Demartini, C. (2013). *Performance Management Systems – Design, diagnose and use*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Dews, P. (1998). Instrumental and communicative rationality: Habermas and the Frankfurt School. *Routledge*.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialist “Enlightenment”. *Public Administration* Vol. 87, No. 4, 2009, 892–909.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Epstein, M.J. (2008). Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance. Aligning, measuring, and rewarding performance in complex organizations. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Volume 18, 3–17.
- Ernst & Young Nederland LLP (2015). Integrated Annual Review, 2014/2015.
- EYGM Limited (2013). Building a better working world.
- EYGM Limited (2014). Our vision, values and impact – UN Global Compact 2013.
- EYGM Limited (2016). Global Review 2015.

- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- Foss, N., & Stea, D. (2014). Putting a Realistic Theory of Mind into Agency Theory: Implications for Reward Design and Management in Principal-Agent Relations. *European Management Review*, Vol. 11, 101–116.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, No. 3, 193-211.
- Institute of Chartered Accountants (2005). Agency theory and the role of audit. *Audit Quality Forum*, 4-13.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Lavy, S.A., John G. K., & Manish, D. (2014). KPIs for facility's performance assessment, Part I: identification and categorization of core indicators. *Facilities*, Vol. 32 Iss 5/6, 256 – 274.
- Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *Int. J. Production Economics*, 41, 23-35.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, Vol. 57 No. 9, 705-717.
- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 918–938.
- Murphy, M., & Skillen, P. (2015). The Politics of Time on the Frontline: Street Level Bureaucracy, Professional Judgment, and Public Accountability. *International Journal of Public Administration*, 38:9, 632-641.
- Nowosielski, K. (2014). Controlling process performance indicators. Results of empirical and theoretical research. *Management*, Vol. 18, No.1, 446-459.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems Research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Power, M. (1996). Making Things Auditable. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, No. 2/3, 289-315.

- Roberts, J. (2001). Trust and Control in Anglo-American Systems of Corporate Governance: The Individualizing and Socializing Effects of Processes of Accountability. *Human Relations*, 54, 1547-1572.
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' Accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 957-970.
- Roberts, J., & Scapens, R.W. (1985). Accounting systems and systems of accountability – Understanding accounting practices in their organizational contexts. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 443-456.
- Rodgers, R., & Hunter, J.E. (1991), Impact of management by objectives on organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 2, 322-36.
- Shahin, A.M., & Mahbod, A. (2007). Prioritization of key performance indicators, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 Iss 3, 226-240.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Swanborn, P.G. (2013). *Case studies – Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23, 171-185.
- Verbeeten, F. H.M. (2008). Performance management practices in public sector organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 Iss 3, 427 – 454.
- Visser, M. (2016). Management Control, Accountability, And Learning In Public Sector Organizations: A Critical Analysis. *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations Studies in Public and Non-Profit Governance*, Volume 5, 75-93.
- Vosselman, E. (2008). Accounting, instrumentalisme en het organisatorisch Samenwerkingsverband. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 82, iss. 4, 161-169.
- Vosselman, E. (2012a). Accounting, accountability and virtue ethics in public organizations: from market bureaucracies to moral communities. *Nijmegen Center For Economics*, 1-29.
- Vosselman, E. (2012b). Control in de moderne overheidsorganisatie: van opportunistische agenten naar betrouwbare 'stewards'.

Vosselman, E. (2014). The 'performativity thesis' and its critics: Towards a relational ontology of management accounting. *Accounting and Business Research*, 44(2), 181-203.

Walseth, L.T., & Schei, E. (2010) Effecting change through dialogue: Habermas' theory of communicative action as a tool in medical lifestyle interventions. *Med Health Care Philos*, 2011 Feb;14(1), 81-90.

Appendix

Interview information

Job level	Date	Duration
Senior staff 1	May 17th 2016	41 minutes
Senior staff 2	May 24th 2016	55 minutes
Senior staff 3	May 24th 2016	45 minutes
Manager	May 25th 2016	50 minutes
Senior manager	June 1st 2016	1 hour and 9 minutes
Partner 1	June 1st 2016	50 minutes
Partner 2	June 3rd 2016	47 minutes

Interview codes

Framework questions	Framework questions	Remaining elements
1. Vision and mission	7. Performance evaluation	13. Accountability relationships
2. Key success factors	8. Reward system	14. Bottlenecks
3. Organization structure	9. Information flows, systems and networks	15. Improvements
4. Strategies and plans	10. PMSs use	
5. Key performance measures	11. PMSs change	
6. Target setting	12. Strength and coherence	

Interview 1 – Senior staff 1

Interviewer (I)

Respondent (Res)

Interviewer: Nou, zou je mij iets kunnen vertellen over de missie en visie van EY?

Respondent: Uhh, nou missie en visie vind ik altijd moeilijk om uit elkaar te houden. Ik weet dat er iets is van het vision 2020 gebeuren dat speelt bij EY. Daar moeten we zo'n, ik weet niet hoeveel, volgens mij een bepaalde omzetgroei in procenten moeten we behalen, maar het gaat om een flinke omzetgroei. Ja, dat weet ik dat het in ieder geval global loopt. Goed, als je nou kijkt wat is nou onze slogan, dat was altijd "Quality in everything we do". Dat is nu natuurlijk "Building a better working world". Wat ik me daar, wat ik heel eerlijk moet zeggen, wat ik me daar precies bij moet voorstellen, heb geen idee. Echt geen idee. Ik moet er heel eerlijk bij zeggen, dat interesseert me ook niet zoveel. Ik snap best dat mensen hoog in de boom wat verder vooruit kijken, van waar moet EY naar toe. Maar ik heb daar zelf uiteindelijk helemaal niks mee. Ik kijk meer van, waar wil ik zelf naar toe. En waar ik in dit geval, ja tuurlijk laat ik me leiden door de organisatie, waar de organisatie naartoe wil. Maar goed, ik heb natuurlijk een eigen pad. Ja goed, het is niet zo dat ik denk, ik moet me verdiepen in het pad waar EY naartoe wil. Wat wel denk ik belangrijk is, wat je in Nederland ziet, hè wat je ziet in dat EY afstand doet van kleinere klanten. En toch wel wat meer wil focussen op grotere ondernemingen. Ik denk een stukje fee speelt, marktbenadering en ik denk ook een stukje kwaliteit.

Opmerking [JJF1]: 14

Opmerking [JJF2]: 1

Opmerking [JJF3]: 1

Opmerking [JJF4]: 14

Opmerking [JJF5]: 4

I: Ja, maar goed die missie en die visie is dus niet iets waar jij je specifiek mee bezig houdt of zo.

Res: Nee.

Opmerking [JJF6]: 14

I: Oké, hoe denk je dat dat bij andere werknemers zit?

Res: Nou, ik denk dat dat zelf nog wel een beetje kantoor, kantoor, per kantoor kan verschillen. Dat dat bijvoorbeeld in Utrecht heel anders zal zijn. Uh, maar bij ons, maar goed, ik denk zelf dat senior staffs daar niet zoveel mee bezig houden. Ja, ik denk zelf, laat ik het zo zeggen, een partner zou zich iets meer daar mee bezig moeten houden. Want die heeft wel een portefeuille natuurlijk, Ja die zal toch een beetje in lijn moeten houden met wat de visie van EY global is. Want het is iets erger als je als partner afwijkt van de visie dan als senior staff.

Opmerking [JJF7]: 1

I: Is dat wel iets waar op de een of andere manier over gecommuniceerd wordt naar werknemers?

Res: Ja dat is er wel hoor, je hebt af en toe van die mails waarin, ja, gecommuniceerd wordt. We hebben ook nog wel iets van e-learning gehad. Maar dat is niet echt blijven hangen.

Opmerking [JJF8]: 1

Opmerking [JJF9]: 14

I: Oké, helder. Dan gaan we naar het tweede onderdeel eigenlijk. Dat gaat nog steeds een beetje door op die visie. Dat gaat over key succes factors. Uh, wat denk je dat belangrijke succesfactoren zijn, die bepalend kunnen zijn voor het succes van EY?

Res: Ah, daar weet ik denk ik wel iets meer over hè. We hebben volgens mij een paar van van die pijlers staan. Waar ook de mensen zelf op beoordeeld worden. Volgens mij, laten we

Opmerking [JJF10]: 2

Opmerking [JJF11]: 7

zeggen voor mij, zijn dat eigenlijk twee dingen. Uh, dat moet ik eigenlijk beginnen met wat ik het belangrijkste vind. Dat zijn mensen. Als je kijkt wat is EY nou voor een organisatie, EY is natuurlijk een accountantskantoor, dienstverlening. Dus de mensen die er werken zijn belangrijk. Dus ik denk dat de mensen daarvoor een hele belangrijke succesfactor zijn binnen de organisatie. En ik denk dat dat ook een van de belangrijkste punten vanuit die visie global en landelijk zou moeten zijn. Als je gewoon goeie mensen hebt, dan weet je ook dat je ook goeie dienstverlening kan verlenen. Wat daar mee samenhangt, volgens mij de kwaliteit. Uh, dat staat los van mensen, maar zal ook samenhangen met mensen. Zorg dat je de goeie mensen aanneemt, zorg dat je een goeie kwaliteit hebt. Maar ook cursussen weet ik allemaal wat, vaktechnische bijeenkomsten. Dat is belangrijk. Uh, ja, wat is er nog meer. Je had volgens mij ook iets van growth.

Opmerking [JJF12]: 2

Opmerking [JJF13]: 2

Opmerking [JJF14]: 2

I: Bij die drie pijlers bedoel je?

Res: Ja, heb jij ze opgezocht?

I: Ja dat heb ik, maar het gaat er nu om wat de werknemers er zelf van weten. Ja ik zie hier people, markets en quality. Dus dan zal growth wel bij markets horen.

Res: Ja.

I: Oké, dan komt het derde onderdeelje al. Dat gaat een beetje over de organisatiestructuur. Centralisatie, decentralisatie, standaardisatie, dat soort dingen. Ik ben eigenlijk vooral benieuwd naar die standaardisatie. Zou je daar iets over kunnen vertellen?

Res: Ja, standaardisatie, dat traject zie eigenlijk de laatste twee jaar wel. Uh, dit jaar is er voor het eerste een cursus standaardisatie gegeven. Dat is dan met name, als je aan standaardisatie moet denken, dan moet je met name denken aan vastlegging. Welke werkzaamheden moet je nou uitvoeren, welke posten in de jaarrekening. Dat kan heel erg gestandaardiseerd worden. Maar dat een heeft wat te maken met de pijler van ik denk, hè kwaliteit, Hè, als je weet dat iedere werknemer gewoon dezelfde werkzaamheden uitvoert, dan kun je een bepaalde kwaliteitsnorm nastreven. Ik denk dat dan standaardisatie op zich heel goed is. Uh, aan de andere kant, moet je ook weer niet te veel standaardiseren. Ieder bedrijf is weer apart. En dan kun je ook wel zeggen, nou ja, de hoge risicofactoren zijn altijd klant specifiek. Dat is vrij lastig te standaardiseren. Terwijl he, het controleren van liquide middelen, vastleggen en dergelijke. Stukje kwaliteit. Als je heel goed standaardiseert, vanuit de gedachtegang van bijvoorbeeld de global talent hub, waarbij we ook mensen uit India gebruiken. Nou goed, hoe meer gestandaardiseerd alles is, hoe makkelijker je dat soort dingen kan vastleggen.

Opmerking [JJF15]: 3

Opmerking [JJF16]: 3 / 12

Opmerking [JJF17]: 3 / 14

I: Wordt daar dan ook sterk op gecontroleerd, dat mensen zich aan dat soort gestandaardiseerde zaken houden?

Res: Ja, of daar echt op gecontroleerd wordt op standaardisatie weet ik niet. Uh, nou kijk, het is wel zo dat, er worden bij ons interne reviews uitgevoerd. Sowieso heb je natuurlijk al de review die op een controleteam zit. In een staff, daar wordt natuurlijk wel een soort vorm van standaardisatie getoetst. En daarnaast heb je intern in een team heb je ook nog kwaliteitsreviews. Die kijken wel naar een stukje vastlegging, maar of dat nou echt is van, is dat nou conform wat we gestandaardiseerd zouden doen, dat denk ik niet. Het wordt vooral heel erg gestimuleerd, of het ook echt getoetst wordt, ja wel dat er altijd op een document moet staan van 'doel, werkzaamheden, conclusie'. Maar goed, de echte kwaliteitsbeoordelaar

Opmerking [JJF18]: 3 / 13

Opmerking [JJF19]: 7

Opmerking [JJF20]: 7

die gaat waarschijnlijk niet naar bijvoorbeeld liquide middelen kijken of dat goed gedaan is zou ik zeggen.

Opmerking [JJF21]: 3

I: Nee dat is helder. Dan komen we op het vierde puntje uit. Dat gaat over de strategie. Dat slaat eigenlijk meer terug op de eerste en de tweede vraag. Wat denk je welke strategie EY hier in Arnhem heeft, om doelen te bereiken, om missie na te streven, om succes factors na te streven?

Res: Dat vind ik een lastige vraag. Enerzijds, we weten allemaal wat er op kantoor Arnhem gebeurt, qua uittreding van....

I: van managers

Res: van topmensen. Partners, director. En aan de andere kant vind ik het heel lastig om te meten, van hoe belangrijk is kantoor Arnhem eigenlijk nog in het geheel. Je ziet, ik bedoel niet zo dat kantoor Arnhem weg zal gaan. Maar je ziet veel meer eigenlijk, he dat de kantoorgrenzen aan het verdwijnen zijn. Ik doe ook opdrachten voor Amsterdam, voor Utrecht. Ik heb mensen, die op teams vanuit kantoor Arnhem zitten, waarbij de partner in Arnhem zit, maar ook met mensen uit Zwolle waarmee ik op een team zit. Dus je ziet daar steeds meer dat regio, dat bepaalde regio's belangrijk worden. Maar misschien ook wel landelijk. Dus of kantoor Arnhem daar nou echt een strategie of een visie of zo voor zou hebben, dat weet ik eigenlijk niet.

Opmerking [JJF22]: 4

I: En als je Arnhem los zou laten, als je het meer landelijk bekijkt.

Res: Ja landelijk dan denk ik toch van, dat we wat meer afscheid gaan nemen van kleinere klanten. Het hoeven niet zo zeer kleine klanten te zijn, maar klanten met een slechte marge. We gaan ook uit de gemeenten bijvoorbeeld. Daar is de kwaliteit bijvoorbeeld, wat wij denken, onvoldoende. Nou goed, daar kies je dan op dat moment voor. Een risicoanalyse voer je uit daarvoor hè. De risico's zijn daarvoor gewoon te groot.

Opmerking [JJF23]: 4

I: Wat voor risico's zitten daar dan aan?

Res: Ja dat is wat meer, met name dan, een stukje kwaliteit. Ik heb zelf in de lokale overheid gezeten en die administratieve organisatie van die gemeenten die zijn gewoon altijd, vond ik, gewoon wat minder dan een profit organisatie.

I: Is dat dan bijvoorbeeld omdat die geen belangrijke stakeholders of shareholders hebben bijvoorbeeld. En dat ze dan denken, het is niet zo belangrijk.

Res: Geen idee waarom dat zo is, echt geen idee.

I: Oké, prima. Dan wil ik het graag hebben over kritieke prestatie indicatoren. Die wil ik opsplitsen in drie delen, EY Arnhem of EY algemeen, als team op een klant, en als individuele werknemer. Laten we met die eerste beginnen. Wat weet je van kritieke prestatie indicatoren van EY Arnhem? Er komt bijvoorbeeld om de zoveel tijd zo'n lijst met kritieke indicatoren en doelstellingen en kpi's in de mail.

Res: Je weet hoe goed ik de visie van EY volg. Nee, geen idee. Ik kijk daar echt niet naar. Stel dat ik partner ambities zou hebben, dan zou ik daar zeker naar kijken. Maar ik kijk daar echt niet naar, enorm slecht misschien

Opmerking [JJF24]: 14

I: En als je dan kijkt naar een team op een klant

Res: Nou als je naar een team op de klant kijkt, en dan spreek ik puur voor mezelf, dan heb je eigenlijk twee belangrijke factoren, die ik belangrijk vind. Waarbij voor mij eigenlijk het minst belangrijk is, heb ik nou een goeie marge gehaald op de opdracht. Ik heb daar zelf niet zo heel veel mee, ik weet dat dat belangrijk is, maar goed hoger de functie, hoe belangrijker de marge wordt. Ik kijk ook wel met een schuin oog mee. Zo van, dat is wel belangrijk. Dat is ook niet leuk he, stel je bent wel je werk aan het doen, maar het wordt niet gefactureerd, ja. Dus één marge, twee, klanttevredenheid. Hè wat ik zelf altijd wel belangrijk vind, is dat je een goeie relatie met je klanten hebt. Stel dat de relatie met de klant gewoon slecht is, dan is de controle ook gewoon vaak niet leuk. En dat merk je gewoon aan het team, de sfeer om het team. Je kunt ook wat minder makkelijk bevindingen communiceren. Dus klanttevredenheid vind ik absoluut heel belangrijk. En wat voor mij ook heel belangrijk is, is uiteindelijk de kwaliteit van het dossier.

Opmerking [JJF25]: 5

Opmerking [JJF26]: 5

I: En zijn dat dan ook zaken waar specifieke targets op staan?

Res: Nou kijk, marge wel. Wij hebben een ERP systeem. Daar zit dan een bepaald percentage. Ja, daar zijn wel richtlijnen voor. Ik weet dat dat echt meetbaar is. Klanttevredenheid, natuurlijk niet meetbaar. Kwaliteit is niet echt meetbaar. Wat je wel hebt, is dat de partner in keer in de drie jaar, worden twee dossiers van een partner gereviewd. Maar goed, je probeert natuurlijk die controle zo goed mogelijk uit te voeren. Zo goed, dat dat gewoon in overeenstemming is met de norm, en ook die vastlegging. In dat opzicht dat je dus voldoet aan een bepaalde norm. Maar dat dat echt 6, 7, 5, 4, 3, nou ja geen flauw idee. Je probeert gewoon altijd het dossier conform en wat zou moeten op te zetten en de controle uit te voeren.

Opmerking [JJF27]: 6

Opmerking [JJF28]: 6 / 7

I: Oké, en dat specifiek op de individuele werknemer. Volgens mij is er bijvoorbeeld een soort goal plan.

Res: Ja.

I: Zou je daar iets over kunnen zeggen?

Res: Ja, in principe, elk jaar moet iedere werknemer een goal plan opstellen. Daarin, ja, daar gaat de werknemer beschrijven van nou ja goed, wat ga ik nou allemaal doen dit jaar, hoe wil ik mezelf ontwikkelen, wat wil ik bereiken. Nou ja, dat wordt daar uiteindelijk uiteengezet. Daar zie je ook nog wel een beetje verschil he. Meestal hebben de eerstejaars, de eerste paar jaar, kijk je vooral hoe ga je werk en studie combineren, dat soort dingen. Nou goed, naarmate je wat hoger in de organisatie komt, dan probeer je hem ook steeds meer toe te spitsen op die kritische succes factoren. Laat ik het zo zeggen, ik best wel echt een beetje aan het kijken, van met name wat kan ik aan people doen, wat kan ik aan kwaliteit doen. Markets wist ik dan niet, maar ja. Ja, je gaat jaarlijks ga je dan een goal plan schrijven. Dan heb je tussentijds daar een soort van beoordelingsgesprek over. Nou ja, ik weet niet of het echt een beoordelingsgesprek is, maar. Je gaat meer met je counselor, ik weet niet of je het concept van een counselor binnen EY kent.

Opmerking [JJF29]: 5 / 6 / 7

Opmerking [JJF30]: 12

Opmerking [JJF31]: 7 / 9

I: Ja.

Res: En dan ga je in gesprek van ja hoe gaat het nu, je wilt af en toe nog wel eens je goal plan bespreken van hoe staat het nu met de doelstellingen die je in goal plan hebt geformuleerd. Ga je dat halen of ga je dat niet halen. Daar moet je een kladje over schrijven. En wat je eigenlijk gedurende het jaar vaak doet, is dat bij de mensen waar je vaak mee samen hebt gewerkt, ga je reviews opvragen. En dan ga je dus kijken, ligt een beetje aan de opdracht die je uitvoert, maar dan kun je dus kijken van goh ik heb bepaalde doelstellingen in mijn goal plan opgenomen. Wat voor ontwikkelingen ik door wil maken, heb ik dat dan ook bij deze opdrachten weten te realiseren. Als ik bijvoorbeeld naar mezelf kijk, vorig jaar heb ik een doelstelling opgenomen dat ik zelf ook actief betrokken ben in de gesprekken met de partner. Dat je teamvergaderingen ook leidt. Nou goed, dat probeer ik dan dus ook zoveel mogelijk wel toe te passen bij mijn opdrachten. En dan heb je aan het eind van het jaar, dan moet je alle reviews verzamelen. Daar ga je dat allemaal nog eens terugkijken, van wat heb ik dit jaar allemaal gedaan, komt dat nou overeen met mijn goal plan. Moet ik wel goed, ik weet niet of dat relevante informatie is of misschien dat de volgende vraag is, wat ik me af en toe wel eens afvraag is in hoeverre heeft een bepaald rating systeem binnen EY, ik weet niet of je daar ook bekend mee bent...

Opmerking [JJF32]: 7

Opmerking [JJF33]: 7 / 9

Opmerking [JJF34]: 5

Opmerking [JJF35]: 7 / 9

I: Ja.

Res: Ik vraag me wel eens af of dat ratingsysteem nou echt, of dat goal plan nou echt enigszins relevant is in dat rating systeem. Want in principe bepalen de managers en partners boven je wat nou een bepaalde rating wordt voor een bepaalde medewerker. Nou goed en ik weet niet of het nou uitmaakt of ik nou bepaalde doelstellingen in mijn goal plan wel of niet behaald heb. Voor mij kijken ze gewoon hoe ik bij de opdracht functioneer. Er zijn nog heel veel randzaken buiten het goal plan om, of buiten de opdracht om, ik weet niet of dat echt relevant is. Dat weet ik niet. Daar merk ik zelf niet echt iets van.

Opmerking [JJF36]: 7 / 15

I: Nee oké. Je zei net al, dat goal plan is iets wat je zelf schrijft, is dat iets wat je in overleg doet met je counselor?

Res: Ja. Ja, dat doe je met je counselor.

Opmerking [JJF37]: 7 / 13

I: Uh, even kijken hoor. Eigenlijk hebben we de volgende vraag ook al behandeld. Goed, nog even over het goal plan. Het is niet echt iets concreets of zo met indicatoren, maar meer een soort subjectieve benadering van alle werkzaamheden.

Res: Ja.

I: En dat zijn ook zaken die niet specifiek betrekking hebben op een specifieke klant.

Res: Ja, precies.

I: Hoe kijk je dan tegen het evalueren van de prestaties aan. We hadden het er al over, dat je reviews opvraagt, dat je in gesprek raakt. Gebeurt het bijvoorbeeld wel eens dat doelstellingen bijgesteld worden.

Res: Nou bijgesteld worden eigenlijk niet. Laat ik het zo zeggen, gedurende het jaar, het kan bijvoorbeeld best zo zijn dat je bepaalde goals niet gehaald hebt. Ja dat kan. Wat je

Opmerking [JJF38]: 7 / 13

bijvoorbeeld wel ziet is dat mensen soms hele concrete doelstellingen opnemen in het goal plan. Wat dan ook makkelijk meetbaar is, of je het wel of niet hebt gehaald. En dan kun je dus de sjaak zijn. Maar ik merk niet echt dat het wordt bijgesteld.

Opmerking [JJF39]: 5

I: Nee precies. En je hebt dus drie evaluatiemomenten gedurende het jaar. Midden van het jaar, einde van het jaar, begin van het jaar.

Res: Ja precies. Je kunt eigenlijk gewoon zeggen, eigenlijk moment één en moment drie, komen een beetje samen. Dan meer van he, samen met je counselor, daar zit dan altijd een leidinggevende bij vanuit kantoor. Of Wichert of bij mij is dat altijd Pieter van Veen geweest. En dan heb je het jaar gewoon doorgesproken. Wat heb je nou het afgelopen jaar bereikt, en dat gaat dan heel vaak door in volgend jaar. Dus dat valt meer samen. Je kunt ook zeggen het is gescheiden, maar ik vind altijd dat het bij elkaar zit, van wat wil ik volgend jaar nou bereiken.

Opmerking [JJF40]: 7 / 9

Opmerking [JJF41]: 7

I: Oké, dan een stukje over beloningssystemen. Heb je binnen EY iets als een variabel salaris of bonussen? Eventueel gekoppeld aan het goal plan of de rating die je krijgt.

Res: Er is variabel salaris. Ja, zeker. Die hangt aan je rating. Je hebt 1 tot en met 5. 5 is uitstekend, 1 is slecht, 3 is normaal. Of, nou normaal, naar behoren. Ja, in principe vindt daar, ik weet het niet helemaal, ik heb wel eens van mensen gehoord, sommigen met een 3 krijgen een bonus, sommigen met een 3 niet. Geen idee precies. In principe is het zo dat je vanaf een 4 een bonus krijgt. Misschien in uitzonderlijke, in bijzondere gevallen, dat je met een 3 ook een bonus krijgt. Maar die zal dan wat lager zijn als mensen met een 4. Of die echt gelinkt is aan je goal plan, eigenlijk wat je net zei, dat gevoel heb ik eigenlijk niet echt. Het is meer van, hoe je hebt gefunctioneerd op je opdracht.

Opmerking [JJF42]: 8

Opmerking [JJF43]: 15

Opmerking [JJF44]: 8

Opmerking [JJF45]: 15

I: Oké, dus volgens jou staat het er meer los van.

Res: Ja, nou kijk, ja en nee. Ik denk wel dat het er los van staat omdat je, omdat je, uiteindelijk beslissen managers en partners er over. Van nou, hoe heb ik in dit geval dit jaar gefunctioneerd. En ze zullen niet echt mijn doelstelling gaan nalopen. Wat heb ik nou aan dingen opgenomen in mijn goal plan. Het is meer van, of zijn inzet, een beetje kwaliteit, uiteindelijk wordt ook een stukje klantenrelatie belangrijk, een stukje marketing wordt belangrijk. Nou goed, als je wat hoger in de boom komt, dan moet je ook wat meer randzaken doen. Dan is het ook goed dat je wordt ingezet los van alle controleopdrachten. Een stukje HR bijvoorbeeld, mee gaat doen met recruten. Weet ik allemaal wat, dat soort dingen.

Opmerking [JJF46]: 5

I: Denk je, dat als je het hebt een variabel salaris, dat werknemers gemotiveerd worden door een variabel salaris?

Res: Ja, laat ik het zo zeggen. Ik denk het wel, als ik voor mezelf spreek. Ik vind het wel belangrijk. Het is voor mij misschien niet zo, niet eens zo zeer, dat je, de eurowaarde die er aan gekoppeld wordt. Ik ben natuurlijk wel benieuwd in oktober wat krijgen we voor bonus. Ik ben altijd wel benieuwd naar wat voor bedrag het is. Maar goed, ik ben vooral, dat zit een beetje in mijn aard, ik wil gewoon goed presteren. Ik wil beter zijn dan iemand anders. Ik wil heel graag een 4 of een 5 scoren. Het zit hem dan zit zo zeer in dat ik een bonus krijg, gewoon een stukje waardering.

Opmerking [JJF47]: 8

I: Is dat dan ook waardering van mensen die hoog in de boom zitten.

Res: Ja, dat weet ik niet.

I: Of gewoon het feit dat je dan beter bent dan anderen.

Res: Ja, voor mij misschien wel. Ik denk dat mensen het ook wel gewoon waarderen. Op bepaalde onderdelen helpt het je zeker. Ik heb bijvoorbeeld, met uitzondering van mijn eerste jaar, in mijn eerste jaar heb ik 3 gekregen, daarna heb ik altijd 4en gekregen. Dat klinkt heel raar, maar op een gegeven moment, ik wilde op een gegeven moment gewoon vrij krijgen, want ik was altijd druk, druk, druk. Toen heeft ook gewoon mijn counselor gezegd, van je werkt altijd goed, je krijgt altijd 4en, nou dan mag je best wel eens een keer vrij zijn. Aan de andere kant, waar ik altijd wel een beetje voor waak, is dat je, ik heb altijd een 4 gehad, nooit een 5 gehad. Een 5 zou ik niet willen, want dan ben ik altijd weer bang, dat er een bepaald verwachtingspatroon ontstaat of zo. Daar heb ik dan weer geen zin in. Het si ook weer niet dat ik zeg van, goed ik wil met de borst vooruit lopen en echt de beste zijn. Wat dat weet ik ook wel weer, een 5 zou ik bijvoorbeeld niet waar kunnen maken. Dan kan je ook een bepaalde werkdruk ervaren.

Opmerking [JJF48]: 8

I: Gebeurt het überhaupt wel vaak dat mensen een 5 krijgen?

Res: Nee, nee, nee. In principe is het zo, een 3 is naar behoren. Volgens mij is dat stukje 80-85% van de mensen die dat krijgen. Nou dat loopt dan af. 5 % krijgt een 4, 5 % krijgt een 2. Dan heb je 95% al gehad. Ik denk niet dat er heel vaak 1en komen, want ik denk dat je dan he....

Opmerking [JJF49]: 7

I: Dan mag je meteen naar huis?

Res: Weet ik niet hoor, ik weet niet of dat zo is. Die worden wel gegeven, maar niet veel.

I: En wat gebeurt er dan als je een 2tje krijgt?

Res: Volgens mij mag je een 2 hebben. Uh, volgens mij is het niet zo goed als je dat twee jaar achter elkaar hebt. Maar ik denk dat je überhaupt, dat je in deze tijd niet snel ontslagen wordt bij EY. De capaciteit is heel hoog, of uh de capaciteit is heel strak. Dus we hebben heel veel mensen nodig. Al is het wel zo, er zijn bepaalde values. Nou goed als je je echt onbehoren gedraagt, dan weet ik dat je wel, ik weet dat van vorig jaar iemand die heeft zich echt niet gepast gedragen, nou goed daar hebben ze wel afscheid van genomen. Maar goed, dat is dan ook logisch. Maar ik denk niet dat je hier heel snel, ik denk dat ze heel blij zijn als je je uren maakt en gewoon normaal doet, dan denk ik dat ze al snel een 3 scoort tegenwoordig.

Opmerking [JJF50]: 7

I: Oké. Nou onderdeel 9 hebben we ook besproken tussendoor, dat ging over de planning en control cyclus. Dus dat is ook prima. Nou dan komen we uit veranderingen in het soort van performance management systeem. Heb je het gevoel dat er veranderingen hebben plaats gevonden de laatste tijd? Dat kan bijvoorbeeld ook op die standaardisatie betrekking hebben. Of misschien dat mensen strakker zijn moeten gaan sturen op de marge bijvoorbeeld.

Res: Nou goed, wat je wel merkt, is dat de focus op kwaliteit wel toeneemt. Laat ik het zo zeggen, je merkt vanuit Nederland een hele erge focus op kwaliteit. Bijvoorbeeld het AFM rapport, met drie onvoldoendes. Dus je merkt in dat opzicht dat de focus in Nederland op kwaliteit heel erg toeneemt. Global zal dat ook zo zijn. Maar goed, global heeft ook een bepaalde vision 2020, met ik weet niet hoeveel marge, omzetgroei, er moet komen. Dat zijn

Opmerking [JJF51]: 11

denk ik wel belangrijke ontwikkelingen laatste, drie, vier jaar denk ik. Nou ja goed, echt een verandering in performance management en measurement...

Opmerking [JJF52]: 11

I: Nou het kan natuurlijk zo zijn dat die er niet zijn geweest.

Res: dat weet ik niet echt.

I: Oké, en dan komen we bij een van de laatste vragen uit. Dat is misschien wel een lastige, de sterkte en samenhang van het systeem. Als je alles zo samen bekijkt, van visie en missie, tot aan succes factoren en evaluaties. Als je alles samen neemt, lijkt het volgens jou dan op een goed samenhangend geheel?

Res: Nou als ik zelf kijk, kijk visie en missie van EY global daar weet ik niet zo heel veel van af, wat ik al zei. Maar goed, als je dan dus kijkt naar welke kritische succes factoren er zijn, ik weet er dan dus twee van de drie. Dat is dus people en quality. Dan merkt ik ook wel, dat dan gewoon ook echt dat mensen dat hier ook echt belangrijk vinden. Met name, people maar ook kwaliteit, dat dat wel echt gewoon belangrijk is. En, uiteindelijk dat je daar ook wel echt op beoordeeld wordt. Zowel in kwaliteit als in hoe kan ik samenwerken met mensen, maar ook hoe is mijn relatie met de klant, Ik merk gewoon zelf, naarmate je wat meer ervaring krijgt, dat je daar ook gewoon wat meer op gaat sturen. Ik probeer echt wel op bepaalde punten te ontwikkelen daarin. Dus in dat opzicht denk ik dat, he, laat ik het zo zeggen. Er wordt echt gestimuleerd om je goal plan ook een beetje in te vullen vanuit kwaliteit, people en markets dan. Nou goed, en ik denk dat ik, nou daar ben ik ook wel bewust van dat dat uiteindelijk ook belangrijke dingen zijn voor een accountantsorganisatie. Daarom denk ik ook wel dat dat goed is.

Opmerking [JJF53]: 12

I: Zijn er dan misschien ook wel verbeterpunten mogelijk zie jij zou kunnen aandragen? Bijvoorbeeld dat een rating systeem en een goal plan wat meer bij elkaar zouden passen. Of ben je wel tevreden met hoe dat hier gaat?

Res: Ja, dat vind ik lastig. Kijk ik weet niet helemaal hoe die rating samenhangt met het behalen van de doelstellingen. Want ik zit natuurlijk niet bij review committees, waarin eigenlijk de beoordeling van de mensen bij zit. Nou goed, daar zit ik niet bij, dus ik weet niet helemaal hoe zo'n beoordeling tot stand komt. Wat ik weet, dat ik vind soms wel, wat ik gehoord heb, is dat er normen zijn. Dus je mag maar een bepaalde salarisgroei hebben van percentage x hebben. En je mag bijvoorbeeld maar zoveel 4en op kantoor hebben.

I: Je kan waarschijnlijk niet allemaal bovengemiddeld presteren.

Res: Nee. Maar goed, dat vind ik wel raar. Want uiteindelijk is het ook wel weer zo dat er op dit kantoor gewoon heel hard gewerkt wordt. Zeker met alle ontwikkelingen die de laatste twee jaar aan de gang zijn. Dan heb je wel eens het gevoel of dat wel helemaal terecht is. Moet iedereen niet gewoon goed beloond worden voor zijn harde werken. Maar goed, dat is gewoon ja frustratie van de individuele werknemer. Dat heb je in iedere sector wel, er zijn heel veel mensen die hard werken en die misschien wel minderen verdienen als ik. Dus ja dat hou je toch. Dus geen idee of er echt verbeteringen nodig zijn. Ja wat je alleen wel merkt, maar goed dat is misschien wel een verbetering. Ik heb het zelf niet gehad, maar wat ik hoor van anderen gehoord heb ik dat zij een counselor hebben die zijn beoordeling maakt. Het gebeurt dan wel eens dat een counselor totaal niet samenwerkt met zijn counselee, dus die ie moet beoordelen. Nu is het wel het meest objectieve om....

Opmerking [JJF54]: 14

I: Je bedoelt dat ze niet bij de opdrachten bij elkaar zitten.

Res: Precies. Het is natuurlijk het beste om objectieve input te krijgen, van vijf verschillende mensen. Om zo je oordeel te kunnen vormen. Al denk ik dat het wel belangrijk is dat je een oordeel kan vormen met je eigen ervaring. Je ziet daar nog wel eens iets mislopen. Dat niet altijd de counselor ook altijd een of twee of drie opdrachten heeft met de counselee.

Opmerking [JJF55]: 14

I: Oké, nou dat lijkt me een goed punt. Nou dan komen we bij het laatste uit. Dat gaat over instrumentele en relationele verantwoording, ik zal het blaadje even omdraaien. Kijkt je hebt instrumentele verantwoording, waarbij een werknemer verantwoording aflegt aan een hoger geplaatst iemand, een counselor dan waarschijnlijk. Dan heb je bij instrumentele verantwoording zaken als financiële en objectieve indicatoren, een afrekencultuur, prestatiebeloningen dat soort zaken. Aan de andere kant heb je relationele verantwoording, daarbij gaat het meer om de non-financiële en subjectieve indicatoren, dialogen en discussie, samen doelen nastreven en het leervermogen benutten. Is een lastige vraag, maar waar denk je dat EY ongeveer hoort op dit spectrum.

Res: Ja, misschien dat het voor mij nog wel op doet. Ik weet voor een partner, dat zou voor een partner nog wel eens heel anders kunnen zijn. Ik zou hem denk ik rechts van het midden zetten. We hebben niet echt harde indicatoren, wel wat, maar ook weer niet zo heel veel. Vertrouwen meestal wel, die zijn er dan wel. Wat bedoel je met deze? Output van evaluatieproces.

Opmerking [JJF56]: 13

I: Nou dan heb je een beoordelingsgesprek en het goal plan. En dan zijn de doelstellingen een harde afrekening. De cijfers zijn er en zo zit het. Bij de input is het juist dat een goal plan en zo juist het begin zijn van het gesprek tussen een counselee en een counselor. Dus dan is het verhaal erachter belangrijker.

Res: Ja, oké, ja.

I: Een beetje rechts van het midden?

Res: Ja dat denk ik wel.

I: Nou, dan zijn we er doorheen.

Res: Nou, mooi.

I: Dank je wel.

Res: Graag gedaan.

Interview 2 – Senior staff 2

Interviewer (I)
Respondent (Res)

Interviewer: Nou, zou je mij iets kunnen vertellen over de missie en visie van EY?

Respondent: Nou ja, waar ze ons volgens mij altijd mee doodgooien. Volgens mij staat het....

I: Ook op de bekertjes.

Res: Ook op de bekertjes, nou op deze dan toevallig niet. Maar, building a better working world. Wat in mijn perceptie de visie van EY is, is kwaliteit leveren en het oog hebben voor de mensen die er achter zitten. Het belang van de mensen wordt steeds belangrijker geacht. Dus dat het welzijn van de mensen prioriteit heeft.

Opmerking [JJF57]: 1

Opmerking [JJF58]: 1 / 2

I: Bedoel je dan de klant?

Res: Nee, maar ook de eigen mensen, dat ze het naar hun zin hebben. Dat ze mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen. Dat er ook een goede balans is tussen werk en privé. Om een beetje de uitstroom terug te brengen en de samenhangigheid denk ik binnen kantoor. En dat is niet alleen binnen de kantoor muren, maar misschien ook landelijk als organisatie, dat je een beetje verbondenheid voelt met de werkgever waar je voor werkt.

Opmerking [JJF59]: 2

I: Oké. En je hebt hier ook iets van Vision 2020, weet je daar iets van?

Res: Nou ja, ze hebben natuurlijk wel een perceptie van waar ze in 2020 willen staan en hoe wij daar nu vanaf 2016 naartoe moeten gaan. Uhm, maar dat ik nou moet zeggen van ik weet helemaal waar zij voor staan, nee dat uh, weet jij dat wel?

Opmerking [JJF60]: 1

Opmerking [JJF61]: 13

I: Ja ik weet het wel een beetje

Res: Nou vertel.

I: Ja, nou het is eigenlijk vooral belangrijk wat de werknemers ervan vinden.

Res: Wat de medewerkers ervan weten ja.

I: Maar het heeft volgens mij te maken met drie pijlers, people, markets en quality.

Res: Nou ja, die people en quality die noemde ik net al. En inderdaad, nou ja, je hebt gelijk, markets. Ze willen natuurlijk steeds meer naar rendabelere klanten toe, klanten bij wie het rendement niet wordt behaald, om daar afstand van te doen. Maar ik moet zeggen, het is ook wel practice what you preach. Want ze zeggen het wel en ik denk dat aankomend jaar zal moeten blijken of ze dat nou ook echt gaan doen. Want je kan wel een lijstje maken van klanten waarvan je zegt, nou die zouden we misschien niet moeten doen. Ik denk dat we maar eens moeten kijken, wat wordt daar nou echt van geschraapt. Misschien dat geloof heb ik nog niet helemaal.

Opmerking [JJF62]: 1

Opmerking [JJF63]: 1

Opmerking [JJF64]: 14

I: Oké. En weet jij hoe de visie en missie gecommuniceerd worden.

Res: Ja, nou ik denk vooral dat dat ook een soort cultuur is en dat in de praktijk brengen. De Wicherts, de Pieters, de Frans, hoe ga je daar nu zelf mee om, hoe sta je daar zelf in. Practice what you preach. Ik denk dat dat wel, dat dat wel echt belangrijk is. En dan heb je natuurlijk ook nog de vaste kanalen als mails, bijeenkomsten, cursussen, nou ja, vaktechnische bulletins, noem het allemaal maar op.

Opmerking [JJF65]: 1

I: Oké, duidelijk. En dan gaat het tweede over de succes factors. Wat denk je dat belangrijke factoren zijn die van invloed zijn op het succes van EY?

Res: Ik denk people. Als je mensen hebt die staan achter jouw visie en missie en die zich verbonden voelen met de organisatie en die bereid zijn om dat stapje extra te lopen. En vooral de bereidheid om elkaar te willen helpen, ik denk dat je het met elkaar doet.

Opmerking [JJF66]: 2

I: Ja, klopt. Dat heb ik ook al in een eerder interview gehoord, dat dat heel belangrijk is.

Res: En dan heb je natuurlijk ook gewoon nog je randzaken als opleiding, uhm vaktechnische afdelingen, zeg maar je ruggenspraak. Ik denk dat dat ook wel een belangrijke randvoorwaarde is. Ook je systeem van kwaliteitsbeheersing.

Opmerking [JJF67]: 2

I: Oké en dan even een klein zijstapje over de organisatiestructuur. Zou jij iets kunnen vertellen over hoe de organisatiestructuur er hier uit ziet, met betrekking tot zaken als centralisatie, decentralisatie, maar ook managementlagen en niveaus.

Res: Dat vind ik een lastige.

I: Je hebt hier bijvoorbeeld een kantoorraad, een managementteam.

Res: Ja, je hebt natuurlijk wel wat formele aspecten. Maar ik vind het in de uitvoering, dat het toch wel vaak wat informeler is. Hoe moet ik dat nou zeggen, tuurlijk heb je wel bepaalde lagen waar je verantwoording aan af moet leggen, maar ik denk dat in deze organisatie ook wel veel vrijheid heerst om je als individu te presenteren. Ik denk wat onze organisatie anders maakt is dat hier hoogopgeleide mensen werken. Dus dat daar een ander soort sturing op zou moeten plaatsvinden, dan wanneer je bij de Albert Heijn de organisatie pakt. Dus ik weet niet zo goed hoe je dat dan zou classificeren, maar ik denk dat het een vrij zelfsturende organisatie is eigenlijk. En natuurlijk zijn er wel de beslissingen die worden in de kantoorraad genomen, dat klopt. En dat wordt natuurlijk ook vanuit hogere hand opgelegd, maar ik denk dat ik daar nog iets te ver vanaf sta om daar een goed beeld over te hebben.

Opmerking [JJF68]: 3

I: Bedoel je daar dan ook mee dat er veel decentralisatie of weinig standaardisatie.

Res: Ze willen daar wel meer naar toe, maar ik moet zeggen ik merk daar persoonlijk niet zoveel van. Ik denk altijd als je echt wat wil en je kan je daarvoor hard maken, dan is dat eigenlijk altijd wel mogelijk. Dus die decentralisatie, ik denk dat dat er echt nog wel in zekere zin is. Ik weet niet helemaal of het bestuur daar helemaal zo over denkt.

Opmerking [JJF69]: 3

I: Maar als je bij de klant zit, dan heb je lijkt mij wel bepaalde standaard processen.

Res: Ja tuurlijk, kijk je hebt gewoon je dossier, dat is in bepaalde facetten opgebouwd. Dat is vrij standaard. Maar ik denk de manier waarop je je werk uitvoert, hoe jij met je klanten omgaat, hoe jij je afspraken maakt, hoe jij je team aanstuurt, er is niet een soort protocol dat je

zegt ja je moet je assistent zo aansturen, of je moet dan werken. En ik vind die vrijheid, dat dat niet heel standaard is.

Opmerking [JJF70]: 3

I: Is het wel belangrijk dat die vrijheid er wel is?

Res: Ik vind die vrijheid heel belangrijk ja. En ik denk de meeste hogeropgeleide mensen vinden dat wel.

Opmerking [JJF71]: 3

I: Ja, nou dat lijkt me heel logisch inderdaad. Oké, uhm, dan gaan dan gaan we even naar de zaken die wat betrekking hebben op missie en visie en zo. Zijn er misschien bepaalde strategieën of plannen die EY heeft om doelen te bereiken of om de missie en visie te bereiken.

Res: Nou ja, ik denk een doelstelling is bijvoorbeeld wat je net zei, met market, dat een bepaald rendement behaald moet worden en dat kun je gewoon heel makkelijk toetsen, wordt dat wel of niet behaald. Ik denk medewerkerstevredenheid dat dat een heel belangrijke doelstelling is. Ik weet niet precies waar die op wordt geprikt, maar daar kun je wel een bepaald cijfer aan hangen, waarin jij vindt dat dat minimaal moet voldoen. En ik denk bijvoorbeeld dat kwaliteit, nou we hebben natuurlijk ons interne system met kwaliteitsmaatregelen, zoals AQR, nou daar komen bepaalde scores uit en daar zullen ook doelstellingen aan gekoppeld worden, van nou ja we moeten minimaal zoveel scoren wil je binnen de norm vallen. En daar zijn natuurlijk ook de beloningen van partners wel aan gebonden. Dus er zijn ook wel weer bepaalde gevolgen zeg maar aan verbonden.

Opmerking [JJF72]: 4 / 5 / 6

I: Tussendoor, is werknemerstevredenheid echt iets wat goed getoetst wordt?

Res: Ieder jaar heb je de people survey en dan heb je het ene jaar een hele uitgebreide en het jaar erop is het weer iets afgeslankte vorm. Dat zijn denk ik echt de officiële toetsmomenten. Natuurlijk heb je ook tuurlijk he Pieter, Wichert, of iedereen, die gewoon zegt van joh laten we eens een hapje eten, laten we samen gaan zitten. Dat is meer zeg maar de informele medewerkerstevredenheid. Zo van hoe tevreden zijn je mensen en ik denk wat ook gewoon hard meetelt is hoeveel uitstroom heb ik. Ik moet zeggen, ik zit niet echt op die managerslaag, dus die kunnen dat misschien beter zeggen. Heb je nog wel ook interviews met managers bijvoorbeeld?

Opmerking [JJF73]: 5

I: Ja ik ga [NAAM] nog interviewen.

Res: Nou ja kijk ik denk dat die daar jou wel goeie, uh maar daar zullen ze echt wel maatstaven voor hebben.

I: Ja, en nog over die werknemerstevredenheid. Dat wordt dus formeel getoetst op twee manieren, grote versie en met een kleinere versie. Is dat iets wat je ook dusdanig serieus invult? Of waarvan je denkt, dat is een goeie manier om tevredenheid te meten.

Res: Ik vul hem eigenlijk altijd wel in. Maar ik vind het soms wel lastig om dat te doen. Want dan zeggen ze bijvoorbeeld: over het algemeen vind je dat je goed wordt begeleid door de manager? Nou ja, ik heb managers van wie ik vind dat ze mij beter begeleiden en managers waarvan ik vind dat ze me helemaal niet begeleiden. Dus je daar eigenlijk al een soort, ik vind het soms lastig om een overall oordeel te geven voor alle managers samen. Ik denk ja, en dan probeer een beetje een soort gemiddelde te doen, maar dat vind ik nog wel lastig.

Opmerking [JJF74]: 14

I: Oké, nou dan zijn we eigenlijk al bij het vijfde puntje. Dat gaat over prestatie indicatoren, opgesplitst in drie delen. Om met de eerste te beginnen. Wat zijn persoonlijke indicatoren, bijvoorbeeld ook kijkend naar een individueel goal plan?

Res: Ja, ik ben misschien niet een heel goed voorbeeld daarvan, want ik ben altijd iemand die dat op het allerlaatste moment er even gauw doorheen jast. Maar je hebt bepaalde functieprofielen, heeft EY opgesteld. En per functie hebben ze eigenlijk gezegd, oké dit zijn doelstellingen die bij die functieprofiel horen. En wat ik in mijn goal plan heb gezet, ik heb gewoon een x-aantal doelstellingen vanuit mijn functieprofiel senior staff, waarvan ik denk daar wil ik iets mee of dat beheers ik heel goed en dan uitgeschreven hoe ik dat de komende jaren aanpak of wat ik daar dan op wil realiseren. Die heb ik uitgewerkt en tijdens mijn mid-year review en year-end heb ik daar eigenlijk terugkoppeling op gegeven van ja, hoe is dat nu gegaan. En bij bijvoorbeeld winning in the market, heb ik als doelstelling opgenomen: ik wil minimaal 25% van de offertes waar ik aan meedoe, die wil ik binnenhalen. In die zin van, je hebt vier big-4 kantoren, als je 25% binnenhaalt, dan heb je eigenlijk het gemiddelde gedaan. En dus, ik zeg ik wil meer dan die 25% binnenhalen. Nou ja, dan kan ik heel goed aan het einde van het jaar zeggen van oké, ik heb die en die en die gedaan, die wel die niet wel. Oké kom ik boven de 25%, heb ik mijn doelstelling gehaald. Zo heb ik het een beetje, ik heb het heel concreet proberen te maken. Maar dat kan niet altijd. Kijk als je zegt een andere doelstelling is bijvoorbeeld dat ik mijn teams goed begeleid. Ja, hoe kan je dat meten? Tuurlijk kan ik wat reviews opvragen van assistenten. De vraag is hoe objectief die zijn, want hoe eerlijk durven ze dat te zeggen. Maar als ik gewoon naar mijn opdrachten, heb ik gewoon geprobeerd uit te schrijven van, dat heb ik aan begeleiding gedaan, ik heb die dat proberen te leren, zoveel tijd heb ik daar ongeveer een beetje in gestoken. En je hebt altijd dat je bepaalde mensen meer begeleid dan anderen, want je kan gewoon niet iedereen tot in de puntjes begeleiden. Dus inderdaad dat is wat subjectiever, maar kijk, ik heb dat gewoon punt voor punt proberen uit te werken. En ik denk dat ik zo'n, zo'n acht doelstellingen of zo heb, nee zes doelstellingen en dan die vier kwadranten die gewoon landelijk voor iedereen gelden, people, quality, winning in the market en operations. En dat eigenlijk samen dat is mijn goal plan geweest, waar ik een self-assessment op heb geschreven.

Opmerking [JJF75]: 14

Opmerking [JJF76]: 5

Opmerking [JJF77]: 5

Opmerking [JJF78]: 5 / 6

Opmerking [JJF79]: 15

Opmerking [JJF80]: 7

I: Ja, dat schrijf je gewoon helemaal zelf? Of in samenspraak met je counselor.

Res: Nou je goal-plan, je stelt eerst zelf je doelen en jouw counselor die van oké ik vind het goed, of dat mis ik, of pas dit nog wat aan. Dat wordt door hem uiteindelijk goedgekeurd, of door haar. In je mid-year review schrijf je ook al van wat heb ik nu tussentijds gedaan en dat wordt ook weer goedgekeurd door je counselor en aan het eind bij de year-end review, schrijf je eigenlijk een self-assessment. En dat is eigenlijk een uitgebreider stuk, waarbij je per doelstelling even geeft van hoe heb ik dat afgelopen jaar gedaan, ook een stukje overall, hoe heb je het gehad, hoe tevreden ben je over het werk, wat zijn je verbeterpunten ten aanzien van de organisatie, whatever. Dat gaat weer naar de counselor, die maakt daar een soort samenvatting of die geeft daar zijn eigen visie op en dat gaat de review committee in.

Opmerking [JJF81]: 7

Opmerking [JJF82]: 7

I: Ja precies. Uh, is dat ook hetgeen waar je op beoordeeld wordt zeg maar, je goal plan?

Res: Nou eigenlijk maar, je goal-plan is natuurlijk wel de basis. Daar komt het self-assessment bij. Jouw counselor maakt daar een verhaal van en dat verhaal wordt input voor de review committee. Maar dat zou natuurlijk wel gestuurd moeten zijn op jouw goal plan, op jouw self-assessment en de feedback die je hebt gekregen. Het is wel heel erg gericht op zelfreflectie en ontwikkeling, dat merk je wel heel erg. Ik heb ook bij de Albert Heijn

Opmerking [JJF83]: 7

gewerkt, als je daar een jaarlijks beoordelingsgesprek hebt, dat ging er wel heel erg anders aan toe. Ik vind wel dat ze je hier stimuleren om het maximale uit jezelf te halen. Ik sta er persoonlijk ook wel zo in, uhm, het leven is een feest maar je moet wel zelf de slingers ophangen. Ik denk als je jezelf voor wat dingen inzet, is hier echt heel veel mogelijk. Iedereen klaagt wel graag, van oh het is druk en het kan allemaal niet, maar ik denk, weet je, eigenlijk alle dingen die ik hier heb willen bereiken en die ik hier heb willen doen is mij gewoon gelukt. Dus ik denk als je er ook een beetje voor inzet, is er ook heel veel mogelijk.

I: Oké, nou dat wat betreft het goal-plan en het individuele gedeelte. En als we kijken naar indicatoren bij klanten, bijvoorbeeld een bepaalde marge die gehaald moet worden. Zijn er bepaalde indicatoren bij klanten?

Res: Nou ja, je ziet bijvoorbeeld dat de kantoren onderling worden afgerekend op de productiviteit van een medewerker, dus hoeveel directe uren ze schrijven ten opzichte van hoeveel indirecte uren ze schrijven.

Opmerking [JJF84]: 5 / 6 / 7 / 13

I: Wat is het verschil daartussen?

Res: Directe uren is zeg maar de uren die je direct aan de klant besteedt. Indirecte uren zijn uren op training, opleiding, gewoon het ondersteunende van de authorized projects. Zij willen gewoon een bepaalde verdeling. Als assistent moet je geloof ik 80% directe uren hebben. Je hebt natuurlijk ook wat studie, nou ja als je klaar bent met je studie dan zou dat zoveel moeten zijn. Als je cursussen gaat geven, dan krijg je daar een bepaald budget voor, dat willen ze gewoon weten. Want de directe uren daar gaan ze gewoon op cashen en de indirecte uren die kosten gewoon geld. Dus daar worden ze op gestuurd. En de marge, dus het gemiddelde uurtarief, daar worden ze ook op gestuurd. Dat zijn de belangrijkste indicatoren voor de kantoren waar de kantoren op worden afgerekend. En indirect kun je dat natuurlijk ook weer op de klant afspiegelen, wat is nou het gemiddelde uurtarief dat je hebt gerealiseerd op de klant. Daar zou dus nu dit jaar ook een lijstje uit moeten komen waarin ze zeggen, wij willen eigenlijk een gemiddeld uurtarief van 125 euro per uur. En 100 euro per uur zou eigenlijk echt wel de ondergrens moeten zijn. En eigenlijk alles wat daaronder zit zou je moeten afvragen of je dat nog wel zou moeten doen. Zo heb je dat ook met marge, het gemiddeld uurtarief is natuurlijk aan de marge gekoppeld, dat ze zeggen joh, marge onder de 30% die zou al op een zwarte lijst moeten staan, met of je die klant nog wel wil doen.

Opmerking [JJF85]: 5 / 6 / 7

Opmerking [JJF86]: 5 / 6 / 7

Opmerking [JJF87]: 6

I: Ja. Nou mijn volgende vraag gaat over targets. Staan er dan ook best strakke targets op dat soort zaken?

Res: Ja, in de basis zeg je keiharde targets. Maar wat ik dan ook, ik heb bijvoorbeeld een klant, met een gemiddeld uurtarief van 62 per uur gehaald en een marge van 22%. Die zou in mijn beleving echt op een zwarte lijst moeten staan. Maar die partner zegt volgende jaar tegen mij, wij gaan die klant volgend jaar nog wel gewoon doen. Dan denk ik van ja, zo hard zijn die targets dus niet. Dan snap ik niet, A, dat die partner dat nog wil doen, want die zit wel iedere keer in mijn nek te hijgen van, goh denk je je aan je uren, denk je aan het budget. Dan zeg ik ja, ik heb al bij het versturen van de opdracht gezegd dat je die fee 20% omhoog moet doen. Ja, als je dat niet doet, dan moet je niet tegen mij zeuren dat het allemaal niet kan in die uren. Ik zeg, we kunnen ook alleen de activa zijde van de balans controleren en de passiva doe ik niet, dan komen we met die uren vast wel uit. Zegt hij, nee, we moeten wel alles doen. Dan zeg ik, wat wil je? Dat je kwaliteit levert of wil je een goeie marge halen. En dan merkt je vanuit de organisatie, wordt wel iets uitgedragen, maar de praktijk is vaak toch iets grijzer dan

Opmerking [JJF88]: 6 / 13 / 14

dat men presenteert. Dus ik weet hoe dat nou volgend jaar uit gaat pakken, van joh zoek een andere accountant of niet, dat weet ik niet. En ik denk bijvoorbeeld dat die harde indicatoren op targets, marges, gemiddelde uurtarieven, dat is wel echt iets van afgelopen jaar. Ik denk dat aankomend jaar, zeg maar fiscal year 16-17, dat daar ook echt uit moet blijken van practice what you preach.

Opmerking [JJF89]: 11 / 13

I: Bedoel je daar dan mee dat er toch niet heel veel gestuurd wordt op die harde indicatoren.

Res: Nou weet je, doordat de gemiddelde uurtarieven steeds meer onder druk zijn komen te staan, is het wel van belang, dat je er nu ook echt iets mee gaat doen en dat meer naar de voorgrond laat treden. Ik zou zeggen, planningsproblemen, mensen die weglopen doordat de druk gewoon te zwaar wordt, daarom wordt er gezegd van oké, de slechte klanten eruit, dan heb je lucht in de planning, je kan je uren tegen hogere marges wegzetten en je mensen zijn meer tevreden. Dat is wel echt iets van de laatste tijd, laatste jaar, laatste twee jaar. Dat dat echt meer zichtbaar is op de werkvloer. Dat zal ongetwijfeld bij het management echt al langer hebben gespeeld, maar dat echt zo in de geleerden van de organisatie doordringt, dat is nog niet zo heel lang.

Opmerking [JJF90]: 11

Opmerking [JJF91]: 11

I: En dat tarieven onder druk komen te staan, is dat omdat mensen hier de deur uit lopen of heeft dat met de markt te maken.

Res: Het is gewoon de crisis. Klanten die het voor minder geld willen, concurrentie zoals BDO, en de wat kleinere partijen die het gewoon voor de helft van het geld doen en je wilt je klanten niet kwijt, dus jij gaat ook met je prijs omlaag. Daarentegen heb je ook de AFM, die meer van ons verwacht, die boetes gaat opleggen. Waardoor wij meer moeten doen. Je ziet eigenlijk dat we dezelfde controle met een stuk meer uren uit moeten voeren, dan waar we dat vijf tot tien jaar geleden hebben gedaan en de economische crisis is er nog overheen gekomen, waardoor je je fee gewoon terug heb moeten zetten. En dat je in repropoals bijvoorbeeld, als je al tien jaar een klant doet en die zegt, goh ik ga nu even een rondje doen, je weet dat als andere kantoren heel scherp gaan inzetten, dan kun je kiezen ik blijf bij dezelfde fee en dan ga ik hem kwijtraken, of ik ga het voor 10 of 20% minder doen. Dan blijven ze vaak bij je, maar ja, je moet het wel even met 20% minder gaan doen bijvoorbeeld. Dus ik denk dat het een combinatie van die twee is.

Opmerking [JJF92]: 11

Opmerking [JJF93]: 11

I: Oké, helder. Volgende vraag, gaat over het evalueren van prestaties. Op welke manier worden prestaties van werknemers geëvalueerd? Denk dan bijvoorbeeld aan midden en eind van het jaar, en goals plans bijvoorbeeld.

Res: Ja, dat zijn meer de formelere toets momenten. Maar ik heb ook wel eens op teams dat je naderhand zegt, oké we gaan een etentje doen in het team en we gaan elkaar evalueren. Dat je dan vooraf van iedereen bedenkt een positief punt en een verbeterpunt. En dat komt dan niet zwart op wit vast te liggen. We doen dat dan vertrouwelijk en zeggen gewoon wat we vinden, geven elkaar de hand en we gaan gewoon verder. Dat is vaak niet zo formeel als zeg maar de mid-year reviews, hè de year-end reviews en de review committees. Ik denk dat de review committees, dat is wel echt waar iedereen naartoe leeft.

Opmerking [JJF94]: 7 / 9

Opmerking [JJF95]: 7 / 9

I: Wat is dat precies?

Res: Nou dat is nu vandaag. Daarom, die afspraak liep ook helemaal uit. Uhm, iedere counselor bereidt een soort samenvatting voor, voor zijn counselees. [NAAM] is mijn

counselor, ik heb een self-assessment geschreven over mijn doelen. [NAAM] heeft daar een soort samenvatting van gemaakt en die gaat vandaag bij de review committee, daar zit dan Wichert in, daar zit Arjan Jansen in als HR consultant en daar zitten nog wat andere mensen in en dat kan ieder jaar anders zijn. En die mensen gaan uiteindelijk jou een cijfer geven. Dus [NAAM] gaat vandaag zeggen van oké, [NAAM RESPONDENT] heeft dit gedaan, dat gaat goed en mag volgend jaar op voor manager en dat dit een drie een vier of een vijf moet opleveren. En in de review committee, dan gaan ze met elkaar spreken van oké, ik werk ermee samen en ik vind dit, dit en dit. Je zou eigenlijk zeggen dat moet vrij objectief gaan, maar ik heb er vandaag voor het eerst bij gezeten. Nou, iedereen roept wat anders, iedereen vindt wat, maar uiteindelijk moet iedereen zeggen van oké, we vinden dat Pietje wel of niet promotie mag maken en dat Pietje een drie of een vier verdient. En daar wordt dat eigenlijk besproken. En het is wel, hoe meer mensen je erbij betreft, hoe objectiever het zou moeten zijn. Maar ja, hoe meer mensen, hoe meer wensen. Normaal zou het zijn dat je vijf, hooguit tien minuten per persoon bezig zou zijn. Nou ik had dan van 11 tot 12 die afspraak en om tien over een liep ik daar weg en we hebben de helft besproken van de mensen die gepland stonden. Ik denk dat we over twee mensen bijna een uur hebben zitten discussiëren. Van ja, moet ie nou wel of niet promotie maken. En uiteindelijk komt daar dan iets uit, waarvan we zeggen diegene moet een drie krijgen of een vier krijgen en wel of niet promotie. Dat gaat Arjan Jansen als HR consultant straks samenvatten en meenemen en dat gaat ie nog even alle mensen naast elkaar leggen, want je wil niet de een te kort doen ten opzichte van de ander. En als dan kantoor Arnhem een definitief besluit heeft, dan moet het nog naar Rotterdam. Waar ze landelijk gaan zeggen van joh, hé. In Arnhem zien we dat ze veel mensen vier geven en in Eindhoven geven ze veel te veel mensen een drie. Ja, dan zeggen, Arnhem, ga maar even wat mensen terugzetten van een vier naar een drie. Dus daar is nog wel een soort second level review op.

Opmerking [JJF96]: 7

Opmerking [JJF97]: 14

Opmerking [JJF98]: 7

I: Misschien zit daar dan iets achter dat je niet allemaal bovengemiddeld kan presteren, maar ja aan de andere kant als je wel allemaal keihard werkt.

Res: Nou ja, maar het is ook weer zo. Wat het wel wat lastiger maakt, en dat zie je met name bij partners en directors als je benoemt wilt gaan worden. Ieder jaar worden er een paar mensen voorgedragen, die zo'n traject in gaan. En Rotterdam zegt gewoon ik heb maar drie plekje dit jaar. Dus ook die kaders die worden gesteld gaan natuurlijk wel weer bijdragen aan de uitkomst daarvan. Want iemand kan echt wel bovengemiddeld presteren, maar als gewoon een te grote groep dat doet, dan gaan de Rotterdamers, die gaan daar toch wel wat van zeggen. Weet je, je hebt hier een peer group van zes mensen en als stel dat dat nou een super goeie groep is, ga je die dan allemaal een vier geven of ga je dan zeggen, vergeleken met de groep gana er maar twee bovenuit laten steken en geef je de rest gewoon gemiddeld. Dus dat maakt het wel lastig. Want dat, we hebben bijvoorbeeld een jaarlaag die is echt supergoed en een andere jaarlaag ja dat zijn meer twijfelgevallen dan dat je denkt dat gaat goed. Maar dan denk je ja, als je dan die goeie peer group met elkaar gaat vergelijken, dan ga je heel veel mensen misschien een drie geven, terwijl als je ze vergelijkt met een groep die hoger ligt, kun je eigenlijk zeggen, van ja, die mensen steken er met kop en schouders bovenuit.

Opmerking [JJF99]: 14

I: Ja.

Res: Dat maakt het soms wel lastig. Ze willen het zo objectief mogelijk maken, maar dat is gewoon in de praktijk niet mogelijk, denk ik. Ik heb hier ook wel eens met partners over gesproken en die zeiden ja, eigenlijk zou je dat hele raamwerk van cijfers geven, zou je los moeten laten. Want mensen hebben zo die focus, op dat ze bovengemiddeld willen presteren,

Opmerking [JJF100]: 15

terwijl iedereen zegt ja, een drie is gewoon super goed. Dan doe je het gewoon volgens de norm. Maar het beeld leeft hier al heel erg, van als je een drie krijgt dat het gewoon niet voldoende is. En dat, ja, dat maakt het soms wel lastig.

Opmerking [JJF101]: 14

I: Snap ik. Is het dan ook zo dat je goal plan wat je hebt ook van invloed is op je rating? Of dat dan toch meer hoe je daadwerkelijk functioneert bij een klant?

Res: Ik denk dat laatste. Want ik moet zeggen, ik besteed eigenlijk altijd veel te weinig tijd aan mijn goal plan. Want ik ben al vaak al een maand te laat en dan word je daar door een partner onderhand door bedreigd van doe dat nou eens. En dan ja, ik hatseflats er wel wat in, keur maar snel goed en klaar is Kees. En misschien denk ik als daar wat meer tijd en aandacht aan besteed, dat ik mezelf het bij mijn year-end makkelijker maak, door gewoon te zeggen, hé ik had mezelf die doelstellingen opgelegd, ik vind dat EY mij daar wel of niet in ondersteund heeft, door bepaalde dingen mogelijk te maken. En ja of nee, ik heb dit gerealiseerd. Dus ik moet zeggen, ik heb, ik ben er nu wel iets serieuzer in dan een paar jaar geleden. Maar bijvoorbeeld, wat nu ook een belangrijke doelstelling voor me was, ik wil volgend jaar benoemd worden tot manager. Nou daar zijn bepaalde dingen voor nodig die je moet doen. Je moet je studie af hebben, je moet zoveel ervaring hebben. Je wil opdrachten, waar je die rol al op je heb kunnen nemen. Nou, zo daar kan je makkelijk aan toetsen. En ik kan nu wel zeggen, van joh, op voorhand hebben jullie dit goedgekeurd, als je die doelstellingen haalt, dat het mogelijk is. En dat maakt het nu voor mij wel makkelijker om te zeggen van oké ik heb nu dat en dat en dat en dat en dat gehaald, dus. Dan maak ik het voor hun wel lastig om te zeggen van, ja nee, we vinden eigenlijk niet dat je er klaar voor bent. Ondanks dat je je studie af hebt, ondanks dat je die rol al hebt opgenomen, et cetera. Ja, dat maakt het voor mij als medewerker wel makkelijker om dat in de beoordeling mee te nemen.

Opmerking [JJF102]: 11

Opmerking [JJF103]: 14

Opmerking [JJF104]: 5 / 6

I: Ja, begrijpelijk. Dan kom ik vervolgens uit bij het beloningssysteem. Is er hier bij EY sprake van bonussen, variabele salarissen en dergelijke?

Res: Ja, je hebt bonussen. Maar die zijn niet meer zo, zo grandioos als wat het vroeger zeg maar was. Want vroeger was het heel erg, of je nou een drie of een vier had, dat maakte ook echt wel verschil. Dat kon zo 200 euro per maand schelen. Nu scheelt dat misschien nog 20 euro of zo. Die bandbreedtes zijn gewoon kleiner geworden. Met die variabele bonus is het zo, ieder kantoor krijgt gewoon een potje toegewezen met geld. Verdeel het maar onder je mensen. En dat zou dan natuurlijk gereflecteerd moeten worden aan de uitkomsten van zo'n review committee hè. Welke cijfers geef je, wat doet iemand nou naast zijn reguliere werk nou voor dingen. Je hebt bijvoorbeeld recruiting activiteiten, trainingen geven, et cetera. En daar kunnen ze dan een bonus voor beschikbaar stellen. Dus dat is er wel. Maar ik moet zeggen de ruimte om daarin onderling heel erg af te wijken, die neemt in mijn ogen wel af. Want je vraagt natuurlijk wel aan iedereen van wat heb jij, wat heb jij, wat heb jij. Dus je hoort wel een beetje van daar zitten niet veel verschillen meer tussen.

Opmerking [JJF105]: 8

Opmerking [JJF106]: 11

Opmerking [JJF107]: 5

I: Ja en ik heb dan inmiddels ook wel gehoord dat bijvoorbeeld de ene persoon met een drietje wel een bonus krijgt en de andere niet.

Res: Ja, nou, ze willen, vroeger was dat volgens mij in mijn ogen wel meer dat ze dat deden. En nu willen ze daar juist wel een beetje van af. Doordat ze weten dat mensen gaan praten en als daar straks een hoop gezeik van komt, van ja, die krijgt wel en die krijgt niet. Wat ze nu wel zeggen is van oké, we hebben allebei een drie, maar jij doet heel veel om nieuwe mensen te recruten en binnen te halen, dan zeggen ze oké, jij krijgt een bonus vanwege je inzet buiten

het kantoor. Dat kunnen dingen zijn waarom ze jou dan een bonus toekennen. Maar het is ook wel weer een beetje, ja, hoe moet ik dat zeggen. Ik denk dat het wel een beetje een ons kent ons cultuur is.

I: Wat bedoel je daar precies mee.

Res: Nou ja, dat er toch wel weer een bepaalde subjectiviteit aan zit. Hè, kennen de mensen je, weten ze wie je bent, wat je doet. Uhm, en weegt dat mee in je salariering, ik denk van wel. Ondanks dat ze zeggen dat het niet zo zal zijn.

Opmerking [JJF108]: 14

I: Denk je dat het iets is wat de mensen motiveert, een bonus, een variabel salaris?

Res: Ik denk dat het mensen motiveert die erop vooruit gaan. Maar het groepje mensen dat er echt van profiteert, is een stuk kleiner dan de mensen die er niet van profiteren. En ik denk dat daar de dissatisfier groter is, dan dat selecte groepje dat je met een extra bonus wil bevoordelen.

Opmerking [JJF109]: 8 / 14

I: En als je puur voor jezelf spreekt. Denk je dan dat een bonus je motiveert.

Res: Ik vind de salariering wel belangrijk in het blijk van waardering dat ze hebben. En het gaat niet alleen maar om salariering, want ik vind het zo belangrijk als dat ze een complimentje maken en dat uitspreken en dat ze je helpen met je planning. Of gewoon de dingen er omheen die ze hier mogelijk willen maken. Als je zegt joh, ik wil een cursus volgen of dit lijkt me nou leuk om te doen. Of, misschien, nou ja, wat bijvoorbeeld ook een dingetje is en dat heeft dat niet helemaal met beloning te maken. Maar [NAAM] en ik zaten beiden op een trainersfunctie te azen voor de nieuwkomers in Griekenland straks. Wij zagen dat eigenlijk allebei wel zitten en uiteindelijk heb ik 'm gekregen. En ik weet niet of dat nou echt komt omdat ik beter met de partner lig, maar ik denk ook wel dat het deels de zichtbaarheid is geweest, en... Laat ik het zo zeggen ik denk dat daar deels ook wel wat objectiviteit in is geweest dat ik uiteindelijk die...

Opmerking [JJF110]: 8

I: Subjectiviteit.

Res: Uh sorry, subjectiviteit, dat ik uiteindelijk daar naartoe mag. Want er is in eerste instantie wel gezegd dat er redenen zijn en dat ik manager word en [NAAM] nog niet. Maar als de partner had zegt, joh ik wil [NAAM] die functie gegeven, had dat net zo goed gemogen. En dan denk ik, dit zijn wel die dingetjes die jou wel die medewerkerstevredenheid geven dat je dat soort dingetjes erom heen krijgt die jou motiveren.

Opmerking [JJF111]: 8

I: Ja.

Res: En ik denk wel, hoe beter jij die mensen kent, en ik zeg echt niet je moet je overal inlikken, maar dat ze weten wie je bent en wat ze aan je hebben, ik denk dat dat zeker wel meespeelt in iemand iets willen gunnen, buiten de salariering om.

I: Oké.

Res: En dat werkt voor mij heel motiverend, maar ik kan me ook voorstellen dat iemand die dan net niet die functie krijgt, zoiets heeft van weet je, klim lekker de boom in. Volgens mij neemt ie het me niet kwalijk hoor, maar ik zou me wel kunnen voorstellen dat dat ook weer

kan demotiveren. En ik denk altijd de groep die bevoordeeld wordt, of die iets krijgt, die is altijd kleiner dan de groep die niet iets krijgt. En dat gaat wel veel scheve gezichten met zich meebrengen. Aan de andere kant denk ik ook, het is misschien wel deels ook het type organisatie waar we in zitten hè. We zijn wel een up or out organisatie. Je moet groeien, of je moet weg. Want er is geen ruimte voor iemand die 35 jaar assistent blijft.

I: Dat lijkt mij ook niet nee.

Res: Nou ja, je hebt een heel enkel geval hier rondlopen. Maar dat is toch niet, ze zeggen ook van, er is toch een soort piramide, dus er is toch steeds minder ruimte om naar boven te komen. Ja, ik moet zeggen in ben heel tevreden in het type organisatie waarin ik werk. Maar mijn vader heeft ooit eens tegen mij gezegd en dat heeft me echt heel erg gekwetst. Hij zei, je werkt nu, dat was eigenlijk toen ik net mijn relatie beëindigde. Hij zegt, jij bent echt wel veranderd in die zes jaar dat jij hier werkt en jij moet je eens afvragen of je er een leuker persoon door bent geworden. Want volgens mij zijn jullie allemaal achter de ellbogen en werken jullie allemaal omhoog, ten koste van anderen. Hij zei ja, het is bij jou een materialistische wereld geworden en het draait allemaal om geld, geld, geld. In mijn ogen is dat helemaal niet zo, maar misschien is dat voor een buitenstaander wel zo. Hij zei gewoon van jij moet jezelf eens afvragen of jij denkt dat je een leuker persoon bent geworden sinds dat je bij EY werkt. Nou, toen schrok ik wel even. Toen dacht ik, ja misschien is dat wel hoe de buitenwereld naar ons kijkt. Ik denk wel dat het een type organisatie is, net als bijvoorbeeld een bank, et cetera, waar dat toch wel een prominente rol inneemt.

Opmerking [JJF112]: 14

I: Gewoon alleen maar presteren?

Res: Ja, maar kijk ook gewoon naar ons als medewerkers. We hebben altijd de mond vol over de partners, van die zijn alleen maar het grote geld aan het binnenhalen. Wij kunnen geen bonus krijgen, want zij moeten er flink op verdienen. Dat is denk ik toch wel een beetje de perceptie, de perceptie die hier leeft ja. Maar ga je het veranderen, ik denk het niet. Maar ik weet niet of het per definitie slecht is. Tuurlijk is het niet goed om mensen tegen elkaar op te zetten, maar je hebt natuurlijk altijd mensen die beter presteren dan anderen. En ik vind het wel goed dat in zo'n performance systeem, dat daar wel onderscheid in wordt gemaakt. Want dat is wat EY wil, die wil de toppers bovenin.

I: Als we dan nog even kijken naar de bonus en je wilt daarmee onderscheid maken tussen mensen. Als dan de verschillen tussen die bonussen zo klein zijn, dan gebeurt dat op die manier toch niet echt?

Res: Niet erg mee. En ze zeggen ook, want wat ze, wat eigenlijk... Voorheen had je gewoon na de review committees, nadat de potjes geld beschikbaar waren, werd er gewoon door EY Nederland, werd er een soort matrix gepubliceerd, dan kon je gewoon zien, cijfer 1, 2, 3, 4, 5, jouw percentage in je salarisschaal, want je bijvoorbeeld bij functieniveau heb je min en max en als je dan zegt van, oké, ik zat op minder dan 60-70, dan zag je gewoon in een tabelletje van hoeveel salarisverhoging kreeg je. Dat kon je gewoon opzoeken. Die matrix hebben ze nu losgelaten, of althans losgelaten, ze zeggen we publiceren die niet meer. Maar ze zeggen eigenlijk, we willen het nu mogelijk maken om op individuen af te wijken van de norm. Dus ze zeggen we creëren die mogelijkheid, maar dat zie je nog nauwelijks terugkomen, juist om dit gezeik achteraf te krijgen, omdat toch iedereen met elkaar overlegt van wat krijg jij, wat krijg ik en dan op hoge poten naar de partner toe. Hij had een drie, ik had een drie, waarom

Opmerking [JJF113]: 11

dit? Dus je ziet dat daar toch nog niet heel veel mee wordt gedaan. Althans, niet wat echt bekend is.

I: Dan komen we vervolgens uit bij onderdeel 9. Dat gaat over de planning en control cyclus. Dat hebben eigenlijk al wel behandeld. Ik wil daar nog wel even iets over vragen. Die year-end review, is dat iets wat ook meteen vooruit kijkt op het volgend jaar?

Res: Nee, dat kijkt eigenlijk alleen terug op afgelopen jaar. Dan heb je zomervakantie en dan eigenlijk je goal plan, is meer je planning voor het aankomende jaar.

Opmerking [JJF114]: 7 / 9

I: Oké prima. Volgende dan. Als we kijken naar eventuele veranderingen die hebben plaatsgevonden de afgelopen jaren. Hebben er bepaalde veranderingen plaatsgevonden met betrekking tot het performance management systeem hier?

Res: Nou wat ik net zei, het loslaten van die matrix bijvoorbeeld. Dus er zijn wel veranderingen, maar ik moet zeggen, de uitwerking daarvan, of de effecten daarvan, vind ik vrij beperkt, maar misschien zie ik dat op mijn niveau niet genoeg en kunnen partners daar meer over vertellen. Maar er gebeurt wel veel hoor. Je ziet, nou wat nu dus echt een hot topic is, is jullie gaan volgend jaar meer verdienen, ja dat is drama. Ja, maar weet je, en dan zijn ze zich er ook wel van bewust, van daar moeten we iets mee doen en tegelijkertijd zeggen ze, wij kunnen niet als EY Arnhem of we kunnen niet als assurance Nederland daar alleen iets aan doen. Of heel EY Nederland, dus dan moet tax mee, dan moet advisory mee, die hebben vaak ook wel ideeën over bepaalde dingen, dan moet je EMEA nog meekrijgen, want je kan niet als Nederland weer af gaan wijken. Dus, voordat, het is best wel een logge motor die je niet zomaar in gang gaat krijgen. Wat bijvoorbeeld ook wel een heel hot topic is, doordat eigenlijk die economische crisis nu is toegeslagen en de salarisverhogingen veel minder zijn, het is vaak tussen de 1 en 5%, dat je ziet dat de stapjes tussentijds die gaan echt zo en dan ga je een functie omhoog en dan je ineens 6 of 800 euro op vooruit. En dan zeggen ze ja dat is toch eigenlijk een beetje scheef, want dan ben je eerstejaars, tweedejaars, derdejaars staff en dan verdien je misschien 70 euro meer dan eerstejaars en als ik het jaar daarna senior wordt, dan ga ik 800 euro erbij. Dan zeggen ze, laat dat nou gewoon eens ieder jaar 200 zijn, laat dat nu gewoon eens iets geleidelijker gaan. Daar zijn ze nu al twee of drie jaar mee bezig, dat ze hier wat aan willen doen. Nou ik geef je op een briefje, dat dat dit jaar in de salarisronde weer niet terug gaat komen. Dus dan denk je, voordat ze een beslissing nemen en de effecten ervan zichtbaar worden, dat duurt gewoon heel lang.

Opmerking [JJF115]: 11

Opmerking [JJF116]: 14

I: Ja.

Res: En dan zegt assurance hier weet je, wij willen wel, tax wil niet mee. Tax vindt dat wel prima zo, die uh stappen. Ja, als jij al daar geen consensus over gaat bereiken, dan zal dat dit jaar ook weer niet.

I: Nee.

Res: En daardoor merk je wel dat mensen er zo op gespitt zijn, van ik moet nu promotie maken. Want de financiële prikkel is gewoon wel groot.

I: Ja, ja oké. Als we dan kijken naar het algemene geheel zeg maar. De soort van samenhang van alles. Als we beginnen bij missie en visie en hoe dat helemaal doorwerkt in operationele zaken. Denk je dan van, nou dat is een goed samenhangend geheel, hè het hele systeem is

logisch te begrijpen en volgt elkaar allemaal goed op, of zitten daar misschien toch wat haken en ogen aan?

Res: Ik denk, naarmate je groeit in de organisatie en je ook meer bekend wordt in de organisatie dat het steeds belangrijker wordt. Maar joh, kan je echt van een eerstejaars assistent verlangen dat vision 2020 helemaal in zijn, in zijn systeem zit en dat ie daar helemaal naar handelt.

Opmerking [JJF117]: 12

I: Waarschijnlijk niet.

Res: Nee, dat is daar minder belangrijk. Maar ben je senior manager en zit je in een partner traject, dan wordt toch wel verlangd dat jij die visie uitademt. Dat jij dat ook verspreidt. En, dus, uhm, en hoe hoger je komt, hoe meer je daar ook op afgerekend wordt. En je ziet het natuurlijk ook wel bijvoorbeeld, managers, je hebt inderdaad nog wel de budgetten, die worden echt nog wel in de beoordeling meegenomen, van ja al jouw klanten die zitten onder het gemiddelde. Komt dat nou daar jou, komt dat door je klanten en wat gaan we eraan doen? Dus ik vind wel dat dat samenhangt. Maar daar zit inderdaad wel weer dat subjectieve sausje overheen.

Opmerking [JJF118]: 10 / 12

I: Ja, precies. En dan heb ik nog twee vraagjes eigenlijk. Het eerste gaat over problemen of mogelijke verbeterpunten. Denk aan die salarissprongen, subjectieve review committees en zo. Zijn dat misschien echte knelpunten, of zijn er misschien nog andere knelpunten waarvan je zegt, daar zou wat aan gedaan kunnen worden.

Res: Ja, ik weet niet of dat echt een knelpunt is, maar wat je vaak ziet is dat mensen moeite hebben mekaar objectief te beoordelen. Of in ieder geval, stel, dat ik met iemand samenwerk en die maakt er echt een potje van, dan zie je toch vaak dat mensen niet eerlijk durven te zorgen van, joh je hebt er een potje van gemaakt. Maar dat dan vaak toch wel weer heel omwegverhaal wordt gezegd, ah het ging allemaal wel goed en volgend jaar beter, het kwam allemaal niet door jou. Dat ze niet de vinger op de zere plek durven te leggen. En ik denk dat is wel essentieel in zo'n performance systeem, dat je mekaar daar, dat je, ja, als die dingen niet gezegd worden, dan gaat dat ook nooit bij een counselor terechtkomen als die counselor niet op die opdracht heeft gewerkt, dan gaat het ook niet bij de review committee terecht komen. En dat zijn wel, dat zijn, randvoorwaarden die essentieel zijn om zo'n systeem succesvol te kunnen maken. En ik weet niet goed, hoe EY dat meer moet stimuleren dat je dat kan doen. Ik denk dat dat een stukje cultuur is, waarin je ook gewoon.... Ah ik denk dat EY dat trouwens wel wat in doet, want je krijgt natuurlijk iedere vrijdag die mailtjes feedback Friday. Dat ze je heel erg leren positieve feedback, opbouwende feedback, vraag om feedback, feedback reversal, ze zijn daar wel heel erg mee bezig dat dat heel belangrijk is. Dus dat is eigenlijk niet helemaal waar wat ik net zei. Maar daar zijn ze zich wel van bewust.

Opmerking [JJF119]: 14 / 15

Opmerking [JJF120]: 14 / 15

I: Ja, en dan het laatste. Ik heb hier een klein schemaatje. Dat gaat over instrumentele en relationele verantwoording. Dat is ook een deel van mijn scriptie. Waar dat over gaat is dat er een soort van spectrum van verantwoordingsrelaties is, met aan de ene kant instrumentele verantwoording en aan het andere uiteinde relationele verantwoording. De kenmerken van beide elementen staan erbij. Dus instrumenteel is heel erg gericht op harde metingen, financiële beloningen, een afstrafcultuur, dat soort zaken. Relationeel is meer het gesprek aangaan, subjectiviteit, minder een afstrafcultuur. Nou ja, zo staan daar nog meer dingen bij, over de manier waarop je verantwoording af kunt leggen. Waar denk je dat EY zich hier ongeveer zou kunnen bevinden?

Res: Ik denk vanuit kwaliteit bijvoorbeeld, en uh markten dat we meer in dit vlak zitten. Meer vanuit people dat we meer hier. Maar ik denk wel dat we binnen de organisatie zoals EY is, je hoort wel afgerekend te worden op bepaalde doelstellingen en indicatoren, maar ik denk als je goed in de groep ligt, dan wordt het objectieve ook een stuk subjectiever. Dus ik vind dat wel lastig. Ik denk uh...

Opmerking [JJF121]: 10 / 13

I: Is het dan ergens in het midden waarschijnlijk.

Res: Ja, maar dan doe ik misschien toch wel meer een beetje afbreuk aan hoe de organisatie is. Ik denk, ja, dan zou ik eerder zeggen dat ze meer hier zitten.

Opmerking [JJF122]: 10 / 13

I: Ja toch wel.

Res: Ja, is goed, prima. Oké, nou dan zijn we er doorheen.

I: Nou ik hoop dat je er wat aan hebt.

Res: Dank je wel.

Interview 3 – Senior staff 3

Interviewer (I)
Respondent (Res)

I: Wat weet je van de missie en visie van EY?

Res: Uh.

I: Denk rustig na.

Res: Ja, nee, nou goed, de missie, visie. Kijk de missie is uiteindelijk die vision 2020. Ik weet niet of je dat al eens, nou ja eerlijk gezegd weet ik daar ook niet zo heel veel van. Waar het volgens mij op neerkomt is dat we in 2020, zoveel meer omzet willen hebben, dat dat het eigenlijk is. Dus in die zin is de missie meer gericht op omzet genereren, zoals ik dat meekrijg. Ja dat is het eigenlijk wel. En verder de missie is natuurlijk wel zoveel mogelijk kwaliteit leveren. Maar de visie 2020 gaat vooral om omzet.

Opmerking [JJF123]: 1

Opmerking [JJF124]: 14

Opmerking [JJF125]: 1

I: En weet jij welke dingen bij die visie belangrijk zijn? Er zijn bijvoorbeeld drie pijlers volgens mij.

Res: Ik heb geen flauw idee.

Opmerking [JJF126]: 14

I: Geen idee.

Res: Ik heb me daar ook niet in geïnteresseerd eerlijk gezegd.

Opmerking [JJF127]: 14

I: Ja dat kan, geen probleem.

Res: Nee, eerlijk gezegd, ik vind ook niet het meest, nee dat interesseert me ook niet iets. Want, ja, uiteindelijk gaat het bij ons werk voor het maatschappelijk verkeer. En natuurlijk is het belangrijk dat we omzet binnen halen. Want, anders dan krijg je niet betaald. Alleen het allerbelangrijkste is dat we kwaliteit leveren denk ik.

I: Ja. Dus wat er met de visie gebeurt, daar heb je niet zoveel mee te maken.

Res: Nee dat is waarschijnlijk ook meer op het vlak van, ik denk de managers slash partners. Ik denk dat zij meer, ze zijn verantwoordelijk voor de omzet die ze binnen halen. En managers worden daar natuurlijk ook meer in meegenomen, managers, senior managers. Dat wordt niet echt uitgesmeerd naar, ja toen het werd geïmplementeerd kwamen er wel, werden er wel vast een keer, want het is wel een keer naar voren gekomen in een presentatie, met cursussen.

Opmerking [JJF128]: 1

I: Maar is dat allemaal niet zo blijven hangen.

Res: Nee, net wat ik zei, ik vind het ook niet interessant. Dat hele omzet genereren, het is niet mijn taak. Ik vind nog steeds het belangrijkste van ons vak, is dat we er gewoon voor zorgen dat de jaarrekening er goed in zit.

I: Ja. Is dat ook iets wat bij meerdere werknemers leeft, van ja, die visie daar kan ik niet zoveel mee.

Res: Dat verwacht ik wel ja. Ja. Ik verwacht wel dat dat, tenminste als je mensen hier op de werkvloer zou vragen, van ja vision 2020, dat men dat ook niet precies weet.

I: En als ik het dan heb over people, markets en quality. Gaat er dan een belletje rinkelen?

Res: Ergens vaag wel. Maar dat komt ook doordat, maar ik weet niet, wie doet dat, dat [NAAM] bij zijn reviews, die kijkt dan wel eens, van ja wat verwachten we nou iemand die bij senior behoort. Daar komen die ook wel naar voren, people, markets en quality. En die kijkt dan wel naar, maar verder, nee.

Opmerking [JJF129]: 1

I: Is dat wel iets wat veel gecommuniceerd wordt naar medewerkers? Bijvoorbeeld dan dus in cursussen en presentaties.

Res: Bedoel je dan die kenmerken, of...

I: Ja dat in het algemeen en de visie gewoon.

Res: Volgens mij is het, ik weet niet of het afgelopen jaar is gepoogd om, volgens mij bij een cursus. Ja volgens mij is er wel een uurtje aan gewijd, maar meer ook niet. Ik heb niet echt het idee dat daar nu echt veel aandacht aan wordt gegeven. Kijk, dat kan ook per kantoor verschillen hè. Maar, het afgelopen jaar is daar niet heel veel aan geweest.

Opmerking [JJF130]: 1

I: Oké, prima. Dan komen we uit bij het tweede puntje. Dat gaat over succesfactoren. Wat zijn volgens jou nou zaken, of factoren, die belangrijk zijn of bepalend zijn voor het succes van EY, dat de organisatie goed presteert?

Res: Eerlijk gezegd, dat EY goed presteert, dat heb natuurlijk intern en extern. Extern is dat kwaliteit. Op het moment dat jij, nou wat KPMG de afgelopen jaren had, al die shit met alle schandalen, ja laten we wel zijn, dat doet hen niet goed. Dus dat is denk ik voor kwaliteit, ja het ontbreken van schandalen, ik denk dat dat naar de buitenkant en daar horen dan ook die AFM reviews bij, ik denk dat dat voor de buitenkant het belangrijkste is. In de zin van het algehele beeld van Ernst & Young. En intern, ik denk dat komen we altijd bij, ik denk momenteel waar het aan ligt, is dat is toch werkdruk gedeeltelijk.

Opmerking [JJF131]: 2

Opmerking [JJF132]: 2

I: Dat de werkdruk beperkt blijft bedoel je.

Res: Ja, ja, ik denk het eigenlijk wel. Op het moment dat de werkdruk minder is, dan kan je ook meer tijd besteden aan je klanten. In ieder geval, je kan de tijd nemen voor je klanten in plaats van dat je telkens, nou ja bijvoorbeeld, je ziet dat bepaalde controles zitten we achteraf nog dicht te harken, omdat je het gewoon te druk hebt op de dagen dat je, dat je er zit, waardoor je het eigenlijk niet af krijgt. En dat zie je dus terug in je dossiers.

Opmerking [JJF133]: 2

I: Dat heeft dan uiteindelijk ook weer met kwaliteit te maken lijkt me.

Res: Uiteindelijk heeft dat met kwaliteit te maken ja, ja. En als jij, het helpt ook wel mee, het ligt er ook een beetje aan wat voor klant je hebt.

I: Hoe bedoel je dat?

Res: Nou als jij, dat heeft ook met kwaliteit te maken, maar als jij een lastige klant hebt, waar bij hun er niks van klopt, oplevering is slecht, er zitten allemaal gaten in de interne beheersing. Ja dan ben ik ervan overtuigd dat, dat zal je terugzien in je dossier.

Opmerking [JJF134]: 2

I: Ja.

Res: Het dossiers zal naar verwachting veel minder zijn dan wanneer... Ligt er ook een beetje aan hoe groot de klant is natuurlijk. Kijk, op het moment dat jij een klant hebt van, nou ja, honderden miljoenen omzet, ja dan zorg je er wel voor dat je, dan ga er wel alles aan doen om daar een goed dossier te krijgen. Als dat een OOB is, dan probeer je alles echt wel, als je dan nat gaat, dan ga je ook ja, publiek ga je nat.

I: Ja, precies. Nou goed, die kwaliteit leveren is samenvattend gewoon het belangrijkste.

Res: Ja, ik denk het wel ja.

I: Ja, dat heb ik ook in eerdere interviews gehoord. Want ik dan ook nog wel hoor, is dat gewoon goeie mensen in dienst hebben, met goeie opleiding bijvoorbeeld, dat dat ook nog heel belangrijk is.

Res: Ja goed, dat valt ook samen met druk denk ik. Kijk op het moment dat ik, ik heb het afgelopen jaar, heb ik twee controles tegelijk. En daar heeft de tweede week van de ene controle, moest ik dus bij de andere klant zijn. Ja en dan zit daar twee dagen lang een eerstejaars in z'n eentje, ja dat hoort niet zo te zijn. Die kan ik dan niet, die kan ik niet de begeleiding die ie nodig heeft en die ie verdient. Dus nee, dat klopt, die opleiding is ook belangrijk en dat heeft ook allemaal kwaliteit te maken, ook met werkdruk. En hoe je personeelsbestand is opgebouwd.

Opmerking [JJF135]: 2

I: Oké, helder. Dan even een klein zijstapje. Dat gaat over de organisatiestructuur. En dan ben ik met name benieuwd hoe het hier met zaken zoals centralisatie, decentralisatie, of misschien standaardisatie van werkzaamheden. Wat zou je daar over kunnen vertellen?

Res: Decentralisatie en centralisatie.

I: Misschien dat het hier een hele gecentraliseerde organisatie is, of juist helemaal niet bijvoorbeeld.

Res: Uhm, is het gecentraliseerd? Is het gecentraliseerd? Op zich valt dat nog wel mee vind ik eigenlijk. Kijk, er zijn wel een aantal dingen die zijn centraal geregeld. Al die doorkosten declaraties die naar Polen gaan, maar verder valt het op zich wel mee. Er zit hier beneden zit ook een DP, document production team. Dus hier is het allemaal niet heel erg centraal geregeld. Standaardisatie in ons werk is er wel, uiteraard middels Canvas en de verplichte templates en dat soort dingen. Dus in die zin is dat wel geregeld ja. Dat hoort er natuurlijk ook wel te zijn. Dus dat is op zich wel logisch. Er wordt natuurlijk wel, ja, er wordt verschillend mee om gegaan natuurlijk. Dus nee de verplichte dingen zitten er wel in, maar we hebben ook niet verplichte dingen, daar wordt anders mee omgegaan.

Opmerking [JJF136]: 3

Opmerking [JJF137]: 3

I: Zoals?

Res: Nou ja, we hebben nu bijvoorbeeld, nee de verplichte dingen die zitten overal in. Want ja, dat is een checklist en daar vul je in, daar vink je af welke je hebt gehad. Niet-verplichte dingen dat ja, de ene gaat daar anders mee om dan de ander. Sommigen die willen overal echt wel de checklist erin hebben. Ook dat ligt er een beetje aan bij wat voor soort klant het is. Hoe groter de klant is, hoe belangrijker de klant is, hoe eerder, hoe meer checklists erin zitten. Ja, je ziet bijvoorbeeld nu dan bij een klant waarbij er een EQR op zit.

Opmerking [JJF138]: 3

I: Wat is dat?

Res: EQR is een soort check op de controle. Dat is gewoon, er zijn twee mensen, een partner en een senior manager en die kijken gewoon mee met ons dossier. Neem je de juiste keuzes, is de verklaring goed, doe je de juiste dingen, uhm, en dan wordt er ook niet afgetekend voordat dat team een akkoord geeft. En je merkt dan wel, dan zit men wel wat strakker erop. En er is ook nog een klant waar we dan dit jaar voor het laatst zitten, dus dan weet je volgend jaar komt er een dossier review van een andere accountant. Ja, je wilt natuurlijk niet nat gaan. Dat kan, de stappen zit je er dan wel echt wat strakker op. Dan komen er toch ook wel de minder verplichte templates erin te zitten. Dat wil niet zeggen dat je het anders niet goed had vastgelegd, maar je zit er wel wat strakker op.

Opmerking [JJF139]: 7

I: En is dat iets wat eigenlijk altijd wel is geweest? Dat dingen strak zijn geregeld. Of is dat misschien veranderd in de loop der jaren?

Res: Nou ja, je ziet wel meer de checklist structuur natuurlijk.

Opmerking [JJF140]: 11

I: Dat is wel toegenomen.

Res: Oh ja. Ja dat is wel toegenomen ja. Ja, met de invoer van Canvas zijn er weer een paar bijgekomen, twee of drie dacht ik. Ja dat is wel toegenomen. Dat komt natuurlijk ook als gevolg van de AFM reviews, dus dat is wel fors toegenomen. En dat zal ook fors toenemen. Helaas.

Opmerking [JJF141]: 11

I: Ja helaas ja?

Res: Ja wacht maar als jij volgend jaar hier aan het werk bent. Dan mag jij de verplichte documenten invullen. Nee ja, hier wordt niemand vrolijk van. Nee, een going concern invullen terwijl echt gewoon geen risico's zijn, ja, uhm. Ik snap dat we het moeten die continuïteit, die analyse die moeten we maken, maar daar word je niet vrolijk van.

Opmerking [JJF142]: 14

I: Nee.

Res: Maar het is wel verplicht.

I: Maar denk je dan van, het is allemaal niet nodig eigenlijk?

Res: Nou, kijk op het moment dat de continuïteitsproblemen zijn, dan moet je 'm invullen. Alleen ja, als ik een klant heb waar ik een klein verlies heb afgelopen jaar, maar ze hebben een balanstotaal van, stel je voor, anderhalf miljoen, ze hebben een eigen vermogen van 1,3 miljoen. Plus wat op de bank staat, is ook nog eens 9 ton of een miljoen. Ja, en ze hebben al

en contract voor 90% van de omzet van het komend jaar. Ja, dan zie ik geen aanleiding om daar komend jaar een going concern voor in te vullen. Hetzelfde geldt litigation form. Ja, als de klant echt gewoon geen claims geen, geen juridische kosten, we gaan bijna die hele kosten door en we bijna gewoon ja geen indicaties, je krijgt bevestigd van de klant. En wat ik zei geen juridische kosten, je neemt de advieskosten door. Ja, waarom moeten wij dan een claims en litigation form invullen. Ik snap dat ze allemaal, het is voor je dossier, goedpraten voor je dossier. Dat in ieder geval voor zorgt dat er aan wordt gedacht en dat snap ik ook wel, maar daar slaan we wel een beetje in door.

Opmerking [JJF143]: 14

I: Nou dat is een fijn vooruit zich dan voor mij.

Res: Nou ja, nee. Nee, ja daar word je gewoon niet vrolijk van. Ik heb afgelopen jaar heb ik voor een US GAAP klant heb ik die verplichte documenten, die masterlist doorgejakkerd, ja dat was gewoon niet normaal. En wij gaan wel steeds meer richting die Amerikaanse taferelen. Dus ja, veel plezier volgend jaar.

I: Leuk.

Res: Ik weet al wat ik jou laat doen.

I: Goed, dan probeer ik jou gewoon te ontlopen.

Res: Zou ik ook doen.

I: Daar heb ik vast geen invloed op.

Res: Nou ja, daar moet je wel een beetje proberen te doen. Je kan wel zeggen dat je daar invloed op hebt. Maar, wie als jij je een beetje interesseert ergens voor een bepaalde, uh, stel je vindt de zorgverzekeraar wel interessant. Spreek bijvoorbeeld Peter van Ruiswijk, ONVZ doet hij. Misschien kan je nu al wel daar een bepaalde invloed op uitoefenen. Nee, maar dat is misschien wel een tip. Je kan het altijd proberen toch? Kijk ik werd gewoon, er zijn legio mensen die gewoon overal ingezet worden. Je kan nu al kijken, wat je zou willen.

I: Ja goed, dat is wel een goeie tip. Onderdeel 4 dan.

Res: Onderdeel 4.

I: Dat gaat over strategie en plannen. Zijn er misschien bepaalde strategieën of plannen bij EY om de doelen te bereiken of om bijvoorbeeld de visie na te kunnen streven.

Res: Ja dat is een moeilijke vraag. Uiteindelijk komt dat neer op je controle aanpak denk ik. En door dingen af te dwingen.

Opmerking [JJF144]: 4

I: Hoe bedoel je dat?

Res: Nou ja die checklist waar we het over hadden. Ik denk dat ze dat wel zien als een manier of te dwingen. Dus het is verplicht. Anderzijds een strategie is cursussen denk ik, zou het moeten zijn.

Opmerking [JJF145]: 4

I: Gewoon om werknemers bij te scholen.

Res: Eigenlijk wel ja.

I: Waarin bijvoorbeeld?

Res: Nou ja, op het moment dat er bevindingen uit de AFM review komen en dat, dan wordt dat medegedeeld tijdens cursussen. Een paar jaar geleden was er een dossier van dit kantoor, zat erin, die was, die zat in de AFM review. Die was een van de drie die fout was. Het waren er drie van de tien van Ernst & Young, die waren niet goed, of niet voldoende controle informatie. Dus nu, wat ik heb begrepen, is toen voor die hele sector, zijn ze wel bij elkaar gaan zitten, van ja, hoe gaan we dit nu voor dit jaar anders aanpakken. Dus ja, mensen worden op de hoogte gehouden middels nieuwsbrieven, calls en cursussen. Dat zou het moeten zijn.

Opmerking [JJF146]: 7 / 9

I: Dat zou het moeten zijn? Of dat is ook gewoon de situatie?

Res: Oh ja, dat is nu wel zo ja.

I: Ja, ja, precies. Oké, dan over prestatie indicatoren. Die wil ik eigenlijk opsplitsen in drie onderdelen. Het eerste is de individuele werkenemer. Nou, laten we daar maar mee beginnen meteen. Zijn er bepaalde individuele prestatie indicatoren die werknemers hier hebben of goal plan bijvoorbeeld?

Res: We zitten er nu midden in hè.

I: Ja dat hoorde ik al.

Res: Als het goed is wordt er vandaag een ei gelegd over wat er met mij gaat gebeuren. Wat betreft mijn goal plan. Ik heb nog geen goal plan voor aankomend jaar opgesteld. Wat staat erin? Van alles, van studie tot, ja wat is het, studie, meestal wat persoonlijke ontwikkeling, en ook weet ik veel, dat je iets meer doet dan vorig jaar. Als je voor volgend jaar, die zal voor jou volgend jaar vrij basic zijn. Controle aanpak, zelfstandig makkelijke posten oppakken en het jaar daarna zal je doel moeten zijn de moeilijke posten oppakken. Dus eigenlijk persoonlijke ontwikkeling, hoe ben je zelf, noem het zeg maar social skills gedeeltelijk. Vaktechnisch en praktijkstage.

Opmerking [JJF147]: 5

I: En het goal plan is iets dat je zelfstandig schrijft hè, in samenspraak met je...

Res: Met je counselor. Ja, maar, dat goal plan, als je vervolgens kijkt wat daar echt mee wordt gedaan, dan valt dat ook wel weer mee. Tuurlijk, er wordt wel naar gekeken, maar hoe zal ik het zeggen, uiteindelijk heeft je counselor een bepaald beeld bij je, hoe je hebt gepresteerd. Ligt dat een beetje in lijn met wat je zou verwachten. Kijk, ik heb al drie jaar lang, staat afwikkeling praktijk semester drie en vier staat er al in, al drie jaar lang. Ja en in januari heb ik drie afgewikkeld. Dus ja, dat heeft er twee, drie jaar in gestaan zonder dat er iets mee is gebeurd. En ben ik er op afgerekend? Nee, er wordt elk jaar gezegd van ja, daar moet je wel echt aan beginnen. Dus in die zin word je daar niet op afgerekend. Het belangrijkste is gewoon hoe jij het afgelopen jaar hebt gepresteerd en wat voor beeld men daar bij heeft. Je moet wel iets van vooruitgang laten zien, maar ik bedoel, je wordt er niet echt op afgerekend.

Opmerking [JJF148]: 5 / 10 / 13

Opmerking [JJF149]: 14

Opmerking [JJF150]: 7

Opmerking [JJF151]: 13

I: Meer een soort subjectief beeld dat mensen van je hebben.

Res: Ja dat denk ik wel ja.

I: Het zijn denk ik ook veel dingen die je niet precies kan meten.

Res: Nee, nee. Ze hadden bij mij kunnen zeggen, je hebt je doel niet behaald. Ja, je krijgt een 2. Je praktijkstage ligt je achter. Dat hadden ze in principe kunnen zeggen. Maar het is wel vrij subjectief ja.

I: Zou dat misschien bij een partner anders zijn? Dat je daar misschien wat harder afgerekend kan worden op bepaalde doelstellingen?

Res: Ik verwacht dat partners wel wat harder worden afgerekend. Want ja, die zitten natuurlijk ook met de AQR. De EQR en de AQR. De EQR, dat is gedurende de controle, dan kijken die mee. De AQR is na afloop van de controle. En om de drie jaar volgens mij, of om de twee jaar, ik dacht om de drie jaar, dan worden een paar dossiers van de partner/director die vallen dus in de AQR. Betekent dat er dan vanuit heel EMEA, dus ik begreep dat die werd gereviewed door Italianen of Russen, of zo, zoiets was het. Afhankelijk daarvan krijgen die dossiers, die krijgen een cijfer. 1 is goed, 2 is een aantal kleine issues, maar niet echt significant voor de verklaring, 3 is gewoon echt niet goed. Afhankelijk van die score worden partners/directors daarop afgerekend. Die zullen dat dus, hun bonus is daarvan afhankelijk. Dus het zal daar, daar zal het er wel hard op in zitten. En daarnaast als partner moet je gewoon omzet binnen halen. Dus daar word je ook op afgerekend.

Opmerking [JJF152]: 13

Opmerking [JJF153]: 7 / 9

I: En als je kijkt wanneer je als team op een klant zit. Daar zitten denk ik ook bepaalde targets of doelstellingen aan. Bijvoorbeeld een bepaalde marge die gehaald moet worden.

Res: Dat is veelal het probleem van de managers. Kijk, ik moet er natuurlijk ook wel voor zorgen dat er niet teveel tijd aan wordt besteed, maar het budget halen.... Ja, de dagelijkse leiding ligt bij mij in handen, alleen factureren en meerwerk, natuurlijk moeten we dat wel signaleren als het uit de klauwen loopt. Maar dat is meer voor het management. En het ligt er ook aan een beetje bij wat voor klant je zit. Natuurlijk budgetten zijn altijd wel belangrijk, maar ik heb een klant, daar weten we van te voren dat we het budget niet gaan halen, bij lange na niet. En de partner accepteert dat. Maar over het algemeen ja, meestal de manager bemoeit zich daarmee.

Opmerking [JJF154]: 6

Opmerking [JJF155]: 13

I: Oké.

Res: Maar dus afgelopen jaar was er wel, daar zaten we met twee controleleiders op een team. Van ja, ik zie deze en deze overschrijding, kunnen jullie even een overzichtje maken van waar hem dat dan in. Vervolgens mag hij meer werk factureren.

I: Oké. Het volgende gaat over targets. Daarbij met name de vraag over er strikte targets staan op allerlei indicatoren of bijvoorbeeld je goal plan. Nou, zoals je zelf al aan hebt gegeven, het lijkt me allemaal vrij subjectief. Dus echte strakke targets, wat betreft de individuele werknemer heb je niet echt.

Res: Nee, nee, die heb je niet echt nee. Ja, wat ik zei, zo'n doorloop van studie behalen....

Opmerking [JJF156]: 6

I: Dat zou je op zich hard kunnen meten.

Res: Dat kan je heel hard meten.

I: Maar of er iets mee gedaan wordt.

Res: Nou ja, er zijn ook mensen, er is een iemand nu voor de tiende of de elfde keer, gaat hij het LAK tentamen doen. Het afsluitende... Het zijn drie tentamens verdeeld over twee dagen. Van de drie moet je twee zessen halen een vijf. Ik kan me voorstellen dat 'ie in zijn goal plan al afgelopen drie, vier jaar, afronden studie heeft staan. Maar ja, tentamen niet gehaald. Die persoon loopt er nog steeds rond en die loopt er volgend jaar waarschijnlijk ook nog steeds rond, omdat 'ie wel gewoon goed zijn werk doet.

Opmerking [JJF157]: 6

I: Ja en wat vind je ervan dat daar zo subjectief mee omgegaan wordt?

Res: Ja, logisch toch. In feite beoordeel je mensen natuurlijk en dat is eigenlijk altijd subjectief. En uiteindelijk is het belangrijkste van, het is belangrijk dat je je studie haalt, maar het belangrijkste is uiteindelijk toch dat, dat er kwaliteit wordt geleverd. En als iemand wel gewoon een goed dossier aflevert, maar haalt zijn studie niet, wat is dan belangrijker? Het dossier denk ik.

Opmerking [JJF158]: 7

I: Ja, precies.

Res: Dus in die zin, ja dat is logisch. Subjectiviteit, ja dat is iets wat in de beoordelingen, ja dat is eigenlijk inherent aan het beoordelen van mensen denk ik. En ook daar heb je elk jaar wel scheve gezichten in.

I: Inderdaad. Dan wil ik graag hebben over het evalueren van prestaties. Wat voor soort momenten zijn er om prestaties te evalueren.

Res: Je hebt de officiële momenten van mid-year review en year-end review. Ja en dan ligt de nadruk wel in feite op de year-end review. Daar ligt wel echt de nadruk op.

Opmerking [JJF159]: 7

I: En dan is het bij de mid-year of je gewoon een beetje op schema ligt, zoiets?

Res: Ja, nou ja, je ziet, vandaag krijgt iedereen het cijfer dus in principe. Of er moet nog achteraf bijgeschaafd worden door Rotterdam. Als er teveel vieren zijn gegeven.

Opmerking [JJF160]: 7

I: Precies ja.

Res: Nou dan kan je je afvragen of bij het proces van de mensen die met het opvragen van de reviews niet iets mis is gegaan. Maar goed, dat is een ander verhaal. In mijn ogen gaat er nog wel eens iets mis.

Opmerking [JJF161]: 7 / 9

I: Dat mag je wel toelichten wat mij betreft.

Res: Vorig jaar liepen er vrijwel mensen rond, want je hebt 1, 2, 3, 4, 5. Er lopen vrijwel mensen rond, ik heb een 3+ gekregen, maar geen 4.

I: Oow je kan er ook nog tussenin zitten.

Res: Nou ja, 3+ heb je geen reet aan. Je koopt er helemaal niks voor. Uhm, maar mensen krijgen een 3+, dus geen 4. Bij een review gedurende het jaar was het dan zo van, je doet het goed, je krijgt een 4. Vervolgens komt er dus bij de counselors, o ja alleen maar vieren. En dan heb je een jaarlaag van bijvoorbeeld acht of negen man, daarvan heeft er dan vier heeft een 4. En vier hebben een 3. Ja, dat klopt natuurlijk niet. Omdat je wel een soort van normale verdeling moet hebben volgens mij. Dus wat waarschijnlijk gebeurt, is dat je gedurende het jaar, omdat, je werkt er veel mee samen, je hebt toch een beetje vriendjespolitiek. Of vriendjespolitiek, misschien niet bewust, maar onbewust, je doet het goed. Dus je krijgt een 4. Dus waarschijnlijk is die reviews die je gedurende het jaar krijgt, die zijn te positief. Dan krijgt iemand een 3+ en die loopt dan gefrustreerd rond. Maar de nadruk ligt op de year-end review.

Opmerking [JJF162]: 15

Opmerking [JJF163]: 14

I: Ja en wat gebeurt er dan tijdens die mid-year review?

Res: Ja tussentijds gewoon even kijken, van loop je een beetje op schema. Maar ja, nu worden de cijfers uitgedeeld. Waar ligt de nadruk op, wat ligt het meest vers in het geheugen? Balanscontrole. Dus dat is wel de belangrijkste. Wat hierin moet het gebeuren natuurlijk.

Opmerking [JJF164]: 7

I: Ja. En als je dan kijkt naar zo'n mid-year review. Zou je dan bijvoorbeeld tussentijds je doelstellingen aan kunnen passen?

Res: Het is een beetje, eigenlijk is het een beetje, hoe zal ik het zeggen. Het hele gebeuren dat alles wordt vastgelegd, alles zou moeten worden vastgelegd in MDS. Een soort database waarin we doelen neerzetten. Maar eigenlijk dat is niet heel goed vastgelegd om het zomaar te zeggen. Mid-year review heb ik al ingevuld, is ook al goedgekeurd door mijn counselor, maar het is nou ook niet heel erg goed vastgelegd. Ik zei, het is allemaal vrij subjectief natuurlijk. Want, ik stuur nu voor mijn grootste klant, stuur ik een review naar de senior manager toe. Ik zet zelf even mijn mening erover hoe ik het heb gedaan. En wat de senior ervan vindt. Ja die doelen die ik heb gesteld aan het begin van het jaar, die worden daar als het ware losgelaten.

Opmerking [JJF165]: 7 / 9

Opmerking [JJF166]: 14

I: Oké. Dan wil ik het graag hebben over beloningssystemen. Is er hier sprake van een variabele bonus. Nou hebben we het hier natuurlijk al eerder over gehad he.

Res: Haha ja inderdaad. Nee dat is iets waar ik nog even input voor moet leveren bij het seniors overleg van over twee weken, volgende week is dat al. Nee er is wel een variabele beloning. Alleen die beloning wordt op het kantoor bepaald eigenlijk. En waar die beloning van afhankelijk is, dat weet niet, bijna niemand. Dus dat is gokken.

Opmerking [JJF167]: 8 / 14

I: Volgens mij heb jij toen ook gezegd, van ja de een krijgt een drietje en wel een bonus en de andere met een drietje niet.

Res: Ja, nee in principe, in weet van acht mensen in dit geval die hetzelfde functieniveau hebben als wat ik heb, die het zelfde cijfer hebben gekregen. Dus die senior zijn dit jaar, afgelopen jaar ook een senior waren. Dan weet ik van acht, of die wel of geen bonus hebben gehaald.

I: Dat gaat gewoon onderling aan elkaar.

Res: Ja tuurlijk. Dus ja, je weet wel, je werkt er mee samen. Je zit bij elkaar op kantoor. En dan ga je toch checken en dan hoor je die van ja, ik weet niet of je elkaar ook echt belt, dan

hoor je die zeggen ja ik heb van die en die gehoord en die en die. En uiteindelijk weet je dan van de helft van je functieniveau wat ze hebben behaald. Dat is vrij ondoorzichtig. En dat is eigenlijk ook wel slecht. Je gaat even nadenken, wacht even, die is vriendjes met die partner, dus dat is wel vrij slecht.

Opmerking [JJF168]: 14

I: Ja goed punt. Is een bonus wel iets wat je kan motiveren denk je? Of daar ga ik harder van werken?

Res: Nee in dit geval ging het mij niet om de bonus. Sommige mensen kregen een bonus van 500 euro bruto. Dat is 250 netto. Doet het hem dat? Nee. Als jij 1000 euro bruto had gehad, 500 netto. Ja, doet het hem ook niet. Over het algemeen ben ik best tevreden over met wat ik verdien. Maar ja, variabele bonus, ga ik daar harder van werken, ik denk het niet.

Opmerking [JJF169]: 14

I: Heeft dat te maken met de hoogte te maken of met het principe van een bonus in het algemeen?

Res: Oh nee, het principe van een bonus over het algemeen snap ik het wel. Ik kan me op zich wel voorstellen dat je het doet. Maar op het moment dat ik 1000 euro bonus krijg of, ja dat doet het niet. Kijk, als het misschien 5000 was, nou ja, kijk, laat ik het zo zeggen. Individuele bonus dat blijft altijd zo subjectief als de neten. Dus dat ja, wat moet ik nou meer dan mijn best doen. Ik doe mijn best al denk ik. Wat moet ik nog meer doen? Ik denk niet dat ik daar harder ga lopen. Misschien ga ik wel bewuster bezig met die doelen heb ik mij gesteld. Maar ik ga er niet harder van lopen.

Opmerking [JJF170]: 14

I: Oké, het volgende onderdeel hebben we eigenlijk al behandeld. Dan wil ik graag door naar het volgende. Ik vraag me af of er de laatste jaren misschien veranderingen hebben plaatsgevonden met betrekking tot het performance management systeem. Dus dat kan bijvoorbeeld het strakker sturen op marges zijn, of zoiets.

Res: Uhm, natuurlijk de budgeten lopen terug. Dus daar wordt wel meer op gestuurd. Maar dat wordt niet bij mij neergelegd. Daarvoor moet je bij de manager bij.

Opmerking [JJF171]: 11

I: Op dat niveau zal er wat strakker op gestuurd worden.

Res: Ja dat verwacht ik wel ja.

I: Zijn er verder misschien nog dingen veranderd?

Res: Het enige verschil is dat beoordelingen, hiervoor verzamelde je mailtjes van mensen en uiteindelijk werden die naar je counselor doorgestuurd, maar krijgt 'ie het op MDS.

Opmerking [JJF172]: 11

I: Wat mij verder dan ook wel opvalt, wat betreft het bonussysteem. Als dat zo ondoorzichtig is, dat niemand daar dan voor aan de bel trekt. Dat zo'n systeem dan niet veranderd in de loop der jaren.

Res: Ja, ik moet eerlijk zeggen, het heeft bij mij wel een soort van verzadigdheid hoor. Maar, kijk uiteindelijk, degene die beslissen, dat zijn waarschijnlijk de partners/directors van ons kantoor. Ik vraag me af of die zich echt wel interesseren voor staffs en senior staffs. Dan ben je eerder geneigd om naar managers en senior managers te kijken. Vervolgens ga je ook kijken wie is er ontevreden, wie staat vaak aan je bureau. Degene die ontevreden is en die je

graag wilt behouden, dan geef je die... En wat nu ook wel een beetje bij mij speelt, is de afgelopen jaren, wel ietsje meer. Want kijk als je staff was en je kreeg een drie, dan wist je eigenlijk wel van te voren, ik krijg een bonus. De eerste keer dat ik als senior een drie kreeg, dan krijg je geen bonus, dan ga je toch wel afvragen waarom krijg ik geen bonus en die wel. Ja, waarom veranderen dingen niet? Omdat degene die veranderingen door zou moeten brengen, dat waarschijnlijk niet doet.

I: Ja zou goed kunnen. Nou ben ik in mijn onderzoek ook op zoek naar knelpunten. Nou lijkt mij dit wel een aardig knelpunt, dat die ondoorzichtigheid er is.

Res: Dit is wel iets waar ik ontevreden over ben. Maar ik denk als je kijkt naar het echte knelpunt. Het echte knelpunt, dat zit bij de werkdruk. Dat is echt een knelpunt. En dat is niet alleen knelpunt voor het kantoor, maar het is een knelpunt voor het Ernst & Young en eigenlijk een knelpunt voor de hele branch.

Opmerking [JJF173]: 14

I: Maar dat is dan een stuk omvangrijker dan het meten en managen van prestaties.

Res: Ja klopt.

I: Oké. Dan kom ik eigenlijk bij het laatste puntje uit. Dat gaat over instrumentele en relationele verantwoording. Ik heb hier een schemaatje. Als je kijkt bijvoorbeeld naar prestatiebeloningen, hard afrekenen op prestaties, objectieve beoordelingen. Aan de andere kant relationele verantwoording met een vele mindere afrekencultuur op harde cijfers, minder nadruk op prestatiebeloningen en dergelijke.

Res: Ja, waar denk je zelf aan. Waar Ernst & Young waarschijnlijk zit.

I: Ja als je het hebt over...

Res: Ja dan ga je naar de relationele verantwoording.

Opmerking [JJF174]: 10 / 13

I: Als je het in ieder geval hebt over de directe relatie van een individuele werknemer op jouw niveau tot je counselor.

Res: Ja, nou ja, je ziet het bij je review. Ik kreeg een review afgelopen jaar, hetgeen waar ik blijkbaar in verbeterd had. Hij zei, je stond minder vaak bij mij aan het bureau dan voorgaand jaar, dus dat heb je verbeterd. Dat komt natuurlijk wel overeen met wat hier ongeveer staat, relationele verantwoording.

I: Ja, inderdaad. Ik zou me bijvoorbeeld voor kunnen stellen als je richting een partner gaat dat je dan wat harder afgestraft kan worden.

Res: Ja, die afrekencultuur, wat ik net zei. Als je die AQR hebt, dan is beloning daar gedeeltelijk van afhankelijk.

Opmerking [JJF175]: 13

I: Oké, dan was dat het. Dank je wel.

Res: Graag gedaan. Veel plezier met de checklist volgend jaar.

Interview 4 – Manager

Interviewer (I)

Respondent (Res)

I: Laten we maar meteen met de eerste vraag beginnen. Wat kan je mij vertellen over de visie en missie van EY?

Res: De vraag die ik dan terug stel is, wat wil je precies met die visie en die missie hebben? Is dat onze slogan?

I: Nou ik denk dat vision 2020 het belangrijkste is wat dat betreft?

Res: Ja, dat we dus drie pijlers hebben. Winning in the market, highest performing teams, empower local strength en global. Wat kan ik erover zeggen? Er is best veel aandacht geweest voor die vision 2020. Uitgerold, je ziet hier flyers hangen, er zijn presentaties geweest. Toen ik manager werd twee jaar geleden was het ook al booming. Dus ook in die centers, voor jou beeld met 1500 man tegelijk bent, bij elkaar komt, wordt er heel veel aandacht aan geschonken. Wat nou het doel is, middle market is een doel, wat gaan we daar doen. Hoe gaan we dat realiseren. Goed, er is iemand geweest die heeft geroepen dat de omzet moet verdubbelen. Nou wat is nou de gedachte erachter. Dat we afscheid nemen van kleine klanten, grote klanten oppakken, belangrijke klanten oppakken. Er is een global 360 genoemd, dus dat zijn 360 klanten wereldwijd die we heel belangrijk vinden. Maar ook lokaal zijn er klanten die we belangrijk vinden. In Nederland is er een top 200, waarvan we zeggen nou daar moeten we gewoon goed voor zijn. En daar hebben we de mensen voor nodig. Daar hebben we heel veel mensen voor nodig. En daar hebben we een andere mindset voor nodig.

Opmerking [JJF176]: 1

Opmerking [JJF177]: 1

Opmerking [JJF178]: 1 / 4

I: Wat bedoel je met die andere mindset?

Res: Nou dat je je meer richt op wat ik zei, afscheid nemen van kleinere klanten. Risicovol en niet renderend. Dat je daar ook je keuzes in durft te maken. Dat je dus een keuze wel maakt voor middle market. Dat je, uhm, uhm, focust op kwaliteit. Dat je dat goed laat zien. Ja. Meer dingen? Wil je meer dingen horen? Moet ik dingen beamen?

Opmerking [JJF179]: 4

I: Nee helder hoor.

Res: Oké. Nou, het is er dus ingestampt door dat soort sessies, dat soort duidelijke cursussen van een week ongeveer, dat ze hebben aangegeven, van dit vinden we heel belangrijk. Grote feestjes erbij om mensen helemaal happy te maken. Maar wel duidelijk de boodschap, van let er nou op: je bent nu manager, let erop, je moet zorgen voor kwaliteit, er mag niet iets in de markt komen waarvan je denk de naam van EY wordt geschaad. Dus dat is echt nummer één. Maar kijkt daarnaast ook naar markets, naar marge die je hebt gehaald. Zet daarom veel meer goedkope krachten in, namelijk Indiërs. Met alle respect, de Indiërs zijn gewoon 13 tot 20 euro per uur, terwijl ze hier 100 euro per uur zijn. Daar kunnen die mensen een dag voor werken, terwijl je hier een uurtje voor werkt. Dus denk nu managers, over wat kun je nu uitbesteden. Hele processen zijn erop gezet om die processen maar goed te stroomlijnen, die duidelijk jou instructies opvolgen. Dan heb je A, een heel groot personeelstekort opgelost in Nederland. Want dat hebben we. En B, je personeel wordt nog vrolijker ook, want die hebben nog minder te doen en minder simpel te doen. Want dat kunnen ze uitbesteden. Dus mooi is het nou als je hier als eerstejaars in dienst komt en je krijgt een taak, nou weet je, je bent

Opmerking [JJF180]: 2

Opmerking [JJF181]: 4

gewoon WO afgestudeerd, je hebt hersens, je hoeft hier niet de simpele vinken te zetten. Je moet het gewoon even snappen dat je dan een mailtje stuurt naar India, want dan gaan zij dat voor jou doen. En in India heb je ook de hersens, alleen die vinden dat gewoon leuk om te doen, die zijn blij met een baan. En wij denken waar halen we de mensen vandaan. Dus de verhoudingen in de markt liggen iets anders hier. Dus dat is gewoon echt een win-win denk ik. Uhm, ja ik kan hier door blijven gaan, maar je moet me misschien even stoppen.

I: Ja, nee, nee, alle informatie kan belangrijk zijn.

Res: Dus dat vind ik belangrijk. En ik vind ook, er is veel aandacht voor geweest. Er is duidelijk gemaakt aan managers en hoger, van zorg nou voor dat er veel naar India gaat. Partners worden erover geïnformeerd. Ik krijg af en toe een lijst van de partner, ik bungel onderaan kunnen jullie daar verandering in brengen. Gewoon heel vriendelijk bedoeld, maar het vriendelijke verzoek is dan of ik wat meer uitbested. Als ik dan meer uitbested, dan weet ik ook, dat mijn marge omhoog gaat. En daar word ik ook weer blij van en daar wordt op gestuurd. Dus in die zin, gaan er allerlei radartjes de goeie kant op, als je het aan India uitbested. Het enige radartje waar het niet de goeie kant op gaat, is de kwaliteit. Want die Indiërs over het algemeen, ja dat is natuurlijk een inwerkproces, maar leveren nog niet de kwaliteit die ik wens. En dat vergt meer aandacht. Namelijk nog een keer bij ze terugleggen, nog een keer uitleggen. Dus er zit in dit traject nog wel vrij veel effort vanuit ons onshore, vanuit ons dus, zij heten offshore, wij heten onshore. Er is vrij veel effort vanuit onshore om ervoor te zorgen dat ze goed hun werk doen. Gelukkig hebben wij daar een paar Nederlanders zitten., die wij gewoon in het Nederlands kunnen aanspreken en dat gaat soms nog makkelijker. Een senior staff of manager zit daar. Tegen wie je zegt, joh dit gaat niet goed, kijk mee, help mee. En die snappen beter, want die komen ook gewoon vanuit Nederlandse kantoren, gewoon ook, zijn bezig geweest in de uitvoering van opdrachten. Die snappen beter nou ja wat er gedaan moet worden, die begrijpen de opdrachten. En die Indiërs denken, hé dit staat er letterlijk, ik voer dat uit. En als er iets niet helemaal gevraagd wordt, voer ik dat niet uit.

Opmerking [JJF182]: 4 / 5

Opmerking [JJF183]: 14

I: Oké. En het feit dat er dus aan India wordt uitbested, heeft dat direct te maken met een nieuwe visie?

Res: Zeker. Vier jaar geleden werd er niks uitbested. Dus dan heb je het over verandering, dan is dat er absoluut één.

I: Helder. Dan ben ik vervolgens op zoek naar succesfactoren van EY. Dus wat zijn factoren die het succes van EY kunnen bepalen? Bijvoorbeeld zorgen dat je kwaliteit levert, of dat je de juiste mensen hebt.

Res: Oh dat is wel jammer, ik ben hem even kwijt. Maar er was een partner die tijdens een cursus heeft uitgelegd hoe hij kwaliteit definieert en daar was ik helemaal fan van. Want ik mijn ogen leidt kwaliteit ook tot succes. Want als je geen kwaliteit hebt, dan heb je geen succes. Hij zei kwaliteit, dat ziet toe op, en dat moet ik goed gaan graven, op vier of vijf gebieden. Een gebied, ja, dossier, eigenlijk zowel intern als extern. En dan moet ik even bedenken of ik het operationeel model naar voren kan halen, hij tekende het op het bord. Je kunt nog zo'n goed extern verslag schrijven, maar als het intern helemaal slecht is heb je helemaal niks. Je kunt intern nog zo'n goed het dossier hebben staan, alles goed vastgelegd, maar als je tien fouten maakt in je controle verklaring extern, dan is het nog steeds geen kwaliteit. Je kunt wel een perfecte controleverklaring hebben, maar intern niks goed hebben,

Opmerking [JJF184]: 2

Opmerking [JJF185]: 2

dan is het nog steeds geen kwaliteit. Die twee moesten goed zijn. Je moet teaming op orde hebben. En ook een goeie mix op orde hebben. Dat bepaalt de kwaliteit. Je kunt niet met vijf partners op een opdracht gaan zitten en geen mensen eronder. Je kunt niet vijf stagiaires gaan zitten en niemand er boven. Dus daar moet een goeie verhouding in zitten, een goeie mix, een soort piramide die je op een opdracht zet. En dat is per opdracht ook afhankelijk. Je moet zorgen voor planning. Maar je moet ook zorgen voor euro's. En die euro's vond 'ie ook belangrijk. Hij zei het is ook erg frustrerend, staff zal er niet zoveel mee te maken hebben, maar senior staff en managers wel. Als het team gewoon kneiterhard werkt en er geen drol voor betaald krijgt, EY dan. Want wat straalt dat nou uit op de mensen? En dat is dus niet dat ik nu gefocust ben op het binnenhalen van al die euro's. Laat dat ook even duidelijk gezegd zijn. Maar op het moment dat jij werkt voor jan lul, makkelijk gezegd, of grofweg gezegd, daar word je niet vrolijk van.

Opmerking [JJF186]: 2

Opmerking [JJF187]: 2

Opmerking [JJF188]: 2

I: Nee.

Res: Is dat ook kwaliteit voor de organisatie? Je levert een fantastische audit af, er wordt fantastisch gecommuniceerd en fantastische mensen ingezet en fantastisch dit en je krijgt er gewoon niks voor betaald, ja dan doe je dat geen tweede keer. Daar word je ook niet beter van. Dus ook op dat vlak moet het goed zijn. En ik zeg niet dat je de klant dus helemaal kapot moet factureren, want dan gaan ze weg. Dan heb je ook geen kwaliteit gerealiseerd. Dus daar moet ook een mix in worden gevonden. Net als de mix in personeel, dat je niet alleen maar partners of stagiaires in moet zetten. Moet je hier ook niet voor zorgen dat je niks factureert of dat je teveel factureert. Dus ook euro's is een afgeleide van succes, of van kwaliteit en dus succes. En een andere was nog, ja, die ben ik een beetje kwijt. Er was er nog eentje. Die weet ik niet meer, jammer. Kijk, kwaliteit zit in het dossier, zit in communicatie, zit in intern extern, zit in het teaming, in fee, zit in, ja....

I: Alles.

Res: Ik denk dat die dingen, die factoren, leiden tot kwaliteit. En kwaliteit is succes.

I: Ja, oké. Duidelijk.

Res: Ja, en wat ik er zelf misschien nog aan toe wil voegen, is dat ik denk dat, mijn basisgedachte is eigenlijk als men tevreden is, als men blij is. Meer vanuit de mensenkant, als men intrinsiek gemotiveerd is om te willen werken, dan werkt men over het algemeen meer, harder, flexibeler, sneller, beter, waardoor er ook meer kwaliteit wordt geleverd. Dus, uhm, ik heb wel het goeie in de mens, als je mensen stimuleert om het leuk te hebben hier en daarom dus ook willen werken, dat ze dan ook meer werken. Dus je kunt nog wel zulke mooie applicaties oprichten, maar als men geen zin heeft, dan houdt het snel op. Dus goed, dat is mijn gedachte.

Opmerking [JJF189]: 2

I: Oké, dus dat wat betreft de succesfactoren.

Res: Ja.

I: Dan wil ik het graag met je hebben over de organisatiestructuur. Als je bijvoorbeeld kijkt naar centralisatie of decentralisatie, wat denk je daar dan van. Is het een heel gecentraliseerde organisatie of juist niet?

Res: Ja, dat deze organisatie gewoon zeer gecentraliseerd is. Je kunt niet anders concluderen. Uiteraard zijn er op onderdelen, is decentralisatie mogelijk. En is er ook wel vrijheid. Maar ik heb hier het er hiervoor ook al met iemand over gehad, en de vroeg mij over de implementatie van Canvas. Ja joh, daar hebben we echt helemaal niks over te zeggen. Dat komt echt vanuit het bestuur wereldwijd. Dat zit in Amerika, maar dat is het wereldwijde bestuur die bepaalt dat en vervolgens wordt het uitgerold. Ja, je kunt als kantoor Arnhem, ofwel als EY Nederland daar iets van vinden, maar daar wordt niet echt rekening mee gehouden. En dat is niet erg, wat dat kan ook niet. Als je hier met, ik denk op dit moment, 200.000 mensen rekening gaat houden die bij EY werken, individueel, ja dan kom je nergens. Dus ja, ik snap dat volkomen. Maar als je dan vraagt is het gecentraliseerd of gedecentraliseerd, ik denk de structuur is wel wereldwijd bestuur, dan EMEA, dan Nederland, ja BENE, Nederland en dan hebben we hier nog een MT, een management team. En dat management team kan wel, een van die pijlers was empower local, dus lokale markt moet wel hier bediend worden. Dus die heeft wel bevoegdheden hier in bepaalde mate om decentraal dingen te doen. Alleen als het gaat om dingen, nou ja richtlijnen, procedures, implementatie van grote pakketten, dat gebeurt echt centraal.

Opmerking [JJF190]: 3

Opmerking [JJF191]: 3

Opmerking [JJF192]: 3

Opmerking [JJF193]: 3

I: Ja. Betekent dat dan ook dat er ook veel standaardisatie is?

Res; Zeker.

I: Als je naar Canvas kijkt bijvoorbeeld.

Res: Zeker. Kijk, Canvas kun je wel op maat maken naar je eigen controle, maar je kunt niet denken, ik sla Canvas een jaartje over, ik ga een ander pakket gebruiken. Dus, zeker. Ja, om kwaliteit te leveren is het ook niet mogelijk om, dat men afwijkt van een bepaalde norm, een minimum norm. Die minimum norm moet hoog liggen, daar moet iedereen aan voldoen. En het kan niet zo zijn dat men binnen EY Arnhem een andere kwaliteit levert dan in EY Venlo, België, Singapore, waar dan ook ter wereld. Als je die verklaring van EY ziet, moet je weten dat het goed gaat en moet je niet denken, oh, deze is uit Singapore verstrekt, dus het zal wel niets waard zijn. Dus vandaar dat je ook wel standaardisatie nodig hebt.

Opmerking [JJF194]: 3

Opmerking [JJF195]: 3

I: Oké, ja, begrijpelijk. Mijn volgende vraag zou gaan over strategie en plannen die EY heeft om haar doelen te bereiken. Maar dat hebben we met de vision 2020, de succesfactoren, die drie pijlers eigenlijk wel besproken.

Res: Oké, wat ik nog wel weet over kpi's of over doelen trouwens of komt die vraag nog?

I: Sterker nog, dat is mijn volgende vraag.

Res: Nou, wat ik daar over weet, wereldwijd is er natuurlijk een doel gesteld, dat we de omzet moeten verdubbelen. Nou, die is niet heel erg hard hoor, dat is wel geroepen om men gewoon te motiveren. Men denkt hé, we worden nummer 1, we worden marktleider en dan hebben we ook een omzetverdubbeling nodig. Dat rolt zich uit doordat EMEA een taakstelling krijgt, doordat BENE een taakstelling krijgt, doordat Nederland een taakstelling krijgt, bestuur Nederland dan en die denkt, oh prima, we gaan dat ophalen binnen Nederland. Hier hebben we een MT, dat overlegt met het bestuur, dus die krijgt ook een taakstelling mee. Periodiek wordt wel gerapporteerd van wat is nou het plan voor dit jaar voor Arnhem. Dat is wel iets nieuws wat er wel heeft plaatsgevonden. Maar er wordt gerapporteerd over de scores van Arnhem ten opzichte van het budget en afgelopen jaar. Hoe heb je gerealiseerd als kantoor...

Opmerking [JJF196]: 5 / 10 / 12 / 13

Opmerking [JJF197]: 5

I: Waar wordt dan precies over gerapporteerd?

Res: Uh, omzet, ik moet eerlijk zeggen dat lijstje heb ik niet heel erg scherp. Er wordt gerapporteerd over een paar punten, omzet, marge, urenbesteding, uurontwikkeling, ik denk ook resultaat, maar dat weet ik niet zeker. Wat ik niet duidelijk vindt of wat in ieder geval niet om mijn niveau speelt, is de koppeling tussen de doelen van het kantoor en de koppeling naar mij toe. Kijk, uiteraard moet ik een bijdrage leveren aan het succes van het kantoor. Maar er is niet voor mij gezegd, nou wij moeten dus nu stel omzet X halen, of resultaat X halen, dus de manager gaat Y halen. Kijk, die koppeling is niet zo hard gelegd. In hoeverre, kijk ik heb geen doelen of belangen die tegengesteld zijn aan het doel van het kantoor. Alleen in hoeverre ze nou op elkaar matchen, is ook maar de vraag. Partners kan ik me wel voorstellen dat die een portefeuille moeten hebben en die moeten misschien laten zien, want anders kan het kantoor niet zijn marges halen. Alleen, kijk ik ben niet verantwoordelijk voor het binnenhalen van klanten. Het is natuurlijk, het wordt wel van mij verwacht dat ik bijdraag eraan, maar ik ben niet verantwoordelijk voor het binnen haken. Dus ik ben niet verantwoordelijk voor de stijging van de omzet. Dus daar kan ik niks aan doen. Kijk, ze zullen misschien wel van mij verwachten van joh, manage en zorg er nou voor dat er een optimaal resultaat komt. En dat je dus indirect bijdraagt aan een verbetering van het resultaat. Maar niet dat er een keiharde norm ligt, van jij moet dit nu realiseren. En zo niet, dan is het exit. Ik denk namelijk dat die harde norm niet gesteld kan worden, omdat ja niet altijd, maar personeel toch met een redelijk fluwelen handschoen wordt behandeld. Want ja, we zijn echt blij met het personeel dat er zit. En als je nou zegt van je hebt je doelen niet gehaald, want ik heb je doelen opgelegd en je hebt ze niet gehaald, dat demotiveert mensen, als ze al hun stinkende best hebben gedaan. En jij als staff of senior staff bent niet verantwoordelijk voor het factureren of je bent niet verantwoordelijk voor het binnenhalen van die klant. Ja wat kun je er dan nog aan bijdragen? Dus ik, de neuzen moeten de juiste richting in, dat zeker. Alleen, uh, uh, nee gewoon punt. Die neuzen staan ook de juiste richting wel in.

Opmerking [JJF198]: 5

Opmerking [JJF199]: 14

Opmerking [JJF200]: 5 / 14

Opmerking [JJF201]: 5

Opmerking [JJF202]: 13

I: Ja. Maar inderdaad, die koppeling maken tussen het doel van het kantoor en het van de manager, dat is moeilijker te koppelen dan waarschijnlijk het doel van het kantoor en het doel van de partner.

Res: Ik denk dat dat redelijk in lijn ligt. Want ik ben geen partner dus ik weet niet precies hoe dat proces loopt, maar ik kan mij voorstellen dat een partner jaarlijks wel een gesprek heeft met het bestuur. Dan wel met de kantoren hier, want we hebben 250 partners in Nederland. Ik kan me niet voorstellen dat die allemaal langs het bestuur gaan eigenlijk laat ik het zo zeggen, want dan hebben ze heel veel werk te doen.

I: Maar goed, ik spreek binnenkort nog met een partner, dus dan zullen we het wel....

Res: Nee, eens. Die weet het. Ik weet dan niet hoe het in detail zit, maar uiteraard moeten zij verantwoording afleggen over de realisatie van hun doelen, business plan. Kijk meestal hebben ze de focus, ik wil nummer 1 worden in een bepaalde sector. Nou ja, hoe loopt dat. Daar moeten ze verantwoording over afleggen. En ik kan mij voorstellen dat die doelen, die ze daar op dat niveau hebben, ook wel in lijn zijn met het doel van het kantoor. Maar goed, ik kan mij ook wel voorstellen dat, ja, op het moment dat er nou een partner vertrekt, of op het moment dat.... Nou ja, weet ik niet, laat maar, nee. Dat is het verhaal.

I: Hmm, oké. En wat zijn dan de punten waar jij echt als manager op beoordeeld. Heb jij toch wel bepaalde kpi's, wellicht wat subjectiever? Of heeft dat te maken het goal plan dat je bijvoorbeeld hebt.

Res: Zeker. Ik, maar ik stel zelf een goal plan op. Dat zijn dus mijn doelen, waaraan ik graag komend jaar wil werken. Dat wordt beoordeeld door een counselor, dus mijn leidinggevende, in dit geval een partner. Die heeft het gewoon goedgekeurd. Maar die heeft er ook niet echt kritisch naar gekeken, zo van je moet er veel meer ontwikkelen. Ook niet zeggen je moet minder. Maar als jij dit wil dan ben ik het er op zich wel mee eens, succes. Daar gaan we naar kijken. En aan het einde van de rit ga ik kijken hoe ik daar op heb gescoord. Ja tussentijds werk ik daarin, want ik heb ze in mijn hoofd, van ik vind dat ik me hier en hier moet verbeteren. En dan werk ik daar gedurende het jaar aan. En aan het einde de rit schrijf ik een beoordeling over mezelf, van dit vind ik dat ik heb gedaan.

Opmerking [JJF203]: 5

Opmerking [JJF204]: 14

I: En wat staat daar dan bijvoorbeeld in? Wat zijn dat voor doelstellingen?

Res: Die ik voor mezelf heb opgelegd. Nou dat ik goeie presentatie houd bij raad van toezicht. Dus bij het hoogste niveau bij klanten, of raad van commissarissen. Dat ik zorg voor positieve sfeer in het team. Dat ik zorg voor goeie marges. Dat ik zorg voor, en dat is de belangrijkste die erin stond, maar dat was niet echt een aandachtspunt, maar dat is gewoon meer een target die ik mezelf oplegde, dat kwaliteit onberispelijk is. Dat er gewoon geen issues zijn in de kwaliteit van een opdracht. Maar goed, dan moet je wel als je het goed wil meten, in een review dat mensen je werk gaan beoordelen. Anders dan een review van een partner. Een partner is natuurlijk verantwoordelijk voor het tekenen. Die moet zeggen het dossier is goed of het is niet goed. Nou, maar je kunt ook nog in een interne review vooral landelijk, dan heel iemand anders gaat meekijken in het dossier van is het goed of niet goed geweest. Dan toets je nog een keer de kwaliteit. Maar goed, kwaliteit onbeschreven, dus dat moet gewoon goed zijn. Dat is een doelstelling die ik heb. Een belangrijke doelstelling van mij van was een tekortkoming van het afgelopen jaar, dat was dat ik vond dat ik gewoon in control was over mijn eigen planning en over mijn eigen werkzaamheden. Dat het gewoon een beetje, nou soms als een los projectiel. Dat ik gewoon druk was dat ik van hot naar her schiet en dat voelde niet goed. En dat ik daar dit jaar meer rust in wilde aanbrengen. Nou, dat waren mijn doelen. Dus je kunt je voorstellen, als je dan zegt ja weet je, je moet een omzet halen van X of een omzet halen van Y, dat staat niet in mijn goal plan. Het zit hem veel meer in mijn persoonlijke ontwikkeling, van hoe kan ik nou, hoe kom ik nou verder.

Opmerking [JJF205]: 5

Opmerking [JJF206]: 5

I: En als je nou een beoordelingsgesprek hebt, is dat dan ook echt hoe je beoordeeld wordt of is het dan meer hoe je gewoon functioneert bij een klant?

Res: Uh, kun je iets duidelijker....

I: Nou kijk, aan het einde van het jaar krijg je een bepaalde rating hè.

Res: Ja.

I: Waar is dat afhankelijk van?

Res: Nou dat staat toch wel een beetje los van je goal plan. Uh, deze is lastig. Nou gisteren waren de beoordelingen van andere mensen bijvoorbeeld. Daar heb ik bij gezeten. En dan wordt er niet echt uitgebreid besproken van deze persoon heeft deze en deze doelstellingen en

Opmerking [JJF207]: 7 / 14

die heeft hij wel of niet gehaald. Dat is wel, degene die een verhaal over hem vertelt, kan aangeven deze persoon heeft allerlei en heeft ze allemaal gewoon behaald. Maar leidinggevers van mensen op een opdracht, je hebt allemaal verschillende opdrachten, daar zitten allemaal verschillende leidinggevers op, die zien je acteren op een opdracht. Die hebben een beeld en vormen een mening. En het is een aan de leidinggevende van die persoon, nee sorry aan de counselor van een persoon de taak om eigenlijk al die meningen te verzamelen en daar nou even een evenwichtig beeld over te vormen. Iemand kan zich gewoon heel slecht hebben gevoeld in een bepaalde periode en allemaal minpunten hebben gescoord, allemaal negatieve dingen. Maar ja, hij heeft gewoon niet willen zeggen dat zijn moeder was overleden, bijvoorbeeld. Ja, dan is het op zich ook wel logisch dat daar minpunten uitkomen of dat men niet tevreden is in die periode, want ja, zijn hoofd stond er niet naar. En kijk, als je dan alleen kijkt naar die onvoldoendes die hij allemaal heeft gescoord, dan is dat niet helemaal fair. Daar zit een goed verhaal achter. En dat is de taak van een counselor, om daar een evenwichtig beeld in te schetsen. En dat beeld wordt wel geschetst. Maar om nou te zeggen, hij heeft doel 1, 2, 3, 4, 5 gehaald., dus hij krijgt een 5, nee. Nee dat niet.

Opmerking [JJF208]: 7 / 9

Opmerking [JJF209]: 7

I: En dan die mening van die leidinggevende. Zijn daar bepaalde criteria voor?

Res: Je bedoelt uh..

I: Wat hij er gewoon zelf van vindt.

Res: Ja en nee. Vanaf het niveau van manager wordt je beoordeeld op vier aspecten. En vanaf het niveau daaronder eigenlijk niet. Het niveau daaronder is het wel meer de mening van iemand die er boven zit. Maar goed, je moet wel met voorbeelden kunnen komen waardoor het niet goed ging. En kijk, eergisteren had ik een gesprek met iemand en die was minder tevreden over een persoon waar ik dus de counselor van ben. Dus ik moet een praatje over die persoon houden en hij was minder tevreden over hem. En ik besprak dat met hem en ik vroeg wat vind je daar nou van. En hij gaf aan dat hij niet voldoende functioneert. Ik zei waarom niet. Nou, hij kon een bepaalde post niet uitvoeren. Oké, helder. En dat had hij op zich wel moeten doen en dan denk moet hij dat wel doen? Is dat ook zijn taak om dat uit te voeren? Is dat ook, kijk dit ging over die omzetcontrole, wat gewoon een van de lastigste controles is. En het onderhanden werk en omzet, dat zijn de belangrijkste posten van een jaarrekening, soms. En daar, hij zei, dat heeft hij gewoon niet goed gedaan. En ik zei, ja was dat niet iets te hoog gegrepen voor hem? Heb je hem daar goed bij begeleid? Heb je uitleg gegeven hierover? Of heb je gewoon gezegd, jij controleert omzet en de groeten? Ja, kijk, als je het zo ziet, dan, ja oké. Dus je geeft wel aan dat je ontevreden bent, maar je hebt er zelf ook geen, ja je had verwacht dat hij het allemaal kon. Maar goed, oké, dan plaatsen we het wel in perspectief als hij dan ontevreden is. Kijk en dan kan ik kijken naar zijn doelen, maar in zijn doelen stond niet, ik wil de omzet goed kunnen controleren. Maar wel een doel bijvoorbeeld, ik wil leidinggevende worden. Of ik wil senior worden. Kijk, als je senior wordt, dan wordt er wel van je verwacht dat je de jaarrekening van A tot Z kunt controleren. Maar je hebt uiteraard misschien wel problemen hier en daar, die moet je kunnen adresseren en daar kun je iets mee doen. Dus er wordt, er zijn wel functieprofielen per, per functielaag waar je aan moet voldoen. En daar kun je natuurlijk wel als leidinggevende naar kijken, van voldoe je daar wel of niet aan. Uhm, en vanaf het niveau van manager word je beoordeeld op hoe presteer je op kwaliteit, hoe presteer je op operations, dus op onderhanden werk factureren, op het reilen en zeilen binnen de opdracht. Hoe presteer je bij people en hoe presteer je in markets. En die vier zijn je aspecten waar je naar kijkt.

Opmerking [JJF210]: 5 / 7

Opmerking [JJF211]: 7 / 9 / 10

Opmerking [JJF212]: 5 / 7 / 12

I: En zijn dat aspecten, die vier, die je ook echt goed kunt meten?

Res: Nou, kwaliteit zeker wel hè. Je kunt dus een review krijgen in extern, intern, extern, of gewoon opmerkingen van klanten of opmerkingen van partners over dat iets gewoon duidelijk fout is gegaan. Dus die is vrij makkelijk te meten. Aan de andere kant, als de partner niet kritisch kijkt en er vindt geen review plaats, de partner denkt vrij snel ik vind het wel goed. Dan is het al lastig te meten. Maar er zitten wel duidelijke meetinstrumenten voor kwaliteit, maar niet in alle opdrachten. Tenminste, ik probeer er een nuance in aan te brengen. Poep, nou ja, goed. Er is wel een functieprofiel en er staan trouwens wel dingen in waar je dus iets kunt doen. En wat je ook verwacht wordt om te doen. Ook die vlakken kun je meten. Heb je cursussen gegeven aan mensen? Heb je trainingen verzorgd, zodat je mensen iets hebt uitgelegd? People. Ben je counselor van mensen? Begeleid je mensen in hun stage of in hun scriptietrajecten? Kijk, daarin kun je wel weer zien, hoe onderscheid je je nou op dat soort punten. Operations, uh markets. Heb je oog voor meer werk, heb je oog voor extra opdrachten, heb je oog voor andere service lines. Dus haal je onze fraude deskundigen binnen als het nodig is. Of haal je offertes binnen. Kijk dus daar kun je, en wel of niet en hoeveel heb je er gehaald. Daar kun je een norm tegen afzetten en dan heb je wel weer een duidelijk meetinstrument. Ik vind het niet heel erg subjectief, die is redelijk makkelijk wel te beoordelen. Maar aan de andere kant, kijk als ik, ik heb minder interesse in markets, dus het binnen halen van kwaliteit. Ik wil me liever neerleggen op kwaliteit en mensen, ja dan moet het niet zo zijn van ja, jij krijgt een 1 op markets, want hij heeft niks binnen gehaald. Dus het is weer aan de counselor om een overall beeld weer te geven.

Ja: Ja. Is het dan ook zo dat er specifieke targets staan op die vier aspecten bijvoorbeeld? Zo van, zoveel trainingen geven of zoveel offertes maken.

Res: Nee, daar zijn geen keiharde normen. Ik ben wel benieuwd, als de partner het anders zegt, dan hoor ik het graag, want dat moeten ik even gaan nadenken. Maar, nee, kijk er zijn op sommige punten misschien wel wat hardere en makkelijker meetbare doelen. Kijk, het wordt gevraagd van staff dat ze X aantal uur direct schrijven. En voor een senior en voor een manager zijn die er eigenlijk ook wel, dat je zoveel uur maakt. Maar goed, ik werk part time. Is het dan helemaal terecht dat ik hetzelfde aantal uren moet maken of dat ik een minimum aantal uren moet maken? En als je heel veel, kijk overal is een verhaal bij te bedenken dat je niet aan dat doel voldoet en dan is het nog steeds goed. Net als voorbeeld, het is gebeurd hoor, maar dat iemand zijn moeder is overleden, ja dan kan ik me voorstellen dat je een maand thuis zit. Moet je dan aan het eind van de rit afgerekend worden omdat je niet genoeg uren heb gemaakt? Dat kan toch niet waar zijn, toch?

I: Nee.

Res: Dus, ja, het is dan wel een redelijk subjectief verhaal en minder harde doelen, maar er zijn wel meetinstrumenten.

I: Maar ook met die meetinstrumenten is het verhaal dat er achter zit....

Res: Ook met instrumenten is het verhaal dat er achter zit belangrijker.

I: Belangrijker?

Res: Belangrijker., vind ik wel. Op het moment dat je hoort van iemand heeft een fantastische ontwikkeling doorgemaakt, daar heb ik meer respect voor dan iemand die al fantastisch was

Opmerking [JJF213]: 6

Opmerking [JJF214]: 6

Opmerking [JJF215]: 6

Opmerking [JJF216]: 10 / 13

en gewoon fantastisch blijft. Dan denk ik, ja prima, die heeft niet, die komt niet verder en die een heeft een duidelijk traject doorgemaakt. Dan denk ik nou, dat is heel goed. Die heeft focus gehad voor ontwikkeling en die een die goed was en die blijft goed, ja, doet hij dan hetzelfde trucje als afgelopen jaar of doet hij dan wat meer. Ja goed en als ik naar mezelf kijk denk ik van ja, ik doe misschien wel weer hetzelfde trucje als afgelopen jaar, maar ik had mijn doelen, mijn persoonlijke doelen, had ik staan van, ik wil goeie optredens hebben en daar heb ik extra op gelet, daar heb ik extra feedback op gevraagd en ik heb persoonlijk geprobeerd meer in control te komen en duidelijk stellen, dit doe ik wel en dit wil ik niet doen. En daar ben ik wel heel ver in gekomen vind ik afgelopen jaar. Maar om nou te zeggen dat ik nu fantastische extra dingen heb gedaan voor de organisatie, nee. Maar persoonlijk ben ik wel gegroeid en op zich is dat mijn voldoening wel geweest.

I: Oké. Nou dat wat betreft targets eigenlijk. Dan komen we uit bij het evalueren van prestaties van werknemers. Je hebt hier de mid-year review, de year-end review....

Res: Tussentijdse beoordelingen, die je opvraagt bij opdrachten.

Opmerking [JJF217]: 7 / 9

I: Ja. Dat ook nog ja. Wat voor er zoal in zo'n review besproken.

Res: Het is de bedoeling dat een counselee, dat heet dus degene die beoordeeld wordt, feedbackformulieren, opdrachtformulieren, feedbackformulier opvraagt bij de leidinggevende waarvoor die de afgelopen periode heeft gewerkt. Die worden in een mid-year review besproken met de counselor, degene die beoordeelt, in relatie met het goal plan. Maar zit daar nou een logisch verhaal achter, zit daar een lijn in of ga ergens echt uit de pas en moeten we bijsturen. Dat wordt er eigenlijk besproken.. Mid-year, moeten we tussentijds bijsturen, ja of nee. Moeten we aandacht hebben. En soms, krijg je er een signaal uit van hé, nu moet ik zelf ingrijpen, want deze jongen kan totaal niet samenwerken met deze dame. Nou laten we ervoor zorgen, nou dan ga ik naar de baas, ik wil graag met deze twee een knip krijgen, dat ze niet meer met elkaar samen werken, bijvoorbeeld. Dat kan hè. En dan ga je door naar het JRN en dat werkt eigenlijk weer hetzelfde. Je vraagt formulieren op, van hoe vond je mij het afgelopen half jaar of periode functioneren en eigenlijk moet je dat al doen per week of zo, dan krijg je beter feedback, vandaar ook de feedback Friday. En wat er wordt besproken is gewoon het presteren van de werknemer, zijn mening, vooral year-end. Wat vind hij er zelf van? Wat zeggen de beoordelingsformulieren? Wat zegt de counselor? En daar wordt een verhaal van gemaakt.

Opmerking [JJF218]: 7 / 9

Opmerking [JJF219]: 9

I: Oké. Ik heb ook iets gehoord over het MDS –systeem of zo. Is dat zeg maar bedoeld om reviews te verzamelen?

Res: Ja, MDS is een vastleggingstool, waarin je dus feedback vraagt aan iemand en dan kun je dus dingen aangeven ja.

Opmerking [JJF220]: 7

I: Ja. En dan komen we uit bij het beloningssysteem. Met de simpele vraag, is er hier bij EY sprake van een variabel salaris of bonussen?

Res: Ja, er is sprake van een variabel salaris. Zij het wel dat het niet een hele grote component is van het vaste salaris. Het kan wel weer per functielaag verschillen. Ja, wat moet ik er over vertellen.

Opmerking [JJF221]: 8

I: Waarop dat gebaseerd is bijvoorbeeld.

Res: De score, je hebt drie categorieën volgens mij. Categorie 1, is gewoon de score of het afgelopen half jaar, net wat ik verteld heb over de beoordeling die de counselor maakt aan het einde van het jaar. Je kijkt naar het functioneren en je zegt van, nou heeft deze persoon ten opzichte van zijn peer groep ernstig onvoldoende gescoord, net voldoende gescoord, goed gescoord, boven verwachting of perfect gescoord. Dus een schaal van 1 tot 5. Nou goed, aan die percentages zit over het algemeen een salarisstijging gekoppeld. Die wordt volgens mij door het bestuur in Nederland vastgesteld en die is het afgelopen jaar, ik denk tussen de 0 en 3% geweest, de afgelopen vijf jaar of zo. Dus dat is echt nagenoeg niks. Ja, er is een pot als een kantoor winst heeft gemaakt, dat die de pot kan verdelen over het personeel. Dus vanuit daar kan er nog een bonus komen. En er is mogelijkheid tot het krijgen van een individuele bonus of bij bijzonder presteren, niet zijnde altijd bij een 4. Ik kan me niet voorstellen dat je een 4 krijgt en geen individuele bonus, want dan heb je toch blijkbaar boven verwachting goed gewerkt. Maar op het moment dat jij echt duidelijk iets extra's doet, een scratch doet, of iets extra's doet, dan nou ja, dan wordt daarvoor beloond. Wat daarvoor de categorieën zijn, daar ben ik niet helemaal scherp in, want daar ben ik niet echt op zoek naar. Maar bijvoorbeeld het binnenhalen van werknemers, waarschijnlijk het binnenhalen van grote klanten, het, als je echt in bijzondere prestatie kwaliteit hebt geleverd, twee AFM reviews op je dak en je hebt beide een goed gescoord of dat ze zeggen top. Nou dan zullen ze op het bestuur echt laaiend enthousiast over je zelf. Als je al 20% van de 100, twee van de tien dossiers goed hebt, ja dan hebben ze die alvast binnen en jij daar verantwoordelijk voor bent, dan denken ze nou die moeten we houden. Dus dat is perfect functioneren. Ik denk als je kartrekker bent in bepaalde trajecten, waarvan ze denken, nou dat heeft hij goed gedaan, kan dat. Maar ik kan me ook voorstellen dat veel dingen horen bij je normale taak. Dat je kunt verwachten van een partner, of de HR, dat hij mensen binnenhaalt, dus die ga je geen bonus geven als hij mensen binnenhaalt, snap je. Dus het moet wel boven verwachting zijn van die ene persoon. En het is aan de partners om dat toe te kennen en dat is een vrij ondoorzichtig proces. Die delen dat toe en we weten niet hoeveel en hoe.

Opmerking [JJF222]: 7 / 8

Opmerking [JJF223]: 8

Opmerking [JJF224]: 8 / 14

I: Ja dat heb ik inderdaad van andere mensen ook gehoord. Dat ze soms zeggen, ja de een met een drietje krijgt wel iets en de ander met een drietje krijgt misschien minder of die krijgt helemaal niets, dat dat best wel een ondoorzichtig systeem is.

Res: Dat klopt.

I: Is dat iets dat verbeterd zou kunnen worden in jouw ogen?

Res: Hmm, ik heb er niet echt een mening over. Kijk ik snap natuurlijk dat iedereen vindt dat je te weinig krijgt en dus moeten we gaan roepen dat het ja is. Dat is de simpele gedachte van het personeel. Ik wil altijd meer, meer, meer geld.

I: Nou, meer dat het gewoon een wat duidelijker systeem is.

Res: Ja, dat het een duidelijker systeem is en waar denk je dan aan? Want ik vind het niet fair te weten wat een partner binnen harkt aan een bonus van de totale pot en ik zelf. Kijk ik, het gaat er mij om wat ik krijg, niet wat mijn buurman krijgt. Als ik hiermee tevreden ben, ben ik ermee tevreden, ben ik niet tevreden, ben ik niet tevreden. Kijk, als ik meer krijg dan die ander, dan denk ik van nou, dan is dat misschien wel fijn om te weten, maar dat is voor de ander juist niet fijn om te weten. Dus daar ga je altijd verliezers krijgen en dat wil je niet in een organisatie. Dus ik kan me voorstellen dat ze een wat minder transparant systeem hebben

Opmerking [JJF225]: 14

gekozen. Aan de andere kant, ja, tuurlijk het personeel wil zoveel mogelijk geld hebben en ze moeten niet bovenaf alles weggraaien en dat het personeel niets meer overhoudt. Dus je zult daar ook eerlijk mee om moeten gaan, worden omgegaan en daar zal je een stukje vertrouwen in moeten hebben. Ja en tuurlijk mag de pot voor het personeel groter en mag het systeem transparanter op dat niveau.

I: Ja, nou wat ik vooral heb gehoord, als je bijvoorbeeld senior staff hebt. Die gaan een beetje onderling vragen, en dat daar onderling verschillen in zitten.

Res: Zeker. Ja kijkt, dat is het punt van ik wil zoveel mogelijk geld verdienen en ik wil meer, meer, meer. En dan krijg jij meer en wat nou als jij het meeste krijgt. Heb je die vraag dan ook aan die mensen gesteld? Wat nu inderdaad als het systeem transparant wordt, wordt helemaal duidelijk en jij blijkt duidelijk, hè iedereen krijgt 500 euro en jij krijgt 1000 euro en dan? Voel je je dan beter dan de rest?

I: Goeie vraag.

Res: Of voel je dan echt al die argusogen naar jou toe?

I: Dat kan tuurlijk ook ja.

Res: Ja, kijk en natuurlijk hè, geef mij ook maar zoveel mogelijk geld, daar zeg ik geen nee tegen. Maar ik vind het een niet doordachte reactie om te zeggen van , dan maar transparant. Uiteraard, fijn hoor transparant, fijn. Maar wat is de keerzijde van de transparantie? Ja, aan de andere kant weet je, ik vind hem lastig.

Opmerking [JJF226]: 14

I: Ja, is het ook.

Res: Ja, punt. Meer transparantie leidt ook tot meer onvrede verwacht ik. Kijk, als ik nou weet wat hij krijgt, waarom krijg ik niet zoveel? Dan heb je veel meer uit te leggen als bestuur. Misschien is dat dan juist ook de bedoeling hè, dat ze dan meer transparantie moeten geven en dus ook meer uitleg moeten geven. Ja of je creëert, maar ja ook dan heb je een bepaalde mate van diffuusheid, als je zegt van nou, ik heb een pot voor een functielaag die ga ik verdelen. Maar ja, dan heb je natuurlijk die pipo's die rekenen uit hoeveel mensen zitten er in de pot en krijg ik meer of minder dan gemiddeld, ja, snap je.

I: Ja. Als ik dan een beetje naar de basis van bonus ga. Denk je dat een bonus is wat mensen kan motiveren om harder te werken? Of denk je van, ik ga er niet harder van lopen.

Res: Ik ga er zeker niet harder van lopen. Tenzij, tenzij, hij echt één op één gekoppeld is. Kijk, ik denk niet, nou, weet je, ik ga ook al mijn weekenden opofferen om al die dossiers maar perfect te krijgen, want dan krijg ik straks aan het einde van de rit een 5 of een 4 misschien wel, misschien wel. En dus ga ik een bonus krijgen van niet, uh nou in orde van grootte, 4000, 3000 euro, maar van 5000 euro of 6000 euro. Ik denk die 1500 euro kan mij gestolen worden. Kijk, als we hebben over orde van grootte van 30.000 euro of zo, ja dan is het misschien wel de moeite waard, maar die bonussen zijn vooraf niet zodanig groot dat ik denk van nou ik ga er echt hard voor lopen. En daarnaast denk ik ook niet, het moet mij ook aanspreken wat ik wil gaan doen en niet dat ik het voor het geld hier doe. Vandaar dat mijn doelen ook allemaal persoonlijke doelen zijn.

Opmerking [JJF227]: 8 / 14

I: Oké, maar het heeft ergens wel te maken met de hoogte van de bonus.

Res: Nou ja, weet je iedereen is om te kopen. Dus ik denk, als je mij een miljoen zou, een worst zou houden van een miljoen en wil je daarvoor bepaalde dingen doen, dat ik wel het slaafje wel zal zijn om dingen te gaan doen. Ja, ik snap dat je in je theoretisch model iets wil zoeken. Maar wat vind jij? Zou jij dingen doen die je voor 1500 euro, 500 euro, zou je dan dingen doen waarvan je denkt, nou ik moet een heel jaar lang buffelen of een heel jaar lang iets doen voor 500 euro. Zou je het dan doen?

Opmerking [JJF228]: 14

I: Dat lijkt me niet.

Res: Nou, oké. Maar goed, individuele bonus, ja je gaat even goed werven, je haalt mensen binnen, je krijgt er gelijk voor beloond, dat kan wel motiveren. Maar ja, je moet wel de mensen die willen komen. Als jij nou derde, tweedejaars, derdejaars studenten kent en je gaat daar nu even een goede relatie mee opbouwen, met die mensen en je komt hier in dienst. En je gaat ze bellen om te vragen niet bij de concurrent komen, maar bij jou te komen, dan kun je nog wat scoren. Maar je moet wel mensen kennen. Hoeveel mensen ken ik nou nog die, ik ben nou wat is het, 10, 15 jaar klaar of zo, 10 jaar klaar. Ja hoeveel mensen ken ik nou van de uni, ik ga niet actief werven of zo. Dus ik ben daar niet heel erg in geïnteresseerd eerlijk gezegd.

I: Oké, duidelijk. Dan kom ik bij de vraag uit of er de laatste veranderingen hebben plaatsgevonden in het performance management systeem hebben plaatsgevonden. Misschien ook bij standaardisatie bijvoorbeeld, zoals Canvas of het invoeren van de nieuwe visie, wat ook zijn uitwerking kan hebben op operationele activiteiten. Zijn er misschien andere veranderingen in jouw ogen? Of misschien gaan zaken gewoon al jarenlang hetzelfde hier, dat kan ook.

Res: De basisgedachte, opvragen reviews, beoordelen en aan het einde van de rit de beoordeling uitvoeren, dat gebeurt al jarenlang hetzelfde. Feedback is wel meer aandacht voor gekomen. Dat is wel een verandering vind ik ook, ook in de omslag in cultuur, dat er wat meer aandacht is voor feedback. Prestatiemanagement, er wordt iets meer gecommuniceerd vanuit management over prestaties binnen het kantoor dan voorheen. Al moet ik eerlijk zeggen, ik zie wel de mailtjes voorbij komen, maar dan denk ik van, ja...

Opmerking [JJF229]: 11

I: Het zal wel.

Res: Ik scan ze en ja, dan denk ik van, deze gaat even aan mij voorbij, dat een beetje.

I: Oké. En heb je misschien punten waarvan je denkt, goh, dat zou hier beter geregeld kunnen worden? Of je zou misschien willen dat bepaalde prestaties objectiever gemeten zouden moeten worden, ik noem maar iets, of een betere koppeling tussen je rating en je goal plan.

Res: Ja, ik snap waar je naar op zoek bent. Eigenlijk vind ik, ja je kunt wel kijken of je het beter kunt doen. Maar ik vind dat, ik heb niet gelijk tips. Ik vind dat het op zich heel goed gaat. Je kunt zeggen dat mijn doelen overeen moeten stemmen met de doelen van het kantoor of in ieder geval met de doelen van de partners dan. Maar daar ga ik niet mee akkoord, want ik wil persoonlijk ontwikkelen. En ja, ik hoef niet nu alleen maar gefocust te worden op keiharde doelen op kwaliteit. Als je kwaliteit meet, dat je op elk dossier een keiharde review moet krijgen, extern. En dat moet allemaal maar goed zijn, ja dan zorg je op een gegeven

Opmerking [JJF230]: 12 / 16

moment dat het allemaal goed is, ja, dat hoeft van mij niet. Ik zit niet te wachten op hardere doelen. Kijk, er moet een verhaal ook achter zitten. Want op het moment dat diegene zijn moeder overlijdt en je hebt gewoon een heel jaar lang of je hebt gewoon je kop er niet bij, maar nog drie onvoldoendes en als je harde doelen hebt, dan heb je dus een onvoldoende en dan ga je dus niet door. Ja, dat vind ik totaal onacceptabel.

Opmerking [JJF231]: 14 / 16

I: Maar dat gebeurt dan dus ook niet.

Res: Ja, maar als je zo zegt, wil je hardere doelen, dan zal je ze krijgen ook. En dan zeg je joh, ik kijk naar jouw cijfers, je hebt tien tweeën en een paar drieën, dus het is een twee en wegwezen of niet wegwezen maar onvoldoende. Ja, dat vind ik niet kunnen. Dus, ik ben niet op zoek naar hardere doelen. Ja, meer transparantie hebben we het over gehad.

I: Ja.

Res: Meer salaris is altijd welkom.

I: Ja, uiteraard.

Res: Ja, maar goed, ik zal hem benoemen dan. En het systeem daar omheen, prima, ik heb daar geen problemen mee.

Opmerking [JJF232]: 14 / 16

I: Ja, dat kan natuurlijk hè.

Res: Wellicht dat het wel wat, kijk er is één officieel moment en er is een tussenmoment, het is misschien wel aardig dat er frequenter gecoacht wordt, maar ook daarvoor hebben we nu coaches voor in het leven geroepen, dus ik denk dat dat nu goed gaat. En op het moment dat ik aan iets behoefte heb, dan ga ik naar de partner, dan zeg ik jongens, zullen we uit eten gaan, dan gaan we even kijken en dan gaan we gewoon onderling hebben waar we het over willen hebben. Dan is het gewoon wat ik wil, maar ja, ik weet niet of dat organisatie breed zo is.

I: Oké, dan komen we bij het laatste uit. Daarvoor heb ik een schemaatje voor gemaakt. Er staat hier instrumentele verantwoording en relationele verantwoording. Daar staan wat kenmerken onder. Het gaat dus om hoe een werknemer verantwoording aflegt aan de counselor of hoe de werknemer beoordeeld wordt. Is dat nou een afrekencultuur, met harde cijfers, prestatiebeloningen, dan is er sprake van instrumentele verantwoording. Als er nou sprake is van het leerproces, de dialoog aangaan, het verhaal achter de cijfers, dan is er sprake van relationele verantwoording. En ik heb het idee, als ik dit zo hoor....

Res: Inderdaad, alsjeblieft, relationeel.

Opmerking [JJF233]: 10 / 13

I: Ja precies, prima. Dat was het dan.

Res: Oké, graag gedaan.

I: Dank je wel.

Res: Ja goed, ik ben, dat vind ik oprecht, mensen keihard gaan straffen, maar ook in een relatie, de relatie kan goed zijn, maar ook in een relatie kan het wel gewoon gezegd worden, maar bij een goeie relatie kom je toch wel, kun je het makkelijker brengen. Ook negatieve

boodschappen kunnen er bij een goeie relatie makkelijker komen dan bij een slechte relatie. Ook in deze cultuur, ik zeg niet dat straffen niet goed is, want ik, ik kan me ook goed voorstellen, in de afgelopen ronde is, zijn er harde woorden gevallen over personen en ja, dat kan. Dat hoort erbij. Het is een piramide, dat is de gedachte, 3 is de mediaan, het gemiddelde in ieder geval, maar daar omheen heb je ook mensen zitten en ook helemaal aan die andere kant heb je mensen zitten, aan de kant van de 1. Dat is wel straffen, dat kan, maar goed, soms moet dat. Helder?

Opmerking [JJF234]: 10 / 13 / 14

I: Ja zeker, dank je wel.

Res: Top.

Interview 5 – Senior manager

Interviewer (I)

Respondent (Res)

I: De eerste vraag is, wat zou je mij kunnen vertellen over de missie en visie van EY?

Res: Ja, als je EY, je moeten even EY in de context plaatsen. Alles is nu gericht op dat 2020. En building a better world, a better working world. En beste brand, beste werkgever, je kent de doelstellingen, die kun je ook lezen. En de uitingen die EY doet. Daar zijn zaken wel op gericht. Als je afdaalt naar de Nederlandse context, blijft dat natuurlijk staan, want je maakt deel uit van het algeheel. Dan zie je dat Nederland natuurlijk zijn eigen omgeving kent. En die omgeving wordt wel in belangrijke mate bepaald door de regulator. Ons beroep staat niet alleen in Nederland, maar natuurlijk ook wereldwijd wel wat ter discussie en misschien wel Nederland in het bijzonder. Kijk ook naar de plannen die er zijn van de NBA met verbeterplannen die door de grote kantoren in uiting moeten worden gebracht. En dat maakt het natuurlijk niet eenvoudig om al die doelstellingen te realiseren. Dus er is best heel veel druk op de organisatie in dat opzicht. Daarnaast heb je in Nederland in het bijzonder de verplichte kantoorroulatie. Waarbij Nederland toch vooruit loopt op andere landen. Daar zie je Nederland succesvol in zijn. Daar waar het gaat om omzet, wij doen Shell, Philips, KPN, BAM. Alleen je moet het wel staffen, met andere woorden, je moet het wel goed bemensen. Nou, dat levert problemen op. Je ziet aan de andere kant dat er tariefsdruk is. En dat de grote kantoren, niet alleen EY, de grote kantoren toch duidelijk zijn gaan sturen op marge en het risico. En dat betekent dat zij ook afscheid nemen van bepaalde klanten. Als zij niet dat rendement opbrengen wat nodig is. En daar wordt heel nadrukkelijk, in tegenstelling tot eerdere jaren, wordt daar heel nadrukkelijk op gestuurd. Dus of wij, gegeven deze context in staat zijn om, nou die missie blijft wel staan en die visie ook wel, maar of de doelstellingen die daar uit voortvloeien ook gerealiseerd worden, is maar zeer de vraag. Het antwoord is waarschijnlijk nee.

Opmerking [JJF235]: 1

Opmerking [JJF236]: 12

Opmerking [JJF237]: 14

Opmerking [JJF238]: 4

Opmerking [JJF239]: 11

Opmerking [JJF240]: 14

I: En over welke doelstellingen heb je het dan? Die omzetverdubbeling bijvoorbeeld?

Res: Nou, ja, dat is die omzetverdubbeling die we toch wel, die er moet komen. Of die moet komen, waarvan je zegt, die streven wij na. Aan de andere kant natuurlijk ook de beste werkgever, high performing teams, als de druk zo groot is op de organisatie, is het maar de vraag of dat ook te realiseren is. Dus omstandigheden, de doelstellingen zijn wel duidelijk denk ik, visie is duidelijk, doelstellingen ook wel, maar het is toch wel lastig om dat te realiseren en dat is voor Nederland misschien toch wel een lastige, moeilijke.

Opmerking [JJF241]: 1 / 5 / 6

Opmerking [JJF242]: 1 / 14

I: En waar komt dat door?

Res: Ja, vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, toch wel veel dingen in één hè. Veel, dus wat je ziet is, veel dingen komen tezamen. Je hebt kantoorroulatie, dus je hebt oude opdrachten en je moet nieuwe opstarten. Je hebt de druk op de resources, het tekort aan mensen zie je op het hele front. Je ziet dat de tarieven sterk onder druk komen te staan. Dat je, nou ja, kijk ook naar de eisen die worden gesteld, nieuwe elektronische dossiers en de verbeterplannen die moet doorvoeren. Dus er komt heel veel, er wordt heel veel gevraagd van de organisatie en dat zet heel veel druk. Ja, dat merken mensen, dat merken. Dat zet heel veel druk op de organisatie. Dat heeft inderdaad met opdrachten opstarten, toenemende eisen van de regulator, toch wel

Opmerking [JJF243]: 14

krapte op de arbeidsmarkt, dus om mensen te vinden. Ja, dat maakt het niet eenvoudiger om die doelstellingen te realiseren, nee.

I: Ja. En als we dan gaan kijken naar succesfactoren. Wat dan denk je factoren die belangrijk zijn voor het succes van EY, om uiteindelijk die doelstellingen te kunnen realiseren? Wat ik bijvoorbeeld al heb gehoord is dat kwaliteit leveren heel erg belangrijk is.

Res: Kwaliteit blijft natuurlijk, ja is meer dan in de voorgaande jaren belangrijk. Kijk, als je zegt beste werkgever of zo iets, mensen zijn natuurlijk onze belangrijkste kapitaalfactor. Dus uiteindelijk is de, ja, satisfactie van medewerkers, daarom heb je die people surveys, dat is ons belangrijkste middel. Het is heel erg belangrijk, noem het maar een succesfactor. Je verloop is natuurlijk wel belangrijk, er is natuurlijk wel een business model, maar als het verloop dramatische vormen aanneemt, ja dan en je hebt geen aanwas, ja dan heb je gewoon een erg groot probleem. Dan vallen er in de jaarlagen op ervaringsniveaus gaten. Ja dat zet ook weer druk op die organisatie. Dus het is je in- en uitstroom managen, ja die is cruciaal om het werk aan te kunnen. People is dus wel een van je belangrijkste succesfactoren. Satisfactie, maar ook in het in- en uitstroom, het verloop zeg maar, het managen van het verloop. Daarnaast heb je natuurlijk de kwaliteit. Ja dat is ook cruciaal. In alle geledingen, ja, dringt dat door, ook aan de eisen die je aan mensen en medewerkers gaat stellen. En het bepaalt natuurlijk ook de aard van, de inhoud van het werk. Vinden mensen het leuk? Dus die kwaliteit, ja, je het eigenlijk die vier kwadranten, daar blijven we aan vasthouden. Dus we hebben markt. Hoe reageert de markt op ons? Hoe zit het met de satisfactie van de klanten. Dus bestaande klanten, maar ook hoe ben je in staat om nieuwe klanten binnen te halen. Dat is een kwadrant waarop gestuurd wordt. People hebben we het net over gehad.

Opmerking [JJF244]: 2 / 11

Opmerking [JJF245]: 2

Opmerking [JJF246]: 5

Opmerking [JJF247]: 2

Opmerking [JJF248]: 2 / 4

I: Ja.

Res: Quality en dan heb je de operations. Dus met name, maar je hebt ook de efficiency. Uhm, het weten te realiseren eigenlijk van je marge. En dan zie je dat we daar ook problemen hebben. Maar goed, we hebben de afgelopen tijd ook veel investeringen gedaan, in het nieuwe elektronisch dossier, geïnvesteerd in de kwaliteit, in kwaliteit beheersingssysteem, allerlei reviews die op dossiers plaatsvinden, ja daar zijn duizenden uren mee gemoeid. Dat zijn kosten die je wel moet opbrengen. Dat zijn kosten die je wel bij je klanten moet terug moet verdienen. Dan merk je, dat het daarmee wel onder druk staat ja. Dus als je zegt, die missie toch altijd wel weer en die doelstellingen, die kun je opdelen naar die vier kwadranten. Markt, people, quality en operations effectiveness, operational effectiveness om precies te zijn. Daar zit ook een stukje efficiency. Het laatste, er is de laatste tijd, ja, echt wel aan kostenbesparing gedaan. Als je echt de laatste jaren ook ziet en je kijkt terug, ja dan zie je dat kantoren, er zijn minder kantoren. Wij zijn terug gegaan in kantoren. Eer is natuurlijk sterk gekeken naar de arbeidsvoorwaarden, dat soort fronten. Sterk gekeken naar de indirecte apparaat wat we erop na houden, secretaresses, dames die de jaarrekening verzorgen. DP of de typkamer zoals dat vroeger werd genoemd. Ja daar zie je dat men, ja, daar heeft men dingen samengevoegd. Het is minimalistischer om het zo maar eens te zeggen. Dat zie je terug. Dat zie je echt terug. Dus men heeft daar, ja goed, en die cijfers krijgen we natuurlijk niet in die mate, maar men heeft wel heel erg op de indirecte kosten, ja, op de indirecte kosten behoorlijk teruggebracht. Moest ook wel hoor, want de ratio was natuurlijk ook wel hoog. Dus ja, we zijn economen dus ja...

Opmerking [JJF249]: 4

Opmerking [JJF250]: 1

I: Ja.

Res: Dat zie je wel heel nadrukkelijk terug ja.

I: Oké. Dan wil ik even wat weten over de organisatiestructuur. Ik vraag me wat je vindt, is het hier een hele gecentraliseerde organisatie, of gedecentraliseerd en is er binnen de accountancy veel sprake van standaardisatie bijvoorbeeld. Wat kan je daar over zeggen?

Res: Het is wel meer en meer centraal geworden. Dat is een ontwikkeling die heel duidelijk zichtbaar is.

Opmerking [JJF251]: 3

I: Als in, dat besluiten van steeds hoger komen?

Res: Ja en eigenlijk, je maakt deel uit van EMEIA. Dus je ziet ook wel terug in benoemingen en in verregaande beslissingen. Hè, de benoeming van partners en directors bijvoorbeeld, ook senior managers. Nou, daar heeft EMEIA een stem. Dus, het is ook bij benoeming bij partners, is het wachten op de goedkeuring van EMEIA. Dus daar is het al heel centraal. En daar zie je ook vanuit het MT dat het ook steeds centraler wordt naar de partners toe. Dat zie je ook terug wel in kantoren. De bemoeienis van partners met kantoorresultaten is gewoon beperkter omdat het veel centraler is.

Opmerking [JJF252]: 3

I: Ja.

Res: En gericht wel op hun portefeuille en omzet dat wel nog steeds. Er wordt echt nog wel naar de omzet en ook naar de omvang van de portefeuille gekeken en het rendement op die portefeuilles, maar het wordt steeds nadrukkelijker echt centraal gestuurd.

I: Dat wordt ook steeds meer?

Res: Ja. Ze moeten ook echt aangeven, plannen helemaal maken met het MT. En, ook in offertetrajecten moet er worden voorgelegd en je ziet ze niet zomaar een offerte uitbrengen nee. Dat behoeft echt wel goedkeuring van.

I: Ja.

Res: Dus in dat opzicht is het duidelijk centraler vanuit EMEIA, dat is natuurlijk European en Azië, noem het vanuit global heb dan, EMEIA als onze divisie, zo zou je het kunnen zeggen. Daar zie dat het centraler wordt en dat is binnen Nederland ook centraler. Dus partners, ja, hebben minder bewegingsvrijheid dan voor jaren terug, zonder meer. Waarbij het kantoor nog wel redelijk autonoom was. We moesten natuurlijk wel verantwoording afleggen aan de Raad van Bestuur, maar die kantoorvormen die zijn steeds, die zijn vervaagd om het zo maar eens te zeggen.

Opmerking [JJF253]: 3

Opmerking [JJF254]: 11

I: Ja.

Res: Dan terug naar die standaardisatie. Nou, daar, ja die is er natuurlijk wel. Maar die vinden we, ja goed, de inhoud van het werk kunnen je zeggen, dossiervorm, dat soort dingen, ja dat is nog steeds een heel belangrijk aandachtspunt. Dus is natuurlijk best lastig. Maar als je het gewoon over, uhm, andere zaken hebt. Het naar buiten treden bijvoorbeeld, dan is wel heel gestandaardiseerd, ja. En ook wel in de management informatie die je krijgt, hebben mensen niet hun eigen systeemjes. Dat is allemaal ja, daar is de standaardisatie, dan is het gewoon, ja is de standaardisatie best wel ver doorgevoerd. Ook de uitingen die we doen, nee dat durf ik, maar als je zegt in de uitvoering van je werk en noem maar op, dossierniveau. Ja dat is ook, ja

nog steeds een doelstelling, daar wordt nog steeds hard aan gewerkt, om die standaardisatie nog verder doorgevoerd te krijgen. Maar dat is een continu proces. Dus ik denk best dat er in de operatie, in de aansturing, daar zit wel standaardisatie. Ja en natuurlijk is het hier en daar nog best wel subjectiviteit, maar dat hou je altijd, in elke organisatie.

Opmerking [JJF255]: 3

I: Is het ook logisch dat er bijvoorbeeld meer standaardisatie is om bijvoorbeeld kwaliteit te garanderen?

Res: Ja, dat is een groot speerpunt wel. Uniformiteit, ja daar wordt wel heel nadrukkelijk naar gekeken ja. En er zijn ook wel initiatieven, tijdens trainingen wordt er ook aandacht aan geschonken, probeert men de standaardisatie ook over de Bühne te brengen. Je hebt één uniforme controleaanpak. En je probeert steeds meer standaardisatie ook in de uitvoering te brengen. En dat is echt, zeker op het niveau van manager en partners, maar ook op het niveau van assistenten wordt heel nadrukkelijk, ja is standaardisatie echt een item. En wat er besproken wordt, wat er behandeld wordt, daar hebben we materiaal voor. Maar je ziet dat het nog steeds nodig is om dat verder te ontwikkelen en verder door te voeren. Maar ja, het blijven mensen, dus in de uitvoering, blijft er altijd een zekere mate van beoordeling in zitten. Dus dat is niet iets wat heel eenvoudig is. Mensen worden ook geacht wel na te blijven denken en standaardisatie kan ook een sjabloontje worden. En als ik de checklist heb afgewerkt en ja en verder niemand nadenkt, ja dan schier het niet op. Nee, dus er zit ook wel een gevaar achter.

Opmerking [JJF256]: 3

Opmerking [JJF257]: 3

Opmerking [JJF258]: 14

I: Ja, maar in de basis dus meer standaardisatie.

Res: Kijk, de ontwikkelingen in de markt gaan natuurlijk zo snel. Ja een grote club als EY, dan dien je daar gewoon snel op te moeten reageren. Je kunt je dat niet meer veroorloven. Kijk, in het verleden waren er kantoren die redelijk autonomie hadden. Ja, ja, dat leidde tot sub optimalisatie. Maar als je zulke grote opdrachten, de Shells, de Philipsen, wil bedienen, moet bedienen, dan zijn er allerlei schotten. Dus ik heb zelf, om je een mooi voorbeeld te geven, voor jaren terug drie maanden bij Shell in Pernis gezeten. Dat was toen in het kader van Sarbanes Oxley wet, SOX.

I: Ja.

Res: Had je een afdeling quality assurance en nou, EY was daar preferred supplier. Dat betekent wij waren daar geen accountant, dus er moest geholpen worden om dat system van interne controle geïmplementeerd te krijgen. Nou, dat had heel veel weg van hoe wij binnen EY naar controles, tegen interne controles aankeken. Nou, mij leek dat wel uitdagend om daar in mee te werken. Maar goed, omdat gestafft te krijgen vanuit EY, moest je al die kantoren langs om mensen vrij te zien maken. Dat is onbegonnen werk. Er is altijd een chronisch gebrek aan resources. We konden in Nederland niet leveren. In Engeland, in de UK, ging het wat makkelijker, want daar werd gewoon, daar werd het van hogere hand opgelegd en die wisten in een korte tijd gewoon mensen vrij te maken, omdat het veel directiever was. Maar hier wilde, mijn partner had er ook moeite mee. En ik mocht wel gaan en dat meemaken, maar ik kan je vertellen in zat drie dagen in Pernis, twee dagen op kantoor in Ede, maar ik ging in die drie dagen in Pernis, ging ik ook nog 's avonds naar kantoor om mijn gewone werk af te wikkelen. Dus ik had er eigenlijk een dubbele baan bij om dit mogelijk te maken. Het gaat erom dat de belangen van het kantoor, die bleven gewoon overeind. Het was niet zo dat het werk werd overgenomen nee. Nou, ik was dan niet de enige en ik deed dat omdat ik dat zelf wilde, die investering, omdat ik dat mee wilde maken. Maar als je dat niet hebt die houding,

dan denk je, dat kan niet. Dus ik wil daarmee zeggen, daar had je heel duidelijk die schotten. Zo'n grote belangrijke opdracht, dan konden ze hoog en laag springen. Dan zag je in een keer die belangetjes van die kantoren, die gingen voorop. Nou, dat is afgelopen. Dat zal niet meer gebeuren. En dus als ik hier het Heijmans team, Giesbers moet doen. Dat is een bouwonderneming. En daar zitten goeie mensen op. En Heijmans gaat dan schuiven in de planning, dan kan ik mensen, die kan ik gewoon naar Heijmans laten gaan. Zo gebeurt dat ook. Dan is die kant overstijgend. En hetzelfde gaat gebeuren straks ook bij Shell en Philips. En ik heb het met Verwijnen meegemaakt. Dat was geen kleine bouwer. Daar zat een jongen op het team van Heijmans, die moest beginnen bij Verwijnen. Nou die begon twee weken later omdat hij Heijmans af moest maken. Dat is beursgenoteerd en dan komt op een zeker moment de manager of de Raad van bestuur er overheen, zo van jongens het gebeurt. Dan deze klant maar. Dat zie je nu ook in het marge gebeuren. Dat is echt niet dat wij nu sky high marges op Shell gaan halen. Maar die marges op de kleine opdrachten, die staan wel ter discussie. Dat zijn keuzes. En dat kan niet anders, dat kan niet anders. Wij zijn een internationale club, wij doen, wij moeten dus ook internationale klanten bedienen. Om dat mogelijk te maken moet je ook echt hier actief in zijn, om daar sneller in te kunnen handelen. Om dit mogelijk te maken. Als dan al die belangen van die individuele partners een rol gaan spelen, dan ja, dan is de besluitvaardigheden allemaal ja, ja en dat zie je bij de grote big 4 kantoren. En ik denk dat PWC daar het verste in is. Die hebben tuurlijk ook veel minder kantoren, die zie je ook vaak sneller reageren op dingen. Ook op, ook opmerkingen van de regulator. KPMG heeft natuurlijk zijn eigen zaken, maar gaat daar ook snel naartoe. EY en Deloitte zie je, zijn een beetje vergelijkbaar met elkaar in mijn beleving. Aan de andere kant, de next 9 kantoren die hebben toch wel veel meer die kantoor uhm, die hebben ook een heel ander segment waar ze actief in zijn. Dat heeft daar ook wel wat mee te maken. Maar ook daar zie je dat ze centraliseren en dingen bij elkaar brengen. Omdat daar, als je aan die kwaliteitsnormen wil voldoen, dan zullen ook die next 9 kantoren ook veel meer ja, die controlepraktijk ook veel meer centraliseren. Die kun je niet een accountant, een register accountant hebben die een deel samenstelt en een deel controle doet. Ja dat is bijna niet te doen. Dus dat is, daar zie je ook wel, maar daar heb je toch wel de kantoor muren. Maar dit is even EY.

Opmerking [JJF259]: 3 / 11

I: Ja precies. De volgende vraag hebben we eigenlijk al wel besproken tussendoor. Die gaat over strategieën en plannen. Zeg maar, welke strategieën heeft EY om de doelen te kunnen bereiken? Dus bijvoorbeeld, om vision 2020 te kunnen nastreven. Maar dan hebben het bijvoorbeeld al gehad over het afscheid van kleinere klanten, bezuinigingen, belangen van individuele kantoren, dat die vervagen. Ik weet niet of daar misschien nog belangrijke dingen aan toegevoegd kunnen worden.

Res: Nou, ze zoeken wel naar een zeker evenwicht. Ze zijn succesvol geweest met, EY is succesvol geweest toch wel in die kantoorroulatie. Dus er zijn natuurlijk, daar zijn hele mooie opdrachten die tot je zijn gekomen. Wat je nu ziet is dat ze ook zoeken naar een evenwicht om dat te kunnen bedienen, om capaciteit vrij te maken en om capaciteit zo optimaal mogelijk in te zetten. Ze zitten op dit moment, zit EY in een, ik zie het ook als een transitie, zoekend naar een evenwicht. Ze hebben altijd natuurlijk toch niet veel van die beursgenoteerde ondernemingen bediend. Ja, tuurlijk hadden wij de banken, maar die stonden dan binnen uhm, die waren bijzonder. Nou ondanks het vertrek van ING, Rabobank, ja heeft men daar redelijk het fair share weten te behouden. Maar als je naar die algemene praktijk kijkt, ja we deden DSM en dat was het. Misschien vergeet ik er een, maar dat was het wel zo'n beetje. Maar nu krijg je in één keer BAM, Shell, Philips, KPN, Fugro, dat soort jongens krijg je er allemaal bij. Ja, dat vraagt zo veel, dat EY Nederland moet zoeken naar, ja jongens hoe gaan we dat doen? Hoe gaan we dat inpassen? Zonder dat er straks, het segment waar we altijd heel erg

actief in waren, ja dat gaan verliezen. Dat is de uitdaging waar EY voor staat. En dan is het wel marge sturen. Ja, je moet keuzes maken, focus aanbrengen. Dat zie je, EY moet keuzes maken en focus aanbrengen. En dat zie je terug in het sturen op marge. Focus aanbrengen, als we onze mensen dan moeten inzetten, gaan we dat dan nog op die lager renderende opdrachten doen? Of kunnen we daar beter afscheid van nemen en kunnen we die mensen niet beter inzetten op opdrachten die wel renderen. Dan krijg je ook meer plezier en dus, daar zit best een gedachte achter. Maar daar zit ook een gevaar achter natuurlijk. Want als je straks weer moet rouleren, na zeven, acht jaar en stel dat je niet zo succesvol bent, dan zit je natuurlijk wel in een keer met een enorm capaciteitsoverschot. En dan is, dan, die klanten zijn weg. Die zijn er niet meer. Het segment is dan weg, dat verdient je niet zomaar weer terug. Nou, voor die uitdaging, dat is het zoeken naar een evenwicht, van wat is wijsheid. En daar is men op dit moment, ja, daar is men volop mee bezig. Dus in het streven naar die strategische doelen, speelt dit heel erg. Dit is de grootste uitdaging die EY Nederland voor staat. En dat zie je volop. Dus het is keuzes maken, focus aanbrengen, selectief zijn. Ja, ja.

Opmerking [JJF260]: 4

I: En niet zomaar elke klant....

Res: Nee, dat gebeurt echt niet meer. Daar wordt echt op gestuurd. Ja, dus en ook wel van bepaalde sectoren. Kijk naar de public, daar hebben we afscheid van genomen. Te hoog risico, lage rendementen.

Opmerking [JJF261]: 4 / 11

I: Gemeentes.

Res: Dus gemeentes ja. Ja, dat is een hele duidelijke keuze die gemaakt is. Zelf zo sterk dat we zeggen we doen die gewoon helemaal niet meer. Ik had nog verwacht dat ze zouden, nou 100.000 plus gemeentes, nee gewoon niet. Nou is gemeentes heel breed. Dus er zijn bepaalde gemeenschappelijke regelingen wat valt er weer buiten, maar gemeentes doen we niet meer.

Opmerking [JJF262]: 4

I: Nee.

Res: Ja, dus ja, dat is wel, je komt wel op een heel aardig moment, waarop dit ja speelt. Was het voor jaren terug nog een stuk kostenbesparing, als je voor een aantal jaar terug kwam was het vooral kostenbesparing, indirecte kosten terugbrengen. Een aantal jaar heeft dat echt bovenaan gestaan, of dat nou zo wijs was weet ik niet. Het was allemaal economisch ook allemaal wel dun. Dan zie je dat het bij ons altijd wat na-ijlt. Die slag hebben ze nu denk ik wel in belangrijke mate gemaakt. En nu zijn ze daar echt naar het portfolio aan het kijken, van jongens, is dat wel dusdanig zo dat dat het gewenste rendement geeft.

Opmerking [JJF263]: 4

I: Oké, nou ik denk dat de volgende vraag daar wel mooi op aansluit. Dat gaat over prestatie indicatoren. Als je kijkt naar prestatie indicatoren van een kantoor aan sich, dat dat wel de marge is.

Res: Ja, wat dat altijd is geweest, hoe wij dat wel eens noemen is, als je als kantoor kijkt is het je utilization. Dat is eigenlijk bezetting, dat is zeg maar het gebruik van je capaciteit, je productiviteit. Dus besteedbare, beschikbare uren. Daar werd wel heel sterk naar gekeken. Je billability, wat kan ik dan ook wegzetten zoals wij dat noemen. En je ERP, dat is eigenlijk je, nou je hebt een afspraak. Wat is nou je gerealiseerde tarief. Ik heb 100 aan omzet, of uhm ik heb een opdracht van 100 en ik besteed bij wijze van spreken, tegen commercieel tarief, tegen standaard tarief, 120. Nou dan druk je die 120 uit in de 100 en dan krijg je een bepaalde rate. Dat noemen we de ERP, de earnings realizable profit. Die ERP is in het verleden heel sterk op

gestuurd. Maar, nu zie je dat je terug, dat we sterk sturen op de marge van de opdrachten. Daar hadden we in het verleden nooit zo'n inzicht in, maar teams hebben nu echt inzicht op de marge per engagement en daar wordt heel sterk op gestuurd. Op de portefeuilles van partners, daar wordt heel nadrukkelijk gekeken, één, om ze een bepaalde omvang hebben, een bepaalde omzet, maar het moet ook een bepaalde marge genereren. En in tegenstelling, in het verleden, werd er sterk op de ERP gestuurd. Die moesten we dan bijstellen. En dat is eigenlijk van gemiddeld tarief wat je uiteindelijk misschien realiseert. Dat is ook onderuit gegaan. Maar als je nu maar gewoon een goeie marge hebt, dan vindt men dat nog niet zo belangrijk. Maar soms heb je wel weer van je hebt een bepaald gemiddeld tarief nodig om een gewenste marge te realiseren. Maar ja, de portefeuilles van de partners zijn doorgenomen op de marge en we hebben actieplannen moeten maken van wat ga je er aan doen. Dus als je hebt, kijkend naar kantoor, capaciteit is natuurlijk belangrijk. Dus met andere woorden, met capaciteit geef je productiviteit aan, geef je een zekere omzet aan. Daarnaast is je productiviteit, je utilization is belangrijk. Hè, hoe benut ik die capaciteit uit. Je billability blijft natuurlijk wel belangrijk. Maar belangrijker is dat je gewoon je marge op de opdrachten realiseert en daar wordt eigenlijk op gestuurd. En dat betekent ook weer, je capaciteit wel blijven aannemen. Je ziet hoeveel, op het moment dat je niet hebt aangenomen, dan zie je je capaciteit teruglopen. Onherroepelijk loopt dan je omzet en je marge, ja, ook terug. Zo simpel is het. En heb je dan altijd werk? Ja, in de regel wel, want het aanbod is er. Op bepaalde kantoren, kunnen ze mensen altijd wel even wegzetten, als ze niet het werk hebben in een bepaalde periode, is er altijd wel, we kijken ook planning overstijgend. Dus het echt niet meer alleen de kantoren, maar ook de capaciteit in de regio wordt bekeken. Dan kunnen mensen van ons echt wel op een opdracht met bij wijze van spreken een manager en partner van kantoor Utrecht of een manager en partner van kantoor Zwolle ingezet worden. Doe je het niet, ja dan gaat Zwolle natuurlijk zelf zoeken naar mensen, naar andere kantoren. Dus vertrek, ja altijd als de wiedeweerga weer aannemen, om de capaciteit op niveau te houden en daarmee in staat zijn om een mooie omzet te genereren. En dat is, ja het is vrij eenvoudig. Je capaciteit is alles bepalend. Tuurlijk moet er aanbod zijn, maar dat is er vaak wel. En dan sturen natuurlijk, proberen te sturen op die profitability, op de marge.

Opmerking [JJF264]: 5 / 11

Opmerking [JJF265]: 5

Opmerking [JJF266]: 5

I: Ja. En als we dan kijken naar individuele werknemers, nou jou bijvoorbeeld. Heb jij bepaalde maatstaven waar je aan moet voldoen?

Res: Ja, goed, ik heb een wat bijzondere positie wat dat betreft. Kijk, iedereen moet wel zijn goal plan indienen. Dus dat zit in wel in de cyclus, men moet zijn of haar doelstellingen formuleren. Voor jonge mensen ziet dat heel sterk wel op hun ontwikkeling, op hun persoonlijke ontwikkeling. Nou, je begint straks bij ons, dan ja, wat willen we dan? Uiteraard dat je je studie tot een goed einde brengt, dat willen jullie ook allemaal, dus dat is een heerlijk persoonlijke doelstelling. Daarom kiezen mensen natuurlijk ook graag voor een accountantskantoor. Wij hebben er belang bij, omdat je die kennis vaak ook direct meteen kunt inzetten. En daarnaast dat je je in de praktijk ontwikkelt. Daar is het op gericht. Je klantenpakket is daar altijd allesbepalend in, hoe je daarin ontwikkelt. Nou die doelstellingen zie je terugkomen in je goal plan van de jonge mensen, zeg maar tot het niveau van senior staff. Op het moment dat ze afstuderen wordt het wel wat anders, maar de eerste paar jaren is dat sterk gericht op de eigen ontwikkeling. En dat blijft ook wel, maar je ziet op een zeker moment dat dat wel wat minder je eigen ontwikkeling wordt, maar meer op de andere vaardigheden, die veel meer te maken hebben met de doelstellingen van EY. Neemt niet weg dat de productiviteit of de inzet van bijvoorbeeld de global talent hub, een aantal van die verplichte doelstellingen zijn die ook in de goal plans van de medewerkers, van de assistenten moeten komen te staan. Dus daar wordt wel op gestuurd. Maar in mijn geval, ik heb een

Opmerking [JJF267]: 5 / 7

Opmerking [JJF268]: 5

Opmerking [JJF269]: 5 / 12

verbijzonderde rol in dit huis. Ik heb hele nadrukkelijke doelstellingen. In mijn arbeidscontract staan, dan heb ik wel een iets ander arbeidscontract dan de senior managers, die zijn bij mij met name in op de vaktechniek. Daar zijn bij mij bijvoorbeeld ook de bonusdoelstellingen aan gekoppeld. Dat is bij mij heel sterk sturen op die quality. En in mindere mate bijvoorbeeld de markt. Minder dat het gaat om het omzet genereren. Bij mij ziet het vooral op de quality. Die doelstelling komt bij mij ook in mijn goal plan, in mijn evaluatie van mijn functioneren, komen die ook tot uitdrukking. Maar dat heeft te maken met die verbijzonderde rol die ik op dit kantoor heb. Ik organiseer vaktechnische bijeenkomsten. Ik zorg dat er reviewers zijn. Het aannemen, sollicitatiegesprekken, de scripties, de stages die hier gedaan moeten worden. Nou dat soort, die staan er bij mij in. Die heeft niet iedereen. Andere hebben meer in hun goal plan doelstellingen moeten opnemen als ze wat verder komen, die die vier kwadranten die ik je noemde, moeten raken. Dus ze zullen doelstellingen formuleren die vier kwadranten raken. En als je jong bent zal je niet al die kwadranten raken, wat meer gericht op quality hè en studie en het je eigen maken van de methodologie, dat soort dingen. Als je wat verder komt, ja, dan is het klantcontact, het onderhouden van relaties. Nog verder is het dan van oké, targets benoemen en opdrachten binnenhalen om het zo maar eens te zeggen. Dat komt dan wat nadrukkelijker naar voren. Maar je zult zien, ze hebben allemaal wel hun doelstellingen. Quality is dan bij de een dat zijn dossier goed is. Oké, dan heeft hij niet een hele additionele riedel aan doelstellingen, want je kan natuurlijk op al die kwadranten actief zijn, even zo goed.

Opmerking [JJF270]: 5 / 8

Opmerking [JJF271]: 5

Opmerking [JJF272]: 5

Opmerking [JJF273]: 5 / 12

Opmerking [JJF274]: 5 / 12

Opmerking [JJF275]: 5 / 12

I: Nee.

Res: Maar dan word je wel geacht om op al die kwadranten doelstellingen te realiseren, maar dat is een beetje afhankelijk van je profiel. Dus ja, er zijn persoonlijke doelstellingen die wel in lijn moeten liggen met de doelstellingen van de onderneming en dat doet men via de vier kwadranten. En dan geeft men ook wel even aan wat men op die kwadranten verwacht. Er zijn competentieprofielen waarin dat dan ook wel tot uitdrukking komt.

Opmerking [JJF276]: 5 / 12

I: En zijn dat ook zaken, met name als je naar die vier kwadranten kijkt, zijn dat zaken waar duidelijke targets op staan of die je ook echt goed kan meten.

Res: Ja, dat wil men wel concreet maken, maar daar zit altijd een subjectief element in. Dat blijft. Kijk bij mij bijvoorbeeld, dat was wel een van die dingen, vaktechnische bijeenkomsten. Ik moet er zoveel doen, twee, drie of vier.

I: Dat kan je meten.

Res: Ja en dat kun je gewoon meten. EQR scores en zo, dat zijn dingen die gemeten kunnen worden. Dus er zijn dingen die wel meetbaar zijn, maar er zijn ook dingen die subjectief blijven ja. Productiviteit kun je meten, kwaliteit in je dossier als je in een EQR terecht komt, dan kun je zeggen ik ga voor een 1. Als je 2 hebt dan is het, ja dan is het te meten. Zo zijn er best wel, we proberen dat wel concreet te maken, maar niet alles is te vangen natuurlijk in het tot uitdrukking brengen van, of er moet heel sterk, daar ben ik natuurlijk zelf niet bij. Kijk bij assistenten is het allemaal wat algemeen. Tuurlijk, hun studie halen vak X, Y, Z, heel hard, direct meetbaar. Maar op opdrachten is het natuurlijk veel minder. Kwaliteit, ja, ja ik wil de wat complexere posten doen of ik wil dat of dat oppakken. Ja daar kun je wel vaststellen achteraf, maar je kunt niet zeggen als twee van de drie zijn gedaan hè, zo werkt het niet. We proberen dat wel, maar ik kan niet helemaal overzien in hoeverre partners dat met hun managers bespreken dat ze het heel erg concreet maken. Van jongens, ik vind dat het te

Opmerking [JJF277]: 6

Opmerking [JJF278]: 5

algemeen is, ze moeten het wel goedkeuren. Ik denk dat het op onderdelen nog wel algemeen is ja. Maar omdat bij mij heel nadrukkelijk, in mijn geval heel nadrukkelijk bonusdoelstellingen gekoppeld is, bij anderen is dat niet, is het bij mij wel concreet gemaakt, omdat er gewoon een direct geldelijk belang aan vast zit. Je wil wel kunnen zeggen van, ik heb dat gerealiseerd en dat zal niet voor iedereen gelden. Dan zit er toch wel een beetje vrijblijvend, ja omdat er niet zulke bonusafspraken zijn.

I: Maar in die zin, in jouw geval, is dat wel iets waar je hard op afgerekend kan worden.

Res: Nou, als ik mijn doelstellingen niet haal, dan zullen ze niet zeggen, je komt in aanmerking voor bepaalde bonusdoelstellingen. De bonusdoelstelling is afhankelijk van die individuele doelstellingen wel en ook uiteindelijk de overall rating die je krijgt. En daar zit dan, nou in die bonus zitten gradaties in. Ja, als ze moeten constateren dat je die bonusdoelstellingen niet realiseert en dat je misschien nog wel een goeie rating hebt, ja dan kom je niet in de hoogste schijf van je bonus of in de een na hoogste. Dus dat zie je wel direct terug, maar ik ben echt een uitzondering daarin, omdat ik ook gewoon een bijzondere rol heb als senior manager. Partners, directors hebben ook wel iets soortgelijks. Het is een beetje een afgeleide. Daar zie je dat ook terug, het is een beetje een vergelijkbaar systeem. Dus ik zit er een beetje tussenin, maar voor de andere senior managers geldt dat niet. Die hebben de algehele bonus die beschikbaar komt en dan is het de rating, de overall rating die bepalend is, maar dat is puur subjectief.

Opmerking [JJF279]: 13

Opmerking [JJF280]: 8 / 13

I: Bedoel je die rating?

Res: Nee, die rating probeer je zo objectief mogelijk. Ik bedoel de bonus, die pot moet je gewoon verdelen over Jan, Pieter, Klaas. En ja, dan kijk je wel naar de ratings, maar het bedrag dat er achter hangt, dat heeft een zekere mate van subjectiviteit. Bij mij is dat niet en dat geldt ook voor directors. Dus vandaar dat ik, als je zo direct vraagt van, mijn doelstellingen zijn iets anders dan die van de anderen, maar dat heeft gewoon te maken met de rol die ik hier heb. Dus in zijn algemeenheid, ja doelstellingen, via kwadranten, via de goal plans die ze jaarlijks moeten inleveren, voorgelegd aan partners directors zeg maar. Dan probeer je dan die ondernemingsdoelstellingen te realiseren.

Opmerking [JJF281]: 8

I: Oké, duidelijk. De volgende vraag gaat over het evalueren van prestaties. Dan heb ik het met name over de drie momenten. Mid-year review, year-end review en de review committee. Zou je daar iets over kunnen vertellen? Hoe dat in zijn werk gaat.

Res: Ja, daar kan ik wel iets over vertellen. Dat is iets waar ik nadrukkelijk bij betrokken ben. Afgelopen jaar dan niet, want ik zat in Houston vorige week dinsdag. Dus ik kon niet aanwezig zijn. Het begint met het toewijzen van je mentor en van je counselor. Dus alle medewerkers in dit kantoor of binnen EY hebben een mentor en een counselor. Soms is het is, soms is het gescheiden. Die counselor draagt verantwoordelijkheid voor uiteindelijk zeg maar, ja noem het maar de beoordeling. Dus die ziet er op toe dat de counselees, jullie, feedback krijgen op de opdrachten. En dat die feedback, nou, een reële afspiegeling is van de opdrachten, van de betrokkenheid van direct leidinggevenden. Zodat je ook gefundeerd tot een oordeel kan komen. Nou, die feedback dient besproken te worden uiteraard met de betrokkenen. En die feedback, die counselor, die komt tot mij. Je hebt ook je eigen waarnemingen als counselor. Meestal heb je ze op je eigen opdrachten zitten, in een enkel geval niet. En dan kom je tot een afgewogen oordeel, ook weer over die vier kwadranten. Dan heb je weer de ratings 1 tot en met 5. Dus je geeft op al die kwadranten een rating en dat

Opmerking [JJF282]: 7

Opmerking [JJF283]: 7 / 9

Opmerking [JJF284]: 7 / 9 / 12

bepaalt uiteindelijk de overall rating. Naast, ook niet onbelangrijk, naast die feedback is er een self-assessment. Dus die counselee vult in hoe het afgelopen jaar is geweest, kijkt terug en refereert daar aan de goal plans. Die feedback is vaak wel opdracht gerelateerd, X, Y, Z, voor Jan, voor Piet zeg maar gedaan. Krijgt 'ie van Piet zeg maar feedback op die opdrachten. In de self-assessment is meer in zijn algemeenheid terugkijken op de ontwikkeling, ook op die vier kwadranten. Hoe je het jaar hebt ervaren en hebt beleefd. Dus dat is voor mij ook belangrijke input voor mezelf. En natuurlijk, de een is wat openhartiger dan de ander in zijn feedback. De ander laat, is natuurlijk, laat wat handiger dingen achterwegen. Maar dan is het kunst om daar doorheen te prikken en te zeggen van oké jongens, ik kom tot dit oordeel. Dan vul jij als counselor, vat je dat allemaal samen in een counselor review, ook weer op die kwadranten en dan ook weer geef je aan of ontwikkeling zichtbaar was of mensen in aanmerking komen voor promotie. En uiteindelijk geef je dan ook een overall oordeel, waarbij de rating wordt meegegeven. Dat dient als input voor het review committee. Het review committee is dan, over het algemeen zijn dat tot en met, degene zeg maar tot en met staffs, senior staffs, die worden beoordeeld in een review committee waar managers en partners bij zitten. Ik zit er dan, ik zou erbij zitten vanuit die rol van quality, want die is wel heel erg belangrijk in deze. Uiteindelijk komen de counselors, dat zijn vaak managers, komen dan hun counselees toelichten. Dus die worden geacht om op een bepaald tijdstip in dat review committee te verschijnen. Op een zeker moment worden ze dan, de peer groep, naast elkaar gezet, want daar worden ze mee vergeleken. En dan wordt er gekeken van oké, hoe doet Jan Pieter Klaas het en hoe verhoudt het zich dat. En dan kom je tot een afgewogen rating. En dat is vaak, wel ja, soms zit daar wel wat subjectiviteit bij. Maar in de regel probeer je dat zo veel als mogelijk te objectiveren. Je hebt natuurlijk de counselor, je hebt natuurlijk als je in zo'n review committee zit, ja daar zitten de Wicherts, daar zitten de Pieters, de Bert Rustenhovens, dus we kennen onze pappenheimers ook wel. Dus we kunnen ook wel door een zekere mate van subjectiviteit heen kijken. Maar door het in de peer groep te zetten en het te vergelijken, dan kom je tot een afgewogen oordeel. Dan filter je die subjectiviteit er wel uit. Ja en dan gaat het uiteindelijk naar HR, die verzamelt weer en dan komen er allemaal mooie statistiekjes naar voren. En dan wordt er nog wel eens gekeken, past dat nou allemaal, ook in het salarishuis. Is het natuurlijk, ja die rating is ook wel min of meer richtinggevend voor hoe snel je in bepaalde schalen doorgroeit. En uiteindelijk als je wat hoger zit, over een bonus die ook senior staff vaak gegeven wordt. Staff zie je dat niet zo vaak terugkomen. Die zijn zo druk met studeren, maar voor senior staffs wel en voor managers. Ja en dat is een systeem denk ik, ja, ik vind dat het, ik ben er nu niet bij geweest, maar al die jaren dat ik er wel bij ben geweest is dan wel erg zorgvuldig gedaan. Ik kan niet ontkennen dat er een zekere mate van subjectiviteit in zit.

Opmerking [JJF285]: 7 / 9

Opmerking [JJF286]: 9

Opmerking [JJF287]: 14

Opmerking [JJF288]: 7 / 9

Opmerking [JJF289]: 7

Opmerking [JJF290]: 10 / 14

Opmerking [JJF291]: 9

Opmerking [JJF292]: 8

I: Hoe bedoel je dat dan precies?

Res: Ja, beoordelen en belonen kunnen soms door elkaar heen lopen. Dus het kan best zijn dat ze zeggen je weet dat een rating van invloed kan zijn op je bonus. Je hebt een goeie vent, een goeie meid, je denk van oké, dikke 3. Ja, maar zit wat laag in de salarisschaal, betekent dat groeien met een 3, dan zal er niet veel veranderen. Moeten we dan een 4 doen? Nou dan kunnen er sommige, dat soort subjectieve elementen bij zijn. Sommige laten zich leiden door die 4, maar we proberen dat wel eruit te filteren. Daar heeft iemand absoluut geen baat bij. In het westen van het land zag je dat in het verleden wel duidelijk gebeuren. Dan hebben mensen zich het snot voor de ogen gewerkt, heel hard gewerkt. Dan werden er wel, als je dat in statistieken zit, dan kan natuurlijk prachtig in een systeem zien. Dan zagen ze in het westen van het land, hadden ze altijd een punt hoger bij wijze van spreken. Daarom worden die statistiekjes bijgehouden per regio, per kantoor en hoe verhoudt zich dat op functieniveau.

Opmerking [JJF293]: 14

Opmerking [JJF294]: 14

Hoeveel 3'en, hoeveel 4'en worden er vergeven en dat wordt echt wel uitgedrukt in gemiddelden. En dan kan het zijn, is hier nog nooit gebeurd, dat een bepaald kantoor is wel eens teruggefloten. Dit is waanzin, op dat functieniveau zoveel 4'en, hoe bestaat het, ga daar nog maar eens een keer goed naar kijken.

I: Zo van, maak er maar een paar 3'en van.

Res: Ja sommigen, dat weten de betrokkenen niet, maar ik weet dat wel. Is men wel gaan kijken, is het men tegen het licht gehouden, is men teruggezet naar een 3. Ja, ja, omdat daar het belonen en beoordelen toch wel door elkaar liep. Soms is dat wel gebeurt ja.

I: Ja precies. Dan ben ik vervolgens benieuwd of er binnen EY sprake is van een bonussysteem. Ja, dat antwoord is dus in principe ja.

Res: Ja je hebt natuurlijk, zoals het in andere bedrijven ook gaat van de loonsom, is er een bepaalde loonruimte. Die loonruimte gaat op aan noem het maar de periodieke verhogingen, gewoon je salarisgroei. En er is ook altijd een bonuspot beschikbaar om het zo maar eens te zeggen. En die bonussen die zijn afhankelijk van de ratings, die zijn afhankelijk van het functieniveau. Ja kijk, bonuspot, je hebt de directors dat wordt verbijzonderd. Dan heb je de senior managers, de managers, nou dan heb je mij er tussen zitten, die wordt al verbijzonderd. Ja, dan is er op een zeker moment, dan moet er een verdeling komen. En de ratings zijn leidend, dan kijk je naar de functieniveaus, dat wordt op kantooniveau voorgelegd en besloten.

Opmerking [JJF295]: 8

Opmerking [JJF296]: 8 / 12

I: Ja en dan is het dus niet zo, je hebt een 4, daar staat deze bonus tegenover simpelweg.

Res: Nee, dat is verschillend. Zo strak kun je daar natuurlijk ook niet inzitten. De ene 4 is wat anders tot stand gekomen dan de andere 4. Dus ja, over het algemeen proberen we daar wel, ja ik zeg verschillend. Over het algemeen is het uitgangspunt gewoon, ik heb een 4, senior staff met een 4 krijgen dat bonusbedrag. Of we moeten zeggen van joh, we weten die 4 is onder andere omstandigheden tot stand gekomen, daar willen we dan nog wel eens een onderscheid in maken. Of, kijk, een senior staff, dat is een functieniveau waar men vier jaar in zit hè. Dus je kan een eerstejaars senior staff hebben, je kan een tweedejaars senior staff hebben, ja, beide kunnen een 4 scoren, dan wil je nog wel eens onderscheid in maken. Omdat ja en dat zijn ook weer communicerende vaten met de loonruimte die in de periodieke zit. Als er weinig loonruimte is, betekent dat natuurlijk, hè, je hebt bepaalde salarisschalen, ja dat er niet veel groei is, dat noemen we de RSP, de relatieve salaris positie in een schaal. Ja als je net benoemd bent en je bent eerstejaars senior staff dan hang je onderin die schaal, dat zal je begrijpen.

I: Ja.

Res: Als er niet veel loonruimte is, dan is de snelheid waarmee je in die schaal groeit is ook niet groot. Als er veel meer loonruimte is, dan kun je wat sneller in die schaal groeien. Dus met andere woorden, als er weinig loonruimte is en een bonus, probeer je soms, ja dan kijk je wel even naar die relatieve salarispositie, ten aanzien tot een bonus eventueel. Als mensen dan zeggen, verdorie, ik heb snot voor de ogen gewerkt, ik heb een goeie 3 of een 4. Een 3 is denk ik voor seniors niet, want je moet een 4 hebben. Bij die 4 heb je 2% salarisverhoging ergens onderin de schaal. Ja, dat zet geen zoden aan de dijk. Dan nemen we wel in ogenschouw. Dus het wel en daar kan soms wel wat verschil in ontstaan. Maar de grondhouding is, geen

Opmerking [JJF297]: 8 / 10

onderscheid maken, tenzij. Dat tenzij is hier wel wat toegepast. Maar in de regel zie je dat men daar wel gewoon probeert om daar vaste bedragen voor te maken. In de regel in het verleden is dat zo wel gegaan ja.

I: Oké.

Res: Is het transparant, ja de bonus niet. Dat is niet transparant. Er wordt een toelichting gegeven, je kent het bedrag, maar je informeert natuurlijk wel bij elkaar. Dus je weet wel ongeveer in welke bandbreedte het zich begeeft, maar dat is niet een heel transparant proces. Het periodieke, ja, dat was transparanter. Daar was gewoon een MERIT matrix die wordt nog steeds gehanteerd, maar die wordt niet meer gepubliceerd. Maar in zo'n MERIT matrix kon je gewoon aflezen, ik heb die score, ik zit daar in de salarisschaal, dus krijg ik dat erbij. Ja dat zie je niet meer. Dus in dat opzicht hebben we de afgelopen jaren wel aan transparantie ingeboet rondom dat proces. Zit er in dat model een weeffout? Ja die zit er in. Kijk, op het moment dat jij een loonruimte hebt van 7 of 8%, om dat zo maar eens te zeggen, dat was wel een tijd terug, kunnen mensen gewoon doorgroeien in de salarisschaal. Als men geen promotie maakt kan met een bepaalde rating met een 3 of en 4, kan men redelijk doorgroeien. Op het moment dat die loonruimte onder druk komt te staan, is dat beperkter. We hebben natuurlijk een paar magere jaren achter de rug gehad en nu zie je dat het minder ging. Nu zie je dat mensen niet zo snel doorgroeien in die salarisschaal, tenzij. En dat tenzij was op het moment dat ze promotie maakten. Dus dat kun je ook wel voorstellen, je begint als staff, dan heb je senior staff en dan heb je manager. Nou, staff, dan zit je hier onderin, daar zit je dan drie, vier jaar. Nou, jullie kennen de startsalariissen. Als het de magere jaren zijn, dan blijf je een beetje hier onderin hangen. Dus dat schiet niet op. Als je dan die promotie maakt, dan moet je weer op dat aanvangssalaris beginnen en dit waren hele hoge verhogingen. En de hoogste was nog hier, dan ga je van senior staff naar manager. En dan krijg je een promotie tot manager en dat zijn gigantische bedragen, dat zijn gigantische percentages, waanzin. Maar je kunt, een beetje afhankelijk van de samenstelling van het personeelsbestand, kun je je voorstellen als je 6% hebt en je hebt een paar van die flinke promoties er tussen zitten, zo werkt dat dan ook weer.

Opmerking [JJF298]: 8 / 10

Opmerking [JJF299]: 11

Opmerking [JJF300]: 14

I: Ja.

Res: Die iets van 4% er van af snoepen, dan blijft er 2% voor de rest over. Dus dit is een beetje een vicieuze cirkel waar je in terecht komt.

I: Ja.

Res: En dat is de weeffout die er in zit. En dat moet je eigenlijk doorbreken. Kijk als je gewoon in een booming business, in groei en je hebt hier bij wijze van spreken, ik noem maar iets, 8%. Dan heb je hier 4% en dan hou je nog 4 over, als je dat hebt, dat betekent dat mensen wat gelijkmatiger gaan. Maar met die magere jaren is dit, is die RSP, die verdeling in die schaal, blijven mensen hangen. En als je dan weer, met als gevolg als ze promotie krijgen en dat is bij ons natuurlijk redelijk af te meten, als mensen hun studie halen en aan het volgende functieniveau toe zijn, enorme stappen die ze moeten maken. Dat is een beetje het probleem van dit systeem.

I: Is het dan mogelijk om die fout er uit te halen?

Res: Ja die kun je er natuurlijk wel uit halen door ook in mindere jaren, ja, toch kijken of je een gelijkmatige groei binnen die salarisschaal teweeg kan brengen. Als mensen op een 3 zitten, dat ze niet op 1% prijscompensatie blijven hangen, maar dat ze toch 2% geven. Ja dat betekent dat je aan Jan Pieter Klaas bij promotie wat minder krijgt. Dus je moet naar die bandbreedte kijken en die startsalariissen zijn al wat opgelopen. Dus ze zijn daar wel mee bezig. Maar wil je dat in een keer, ja weet niet, ze zullen ongetwijfeld berekend hebben wat het kost. Daar zullen ze nog wel een beetje tegenaan zitten hikken.

Opmerking [JJF301]: 15

I: Ja. Ik wil nog even terug naar het gebrek aan transparantie. Is dat iets waar onenigheid over zou kunnen ontstaan, als werknemers onderling van elkaar horen te horen van die krijgt dat en die krijgt dat en dat daar dan verschillen in zitten?

Res: Ja je kan er altijd over discussiëren. Kijk, beoordelen daar zit altijd een zekere mate van subjectiviteit. Leiding wil ook kijk, ik denk dat ook niet zo'n rigide systeem wil hebben, dat je een bepaalde omstandigheid die zich heeft voorgedaan, dat je geen enkele mogelijkheid hebt om daaraan tegemoet te komen. Dat dit systeem zo rigide is, dat je zegt, Piet heeft zijn doelstellingen gehaald, maar met twee vingers in de neus. Dan had je kunnen zeggen, die doelstellingen hadden hoger kunnen liggen. Maar ja, dat kun je niet altijd zeggen, want mijn portefeuille is een andere dan de senior manager daarnaast. Hoe zwaar laat ik die portefeuille dan wegen in de beoordeling. Nou, dat is heel moeilijk te meten. En soms laat het zich ook moeilijk vergelijken. En naarmate je verder doorgroeit is het ook moeilijker om te vergelijken. Dus ja, zou kunnen, maar ik denk dat het misschien meer onrust geeft dan dat het rust geeft. Over het algemeen leidt dit niet.

I: Als het transparanter zou zijn bedoel je?

Res: Ja, ja als je echt heel transparant zou van maken van jongens, tsjak, tsjak, tsjak. Die doelstellingen zijn voor iedereen weer anders, afhankelijk van zijn ontwikkeling, afhankelijk van zijn klantenportefeuille. Dus dat laat zich ook heel moeilijk vergelijken. Op het moment dat, ja, dan moet je inzicht geven in de doelstellingen van een ieder. Dus, ja, dat lukt niet. Dus bij een 3 dan is het dat bedrag en bij een 4 dan is het dat bedrag, ja dat is niet, dat kan niet. Dan doe je geen recht aan de inspanningen die er zijn geweest, daar zitten echt wel verschillen in, echt wel. We kennen onze pappenheimers echt wel. Anders worden mensen echt tekort gedaan. En anderen die krijgen te veel. Zo is het wel.

Opmerking [JJF302]: 14

I: Oké, nog twee dingetjes. Het eerste gaat over of er veranderingen hebben plaatsgevonden in het performance management systeem de afgelopen jaren. Nou, er is dus bijvoorbeeld strakker gestuurd op de marge.

Res: Ja.

I: Zijn er nog andere belangrijke veranderingen? Afstand doen van kleinere klanten bijvoorbeeld.

Res: Ja, het sturen op marge is wel een van de belangrijkste dingen, als je het over performance hebt, marge is natuurlijk belangrijk. En de competentieprofielen zijn natuurlijk wel wat aangescherpt. De persoonlijke doelen van de mensen zijn natuurlijk wel wat aangescherpt. Er is wat meer aandacht gekomen voor de inzet van de mensen uit India. Toch het zoeken naar efficiency wordt al snel op wat lagere niveaus neergelegd, die dat zie je terug in de competentieprofielen of uiteindelijk ook als wij als counselor moeten beoordelen.

Opmerking [JJF303]: 11

Opmerking [JJF304]: 11

Productiviteit is altijd wel gebleven. Dus één, in beoordeling van de medewerkers is wel een accentverschuiving gekomen van meer operational effectiveness, efficiency. Dat is ook op een wat lager niveau terug gekomen, daar zie je verschuivingen. Als je het weer wat hoger tilt, is wel het belangrijkste het sterk sturen op marge ja. Dat vind ik wel echt belangrijk. Quality, ja kwaliteit is altijd belangrijk. Dat zie je in de beoordeling ook. Als men overall rating 4 heeft gegeven en men vindt dat op quality het een 2 is, kan men nooit tot een, dus als je een 2 hebt op het quality kwadrant, dan kun je nooit hoger komen dan een 3. Dus je kan nooit een 4 krijgen als quality niet goed is. Dus dat is wel een hele belangrijke. Dus quality is zwaarder gaan wegen en dat zie je ook in de review committee, aan mijn inbreng. Nou goed, die was er altijd al wel, maar nu ben ik vervangen door iemand die ook die kwaliteitscomponent komt beoordelen, afgelopen dinsdag. Die functie moet vertegenwoordigd zijn. Dus het kan niet zo zijn dat de quality partner of in dit geval ben ik dat dan als vertegenwoordiger, die moeten aanwezig zijn bij alle review committees. Vroeger kon je die wel achterwege laten, maar ik ben nooit achterwege gebleven, maar het kon wel. Dus dat zie je wel, kwaliteit is ook een van ontwikkelingen ja.

Opmerking [JJF305]: 11

I: Oké, duidelijk. Dan gaan we naar het laatste toe. Daarvoor heb ik dit schemaatje, dat leg ik even aan je voor.

Res: Ja.

I: Ik ben in mijn onderzoek ook aan het kijken naar instrumentele en relationele verantwoording. Dat gaat er over hoe werknemers over het algemeen beoordeeld worden. Dan heb je een spectrum als het ware, met aan de ene kant instrumentele verantwoording. Daarbij heb je werknemers afgerekend worden op harde, meetbare indicatoren, zijn beloningen direct gekoppeld aan prestaties, is er sprake van een soort afrekencultuur. En aan de andere kant heb je relationele verantwoording. Daarbij speelt subjectiviteit wat meer een rol, heb je minder een afrekencultuur, zijn bonussen ook niet direct heel hard gekoppeld aan bepaalde prestatie indicatoren. En dan vraag ik mij af, als dit duidelijk is, waar denk je EY ongeveer zou horen? Is het dan richting relationeel of instrumenteel? Is misschien lastig, want uiteindelijk is het wel ergens een combinatie van beide.

Res: Ja het is combinatie van beide. Ik denk in zijn algemeenheid dat het gaat richting relationele verantwoording. Waardoor ingegeven? We begonnen ons gesprek en dan maken we het cirkeltje rond. Personeel is de belangrijkste kapitaalfactor van een accountantskantoor. Een accountantskantoor kent over het algemeen hoog opgeleide medewerkers. Nou ja, kijk, de WO'ers hebben de overhand. We nemen steeds minder HBO'ers en vwo'ers aan. Daar werkt een instrumentele benadering niet bij. Natuurlijk op zeker hoogte zullen we dat doen. Maar als dat doorslaggevend zou zijn, ja, dan komt er van een van de doelstellingen om de meest aantrekkelijke werkgever te zijn helemaal niets van terecht.

Opmerking [JJF306]: 13

Opmerking [JJF307]: 13

I: Nee.

Res: Dan halen we ook op geen enkele wijze de mensen, wat ook een van de doelstellingen is, binnen. Dus wij zullen, het zal bij ons toch wel sterk op de relationele benadering zitten. Ik kan niet ontkennen dat we in de loop der jaren wellicht wat opzij zijn geschoven naar meer instrumenteel.

Opmerking [JJF308]: 13

I: Ja.

Res: En dat heb je wel geproefd in de accentverschuiving als het gaat om toch om het sturen op resultaten, financial performance, naar winstgevendheid van een opdracht, op een wat lager niveau neerleggen van efficiency, maar ook billability. Daarmee is het wel meer dan voorheen instrumenteel geworden en minder relationeel. Maar nog steeds overwegend relationeel. Ja en ik denk dat ze er verstandig aan blijven doen om daar, dat is wel aardig dat je deze, dit is een hele belangrijke vraag dat je daarmee afsluit. Als je dit ziet en je zou bijvoorbeeld, in de beleving mensen is dit een hele belangrijke. Hier discussiëren mensen over. Niet in deze bewoordingen, maar als mensen zeggen plezier of niet plezier in de werkomgeving hebben, dan komen dit soort aspecten allemaal gewoon terug. En ik loop al wat jaartjes mee, dus ik kan die ontwikkeling zien, dat die wat meer opgeschoven is naar die instrumentele. Ja dat hebben mensen ervaren, dan kunnen ze niet altijd onder woorden brengen, maar daar hebben niet altijd plezier aan beleefd. Hier vallen ook nog wel eens worden als Angelsaksisch hè en de menselijke maat. Die woorden die vind je hier. Dus als mensen zeggen het wordt Angelsaksischer, waar is de menselijke maat? Dat soort elementen die vind je hier, dan krijg je dat soort woorden. We zitten nog steeds aan de goeie kant om het zo maar te zeggen, relationele verantwoording, dat is goed. Ik zou me voor kunnen stellen een productieorganisatie of een fabriek of een plant, dat dat veel meer instrumenteel is. Maar daar heb je ook een ander type mens. Daar spelen zelfontplooiing, zelfontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling veel minder een rol.

Opmerking [JJF309]: 14

I: Ja inderdaad.

Res: Hè, dialoog en discussies, evaluatie, leervermogen, gezamenlijk, ja, dat zijn natuurlijk, die liggen vele meer bij hoog opgeleiden. Daar beoordelen wij op. Dat misschien ook wel een van de redenen van, als je kijkt naar jezelf, ik ga vertrekken bij EY, ik heb een bepaalde rol. Voor mij is een van de belangrijke overwegingen is de ruimte die ik heb in die rol. Dat heeft natuurlijk wel te maken met de ontwikkelingen binnen EY, maar ik merk dat die ruimte wat minder is. En ik verwacht dat die ruimte elders wat meer is. En dan ga je, dan vertrek je. Dus ja, dat heeft bij ook wel heel nadrukkelijk te maken met wat hier mee te maken heeft. En dat geldt niet alleen voor mij, dat geldt voor iedereen. Goed.

Opmerking [JJF310]: 13

I: Ja, dank je wel.

Res: Ik vond het ook wel leuk. Ik ben redelijk open naar je geweest. Ik denk dat ik redelijk, ja hoe zal ik het zeggen, ja nou, als je hier begint, de meesten hebben deze kennis niet.

Interview 6 – Partner 1

Interviewer (I)

Respondent (Res)

I: Mijn eerste vraag gaat over de missie en visie van EY. Mijn vraag is dan ook, wat zou je kunnen vertellen over de missie en visie van EY?

Res: Ja, onze missie begint eigenlijk wereldwijd. Want je hebt het uiteindelijk wel heel specifiek over Arnhem in je onderzoek?

I: Ja, ja. Uiteindelijk wel.

Res: Kijk, ik denk dat de missie, wij zijn één wereldwijde firm van ik geloof 230.000 mensen. Er is één visie. En die visie is eigenlijk building a better working world. En dat gaat eigenlijk om het bouwen aan vertrouwen, naar de markt en de stakeholders en naar het opleiden eigenlijk van mensen, waardoor wij ook bedragen eigenlijk aan het opleiden van mensen, het opleiden van de toekomstige leiders in deze wereld. En dat doen we inderdaad door ons werk zo goed mogelijk te doen, met de beste teams, de beste mensen en uiteindelijk ook gewoon het uitdenken van nieuwe methodes, nieuwe diensten, om uiteindelijk die beter werkende wereld te creëren. Nou, dat is heel groot, dat is heel breed. Wij zijn natuurlijk ook wel heel sterk op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en al dat soort services, eigenlijk veel meer dan de andere. Dus dat speelt natuurlijk die strategie of die missie natuurlijk ook wel in de kijker. En ja, we doen dat eigenlijk langs een aantal pijlers. Je hebt ongetwijfeld dat plaatje wel gezien, die cirkel. Dat gaat natuurlijk uiteindelijk over exceptional client satisfaction, highest performing teams, et cetera. Dus dat zijn uiteindelijk die pijlers om die missie te bereiken. En uiteindelijk zit daar natuurlijk ook het financiële getallen in, marktleider wereldwijd, 50 miljard omzet wereldwijd in 2020 wereldwijd.

Opmerking [JJF311]: 1 / 12

Opmerking [JJF312]: 1

Opmerking [JJF313]: 1

I: Ja, dat is dan die vision 2020.

Res: Dat is die vision 2020. We hebben die nu natuurlijk een jaar of drie geleden volgens mij gelanceerd. Dus dat is zeg maar gericht op de horizon. Drie jaar geleden zijn we van Ernst & Young ook EY geworden, dus nieuwe branding, nieuwe huisstijl, en vision 2020. Dus dat kwam toen allemaal samen. Dus we zijn nu drie jaar op weg en we hebben nog een jaar of vier te gaan om dat te realiseren. Dus, en uiteindelijk, met als doel, ook om de beste mensen aan te trekken. Dat is uiteindelijk het doel van de grootste willen zijn en marktleider willen zijn en ook in gebieden waarin je wilt excelleren om daar de beste in te zijn. En dat wil niet zeggen dat we alles maar blijven doen, maar een focus hebben, een duidelijke focus op sectoren. Ga je dan naar Nederland kijken, ja, dan zie je dat die visie onderschreven wordt, maar die is ook op ons van toepassing en dat geldt ook hier voor het Arnhemse. Dat is de lijn die we allemaal hebben, wat je wel gewoon ziet is dat binnen Nederland en binnen, zelfs binnen EMEA, dus zeg maar Europa plus India, er binnen Nederland en op kantoor iedereen kijkt natuurlijk van ja oké en wie zijn wij hier als kantoor? En waar staan wij voor? En hoe gaan wij uiteindelijk om, om onze bijdrage te leveren aan die visie en aan die strategie. En als je dan kijkt naar het kantoor, dan hebben we vorig jaar in september in ieder geval een bijeenkomst gehad, waarin we ook gewoon met alle managers in ieder geval en partners en directors ook hebben gekeken van hoe zien we dit kantoor nu in die strategie. En dan heb je het echt over welke markten bedienen we, willen we bedienen. En hoe gaan we met onze

Opmerking [JJF314]: 1

Opmerking [JJF315]: 1

mensen om zeg maar, ook dingen als marge. Dus eigenlijk alle pijlers komen daar wel voorbij, markt, kwaliteit, people en operations.

Opmerking [JJF316]: 1

I: Ja.

Res: Want dat zijn eigenlijk de vier gebieden, als in een soort business balanced scorecard, die in beoordelingsrondes, in strategie altijd wel centraal staan. Is dat een concreet genoeg antwoord op jouw vraag?

Opmerking [JJF317]: 1

Opmerking [JJF318]: 7 / 12

I: Zeker, helder antwoord. Komt ook wel overeen met wat ik van andere mensen heb gehoord die ik heb gesproken. Dan vraag ik mij vervolgens af wat belangrijke succesfactoren zijn voor het succes van EY. Dus wat zijn nou processen, activiteiten en dergelijke die het succes van EY kunnen bepalen?

Res: Nou, ik denk het allerbelangrijkste wat we hebben zijn onze mensen. Want als je goeie mensen hebt, dan lever je automatisch kwaliteit. Kwaliteit heeft natuurlijk twee dimensies. Dat is de kwaliteit hier in het dossier. Dat ziet de klant niet, maar dat is kwaliteit dat de AFM natuurlijk heel belangrijk vindt en andere review organen. En andere kwaliteit is hoe de cliënt onze dienstverlening ervaart. Voelt 'ie zich begrepen, kan 'ie met ons sparren, geven we voldoende toegevoegde waarde. Dus dat zijn twee vormen van kwaliteit. De een ziet op de klant en de ander ziet op de toezichthouder. Maar beide kun je alleen maar realiseren met de beste mensen. Dus ja, als je kijkt wat is onze succesfactor, dat is gewoon de goeie mensen. En dat is denk de enige. Ga je hem wat verder afpellen, dan zijn natuurlijk termen als productiviteit, groei, cliënttevredenheid, personeelstevredenheid, marge, ja dat zijn denk ik misschien wel de vijf belangrijkste kengetallen. En er zullen er vast veel meer zijn, als die vijf goed zijn, dan denk ik dat je al 90% op dreef bent om die strategie te realiseren.

Opmerking [JJF319]: 2

Opmerking [JJF320]: 2 / 7

Opmerking [JJF321]: 5

I: Oké, uiteindelijk komt het dus uiteindelijk op de mensen neer.

Res: Ja, ja, we hebben verder geen panden, alles wordt gehuurd. We hebben geen autoparken, alles wordt geleased. Dus ja, onze balans is eigenlijk heel leeg.

I: Is dat echt bij elk kantoor zo, dat wist ik niet.

Res: Ja, we willen ons gewoon focussen op onze core business en dat is gewoon service verlenen. En we willen ons niet bezighouden met allerlei vastgoed perikelen en onderhoud aan gebouwen. Dus we huren gewoon alles. Dan ben je ook wat flexibeler als je een keer gaat verhuizen of iets dergelijks. Kost ook geen geld, moet je allemaal weer financieren bij banken.

I: Ja, nou ja, dat wist ik niet.

Res: Nee, geen enkel pand is volgens mij, staat op onze balans.

I: Nee precies. Dan wil ik het even hebben over de organisatiestructuur. Met name zaken als centralisatie, decentralisatie en standaardisatie. In hoeverre is er hier binnen de organisatie sprake van die zaken, dus centralisatie, decentralisatie, standaardisatie?

Res: Ja, uhm, er is heel veel gestandaardiseerd. We werken wereldwijd eigenlijk met tegenwoordig dezelfde systemen, teveel systemen, maar dat komt misschien verderop nog

Opmerking [JJF322]: 3

Opmerking [JJF323]: 14

wel. Maar het is wel gestandaardiseerd. Feitelijk, we hebben een collega Anouk Arends, die gaat hier weg, die gaat in Nieuw-Zeeland werken. Die heeft daar ook Canvas. Die heeft daar ook Gate. Die heeft daar ook gT&E om de uren in te verantwoorden. Die heeft daar ook Interaction. Hè, dus in die zin is alles gestandaardiseerd. Ik vind EY op dit moment een redelijk centraal aangestuurde organisatie, **teveel centraal gestuurd**. En dat gaat nu wel veranderen, ze willen nu wel weer steeds meer bevoegdheden leggen bij de regio's, wij maken onderdeel van de regio midden/noordoost Nederland. Je ziet nu ook dat er nu ook zeg maar een soort van management teampjes per regio eigenlijk gevormd worden. Juist om, ja, ook weer een aantal dingen meer te delegeren. Want af en toe, ja, word je wel een beetje van al dat lijstjeswerk zeg maar van wat men allemaal centraal bedenkt. Wat er centraal is. En dat gaat van EMEIA naar Nederland en dat gaat van Nederland naar de kantoren en de partners. En dan denk ik, ja weet je, dan krijg je af en toe een beetje zo'n **spreadsheet disease**. Hè, als het allemaal maar groen kleurt dan is iedereen happy. En dan lijkt er inderdaad wat minder begrip te zijn voor de wereld waarin we leven en de context. Dus ik denk nu redelijk centraal aangestuurd, qua strategie, qua pijlers, qua doelen. En dat gaat, ik denk dat we nu weer een beetje een **kentering gaan maken naar meer decentraal**, maar ik denk dat dat ook vergelijkbaar is met heel veel bedrijven. Je hebt altijd cycli van centraal, dan weer decentraal ja.

Opmerking [JJF324]: 14

Opmerking [JJF325]: 14

Opmerking [JJF326]: 11

I: Maar is het dan volgens jou nu echt zoveel centraal geregeld?

Res: Nou, kijk het is heel helder. Wij zijn en dat is ook wel iets om trots op te zijn, wij zijn wereldwijd het meest internationaal georiënteerde kantoor. PWC, Deloitte en KPMG zijn jaloers op dat wij eigenlijk één firma zijn wereldwijd. Sowieso binnen EMEIA. Ik ben partner. Ik ben niet alleen partner van Nederland, ik ben dat van België Nederland, maar ik ben dat ook van EMEIA. Dus als het in India goed gaat, profiteer ik daar ook mee van. Dat heeft geen enkel ander kantoor. Dat brengt wel met zich mee, als je dat bent, dan ben je ook in staat om ook internationaal opererende bedrijven veel makkelijker en veel beter te bedienen. Dat doen we goed. Daarom groeien we ook heel hard. Maar dat zorgt er in ieder geval ook gewoon voor dat je een bepaalde centrale aansturing nodig hebt, met centrale systemen. Dus het ook een onderdeel denk ik van een keuze die we hebben gemaakt. Maar als ik gewoon even kijk naar mijn eigen praktijk, ik denk dat Nederland, ja het is net iets te centraal aangestuurd. Het is echt niet zo als ik een offerte uitbreng dat ik goedkeuring moet hebben vanuit het hoofdkantoor om het uit te brengen, dat absoluut niet. Maar ja, weet je, als je kijkt hoe performance beoordeeld wordt, ja dan is het wel heel erg centraal aangestuurd.

I: Ja. Je had het ook over zoveel systemen.

Res: Ja.

I: Wat bedoel je daar precies mee?

Res: Als ik kijk naar een klant van mij en die zou zoveel systemen hebben als EY, dan zou ik zeggen joh, wat is dit voor IT-landschap?

I: Heb je het dan over Canvas en dat soort zaken?

Res: Nou ja, kijk bijvoorbeeld naar een ziekenhuis. Een ziekenhuis heeft één systeem, als het gaat gewoon om cliënten bedienend, of klanten helpen, patiënten helpen. De planning zit in dat systeem, het klantendossier zit in dat systeem, de facturatie gaat in dat systeem, debiteurenbewaking zit in dat systeem, ja daar zit alles in dat systeem. Als je hier kijkt, onze

planning zit in Retain, onze uren verantwoorden we in gT&E, onze facturen versturen we vanuit de pre billing tool, ons dossier leggen we vast in Canvas, maar als we vaktechnische dingen moeten zoeken dan kijken we in Atlas of voorheen in Gate. Ons hele CRM systeem dat zit in Interaction. Nou dan hebben we ook nog een BPNR, dan hebben ook nog een aantal schillen er overheen waarin al die data verzameld worden en ja allerlei dingen op kunt zoeken. Uhm, ja dat is gewoon wildgroei. Er komt nu wel een nieuw ERP systeem aan, Mercury. Dus ze hebben wel onderkend dat dit gewoon niet handig is. Je ziet ook gewoon, de hele wereld is samen gekomen, overal waren systemen voor en de beste systemen zijn gekozen. Alleen ja, en nu zit je gewoon in de situatie, we hebben gewoon heel veel systemen en dat zal nu één nieuw systeem worden wereldwijd. Dus daar zijn nu al pilots mee gedraaid en Nederland loopt hierin voorop. Maar dat gaat erom, dat heet Mecury. Dat werkt zeker niet mee in ieder geval de efficiency van je bedrijfsvoering.

Opmerking [JJF327]: 11 / 14

I: Is dat dan een uitvloeisel van meer standaardisatie misschien. Zo van, je pakt het beste systeem wel elk land, dat er is. Of is dat weer gewoon een hele andere reden.

Res: Nee, nee, ik denk dat die systemen, die zijn niet in Nederland gemaakt. Dat is echt wel onderdeel van de global strategie en steeds meer geworden. Dus die keuzes worden in ieder geval wereldwijd gemaakt. Met welke systemen werken we wereldwijd. Daar waar het vroeger misschien nog wel binnen Nederland of binnen BeNe of zo besloten werd, dat is niet meer. Vroeger hadden we bijvoorbeeld Interaction, ja dat gebruikten ze in België en daar waren ze helemaal dol op, dus daarom werkten wij ook met Interaction. Dus dat zijn keuzes die toen binnen België Nederland gemaakt zijn, daar zijn we nu wel, daar gaan we nu wel van af. En op zich hoeft dat ook niet erg te zijn. Kijk, op het moment dat je bepaalde systemen hebt, die zijn randvoorwaardelijk, nodig, dat is gewoon prima als dat geüniformeerd is. Dat is niet erg. Het gaat er uiteindelijk om, ja, hoe geef je invulling aan de strategie, wat zijn nou de beste keuzes die je maakt als het gaat om prijsstelling, wel of geen offerte uitbrengen, aannemen van mensen, hoeveel, beloning van mensen, ja daar zou ik gewoon wat meer autonomie willen zeg maar op de verschillende kantoren.

I: Oké, duidelijk. Dan wil het even hebben over een soort strategieën en plannen om de doelen te bereiken. Wat ik bijvoorbeeld al gehoord is het afscheid nemen van kleinere klanten, van minder rendabele klanten. Dat dat een belangrijkste strategie is om bijvoorbeeld die vision 2020 na te kunnen streven.

Res: Ja.

I: Zijn er misschien meer van dat soort strategieën die EY heeft? Of het behalen van een bepaalde marge.

Res: Uhm, nou, wat je in ieder geval ziet, 50 miljard omzet betekent groei. Groei op dingen, één intrinsiek, twee groei doen we door overnames. Dus je ziet dat we toch de afgelopen jaren toch een aantal overnames gedaan hebben. Dus dat is op zich wel een duidelijke strategie die we hebben gedaan. Uhm, wat ook is, is uitbreiding van onze dienstverlening. We waren natuurlijk van origine een heel traditioneel accountantskantoor en natuurlijk, tax deden we erbij. Maar als je kijkt echt naar onze adviestakken, dan zie je wel dat daar nu wel wildgroei ontstaat aan allerlei nieuwe vormen van dienstverlening. Ook HR-diensten, maar ook gewoon in de transactions tak van sport. Ja, daar zit nu, daar neem het gewoon toe. We zien ook dat daar de groei enorm kan zijn en veel meer dan in accountancy, want dat is eigenlijk gewoon een verzadigde markt in Nederland. Het groei wel met het tarief, met de index, maar niet

Opmerking [JJF328]: 4

Opmerking [JJF329]: 4

omdat er veel meer werk is of omdat er meer bedrijven zijn. Dus dat is de omzet kant. Kijk je naar de operations kant, ja dan is denk ik het belangrijkste uiteindelijk wat jij ook al noemt, de marge. Je ziet toch wel dat er de economische crisis de tarieven onder druk staan. En, dus dat betekent dat we afscheid gaan nemen van slecht renderende klanten om dat weer op niveau te krijgen. En ik denk dat we, onze grootste uitdaging zit op de people kant. Als je inderdaad die ambitie hebt om zoveel te groeien, dan heb je daar ook gewoon een personeelsbestand bij nodig. Ja, die komen deels van onderuit en die komen deels horizontaal. Daar wordt wel heel veel effort in gestoken, van hoe kunnen we nou zorgen dat de beste mensen hebben, dan lever je automatisch de beste kwaliteit is ons dossier, maar ook naar onze klanten toe. Dus ik denk dat dat de grootste uitdagingen zijn, verbeteren van de marge, zorgen dat we voldoende mensen hebben, om uiteindelijk die groei ambities die we hebben ook kunnen waarmaken.

Opmerking [JJF330]: 2

I: Oké

Res: Eigenlijk gaat het om profitable growth.

I: Ja.

Res: Dus dat zijn denk ik hele concrete acties nu. Maar het is niet alleen het afscheid nemen van klanten, maar dat betekent ook keuzes maken. Wanneer nemen we een opdracht wel aan of niet aan. Ik kreeg vandaag een offerteverzoek binnen, ik werd gebeld door een oud-collega. Ja, een clubje met 20.000 euro omzet, ja dat zijn gewoon klanten waarvan je nu hè, met de schaarste, eigenlijk moet afvragen van willen we die überhaupt wel doen. Dus dan gaan we geen offerte uitbrengen. Vroeger hield je dat niet voormogelijk. Je was blij als iets er bij kwam en dan bracht je een offerte uit. En nu is dat gewoon anders.

Opmerking [JJF331]: 4 / 11

I: Pakte je vroeger dan gewoon alles aan?

Res: Ja, eigenlijk, vroeger werd wel heel veel aangepakt ja. Ja en nu kijken we gewoon van joh, waar willen we actief zijn en daar focussen we ons op. En die andere dingen doen we gewoon niet. Weet je, met al die toenemende eisen aan controls en dossiervoering, kun je dit soort clubjes gewoon niet meer doen. Dus ik denk ook gewoon, je hebt in Nederland verschillende accountantskantoren. Je hebt gewoon topline, dat zijn de big 4, nou dan heb je mid-market zeg maar met BDO, Mazars en dat soort clubs, Grant Thornton, Baker Tilly Berk. Nou ja en daarnaast heb je natuurlijk onder die top 10, daar zit een hele, een heel scala aan van alles en nog wat. Ik denk dat we uiteindelijk niet in elkaars vaarwater zitten, maar dat we gewoon heel duidelijk allemaal een eigen profiel hebben, met een eigen marktsegment waarin we actief willen zijn. En ik dat dat van EY wel steeds meer manoeuvreert naar het grotere segment, de grotere instellingen. En je ziet ook dat de kleinere, die, ja, die willen gewoon voor zo weinig mogelijk geld het gedaan hebben. Ja, dat willen wij niet. We hebben de beste mensen, die kosten het meest, maar dan moeten we ook een hogere prijs vragen. Nou ja, als klanten niet bereid zijn om dat ervoor te betalen, dan kunnen ze beter naar een kleinere, een kleiner kantoor gaan.

I: Ja, oké, helder. Dan wil ik het graag hebben over prestatie indicatoren. Ik deel die in mijn thesis in, in drie categorieën eigenlijk. Prestatie indicatoren op kantoor niveau, op een klant en individueel. Laten we het die eerste beginnen. Zijn er bepaalde prestatie indicatoren die betrekking hebben op het kantoor an sich?

Res: Ik denk dat het uiteindelijk om twee dingen gaat als je gewoon heel plat naar het kantoor

kijkt, is gewoon omzet en marge. Dat is meetbaar en dat is helder. Je moet een bepaalde omvang hebben als kantoor en je moet daar in ieder geval voldoende op verdienen. Ik ben geen management team lid, ik weet niet of je die nog interviewt.

Opmerking [JJF332]: 5

I: Ja, ik spreek [NAAM] vrijdag.

Res: Nou, oké, goed, heel goed. [NAAM] kan je daar veel over vertellen, die weet het beter dan ik. Maar ik kan me voorstellen, marge is essentieel en omzet ook. Maar marge is nog belangrijker dan omzet. Of er meerdere kentallen zijn weet ik niet, die zullen er ongetwijfeld zijn, maar ik denk dat dit de belangrijkste twee zijn, als ik het kan inschatten. Uhm, natuurlijk wil je ook als kantoor er heel goed uit komen als het gaat om personeelstevredenheid. Dus ik denk dat de uitkomst van de global people survey ook heel belangrijk is. Nou, dan heb je eigenlijk people gehad, dan heb je zeg maar markets gehad en operations. Ja dan heb je eigenlijk nog kwaliteit, kwaliteit wordt gewoon gemeten in interne reviews. Ja, je wilt niet als kantoor een uitkomst hebben dat je allemaal onvoldoendes hebt. Dus die vinden jaarlijks plaats. Dus ook daar zou ik zeggen, ik denk dat dat een hele belangrijke is, hoe doe je het op gebied van kwaliteit.

Opmerking [JJF333]: 5 / 7 / 9

Opmerking [JJF334]: 5 / 7

I: En als we doorgaan naar een team dat op een klant zit. Daar speelt die marge lijkt ook een belangrijke rol.

Res: Uhm, ja, dat klopt. Een team, ja, dan zitten we nog niet op individueel niveau hè, maar gewoon op team niveau.

I: Ja, ja.

Res: Ja, kijk, op team niveau is marge en klanttevredenheid heel belangrijk. Klanttevredenheid wordt gemeten met ESQ's, dat zijn gewoon gesprekken, die vinden eens in de zoveel jaar plaats. Dan raten ze ons gewoon. Dus ik denk dat dat hele belangrijke, ja is de klant happy en verdienen we er genoeg aan. Kijk en natuurlijk kijk je ook wel naar betalingstermijnen et cetera, betalen ze snel genoeg en is het team ook in staat om snel te factureren. Maar uiteindelijk is, wat je uiteindelijk verdient is belangrijker dan of het geld wat langer uit staat of niet.

Opmerking [JJF335]: 5

Opmerking [JJF336]: 5

I: Ja.

Res: Uhm, ja en uiteindelijk een belangrijke drijfveer is ook voor de prestatie van het team is gewoon de kwaliteit van het dossier. Dus ja, als er uiteindelijk een review op komt en daar komen ze met vlag en wimpel doorheen, ja dan zegt dat ook iets over het functioneren van het team. Dus ja, uiteindelijk komen daar ook wel een heleboel dingen terug. En natuurlijk, kijk als je als team in staat bent om, met respect voor de onafhankelijkheidsregels, om additionele diensten te verkopen of vanuit je zelf of voor andere service lines, ja weet je, dat helpt natuurlijk ook mee. Ja, als je grote nieuwe opdrachten binnenhaalt bij je bestaande klanten. Ja dat is natuurlijk ook top. Dus ja, ook daar komt natuurlijk sales weer terug, komt diezelfde operations terug, komt diezelfde kwaliteit terug en je dossier aan de klantenkant. Dus dan zit je eigenlijk weer op toch weer diezelfde kengetallen.

Opmerking [JJF337]: 5

Opmerking [JJF338]: 7 / 9

Opmerking [JJF339]: 5

I: Dus wat je op het team zit, is ook een soort uitvloeisel van het grote geheel zeg maar, van wat het kantoor wil bereiken.

Res: Ja, dat denk ik wel. En als je heel concreet bijvoorbeeld kijkt naar mijn jaarlijkse beoordelingsronde bijvoorbeeld, ja je hebt een aantal kwalitatieve criteria. Ik kan ze wel, ik kan het er wel eens even bij pakken.

I: Ja hoor.

Res: Dan kan ik eens kijken wat daar precies in staat.

I: Dan heb je het over het goal plan waarschijnlijk.

Res: Ja, goal plan, ja dan heb je het over het goal plan en year-end review.

Opmerking [JJF340]: 5 / 7 / 9

I: Ja.

Res: Uhm, waar kan ik dat vinden? Ik heb dat laatst gemaakt. Nou ik heb hem hier. Uhm, nou, dan kijk ik even naar mijn eigen goals, dat doe ik ook allemaal langs die vier pijlers, markets, people, quality en operations. Nou, als je kijkt naar people, wat is voor mij heel belangrijk, de toppers in mijn team. Dan heb je het gewoon over de bovengemiddelde ratings, daar wil je eigenlijk zo weinig mogelijk verloop in hebben. Dus heb je minder dan 10% verloop in de mensen die gewoon in de hoogste schalen voor komen qua rating. Dat is een hele belangrijke. Dus eigenlijk gewoon beperkt verloop. Als je kijkt naar quality, dan gaat het ook gewoon om de uitkomsten van je kwaliteitsreviews. Maar ze ook bijvoorbeeld naar heb ik wel voldoende vaktechnische consulten gedaan. Heb ik ook als, als, accountant onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen gedaan op andere dossiers. Heb je wel voldoende studiepunten gehaald. Wij moeten ook tenminste 40 punten per jaar halen. Heb je geen schendingen gehad, dus dat je bijvoorbeeld fouten maakt in je uitvoering. Ben ik op, wel voldoende betrokken geweest op de opdracht. 5% van alle uren die we maken, moeten gemaakt worden door partners. Nou, dat zijn een aantal criteria, die in ieder geval voor mijn functioneren voor mijn beoordeling wel heel belangrijk zijn. Dit zijn overigens nog de wat softere factoren. Als je echt kijkt naar sales, daar gaat het eigenlijk, heb je gewoon een omzet van 3 miljoen als partner en heb je een marge van 47 of 50%. Nou dat zijn gewoon keiharde criteria die ze dus ook gewoon meten met allerlei lijstjes. Dat zijn in ieder geval wel twee belangrijke. Plus, heb je voldoende nieuw werk binnen gehaald. Ik bedoel, er gaan altijd klanten omdat ze te lang accountant of klant van ons zijn. Haal je ieder jaar voldoende werk op. Dus dat is ook een hele belangrijke.

Opmerking [JJF341]: 5 / 12

Opmerking [JJF342]: 5

I: Oké. De volgende vraag is of er targets op dat soort zaken zijn. Nou, er zijn dus bepaalde zaken die gewoon hard gemaakt kunnen worden en die een target hebben.

Res: Ja, maar die zijn niet bikkelhard. Ik uhm, 3 miljoen is in principe een ongeschreven regel dat het moet zijn. Maar heb jij activiteit na, hè als je 100% accountant bent dan haal je dat makkelijker, dan als je nog zoals ik bijvoorbeeld, één dag in de week er iets naast doet. Nou, daar wordt gewoon rekening mee gehouden. Nou, als eerstejaars partner heb je ook niet gelijk 3 miljoen. Ik bedoel, dan begin je ook gewoon met een lagere portefeuille dat groeit aan. Dus het is niet zo dat je gelijk wordt afgerekend of terugvalt of ontslagen wordt, absoluut niet, absoluut niet. Maar je merkt wel als je 3 miljoen moet en je haalt een marge van 50%, dan zijn ze happy met je.

Opmerking [JJF343]: 6 / 10

I: Ja. En het lijkt mij ook als je lager in de organisatie kijkt, heb je dat soort harde doelen niet.

Res: Nee, je merkt wat we heel erg belangrijk vinden bij zeg maar de nieuwe, uhm de nieuwe mensen, is dat ze gewoon goed met hun studie doorgaan. Dus dat ze gewoon nominaal lopen, dat ze examens halen, dat ze inderdaad hun practijkscriptie aanvangen en daarmee op schema lopen. Dat is eigenlijk voor de eerste jaren gewoon cruciaal. En het tweede, ja weet je, dat is gewoon uiteindelijk wat er uit de beoordelingen komt die je opvraagt bij leidinggevenden. Ja, zijn die gewoon happy met je. Dus dat zijn eigenlijk gewoon de twee belangrijkste dingen. Maar daarin is studie heel belangrijk. Natuurlijk wordt er ook gekeken naar productiviteit en naar planning. Dus je moet wel nou ja, zoveel uur maken. Maar daar heb je nog geen omzet, cross selling, marge, nee dat kunnen ze niet beïnvloeden. Heel nadrukkelijk, overuren maken is geen doel bijvoorbeeld. Sterker nog, niet. Dat denken mensen hè, als ik maar hard genoeg werk dan doe ik het goed. Het tegendeel is waar. We hebben nu laatst iemand een onvoldoende, of een onvoldoende, gezegd dat 'ie niet geheel aan de norm voldoet, omdat het iemand is die stelselmatig 80 uur in de week werkt en dat willen we gewoon niet. Dat willen we gewoon niet.

Opmerking [JJF344]: 5 / 6

Opmerking [JJF345]:

I: Die maakt stelselmatig 80 uur in de week?

Res: Ja, dat willen we gewoon niet. Dat willen we niet. Sommige mensen doen het zichzelf aan, maar dat wordt absoluut niet gevraagd. Dus tuurlijk, je moet productiviteit halen, maar je kunt die productiviteit gewoon halen op een hele normale manier. Tuurlijk, overwerken hoort er absoluut bij, vooral in het voorjaar, maar dat moet niet structureel zijn en dat moet zeker deze vormen niet aannemen. Dus ja, productiviteit en studie, ik denk dat dat de twee belangrijkste zijn.

I: Ja oké. Daar moet je toch niet denken, dat je dat doet, stelselmatig 80 uur per week werken.

Res: Nee, dat gaat ook nergens over.

I: Uhm, dan vraag ik mij ook af hoe het precies zit met evaluatieprocessen van werknemers. Dan hebben we het over de mid-year review, year-end review en de review committees.

Res: Ja.

I: Zou je daar iets over kunnen vertellen. Hoe dat in zijn werk gaat en wat daar allemaal wordt besproken?

Res: Ja, nou eigenlijk is het niet zo heel ingewikkeld. Je hebt een beoordelaar, dat noemen we een counselor. Iedereen die hier werkt heeft er een, ook ik. En vanaf manager kun je ook counselor zijn van iemand anders. Dan zijn er inderdaad drie momenten, één moment daar kijk je vooruit en maak je een goal plan. Halverwege het jaar, mid-year review, kijk je met elkaar terug hè. Liggen we op schema en aan het einde van het jaar blik je terug op het hele jaar en kijk je naar heb je voldaan aan je doelstellingen. En dan volgt daar een voorgenomen score uit van de counselor. En die stelt dat vast in een review committee, eigenlijk meer ter verificatie. En daar wordt eigenlijk met een groep mensen, ook voor die vergelijkbaarheid, want daar dient het vooral voor, is dat dan vergelijkbaar. Geven we mensen wel de goeie ratings? Om in ieder geval die objectiviteit zoveel mogelijk te waarborgen. En dat is een review committee. En wat gedurende het hele jaar gebeurt en dat is natuurlijk input voor mid-year, dat is input voor year-end, is dat mensen gewoon via het systeem per opdracht gewoon evaluaties opvragen.

Opmerking [JJF346]: 7 / 9

I: En wat gebeurt er bijvoorbeeld bij mid-year review als je er achter komt dat je niet op schema ligt. Moet je dan misschien je doelstellingen iets aanpassen of iets dergelijks?

Res: Nee, maar dat kan zijn, dat heb je soms ook wel eens, al mensen van, hé gaat dat wel goed, dan word je gewoon wat intensiever begeleid. Om te kijken van nou, hoe kunnen we het in het goeie pad krijgen. En soms leidt dat ook tot de conclusie dat we samen tot de conclusie komen dat EY en die persoon, ja dat het gewoon niet levelt. Dat die persoon gewoon net niet voldoende bagage heeft of omdat er geen klik is of wat dan ook, dus dat komt ook voor, gelukkig niet vaak. Maar dat kan een uitkomst zijn. Maar je kijkt, je probeert zo lang mogelijk te kijken van kunnen we elkaar helpen en kunnen van waarde zijn voor elkaar. Uhm, dus dat gebeurt daar. Soms wordt er ook wel eens tussentijds, moet ik wel verantwoording afleggen aan het MT, van hé heb jij gesprekken gehad met jouw counselees en zitten daar probleemgevallen bij en moeten we daar iets mee met elkaar. Of probleemgevallen, zijn er mensen bij die wat extra aandacht nodig hebben. Nou dat soort dingen worden gewoon uitgewisseld. Kijk uiteindelijk willen we hier 100% talenten hebben, dat zal je nooit realiseren zeg maar. Maar er wordt best wel veel tijd en effort in gestoken in termen van opleiding, coaching, begeleiding. Weet je, we zijn gewoon een opleidingsorganisatie. Er komen allemaal instituut verlaters en er gaan ervaren mensen uiteindelijk weg naar het bedrijfsleven, misschien wel de toekomstige leiders. Nou dat realiseer je alleen maar door heel veel te investeren in opleiding en begeleiding. Nou deel gaat dat gewoon via allerlei trainingen en cursussen en deels gaat dat on the job. En deels gaat dat via zo'n traject met mid-year, year-end, goal plan, beoordelingen invullen et cetera.

Opmerking [JJF347]: 9

I: Oké.

Res: En soms ook gewoon met de benen op tafel en onder het genot van een drankje van wat houdt jou nou bezig en waar loop je tegenaan. Ja, hoe zie jij het.

Opmerking [JJF348]: 9

I: Dus die informele momenten zijn ook belangrijk.

Res: Ik denk dat ik met alle mensen hier zeker twee keer per jaar een hapje eet om het gewoon eens even niet over het werk te hebben, maar over andere dingen. En meer gewoon vanaf een afstandje kijken van hé, wat houd je nou bezig, waar loop je tegenaan en hoe kan het anders. Dan heb je het niet over de inhoud van bepaalde opdrachten, maar meer over de cliëntenportefeuilles, doorgroeien, wat wil je, wat zoek je, waar zit je uitdaging, dat soort elementen. Maar goed, dan kijk ik even vanuit mezelf, dat doe ik. Ik weet niet of iedereen dat doet, maar ik vind dat wel belangrijk, want ik kan alleen maar presteren met goeie mensen, die het leuk vinden om voor mij te werken.

I: Ja, ja precies. Uhm, je noemde daar net ook, als het gaat over een review committee, dat je probeert om die objectiviteit zoveel mogelijk te waarborgen. Is dat soms lastig, om een objectieve mening te geven over werknemers of lukt dat altijd wel?

Res: Op zich lukt dat wel, maar het feit dat we nummertjes plakken op mensen, vind ik een verschrikkelijk systeem. Want, je hebt vijf cijfers, 1, 2, 3, 4, 5. Nou een 5 komt nagenoeg nooit voor, een 1 komt ook nagenoeg nooit voor. Een 2 eigenlijk ook niet zo vaak. Dan houd je twee scores over, een 3 en een 4. Nou, een 3 is gewoon goed, niks mis mee, als je dat doet, dan kun je heel ver komen in deze organisatie. En een 4, dan heb je het afgelopen jaar eigenlijk dusdanige dingen gedaan dat je toch, eigenlijk gewoon de norm outperformed hebt. Nou, die komen gewoon voor, ongeveer 30% van de scores is een 4. Nou, wat gebeurt er, we

Opmerking [JJF349]: 14

Opmerking [JJF350]: 7

zijn een kleine club, mensen gaan met elkaar vergelijken. Nou, dan zijn er mensen die een 3 hebben die voelen zich ondergeschikt aan mensen die een 4 hebben. Ja, ik vind dat gewoon onmenselijk. Je kunt gewoon prima mensen opleiden, coachen, beter maken, zonder dat we nummertjes gaan plakken. Ik denk dat dat meer schade oplevert dan dat het oplevert. En ik snap dat je objectief moet zijn, ook in termen van beloningen, verhogingen en bonussen et cetera, et cetera. Maar volgens mij kan dat ook gewoon prima zonder, zonder nummers te plakken. Het heeft enorme impact en het is eerder een dissatisfier dan een satisfier, omdat je niet iedereen een 4 kunt geven. Sterker nog, er zit een normaalverdeling in dat, nou ja, maximaal 30 of 35% krijgt een 4, dus één op de drie. Ja dat betekent dat je twee mensen, die denken hé ik heb geen 4 en één denkt hé, ik heb wel een 4. Dan stel je twee mensen teleur, terwijl het helemaal geen teleurstelling is, want een 3 is gewoon hartstikke goed. Ik bedoel, ik ben partner geworden, ik heb de afgelopen drie jaar heb ik ook gewoon een 3 gehad, maar ze zijn hartstikke happy met mij, ja, prima. Ik heb in mijn assistenten jaren en in mijn senior staff jaren en ook mijn manager jaren, ben ik ook begonnen met 3'en, nou uiteindelijk zijn dat wel 4'en geworden en soms ook wel een 5. Maar, hè, dat wil dus echt niks zeggen, maar er wordt af en toe door de mensen net wat teveel waarde aan gehecht en daardoor maak je soms wel meer kapot dan wat uiteindelijk nodig is. Dus ik vind, ik ben er zelf geen voorstander van.

Opmerking [JJF351]: 14

Opmerking [JJF352]: 14

I: Dus er leeft gewoon heel het beeld van, een 3 is niet genoeg, je moet een 4 halen.

Res: Nou gisteren zei iemand, het lijkt wel of de 4, wordt de nieuwe 3. Er is een soort sprake van devaluatie eigenlijk. En dat is natuurlijk niet goed.

Opmerking [JJF353]: 14

I: Zou je dan kunnen zeggen van we schaffen dat systeem af of we verzinnen een nieuwe variant daarop?

Res: Dat kan ik niet afschaffen.

I: Nee, maar zou dat misschien in het algemeen een optie kunnen zijn?

Res: Vroeger hadden we dat niet. Dat is ooit een keer ingevoerd, een jaar of tien geleden. In mijn eerste jaren was het gewoon meer kwalitatief en uiteindelijk gaat het daar ook om. En soms leidt het cijfer gewoon af. Je ziet ook als je zo'n gesprek voert, je kunt het cijfer beter gewoon in het begin vertellen, want iedereen zit gewoon een uur te wachten tot 'ie het cijfer hoort. Denk ja, het gesprek daarvoor, dat heeft gewoon helemaal geen zin, want het gaat het ene oor in, het andere oor uit, omdat mensen gewoon heel zenuwachtig zijn. Dus ik vind dat, ja, ik hou niet zo van dat systeem. Maar goed, soms komen dingen en gaan dingen weer weg.

I: Dus wie weet.

Res: Wie weet.

I: Nou, de volgende vraag die gaat dan ook over het bonussysteem. Ik had begrepen dat hier variabele beloningen zijn.

Res: Ja.

I: Is die ook gekoppeld aan die rating die je krijgt?

Res: Ja.

I: Ik heb ook begrepen dat het zo is van, je heb een 3 en daar staat deze beloning tegenover en je hebt een 4 en daar staat deze beloning tegenover.

Res: Vroeger was dat wel. Ik denk dat dat ook een beetje, als je het over centraal, decentraal hebt, dat eigenlijk de kantoren, weet je, geef je, geef mij maar gewoon een pot met geld wat ik kan verdelen, dan verdeel ik het zelf wel over de mensen. Maar in principe, was het tot voor kort zo en formeel is het steeds zo, dat er een soort MERIT matrix is, verdien je heel weinig en heb je het heel goed gedaan, krijg je de grootste verhoging. Verdien je heel veel, heb je het minder goed gedaan, krijg je de kleinste verhoging en daar zit een hele matrix tussen. Zo'n matrix is er ook voor bonussen....

Opmerking [JJF354]: 3 / 8

I: Sorry, hoe heette dat nou, de matrix?

Res: Merit matrix, M E R I T matrix.

I: Oké, dank je.

Res: Uhm, die is er nog steeds, die wordt gebruikt als leidraad, maar kan van worden afgeweken. Dus daar zie je dat er als iets meer decentraal gaat. Dus eigenlijk zou je gewoon zeggen, weet je, soms moet je gewoon even een keer op individueel niveau iets doen, omdat er bijvoorbeeld scheefgroei is of wat dan ook. Ja en dan moet je geen last hebben van zo'n MERIT matrix dat je dat niet kan doen. Weet je, geef nou het kantoor, uiteindelijk bepalen ze van, je hebt zoveel mensen, dat betekent dat er zoveel ruimte is voor salarisverhogingen, deel het zelf in. En dan heb je gewoon veel meer vrijheid om rekening te houden met andere dingen en niet alleen de cijfertjes, maar ook met andere factoren, om misschien een keer iets recht te trekken of gelijk te trekken of wat dan ook. Of bijvoorbeeld te zeggen, ja weet je, je hebt geen cijfer 4, maar eigenlijk heb je toch wel een hele bijzondere prestatie geleverd. Hè, dat je dan toch bijvoorbeeld daar iets mee doet. En of dat nou in een vaste verhoging is of in een variabele beloning, dat is dan even...

Opmerking [JJF355]: 14

I: En is dat een transparant systeem, weet iedereen hoeveel hij krijgt en waarom...

Res: Nou, dat was bij die MERIT matrix wel, tot twee jaar geleden wie die ook wel gewoon gepubliceerd, dus als je je cijfer had, je wist hoeveel je verdiende, dus je wist ook hoeveel, oké hoeveel verdien ik ten opzichte van het maximum van de schaal waarin ik zit. Oké, ik zit op 70%, ik heb een score 3, dan kon ik in de matrix opzoeken hoeveel het was. Dus dat was heel transparant. Die wordt nu niet meer gedeeld. Dus het is in die zin minder transparant geworden. Maar transparantie heeft soms ook een prijs. Hè, die cijfers, dat is heel transparant, dat weet men niet van elkaar, maar formeel wel....

I: Dat gaat gewoon onderling.

Res: Ja, weet je, je hebt altijd je peers en dat zijn vaak een beetje de jaarlagen en dan ga je gewoon vergelijken met elkaar. En denk je hé waarom hij wel een en ik niet, waarom hij een 5 en ik een 4, ja, volgens mij worden er meer ongelukkig van dan gelukkig van. Maar goed, dat is wel een middel om uiteindelijk transparant te zijn. Een paar geleden, je kon het zelf uitrekenen. Dus dat is heel transparant.

I: De vraag is of dat dan weer wenselijk is, die transparantie.

Res: Ja, ik weet het niet.

I: Oké, eens even kijken waar wij nu zijn. O ja, denk je op zich dat een bonus iets is wat werknemers kan motiveren, gewoon in de basis. Misschien is dat ook wel afhankelijk van de hoogte.

Res: Uhm, ik denk uiteindelijk bij EY werken gewoon mensen, uhm, je werkt hier niet primair voor het geld. Ik denk dat mensen hier primair werken voor de opleiding en de ervaring en omdat ze het leuk vinden en om RA te worden. Ik denk als je voor het grote geld wilt en je wilt gelijk vanaf je studie, dan denk ik niet dat accountancy het beste betaalt. Daar zit gewoon heel veel, veel geld gaat gewoon in je opleiding die EY betaalt. Intern doen we opleidingen, dus wil jij gewoon gelijk meer verdienen, ja, dan moet je ergens anders gaan beginnen. Dus ik, om even aan te geven, de meeste mensen die hier werken, staat het geld niet op één. Een bonus is heel leuk dat je het krijgt, maar ik denk dat het effect heel snel weg is. Ik denk niet dat je een heel jaar extra je best doet omdat je weet dat je ergens aan het eind van het jaar iets extra's krijgt. Op het moment dat je het krijgt denk je wauw, dit is hartstikke leuk. Maar ook daar, ja weet je, als mensen een bonus krijgen van 2.000 euro en je collega heeft 3.000 euro, ja weet je, dan zou je blij moeten zijn met 2. Maar dan is 'ie weer teleurgesteld omdat iemand anders meer krijgt. Dan heb je eigenlijk helemaal geen effect. Dus het is verdraaid lastig. En gelukkig hoef ik me daar ook niet mee te bemoeien. We werken met een vaktechnische ronde landelijk, maar dit zijn ingewikkelde processen zeg maar waar je niet voorzichtig genoeg mee kan zijn en waar je met heel veel dingen rekening moet houden. Ja.

Opmerking [JJF356]: 8 / 14

I: Ja, lastig.

Res: Ja. Dus ja, of bonussen, ik denk dat het vaker een dissatisfier is dan een satisfier. Maar goed, uiteindelijk, draagt het wel bij aan wat je onder aan de streep verdient. En ik snap ook wel dat ze een drive in willen houden voor dit soort dingen. Bij partners is 'ie gewoon helemaal afgeschaft. Er was tot vorig jaar 10% ruimte voor variabele beloning, dat is weg. Dat is nu 2% geworden, dus dat betekent dat je echt iets heel bijzonders gedaan moet hebben, wil je nog iets van een bonusje krijgen, maar daar is de bonus gewoon helemaal weggehaald.

Opmerking [JJF357]: 8 / 14

I: Wat is de reden daarvan?

Res: Nou, ook wel deels de toezichthouder. Die eigenlijk gewoon vindt dat wij een maatschappelijke functie hebben, een maatschappelijk beroep hebben. Ja, daar past eigenlijk een variabele beloning, vinden ze een beetje ingewikkeld. Dient dat het publieke belang of niet? Dus dat is denk ik wel het belangrijkste. Nou ja, misschien dat ook subjectiviteit meespeelt. Ik heb geen idee. Overigens gaan als partners toe naar een soort MERIT matrix systeem, dat hadden we hiervoor niet. Dus wij gaan nu ook, afhankelijk van je rating en wat je verdiend ten opzichte van andere partners, uiteindelijk je verhoging voor het komende jaar wordt het inkomen bepaald. Dus wij gaan eigenlijk nu doen wat bij de mensen ongeveer tien jaar geleden is ingevoerd. Dus, ik denk dat er voorlopig nog niet vanaf zijn, ook bij de mensen niet.

Opmerking [JJF358]: 8

Opmerking [JJF359]: 8

I: Oké. Dan ben ik verder eigenlijk nog wel benieuwd of er de afgelopen jaren nog veranderingen hebben plaatsgevonden in het hele performance management systeem. Ik kan me voorstellen dat er misschien gestuurd wordt op de marge, dat de MERIT matrix dus los in gelaten voor werknemers. Zijn er misschien andere belangrijke veranderingen geweest?

Res: Uhm, ik denk dat de focus wel is veranderd van omzet naar kwaliteit, marge en people. Ik denk nu dat omzet uiteindelijk ondergeschikt is aan die andere drie. Dus die tendens heb ik wel gezien. Kwaliteit en marge zijn key, ja en people ook, meer dan omzet. Vroeger was het gewoon omzet, ja weet je, omzet op de wal halen. Ja dan kwam de marge vanzelf wel, dat is nu anders. Dus dat is echt wel veranderd.

Opmerking [JJF360]: 11

I: Duidelijk. Dan heb ik nog twee vragen. Het eerste gaat over verbeterpunten, dus zijn er mogelijke punten die verbeterd zouden kunnen worden of zijn er knelpunten in het systeem. Nou je noemde net al het ratingsysteem en of dat wel handig is. Zijn er misschien andere zaken waarvan je denkt, ja, dat zou misschien beter kunnen? Of misschien een andere review procedure, of de scheve gezichten of ontevredenheid van bonussen, ik noem maar iets.

Res: Nou, ik denk als je kijkt naar het systeem zeg maar van counselees, counselors, opleiding, mid-year et cetera, dan denk ik nou, volgens mij stoppen we daar wel genoeg tijd in. Wat jij noemt, nou inderdaad, dat zie ik als een knelpunt inderdaad, het heel transparant zijn en echt nummertjes plakken om mensen. En, maar dan gaat het echt om de mensen, ja als je kijkt naar hoe denk ik dat we onze performance kunnen verbeteren, dan denk ik dat onze bedrijfsvoering niet altijd even efficiënt is, dat komt ook door een hele veelvoud aan systemen. Ook heel veel veranderingen, vooral op het gebied van kwaliteit en weer nieuwe dingen. Dus daar kunnen we heel veel winst halen. En ik denk dat als het iets minder centraal is en iets meer decentraal, dan denk ik dat we veel meer de local touch zeg maar er in kunnen brengen. Overigens staat dat ook wel in vision 2020 hè, uhm.....

Opmerking [JJF361]: 14

Opmerking [JJF362]: 14

Opmerking [JJF363]: 11

I: Empower local....

Res: Ja, die ja. Act local, nee uhm....

I: Iets in die richting.

Res: Nou, die. Dus, ze zien dat ook wel in. Weet je, je moet faciliterend en randvoorwaardend scheppend zijn zeg maar, centraal. Maar uiteindelijk decentraal moet je toch je dingen doen. Je bent decentraal het gezicht naar de markt toe. Ja.

Res: Oké, laatste vraagje dan. Daarvoor heb ik dit schema. Dat zal ik even omdraaien. Ik kijk in mijn onderzoek naar een theoretisch raamwerk wat we door de vragen hebben besproken. Ik kijk daarnaast ook naar instrumentele en relationele verantwoording. Dat gaat over in hoeverre werknemers gewoon direct verantwoording moeten afleggen, waarop ze direct beoordeeld worden. En dan heb je zeg maar een heel spectrum, met aan de ene kant instrumentele verantwoording, waarbij er een soort afrekencultuur is om het negatief te zeggen misschien.

Res: Ja.

I: Waarbij mensen gewoon hele harde, duidelijke, objectieve criteria hebben waaraan ze moeten voldoen, duidelijke targets, dat soort zaken. Aan de andere kant zit relationele verantwoording.

Res: Ja.

I: Daarbij is het leerproces wat belangrijker. Is er geen sprake van een afrekencultuur, heb je wat subjectievere beoordelingen. En mijn vraag is eigenlijk, waar hoort EY? Is dit een beetje duidelijk, dat onderscheid?

Res: Ja, ja, ja, ja. Ik, uhm, denk dat het ook wel verschilt, ik denk bijvoorbeeld als je kijkt naar de randstad en bijvoorbeeld naar de advisory tak van sport, dat zit echt wel hier [INSTRUMENTEEL]. Maar kijk je naar Arnhem, dan zitten we echt wel hier [RELATIONEEL].

Opmerking [JJF364]: 13

I: Dat idee had ik ook wel ja.

Res: Ja, je merkt wel dat het hier wat softer is dan in het westen van het land. Maar ik denk ook dat assurance überhaupt wat softer is dan bijvoorbeeld de advisory kant, dat is gewoon veel harder. Daar maken ze af en toe elkaar het leven nogal zuur, wie welke opdrachten mag doen. We gunnen elkaar hier alle omzet. En afrekenen van mensen dat doen we echt niet. We proberen zo lang mogelijk te kijken hé, kunnen we daar iets van maken met elkaar en dan kom je samen tot de conclusie van of dat wel of niet werkt in het ergste geval. Maar afrekenen, dat woord, nee we zitten echt wel hier [RELATIONEEL]. Of het helemaal hier [RELATIONEEL] is weet ik niet...

Opmerking [JJF365]: 13

I: Ja het zal altijd wel een combinatie zijn.

Res: Nee maar, we zitten zeker niet in het midden. We gaan echt wel naar daar [RELATIONEEL] ja.

I: Oké, dat was hem.

Res: Oké, heb je er wat aan gehad?

I: Zeker, absoluut.

Res: Vertel ik andere dingen dan andere mensen?

I: Uhm, nou, om eerlijk te zijn zit er best wel een zelfde lijn in de meeste gevallen.

Res: Nou, mooi. Succes verder ermee.

I: Dank je wel.

Interview 7 – Partner 2

Interviewer (I)

Respondent (Res)

I: Goed, de eerste vraag gaat over de missie en visie van EY. Wat zou jij over de missie en visie van EY kunnen vertellen? Zowel vanuit wereldwijd als naar Arnhem.

Res: Hoe we dat vertalen ja. Wereldwijd hebben we de visie, vision 2020 neergezet. Waarbij we hebben gezegd, de ambitie is om de omzet te verdubbelen. Waarbij we hebben gezegd van goh, dat hoeft niet alleen maar door autonome groei. Dat kan ook door natuurlijk werving en selectie van nieuwe klanten, maar ook door omzet te kopen. Door nieuwe organisaties aan ons te binden. Zo hebben we recent een aantal overnames in het kader van data analyse gedaan. Dus die is breed, breed neergezet. En die vision 2020, ja die is eigenlijk uit drie pijlers, waarbij we hebben gezegd van goh, je moet kijken naar de people van markets, van hoe kom je aan die omzet. De people van, of uh, de pijler van people en de pijler van quality, weet je die moeten er als het ware goed onder staan om dat te waarborgen. Nou, die is wereldwijd. Die wordt vervolgens geplot op BeNe, eigenlijk EMEA zit daar nog tussen. Dat zijn 87 landen binnen EMEA, het BeNe verband, België Nederland. En vervolgens wordt 'ie uitgerold naar de verschillende kantoren. En dan komt 'ie eigenlijk op persoonsniveau ook weer terug, waarbij er wordt gekeken van goh, hoe zit jouw portefeuille eruit ten opzichte van vorig jaar? Waar verwacht jij een groei en ontwikkeling in jouw portefeuille? Met welke mensen ga je de dat doen? En hoe waarborg je die kwaliteit? En dat vertaalt zich eigenlijk naar ieder persoonlijk toe, naar de goal setting, in je eigen business plan als partner. En naar de mensen toe, nou, als je kijkt naar hoe we daar in Arnhem mee zijn omgegaan, dan hebben we in september vorig jaar, het boekjaar loopt van juli tot en met juni, en hebben we in september een meeting gehad van hoe zit de positie 2020 eruit. Die zijn de kpi's die vanuit die vision 2020 zijn gedefinieerd, hier voor het komende jaar M&O-verband, regio Noord en Oost, waar wij als kantoor Arnhem deel van uitmaken. En we hebben gezegd van hé, laten we daar kijken welke kpi's we daarop definiëren voor ons kantoor. Nou daar zijn we mee aan de slag. Daar hebben we in januari terugkoppeling op gegeven aan onze mensen. Van hé, het afgelopen halfjaar hebben we deze kpi's gedefinieerd, hier staan we nu en dat hebben we in maart nog een keer gedaan. Volgens mij zijn jullie daar ook in gekopieerd. Die staan op een server in zijn algemeenheid. Dus zo proberen we die link te maken van internationaal, terug naar kantoor, ook terug naar de mensen.

Opmerking [JJF366]: 1

Opmerking [JJF367]: 4

Opmerking [JJF368]: 1

Opmerking [JJF369]: 3 / 12

Opmerking [JJF370]: 5 / 9

Opmerking [JJF371]: 12

I: Ja. En wat zijn belangrijke succesfactoren? Met name als je kijkt naar die vision 2020. Wat zijn belangrijke factoren om die visie na te kunnen streven?

Res: Nou weet je, die drie pijlers van markt, zorgt ervoor dat je met name voldoende relaties aan je weet te binden. En dat je daar ook een fatsoenlijke boterham aan over kunt houden, in de zin dat klanten ook bereid zijn om te betalen voor je dienstverlening. En ja weet je, kwaliteit staat by far bovenaan. En heel direct daarna onze mensen, omdat je daarmee gewoon de klus moet zien te klaren. En daar waar het in het verleden, want die vision 2020 is ook weer een tijdje geleden opgesteld, was het een hele duidelijke drive van ja, hoe kun je nou zo veel mogelijk van die omzet aan je weten te binden. Maar de afgelopen jaren hebben we ook gezegd van wacht even, kunnen we ook de capaciteit in hetgeen wat je kunt handelen vanuit de mensen. Dus voor het komende jaar hebben we ook gezegd, vision 2020 dat is goed. Dat geeft een duidelijke richting, waar we naartoe willen. Maar we kijken ook naar de bemensing. En zeggen dan van goh, we zijn de afgelopen jaren behoorlijk succesvol geweest in het

Opmerking [JJF372]: 2

Opmerking [JJF373]: 2

werven en acquireren van nieuwe relaties. Dus aan die markt kant, hebben we het eigenlijk heel goed gedaan. Maar vervolgens als ondernemer kijk je ook van, waar heb ik nou mijn grootste uitdaging. Is dat op dit moment aan de marktkant of aan de, hoe zit ik met mijn capaciteit en hoe krijg ik al die klanten op tijd en volgens en het goeie stramien bediend. En dan hebben we de grootste uitdaging op dit moment aan de people kant, dat je zegt van ja, ik moet zorgen dat ik voldoende goeie mensen aan me weet te binden om die klus te kunnen klaren. Dus ja, zo kijk je continu en is het niet allemaal in beton gegoten. Weet je, ik vind dat die vision 2020 een duidelijke route weergeeft, maar we moeten wel jaarlijks en binnen dat jaar gewoon periodiek kijken van hé, hoe verhouden die pijlers zich met elkaar. En nou ja, we gaan geen omzet binnenhalen ten koste van kwaliteit of als we het niet kunnen bemensen. Dat leidt er bijvoorbeeld toe, op het moment dat we bijvoorbeeld nu een offerte uitbrengen, dat we eerst kijken van goh, dat deden we in het verleden ook al, maar de marge moet van toereikend niveau zijn. Maar belangrijker nog, heb je een team die de klus ook kan klaren. En als je de teamleden niet in je directe omgeving hebt, waar haal je ze dan wel vandaan? Uhm, je moet dus je team op orde hebben, voordat we nu de offerte uit mogen brengen. In het verleden zaten we daar wat ruimer in en hoefde je je daar geen zorgen over te maken en kon je die klus klaren. Maar nu wordt er gezegd en die wordt ook wel ingegeven door de kwaliteit, om omzet te verbeteren, die zich vertaalt in een niet renderende marge. Op het moment dat de marge nu onvoldoende is voor relaties die we bedienen en die blijft naar verwachting structureel onder de maat, ja dan gaan we daar ook serieus afscheid van nemen. Dus weet je, zo probeer je die bal rond te hebben en zeggen van wacht even, als je dan mensen enthousiasmeert van voordat ze een nieuwe opdracht binnen mogen halen, wel afscheid moeten nemen van een ander, omdat je anders je team niet compleet hebt. Weet je, zo probeer je ervoor te zorgen dat die cirkel daarin rond is en dat die mensen ook vanuit hun eigen drive en motivatie zeggen van ja, ik moet hier keuzes maken. Iemand die omzet gedreven is, die vindt het heel moeilijk om afscheid te nemen van relaties. En accountants zijn allemaal dienstverleners in hart en ziel en die vinden het ook en ook risicomijders even van nature, even generalistisch sprekend. Ja, die vinden het niet altijd leuk om een pittig gesprek te voeren met hun cliënt van, goh we hebben al die werkzaamheden gedaan, veel meer dan we aan de voorkant hadden bedacht. Ja, daar moet evengoed voor betaald worden. En op het moment dat dat soort gesprekken te weinig worden gevoerd, ja dan betekent dat dat je een dauw hebt in je marge. En een klant, dat is een ondernemer, dus die voelt en die proeft dat ook wel. Weet je, er is, nou ja, zo zeg je naar elkaar, zorg er nou voor ook die collega's afscheid gaan nemen van relaties die minder renderen.

Opmerking [JJF374]: 2

Opmerking [JJF375]: 1

Opmerking [JJF376]: 4 / 5

Opmerking [JJF377]: 14

I: Ja precies. En als je teruggaan naar de capaciteit. Hoe komt het dan dat de capaciteit zo'n lastig punt is?

Res: Ik denk dat we serieus te maken hebben met een andere invulling van het vak. De collega's, als je nu kijkt naar de uitstroom van ons kantoor, maar eigenlijk landelijk, dan zien we dat er veel managers de organisatie verlaten. En als je, die gaan voor het grootste gedeelte naar het bedrijfsleven. Slechts een enkele, uitzonderingen, gaan naar een kleiner kantoor en al helemaal niet naar de Big-4. Dat laatste, dat zien we ook als een persoonlijke tekortkoming van onze organisatie. Potverdorie, dan heb je dus zeker als het goeie collega's zijn, daar heb je natuurlijk ook verschil in, maar als goeie collega's naar een concurrent gaan van de Big-4, dan houden wij ook onze collega's en daar zit ook mijn rol, bij ons die spiegel voor, van joh hoe kan dat nou. Hoe is jouw retentiebeleid en heb je daar voldoende tijd en aandacht aan besteed? Op het moment dat collega's naar het bedrijfsleven toe gaan, dan kun je dat jammer vinden, maar daar zien we ook wel weer de goeie ambassadeur van EY, als je altijd gewoon met elkaar de goeie dingen heb gedaan. Maar we zien nu een extra uitstroom, landelijk, op het

Opmerking [JJF378]: 14

gebied van managers. Mensen die dus zijn afgestudeerd, die zeggen van ja, weet je, toen ik begon aan mijn studie had ik een ander beeld van accountancy dan wat dat nu is. We zijn in zijn algemeenheid veel meer rules-based ten opzichte van de oude situatie, principle-based aan de slag. Nou, gisteravond had ik daar nog met een aantal mensen een gesprek over en die zei het wel heel treffend. Ja van, weet je, hoe kijk je nou zelf aan tegen dat vak? Weet je, ik ben ook niet iemand die heel erg enthousiast word van nog meer regels. Maar met een feestje hang je wel je eigen slingers op. Je kunt dus zeggen van goh, er komen wat nieuwe randvoorwaarden bij, maar is daarmee de betekenis en de rol die je als accountant hebt, de bijdrage die je levert aan de maatschappij, is 'ie veel minder belangrijk geworden? Ja, daar geloof ik helemaal niks van. Sterker nog, ik denk dat het maatschappelijk verkeer meer waarde toekent aan het oordeel van die accountant. Maar zeg ook van ja, dat moet dus echt goed zijn. Daar moet ik dus ook op kunnen vertrouwen. Ik nodig die accountant uit om dat voor mij te faciliteren en te regelen. En ieder incident wat je dan hebt, waarbij de accountant zijn werkzaamheden niet goed heeft gedaan, om welke reden dan ook, want we blijven mensen en we zijn geen übermensen. Maar, ja, moet je daarin wel je maatregelen treffen, zo simpel is het. En uhm, kijk, de eerlijkheid gebied te zeggen dat zo'n AFM, die zit soms heel strak in de regels waarvan je denk, goh jongens niet te moeilijk doen. Of gaan we hier nou de wereld mee verbeteren. Maar, over het algemeen hebben ze ook wel punten van wacht even, daar moet ik wel wat mee. Dus weet je, het heeft wel zijn functie. En het accountancy vak van nu is serieus anders dan een paar jaar geleden. En die grond kritische houding hebben en doorvragen, daar weet je, dat gedachtegoed vind ik prima. En dat vind ik echt goed. En ik denk ook serieus dat we opschalen en forse meters hebben gemaakt in kwaliteit ten opzichte van een aantal jaar geleden. En daar hebben we een AFM blijkbaar ook gewoon bij nodig gehad. En die stimuleert dat proces enorm. En we moeten dat nu weer weten te katalyseren en in normaal vaarwater weten te krijgen. Want soms, weet je wel, als we worden geselecteerd voor het dossier AFM, dan zetten we zoveel mensen erop, want dat moet allemaal foutloos zijn. Maar heel veel mensen erop zetten, ik denk dat we daar weer de balans in moeten zien te vinden. Want op een gegeven moment is voldoende informatie is ook gewoon voldoende. En een AFM die mag ook gewoon wat vinden, dat is zeker, als het maar niet zodanig is dat je komt met een verkeerde verklaring afgeven. Maar gelukkig is dat nog niet het issue. AFM bevindingen en boetes die worden opgelegd, die zien niet op toe op verkeerde verklaringen bij de jaarrekeningen, die zien gewoon toe op vastlegging en heb je nou voldoende informatie gekregen in je werkzaamheden om tot een oordeel te kunnen komen. Dus, ja ik vind het dus ook wel weer, ja, ik kan er ook wel weer van genieten van het mechanisme als je er op afstand naar kijkt. En als je er direct onderdeel van uitmaakt en je wordt beoordeeld door een AFM. Ja, dan is dat spannend, dat hoort er ook wel bij.

Opmerking [JJF379]: 11

Opmerking [JJF380]: 5 / 7 / 9

Opmerking [JJF381]: 8

I: Oké, prima. Klein zijstapje dan, dan gaat over de organisatiestructuur. Ik vraag me af en hoeverre EY of de accountancy in het algemeen gecentraliseerd of juist gedecentraliseerd is. En of er veel standaardisatie is.

Res: Uhm, wat we zien internationaal, ik beperk hem even tot EY, want ik denk dat accountantskantoren daar in zijn algemeenheid daarin verschillende routes in kiezen. Maar als ik kijk naar EY, dan zijn we sterk internationaal georganiseerd. Ook in de wijze van met elkaar kijken naar hoe de winstgevendheid is en dat wordt met elkaar gedeeld. Dus als collega's in EMEA verband laten liggen, dan merk ik dat ik mijn portemonnee. Nou, dat geeft die internationale binding. Dat betekent ook dat je met elkaar kijkt van hé, welke maatregelen kun je met elkaar treffen en hoe kun je met elkaar invulling geven aan lokaal, maar ook internationaal. Ik zie EY als een organisatie die sterk internationaal staat. Dan heb je altijd de uitdaging van je lokale marktwerking, past daar nou al dat internationale, nou

Opmerking [JJF382]: 3

richtlijnen, tools die je meekrijgt, nou dat hoeft niet altijd één op één te plotten. Uhm en ik heb het altijd nog en dat is ook mijn persoonlijke drijfveer, weet je, ik wil wel graag de speelruimte houden lokaal, om de markt te kunnen afstemmen. Ik vind dat we daar als organisatie heel aardig in slagen. Waarbij we zeggen van hé jongens, je krijgt het internationale beleid, dat moet je in principe gewoon doorvoeren. Maar er is ook een oor op het moment van je zegt joh, ik snap dit, maar als ik nu met deze markt bezig ben, dan moet ik daar op deze manier naar kijken, heb ik daar de ruimte voor. En als je daar dan zelf het plan de campagne voor maakt, dan heb je die ruimte. En nou ja, weet je, dat vind ik wel een mooie werking.

Opmerking [JJF383]: 3

I: Daar is wel een goeie balans in wat jou betreft.

Res: Ja, maar je moet hem wel zelf creëren. Er gaat niet iemand zeggen van joh, kijkt er nog eens naar of doe nog eens dit. Want op het moment dat je het niet doet, dan word je gewoon geacht die internationale regels één op één toe te passen en dat vind ik ook logisch. Uhm, maar gelukkig zijn we, hebben we ook beeld voor de professioneels die hebben ook eigen gedachten en ideeën en geef daar ruimte voor. En als dat goeie gedachten en ideeën zijn, dan moet je ook dat lokaal laten toestaan. En dan kan het ook maar zo zijn dat je zomaar vanuit lokaal groeit naar nationaal, internationaal. Dus weet je, langs die lijn, nou ja, dat vind ik wel mooi. En verder, in de structuren, ja hebben we wereldwijd dezelfde wijze van beoordelen naar mensen toe, met dezelfde systemen, dezelfde kpi's in de basis. Dus die worden, daar zie je een stuk standaardisatie, aangeboden. En dat vind ik ook van die internationale regels, standaardisatie internationaal aangeboden, maar kijk wel in welke mate dat op jou past. En daar waar het niet zo is, nou ja, heb je de ruimte om daar wat van te vinden. Maar die ruimte moet je zelf wel pakken. Ja dat vind ik dus wel mooi.

Opmerking [JJF384]: 3

Opmerking [JJF385]: 3

I: Oké. Dan het volgende. Ik ben wel benieuwd naar bepaalde strategieën en plannen die EY heeft om bepaalde doelen na te kunnen streven, zoals bij vision 2020. Dat kan bijvoorbeeld zijn het afscheid nemen van kleinere klanten.

Res: Nou, niet renderende klanten.

Opmerking [JJF386]: 4

I: Ja, sorry, klopt. Zijn er meer nog andere strategieën die daar betrekking op hebben?

Res: Nou, als je kijkt naar fenomenen, dan loopt het traject van de accountant van de toekomst in de volle breedte. Bijvoorbeeld, wij zijn nu heel sterk bezig met het beoordelen en controleren van cijfers van het afgelopen jaar in jaarrekeningen. En het vraagstuk wat zich voordoet in van hé, zou die accountant ook niet veel meer zich kunnen richten op toekomstgerichte informatie. Standaardisatie en data-analyse gebruik, dat is het andere fenomeen. We hebben, we komen vanuit een situatie waarbij ook onze controle aanpak actief gestandaardiseerd was. Dan kreeg je werkprogramma's en dergelijke bij wijze van spreken aangeleverd en die ging je gewoon uitvoeren. Je kon tick the box, was dat mechanisme, kon je aankruisen van nou, deze controlemaatregelen verricht ik wel en deze niet. Sterk gestandaardiseerd aangeboden. Toen hebben we een periode gehad waarbij we zeiden van ja, weet je, geef je de mensen via die standaardisatie nog wel de gelegenheid om zelf intensief na te denken. Moet je niet veel meer naar professionele oordeelsvorming, zodat je veel meer tailor made die accountant zijn werk kunt laten doen, naar de klant waarop 'ie acteert. Dat heeft afgelopen jaren geleid naar ruimte in de controleaanpak, zodanig ruim dat we zeggen van ja, krijgen we het nog wel gekanaliseerd weet je? Zit er ook niet teveel ruimte in? En ook collega's die wellicht wat minder vaktechniek en kwaliteit hoog in het vaandel hebben staan.

Opmerking [JJF387]: 4

Opmerking [JJF388]: 3 / 11

Opmerking [JJF389]: 3 / 11

Geef je die daarmee niet teveel ruimte? Nou eigenlijk is er nu van gezegd, we willen meer standaardisatie om toch weer die bandbreedtes weer wat minder breed te maken. En daarnaast hebben we het vraagstuk en dat heeft ook weer met standaardisatie en straks met uiteindelijk te maken met je controleaanpak. Van hoe ga je met big data om en hoe bed je dat in, in je controle. Weet je, dat is het vraagstuk, ben je procesgericht bezig met je controle aanpak of kijk je naar het maken van je data dump en daar je analyses op doen. En kijken naar uitzonderingen en als je dat dan doet, wat mag je dan weglaten in je procesgerichte controleaanpak. Dus dat is een mechanisme wat heel sterk speelt en wat EY breed speelt is het vraagstuk van willen we een controle praktijk hoog in het vaandel zetten of willen we een adviesorganisatie worden. Ik het kader van het scheiden van controle en advies en zeker bij beursgenoteerde ondernemingen is het gewoon bij wet voorgeschreven.

Opmerking [JJF390]: 3 / 11

I: Ja.

Res: Weet je, als je uit de accountancy stapt en je kijkt breed naar de organisatie, dan heb je een accountancy tak die sterk in omgeven met wetten en regelgeving, af en toe een dauw krijgt van de AFM en boetes moet betalen. Als je kijkt naar onze belastingadviseurs en adviseurs, organisatieadviseurs in zijn algemeenheid, die hebben daar veel minder mee van doen. Die zitten ook veel minder in dat lijf van regeltjes en richtlijnen. Uhm en op een gegeven moment, als je de accountancy negatief wilt duiden dan is dat bij wet voorgeschreven. Er moeten jaarrekeningen voorzien worden van een verklaring. Dat is mooi, want daarmee weet je zeker dat een recurring business hebt. Alleen of de toegevoegde waarde van die business net zo groot is als die van je belastingadvies en je organisatieadvies, nou daar kun je nog wel wat van vinden. Weet je wat het is, af en toe kijk ik met een schuin oog naar de belastingadviseurs die een fantastisch fiscale constructie of methodiek hebben wat die klant enorm veel geld bespaard. Dus als je het dan hebt over je verdienmodel en je hebt een factuur van jou van 50.000, maar die klant die verdient daar een paar miljoen mee, dan vindt die klant je helemaal geweldig.

I: Ja.

Res: En ook als ik een hele groot klant heb ik in de audit en ik zeg van goh, kijk het ultieme doel is eigenlijk dat je tegen die klant zegt joh, die jaarrekening die je hebt gemaakt, die klopt helemaal. En wat is dan je toegevoegde waarde? Want dan heb ik een klant die zo goed staat, in zijn check en balances, dat 'ie zegt van ja, accountant kijk jij er ook nog even naar, maar je gaat niks vinden. Dat is enerzijds het ultieme en tegelijkertijd als je op dat ultieme bent, dan wordt die toegevoegde waarde wel heel broos. Dus dat nou ja weet je, op afstand kijkend, zijn dat wel elementen waarbij we zeggen van goh jongens en zeker bij de hele grote jongens, moet je daar blij zijn met een controleopdracht of zit je daar liever met een adviesopdracht. En soms zijn adviesopdrachten vele malen lucratiever dan de controleopdrachten, zeker vanuit risicoprofiel. Nou, voorlopig zijn we nog in hart en nieren, zeker in de basis, een audit firm en dat zullen we ook in belangrijke mate blijven. Maar goed, lange termijn betekent wel dat die vraag iedere keer weer moet worden gesteld, jaarlijks terugkomt op agenda's en wordt gekeken van hé, welke kant willen we op. Ja dat zijn zo wat wezenlijke vraagstukken van onze organisatie.

I: Oké. Uhm, het volgende hebben we het eigenlijk al over gehad. Tenminste, ik heb een paar keer het woord kpi's horen vallen. Wat zijn er voor een kpi's? En dan bedoel ik dat op drie vlakken, van het kantoor, een controleopdracht en individueel.

Res: Wij hebben kpi's gedefinieerd zeg maar vanuit de kwadranten hè. Wij hebben het kwadrant markt, dus daar heb je kpi's, zoals het gaat om omzetdoelstellingen, hoeveel targets heb je lopen, wat is je succes daarop. Dus dan moet je denken aan die en die vertalen zich ook wel terug naar de persoon, die op dat moment met die markt aan het spelen zijn. Je innovatiekracht op die markt, product- en dienstontwikkeling. Dat is met name op dat kwadrant. Dan heb je het people kwadrant. Die heb je natuurlijk wel verschillend op kantooniveau. Hoe is het nu met je retentiebeleid, hoeveel mensen weet je aan je te binden, hoeveel instroom, hoeveel uitstroom, wat je de kwaliteit van je mensen. Dus op die manier kijk je er op kantooniveau naar. Als je die betreft op je persoonlijk functioneren dan heb je het veel meer over, van hoeveel mensen ben jij nou de counselor, hoeveel scriptanten begeleid je, wat is jouw participatie in werving en selectie, recruitment. Wat is jouw rol bij stages en het maken van stageverslagen en je beoordeling daarvan. Dus weet je, zo heb je verschillende en dan kijken we ook wel naar de mensen van nou, en naar coaching en begeleiding in zijn algemeenheid, training on the job. Daar komen dat soort specifieke dingen in terug. Een kpi op kantooniveau is ook van hé, wat doe je nu met opleiding van mensen en bied je dat voldoende aan. Nou weet je, daar heb je wel verschillende kpi's voor op de verschillende kwadranten. De andere is kwaliteit. Ook daar, wat bied je aan en hoe acteren de mensen zelf op kwaliteit. Wat is de rating op het moment dat ze een AQR vallen. Dus dan wordt het dossier intern beoordeeld. Hoe vaak zijn ze betrokken bij een foutenherstel, dat ze een jaarrekening hebben afgegeven die blijkt toch niet helemaal goed te zijn geweest. Dus nou ja, zo kijk je naar die kpi's. En dan heb je nog je operations. Hoe behandel je nu en hoe bewaak je je onderhanden werk. Je facturatie, wat is jouw gross margin op de verschillende opdrachten, wat is jouw bijdrage daaraan. Moet er continu achter je aan worden gezeten voor het tijdig factureren of heb je dat gewoon in de grip. Ja, daar heb je ook kpi's op staan. En wordt er ook gekeken in welke mate en overigens wordt er ook wel op kantooniveau op die manier naar gekeken. Dus ik krijg ook weet je, ik krijg daar weer een lijstje van mensen van, van joh, dit is het onderhanden werk. Dat moet gefactureerd worden, daar horen deze mensen bij. Dan word ik ook geacht om die mensen aan sturen en te zeggen van joh, moet je aan de slag op dat vlak. Zo heb je eigenlijk een vertaalslag van kpi's landelijk, naar kantoor en mensen. Waarbij de kpi's in definitie wel of nee, ander soortige kpi's kunnen zijn. Persoonlijke functioneren zeg maar en op kantooniveau. Terwijl ze wel allemaal in het verlengde van elkaar liggen.

Opmerking [JJF391]: 5 / 12

Opmerking [JJF392]: 5

Opmerking [JJF393]: 5 / 12

Opmerking [JJF394]: 5

Opmerking [JJF395]: 5

Opmerking [JJF396]: 5

Opmerking [JJF397]: 5

Opmerking [JJF398]: 5

Opmerking [JJF399]: 5

Opmerking [JJF400]: 12

I: Dus over het algemeen als je kijkt naar wat er landelijk gebeurt of vanuit de visie naar individuele werknemers.

Res: Ja, dat zit wel een consistente lijn in. Ja, ja.

I: Dan hebben werknemers hier ook nog een goal plan. Dat heb jij als partner ook neem ik aan, waar gaat dat zoal over?

Res: Ja, als partner heb je dat ook. Nou ja, dan heb je weer diezelfde vier kwadranten. En daar schrijf ik dus, in mijn kwadrant van people, staat er heel veel over TEL, over mijn TEL rol van kantoor in, maar staat er ook....

Opmerking [JJF401]: 5

I: Wat is dat precies?

Res: TEL, dat is talent and experience leader. Dus zeg maar nou, het kantoorvoorzitterschap, waarbij people een belangrijk onderdeel daarvan uit maakt. Daarnaast ben ik ook branchevoorzitter van de branchegroep woningcoöperaties. En ook daar word ik geacht als het

gaat om het element **people**, hoe weet je daar nu mensen te winnen voor die sector. Hoe is daar die in- en uitstroom? Hoe bouw je aan het personeelshuis? Zodat je de goeie lagen hebt in de functieniveaus maar ook in de tijd. Dat je zegt van hé, hoe hou ik continuïteit aan instroom, zodat ik ook jaarlagen opbouw. En nou ja weet je, tot en met het niveau van partner, gewoon goed belegd is in die sector. Uhm en daar word ik ook weer op gechallenged door het bestuur. En dan heb je in de cyclus, heb je een **mid-year review**, dus we spreken aan de voorkant een goal plan af, dan hebben in december januari het gesprek met de mensen, ik dus ook als partner met het bestuur in mijn rol van, waar staan we nu, wat heb je gerealiseerd en waar kun je het komende halfjaar nog voor gebruiken om bij te trekken of een tandje terug. Nou ja en uiteindelijk heb je je jaar, **year-end review** gesprek en wordt dat weer tegen het licht gehouden in zijn totaliteit. En dat is ook direct gelinkt aan je rating. Dus wij raten daar op de schaal van **1 tot en met 5**. En 3 is dat je voldoet aan de hoge verwachtingen die we aan mensen stellen. 4, dan excelleer je op een aantal onderdelen, op structureel niveau. Of je nou alle vier kwadranten pakt of je hebt een aantal excessief hoog, dat je daarin excelleert, dan heb je, dan kom je voor een 5 in aanmerking. En aan de andere kant gaat 'ie ook, want we hebben ook de 2'en en de 1'en. Waarbij 2, dan heb je bijvoorbeeld onder de verwachting gepresteerd en dan moet 'ie worden bijgetrokken om plan de campagne te maken, om weer richting de 3 minimaal te gaan. En 1, is eigenlijk exit. Dan spreken we met elkaar, ja weet je, 1 is uitzonderlijk, maar wordt wel gegeven. En datzelfde geldt voor een 5. Op dit manier ga je daarmee om.

Opmerking [JJF402]: 5

Opmerking [JJF403]: 7

Opmerking [JJF404]: 7

Opmerking [JJF405]: 7

I: En als ik nou terug ga naar die kpi's, zijn dat dan zaken waar hele harde targets op staan of is het wat subjectiever?

Res: Nou ja kijk, je hebt wel, je spreekt wel een plan de campagne af. En je er wel een aantal tussen zitten, die hoge prioriteit hebben, waarvan we zeggen jongens, als je die niet haalt of dreigt niet te halen, trek ook tijd bij elkaar aan de bel om te kijken waar dat in zit. Om te kijken of we daarin kunnen bijschaven of dat we ook met elkaar concluderen van nee, nu is er in de externe omstandigheden iets gewijzigd, waardoor het ook niet meer reëel is om die doelstelling te definiëren. Zo ga je daar met elkaar mee om. Waarbij het in de basis, ja, kpi's zijn waar je zegt van weet je, mensen worden geacht, zeker op het niveau van manager, op alle vier kwadranten toereikend te acteren. Maar het zijn allemaal mensen. De een heeft affiniteit met markt en die vindt kwaliteit even wat minder. Ja, zo kijken we ook nog van, weet je, zet mensen zoveel mogelijk in hun kracht. Waarbij je zegt hé, alles moet wel minimaal, aan de minimale eisen voldoen, maar gebruik ook de mensen die het leuk vinden om met die markt bezig te zijn in dat targetteam neer te zetten. Dus ja, zo wordt daar wel naar gekeken.

Opmerking [JJF406]: 10

Opmerking [JJF407]: 12

I: Dat is ook afhankelijk van het persoon.

Res: Ja. En mensen zijn ook wel gelabeld. Dus ik heb ook wel van alle 90 collega's, heb ik een labeling, van zie ik ze nou in de quality tak, zie ik ze met name in de operations, zie ik ze in markt of people. En dat nou ja, weet je, dat bespreken we ook met mensen van goh, hoe kijken we daar nu tegenaan. En dan zie je op een gegeven moment van alle mensen, die staff of de mensen die net nieuw in de organisatie zijn, die zijn ook nog heel sterk in ontwikkeling. Dus daar zetten ook niet maar zo een stempel op van joh, het is dit. Je ziet wel mensen genieten van gewoon kennisoverdracht, training on the job geven, ja, zet die vooral op het people kwadrant.

Opmerking [JJF408]: 12

I: Oké. Het volgende gaat over het evalueren van prestaties, maar daar hebben we ook al het een en ander of besproken, met mid-year review en year-end review. Wat ik me daarbij nog afvraag, de rating, is dat gebaseerd op je goal plan of meer algemeen hoe je op opdrachten functioneert?

Res: Ja, maar dat zit ook wel in je goal plan. Weet je, want daar in je goal plan zit ook van nou, hoeveel uur je acteert en dat je naar tevredenheid van de klant ook je werkzaamheden verricht. En ook naar tevredenheid van je controleleider, teamleider, manager. En daar, in het year-end, weet je, dan worden er ook beoordelingen uitgevraagd van je collega's van joh, hoe vind je dat je op de job geacteerd hebt. Dus er komen ook wat dat betreft altijd, je hebt de rol van counselee, degene over wie het gaat en de counselor, degene die de beoordeling doet. Maar de counselor die vraagt informatie uit bij meerdere collega's. En de slag die we dit jaar met name maken is van hé, laat dat niet alleen maar collega's zijn die in functie boven de counselee zitten, maar ook om gewoon te ervaren, weet je, dat geldt ook voor een partner, wij vragen ook beoordelingen. Ik vraag beoordelingen uit bij mijn collega partners, van hé, wat vinden die nu van het acteren van mij. Maar ik vraag ook beoordelingen uit bij de managers. Ja, hoe ervaren die nu mijn leidinggevende rol. En zo proberen we hem zo breed mogelijk neer te zetten.

Opmerking [JJF409]: 12

Opmerking [JJF410]: 7

Opmerking [JJF411]: 11

I: Is dat echt iets nieuws, dat er ook van onder feedback wordt gevraagd?

Res: Dat ja, nou ja, dat deden we in het verleden incidenteel en we willen dat nu eigenlijk structureel inbouwen. En we hebben nu, we hebben met onze partnergroep zitten we 13 tot 15 mei, uh juli, in Altenbroek. Waarbij we ook weer de strategie terugkijken en vooruitkijken. En daar wordt ook, daar is uitgebreid heel expliciet, de beoordeling van de managers over die partners. En dat delen we ook met elkaar. En dat is wel een nieuwe fenomeen. Dat is op zich wel weet je, laat het maar transparant zijn, hoe mensen denken over en van elkaar.

Opmerking [JJF412]: 7 / 11

I: Ja. Dat ben ik verder benieuwd naar het beloningssysteem. Ik vraag me af of er binnen EY sprake is van variabele salarissen en bonussen.

Res: Ja, ja, die is er. We hebben een salarisschaal waarbij we eigenlijk al vanaf staff tot en met manager, senior manager bekend is welke basisstappen erin zitten. Hoe je groeit is het proces naar salarissen. Dat is een matrix ook procentueel van hé, welke stap krijgen wij erbij. Het wordt jaarlijks ingevuld, want het is jaarlijks ook afhankelijk van het resultaat wat we met elkaar genereren. Daarnaast hebben we een variabele beloning in de zin van gratificaties, die worden toebedeeld op het moment dat je nou, uitzonderlijk hebt gepresteerd op bepaalde onderdelen. En daar willen we zoveel mogelijk echt op basis van de individuele prestatie, de beloning op afstemmen. En dat betekent ook dat ja, de ene collega daarin wel een gratificatie krijgt en de ander niet, ook al hebben ze beide een 3 of een 4 in het performen. Dus je kijkt dan echt specifiek een beetje op het moment dat iemand een enorme klus heeft binnengehaald, nou een fantastische job bij een klant heeft geleverd dat je zegt jeetje man, hartstikke gaaf, dat soort beloningen.

Opmerking [JJF413]: 8

Opmerking [JJF414]: 8

Opmerking [JJF415]: 8

I: Dus het is dan niet zo van, twee mensen met hetzelfde functieniveau, allebei een 4, dus daar staat standaard deze bonus tegenover?

Res: Nee, nee, dat is nee. En deels als je hem uiteindelijk hebt toegekend dan zie je wel dat er verbinding zit tussen weet je, mensen die een 4 performen, die die eerder voor een bonus in aanmerking komen dan een 3. Ja weet je, omdat ook in het performance system de

beoordeling in de basis zit, want dan heb je boven prestatie gepresteerd. Dus dan zit je ook eerder op die 4 dan op die 3. Dus dan zie je ook als je kijkt naar je totale bonus of gratificatie naar welke mensen dat toe gaat, ja dat zit in verhouding meer bij de 4'en dan bij de 3'en. Maar dat zit niet zozeer dat dat de 4 of de 3 is, maar wel dat mensen die zijn totaliteit beter performen, de kans ook groter is dat ze ook iets hebben gedaan waarbij je zegt van ja, dan kom je voor die bonus in aanmerking.

Opmerking [JJF416]: 8

I: Zou het dan misschien ook zo kunnen zijn dat er een soort van onenigheid ontstaat, onduidelijk ontstaat, als mensen allebei hetzelfde cijfer hebben, maar misschien het achterliggende verhaal niet kennen en daardoor....

Res: Ja, dat blijft altijd moeilijk. En toevallig hebben we daar in het senior staff overleg, kwam deze vraag ook naar voren van goh, wil je ons meenemen in meer transparantie van het toekennen van de bonus. En daar is het antwoord op van de transparantie zit erin dat je mag weten, weet je, we hebben ook wel eens een aantal jaren gehad dat we hebben gezegd van goh, iedereen met een rating die heeft een bepaalde basisbonus, omdat dat dan in de breedte het waarderen is en dat dan ook nog eens een keer met een bonus terug laat komen. Ik heb gezegd van, de regels zoals we bonussen toekennen van goh, als we nou een jaar hebben waarbij we zeggen van, ieder met een 4 krijgt een bedrag X als basis. Nou, dan heb ik daar geen moeite mee om dat te communiceren en daar transparant in te zijn. Voor het overige pakken we de bonus dat we zeggen, nee dan kijken we naar het individu, waarom we vinden dat hij of zij in aanmerking komt voor die bonus. En wat we niet gaan doen, is dat we naar al die 90 mensen gaan uitleggen van wie welke bonus heeft gekregen om welke reden. Maar je mag, wat we wel doen is dat je, weet je, ook mensen die geen bonus hebben gekregen, krijgen het verhaal waarom ze geen bonus hebben gekregen. Dat vind ik ook reëel. Dat mogen mensen ook verwachten. Maar wij willen ook de ruimte hebben om mensen die gewoon een hartstikke mooie prestatie hebben geleverd, kan het dus zijn dat ze ook beduidend meer bonus krijgen dan iemand die dat niet deed, terwijl die ander, terwijl ze beiden een 4 hebben. Maar dan je zegt ja joh, je hebt zo'n mooie klus gedaan, daar zijn we erg content mee. En dat heeft die ander niet gedaan.

Opmerking [JJF417]: 15

Opmerking [JJF418]: 15

I: Maar het is moeilijk om daar transparant in te zijn om van alle mensen te zeggen van, jij krijgt dit om deze redenen en jij dit.

Res: Precies, waarbij, want, weet je, de objectiviteit is in zijn algemeenheid. Want hoe komt die bonus tot stand, het is niet zo dat ik dat in mijn eentje bepaal. Daar heb je weer dat totale partners van ons kantoor die daar hun zegje over doen. Oké, hier hebben wij het goeie gevoel bij. En we maken ook de link met de kantoren MNO-verband, om te kijken van goh, hoe wordt het daar gedaan? En is de methodiek hetzelfde? En hebben we daar ook hetzelfde sentiment bij? Dus op die manier zit er, weet je, bepaal je met het team collega partners directors de bonussen voor onze mensen. Nou ja, weet je en dat is ook fair, want ik werk niet met alle 90 mensen dus ik kan het eigenlijk ook zelf niet beoordelen.

Opmerking [JJF419]: 8

I: Iets het wel iets wat mensen kan motiveren? Werken bonussen motiverend?

Res: Dat is ons gevoel wel ja. En weet je, ik zou daar eigenlijk nog veel meer boter bij vis willen. En ik snap dat dat af en toe ook lastig is. Eigenlijk moet je als een collega een topprestatie heeft geleverd en de klus is geklaard, dat ik op dat moment een bonus kan toekennen. Dat zou ik graag, dat zou ik mooi vinden. En ik snap dat dat lastig is en ik moet even de tijd in de gaten houden, dat het lastig is in onze organisatie, omdat de bonustoekenning pas

Opmerking [JJF420]: 8

bekend is op het moment dat het resultaat ook bekend is. Dus kan kun je hem pas echt toedelen. En je wil ook de vergelijking in zijn totaliteit hebben. Van ja wacht even weet je, als dan iemand een topprestatie heeft geleverd, hoe verhoudt die zich dan van de andere topprestaties van collega's. Dus daarom snap ik dat je pas aan het einde van de rit kunt doen, maar ik geloof heel sterk in het effect van, als je vandaag wandelend door de gang loopt en zegt van yes, fantastisch, dat ik je dan een bonus toe kan kennen, dan denk ik van, dat zou helemaal mooi zijn.

Opmerking [JJF421]: 8

I: Ook meer effect omdat je dan precies weet waar het vandaan komt en dat het niet achteraf een paar maanden later nog eens een keer komt.

Res: Ja, ja, nou dat gevoel heb ik. En natuurlijk weet je, we merken wel, op het moment dat je de collega's, die maanden later, dat ze er nog steeds content mee zijn, maar nou ja, het hele directe vind ik daar wel mooi. En wat we ook doen, maar dat is niet structureel, is daarnaast werken met een pluim. Maar een pluim is van, weet je, bonussen dan heb je het over duizenden euros's, een pluim dat is meer van rond de honderd tot max vijfhonderd euro. Maar meestal honderd euro, waarbij de kleine dingen beloond worden en die kunnen wel direct worden uitgegeven. En dat, nou weet je, dat zijn, ja, dat is gewoon mooi.

Opmerking [JJF422]: 8

I: Uhm, ik heb nog wel een paar vragen, maar ik weet niet hoeveel tijd je nog hebt.

Res: Nou, ik moet nog een gesprek in, dus eigenlijk zit ik op dit moment wel, ik dacht dat wij tot kwart voor twee hadden. Hoeveel tijd hebben wij nog nodig?

I: Nou, ik heb nog één belangrijke vraag die ik wel wil stellen. De rest is eigenlijk tussendoor wel behandeld.

Res: Nou en anders weet je, als jij met de uitwerking bezig bent en je komt nog vragen tegen dat je denkt hè, die wil ik toch nog even binnen schuiven, voel je vrij. Maar laten we in ieder geval nog die ene belangrijke dan nog even pakken.

I: Ja, dan heb ik dit schemaatje daarvoor bij. Dat gaat over instrumentele en relationele verantwoordingsrelaties. Dat gaat er over hoe werknemers verantwoording moeten afleggen of op wat voor een manier ze beoordeeld worden. En dan heb je een heel spectrum als het ware, met aan beide uiteinden twee manieren van hoe verantwoording afgelegd kan worden. Bij instrumentele verantwoording kijk je naar harde indicatoren, meetbare prestaties, een soort afrekencultuur, prestaties zijn direct gekoppeld aan beloning aan salaris. Nou, zo staan er nog een paar kenmerken op. Aan de andere kant heb je relationele verantwoording. Daarbij heb je veel minder een afrekencultuur, is het leerproces wat belangrijker, zijn beoordelingen subjectiever en er staat bij dat dialogen en discussies belangrijk zijn. Is het onderscheid een beetje duidelijk?

Res: Ja.

I: Dan vraag ik mij dus af waar EY hoort. Dat is misschien een lastige vraag, wat is jouw gevoel hierbij? Het is wel een combinatie van beide als het goed is.

Res: Ja precies. Kijk want wij meten met een menselijke maat. En we vinden dus, we zijn per definitie een sterk lerende organisatie. Sowieso als je kijkt de gemiddelde leeftijd van onze mensen is rond de 25. Je werk gewoon met....

I: Zo jong ja?

Res: Ja, precies, ja. Je werkt gewoon met een hele jonge groep mensen. En je bent ook weet je, de mensen die bij ons binnen komen die zitten ook nog in die flow van werken en studeren, dus dat is alleen maar mooi. Tegelijkertijd wil je de beloning, ik vind dat je je beloning moet kunnen uitleggen, als werkgever. Dus je moet hem wel koppelen. Het mag niet zo zijn dat mensen het gevoel hebben van nou weet je, die heeft, die werkt heel veel voor mij als partner, dus die zal wel een grotere beloning krijgen. Dat zou de dood in de pot zijn. Dus ik vind ik ook wel dat we hem op die manier moeten kunnen koppelen aan de kpi's of de afspraken minimaal die je met elkaar gemaakt hebt, om te zeggen van kijk, om deze reden krijgen je dit. Alles moet uitlegbaar zijn. Ook, nou wat ik net het voorbeeld gaf, als je iemand geen bonus geeft, dan moet ik daar een verhaal bij hebben. Daar heeft iemand ook recht op. En dat, in een professionele organisatie, een organisatie met professionals moet ik eigenlijk zeggen, werkt het denk ik ook alleen maar zo. Want die professionals zijn allemaal slimme mensen en die willen ook dat verhaal, want die accepteren ook niet van ongeveer of een beetje dat of een beetje dat. Die accepteren wel dat je ook toegeeft dat er een beperkte subjectiviteit ook in zit, omdat het gewoon mensenwerk is. Maar ondanks dat, nou ja weet je, moet je hem wel kunnen relateren aan afspraken die je hebt gemaakt, moet je hem kunnen objectiveren, zoveel mogelijk. Uhm, ja dus waar zitten wij.

Opmerking [JJF423]: 8 / 10 / 13

Opmerking [JJF424]: 8 / 10 / 13

I: Ja, dat is ook lastig.

Res: Ik denk dat wij, ja weet je, als ik hem hier plot dan zeg je op onderdelen. Wij vinden vertrouwen cruciaal, maar het grappige is, dat als je hier vertrouwen spreekt, dat je het goed zou vinden dat je hem zou hoeven te kunnen toelichten. En dat weet je, dat kan niet waar zijn. Dus dat is weer, als er gebrek aan vertrouwen is, dan ga je hem ook met normale kpi's niet uitleggen.

I: Nou het komt er hier bij geen vertrouwen op neer, dat je mensen heel goed moet controleren, anders doen ze hun werk niet goed.

Res: Ja, maar dat is, nee dan zitten we zeker op deze hier. Even kijken, harde indicatoren, ja hij moet wel weer hard genoeg zijn. Dus je moet hem wel kunnen duiden. Ja, wij zijn in de basis natuurlijk mensen die met cijfers bezig zijn, maar wel met de menselijke maat. Dus zie zou ik hier plotten. Prestatiebeloningen, straffen, dialogen en discussies, uhm, die zet ik ook in het midden. Wat altijd zo moet zijn, is dat je hem moet kunnen duiden, weet je, wij geven ook wel eens mensen met een 2, vanuit joh, dit is een waarschuwing en wij gaan knokken om op die 3 te komen. Maar we doen ook wel andersom weet je, het is dit jaar nog een 3, maar joh, zorg er nou voor dat het volgend jaar niet weer op dit niveau is, want dan wordt het echt een 2. Dus je ziet daar dat je ook wel het instrumentarium gebruikt om mensen te enthousiasmeren en te motiveren, zonder dat je nou, dus daar zie je de afwijking dat als je kijkt naar de ratio, dan zeg je van ja, eigenlijk moet je een 2 geven. Maar je weet dat als je dat bij de persoon in kwestie doet, dat je hem dan kwijtraakt in plaats van gaat bouwen en als je een conclusie hebt van ja, ik wil bouwen, ja dan moet je dus die 2 niet geven. Dus zo kijk je wel en zo kom je er wel bij ja, ik wil wel bouwen, maar de persoon in kwestie wil niet bouwen of ik heb er geen geloof in dat hij zelf gaat lopen, ja dan wordt het wel een 2, dus ja. Output van het evaluatieproces, input, ja die is ook wel beide. Onbenut laten van het leervermogen, benutten van het leervormogen. Ja, in dat leervermogen is misschien dat 2 3 voorbeeld dat ik net gaf het mooiste. Doelen van hogere hand, gezamenlijk tot doelen komen,

Opmerking [JJF425]: 13

Opmerking [JJF426]: 13

Opmerking [JJF427]: 10 / 13

ja, dat is het internationale, die doelen zijn gesteld, maar vervolgens vragen we ook van wat is jouw bijdrage daarin. Ja ik denk dat wij, dat is misschien heel flauw, maar dat we redelijk in het midden gaan uitkomen.

I: Ja, als ik dit verhaal zo hoor, dan snap ik die redenering wel.

Res: Ja, want wij ja, dat denk ik ook uiteindelijk, want wij slaan niet door naar de een of naar de ander. Weet je, wij hebben niet een afrekencultuur, maar op het moment dat je, dat we het gevoel hebben dat je niet bereid bent om mee te knokken, ja dan is het wel exit weet je. Daar zijn we dan wel weer heel duidelijk in ook. Dus ja, dus ik kom hier op het midden uit.

Opmerking [JJF428]: 13

I: Oké, prima. Dan waren dat mijn vragen. Dank je wel.

Res: Ja, geen probleem, graag gedaan.