

# Innovation management at EY

## The influence of management control systems on innovation management

### *Abstract:*

In this thesis the influence of management control systems on innovation management is examined. In order to discuss the influence of management controls systems on innovation, a framework is developed, in which several factors that influence the management of innovation are examined. These factors are divided into three main components, organizational design, resources and management. These three components consist of in total eleven elements. The organizational design component consists of the elements corporate strategy, organizational structure, organizational culture and external environment. The resource component consists of human resources, technological resources, and financial resources. The management component consist of leadership, knowledge management and the innovation process. Besides that, the influence of controls within these factors is discussed. The influence of four type of controls is examined, in which controls have an influence on elements within the framework. Existing literature states that MCSs have a positive influence on the management of innovation. Using controls leads to more successful innovation management. A case study is used to find empirical evidence of the positive influence of MCSs on innovation. In short, one can conclude that MCSs indeed have a positive effect on the management of innovation, in which MCSs mainly have a positive influence on the resource component and the management component.

*Keywords:* Innovation management, controls, influence, framework

**Rens Altinga**

**S4238729**

**Supervisor: Roeland Aernoudts**

**Accounting and Control**

**Radboud University Nijmegen**

**Master thesis**

# Acknowledgement

*Rens Altinga*

*Nijmegen, June 2016*

I would like to thank several persons who supported me during my thesis and study.

First of all, special thanks goes to my supervisor Drs. Roeland Aernoudts. We had a good working climate. He helped me whenever I needed his help, and the contact between us was good. He was strict when necessary and kept me motivated.

I also like to thank the (senior) managers and partner of EY Arnhem, Wichiert van Olst, Steven van Aerde, Bert Penders, Ruben Hendriks, Bert Rustenhoven, Ronald Regelink, Gilbert den Brok, Vera Stappers and Lucien Seinen for participating in my interviews.

Besides that, I want to thank Wouter Tosserrams, executive director of the innovation department in Venlo and Luuk Eliens, innovation manager at the department in Eindhoven for participating in my interviews.

Last of all, I like to thank my family, girlfriend, and friends for their support during my study. My family for supporting me emotionally and financially. My girlfriend for continuously cheering me up whenever needed and for always being there whenever needed and my friends for motivating me during my study and for distracting me by having a drink or playing soccer.

Nijmegen, June 2016

## **Table of contents**

|          |                                      |           |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introduction</b>                  | <b>4</b>  |
| 1.1      | Research question                    | 5         |
| 1.2      | Practical and scientific relevance   | 6         |
| 1.3      | Research method                      | 6         |
| 1.4      | Thesis outline                       | 7         |
| <b>2</b> | <b>Theoretical framework</b>         | <b>8</b>  |
| 2.1      | Innovation management                | 8         |
| 2.2      | The framework of innovation          | 13        |
| 2.3      | Management control systems           | 24        |
| 2.4      | The link between innovation and MCSs | 27        |
| <b>3</b> | <b>Research design</b>               | <b>35</b> |
| 3.1      | Research method                      | 35        |
| 3.2      | Case description                     | 36        |
| 3.3      | Interview questions                  | 37        |
| 3.4      | Collecting data                      | 38        |
| <b>4</b> | <b>Results</b>                       | <b>40</b> |
| 4.1      | The innovation processes of EY       | 40        |
| 4.2      | The extended framework within EY     | 43        |
| 4.3      | Testing the hypotheses               | 62        |
| <b>5</b> | <b>Conclusion and discussion</b>     | <b>66</b> |
| 5.1      | Conclusion                           | 66        |
| 5.2      | Strength and weaknesses              | 67        |
| 5.3      | Further research                     | 68        |
| <b>6</b> | <b>Literature</b>                    | <b>69</b> |
| <b>7</b> | <b>Appendix</b>                      | <b>73</b> |

# 1 Introduction

Innovation is an important element within an organization. It is considered as something positive and it is crucial for each company, due to the fact that it can create a competitive advantage. Innovation may be a necessity in order to survive. It is hard to survive in the long run without innovation according to several authors (Goffin & Mitchell, 2005; Prajogo & Ahmed, 2006).

This implies that innovation should not be seen as a random exogenous event, but is perceived as an organizational process which explains why certain organizations are more successful than others (Davila, 2005). Innovation has a significant contribution to the performance of an organization, but it is a complex issue (Adams et al., 2006). Furthermore, innovation is not taken for granted, it has a contribution to the organization and the more innovation, the better. This, however, does not imply that there is an optimal amount of innovation (Edquist, 2011).

Earlier research shows several definitions of innovation. Van de Ven (1986) defines innovation as *“the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transaction with others within an institutional context”* (Van de Ven, 1986, p. 591). Smith et al. (2008) use the definition of Tidd (2001) and defines it as *“a process of turning opportunity into new ideas and of putting these into widely used practice”* (Smith et al., 2008, p. 3). Adams et al. (2006) use the broad definition of the UK Department of Trade and Industry’s, *“the successful exploitation of new ideas”* (Adams et al., 2006, p. 22). Walker et al., (2011) provides a definition of innovation that is used in earlier research and is similar to the definition of Smith et al. (2008) and Tidd (2001). Besides that, the definition does not only include the use of ideas, it also includes the generation of it. Furthermore, it includes objects and practices. It therefore provides the most complete definition of innovation. This thesis therefore uses their definition. Innovation is defined as *“the generation (development) or adoption (use) of new ideas, objects, or practices”* (Walker et al., 2011, p. 369).

In order to achieve successful innovation, innovation management is needed. Innovation management helps in making the innovation process more efficient and therefore helps in making the innovation process more successful. Birkinshaw et al. (2008) provide a broad definition of innovation management in operational terms. This is important, because it focuses on the changes in the way work is performed. They state that innovation management can be defined *“as the generation and implement of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further*

*organizational goals*” (Birkinshaw et al., 2008, p. 828). Innovation management therefore aims to successfully guide the innovation process. However, only under the condition that all innovations are kept within the strategy of the company, because otherwise the companies’ activities become uncontrolled (Sundbo, 1997). The problem with innovation management is that there is no best way of managing innovation (Berger et al., 2008; Tidd, 2001). This is due to the fact that companies and therefore also the innovation process, is influenced by all kind of factors (Goffin & Mitchell, 2005). These factors are discussed later in this thesis.

Therefore, the management of innovation has to be examined in a holistic manner by not only examining the organization itself, but also by examining the environment of the organization.

There are, however, different problems that can arise during the management of an innovation process. These are for example problems of strategic nature, such as which innovation fits to the company’s strategy and can create a long-term competitive advantage. Additionally, there are other problems, such as how to manage the attention of employees or how to get attention of customers (Van de Ven, 1986). It is therefore important to examine how innovation can be managed in the most efficient way.

Management control systems (MCSs) are helpful in solving these problems and help managers in managing innovation in the most efficient way. There are relatively few empirical studies about the relationships between innovation and MCSs (Bisbe & Otley, 2004). Simons (2013 b) and Bisbe and Otley (2004) show that control systems can be used to increase performance during an innovation process. Bisbe and Otley (2004) argue that innovation management often ignores or underestimates the role of formal MCSs. They argue that MCSs can have a potential role in influencing successful product innovation. Simons (2013 b) also emphasizes on the importance of control systems and argues that control systems help in developing a successful innovation.

## **1.1 Research question**

This thesis therefore examines the role of MCSs regarding the management of innovation. In order to do so, it is crucial to discuss the different components of innovation within the management of innovation. Furthermore, it is important to discuss which factors influence the innovation process.

The research question that guides this thesis is therefore:

*What is the influence of MCSs on the management of innovation?*

## **1.2 Practical and scientific relevance**

This thesis has practical as well as scientific relevance. In a practical way, this thesis aids organizations and its managers to manage their innovation processes more efficiently and therefore more successfully. This study therefore may help organizations in creating a competitive advantage. It shows managers and organizations which factors are important with regard to the management of innovation. It shows on which aspects they should focus and which problems may occur during the innovation process. Furthermore, it shows how MCSs are helpful in managing the innovation process. Besides that, it explains which type of controls should be used in order to create structure within the organization or in order to create and maintain sufficient knowledge. Additionally, it shows how MCSs are useful in solving problems during the innovation process.

This thesis also has a scientific relevance. This thesis starts by providing an overview of the innovation process and the different components of innovation. Furthermore, it gives an overview of the factors that can influence this process. A new element which is barely tested empirically is the role of MCSs regarding the management of this process. As discussed before, this role is often underestimated or ignored. This thesis, however, shows that MCSs have an important role. They have an important role in supporting the innovation process.

## **1.3 Research method**

This thesis examines if there is empirical evidence for the positive influence of MCSs on the management of innovation as stated by existing literature. In order to obtain this evidence, a case study is performed. During the case study, semi-structured interviews are used to obtain information about the organization in a holistic manner. Interviews are suitable for examining the role of MCSs in an organization and during the innovation process. However, the advantage of performing a case study is that the researcher does not influence the behavior of employees and therefore collects objective information (Yin, 1994). It also makes it possible to discuss each element of the developed innovation framework and to discuss the role of MCSs within these elements. Additionally, semi-structured interviews have use in finding missing links in the existing literature. A researcher is able to obtain information that is not considered up front. This might create added value to the existing literature. Using a case study eventually helps in creating an empirical valid theory (Eisenhardt, 1989), which is the contribution of this thesis to existing literature.

## **1.4 Thesis outline**

Chapter two of this thesis elaborates on theories regarding the management of innovation and the link between innovation management and MCSs. This chapter provides a framework which is based on the model of Smith et al. (2008). The framework of Smith et al. examines nine factors which are crucial for the success of an innovation. The new framework is extended upon using the framework by Merchant and Van der Stede (2011). The end of chapter two provides the hypotheses to examine how MCSs may aid in the management of innovation.

Chapter two is divided into four paragraphs. The first paragraph elaborates the concept of innovation. It explains which steps are involved in the innovation process and it elaborates the different components of innovation. In the second paragraph a framework is developed in order to have a clear overview of the factors that influence innovation. Furthermore, it discusses potential problems that may occur. The third paragraph elaborates on the theory of MCSs. It elaborates on the different type of controls that are discussed in earlier research, and it discusses the type of controls that are used in this thesis. The last and fourth paragraph connects the use of MCSs and the management of innovation by extending the framework that is provided in paragraph two. It explains how MCSs influence the management of innovation and discusses how MCSs can increase the success of an innovation. Based on the existing literature which has been discussed in this paragraph, hypotheses have been developed in order to answer the research question.

Chapter three provides the research design of this thesis and discusses the case. The first paragraph of this chapter, explains the research method which has been used. It explains how the interviews are conducted. Furthermore, paragraph two of chapter three contains a description of the organization which has been chosen for the case study. The third paragraph focuses on the interviewed persons and the topics that are discussed during these interviews. The last and fourth paragraph discusses how data got collected.

The results of the case study are explained in chapter four. This chapter discusses the information that is gathered during the interviews, in which empirical evidence is compared to the existing literature. This eventually helps in testing the hypotheses and therefore helps in answering the research question. Eventually in chapter five, a conclusion is given in which the research question is answered. This chapter also discusses the strength and weaknesses of this thesis and eventually provides suggestions for further research.

## **2 Theoretical framework**

This chapter elaborates on important theories regarding the management of innovation and MCSs. Innovation management must be understood in order to examine the potential problems and the role of MCSs during the innovation process. Therefore, an understanding of the different components within innovation is necessary in order to understand how MCSs is helpful. In the second paragraph of this chapter a framework is provided, that gives an overview of all the factors that influence innovation. The third paragraph elaborates on the theory regarding MCSs. It discusses the different type of controls and the theory behind these controls. The last paragraph examines how MCSs can be helpful in creating successful innovations. In this paragraph, the framework that is provided in paragraph two got extended. This paragraph makes a connection between MCSs and innovation and examines the influence of MCSs on innovation.

### **2.1 Innovation management**

As mentioned in the introduction, innovation is seen as an important element of an organization. A more detailed understanding of this process is a necessity for a closer look at the different components within the process.

#### **2.1.1 Innovation process**

The main aim of innovation is trying to improve the services and products that are delivered and therefore the quality of life (Walker et al., 2011). The process is about the implementation and development of new ideas by people who engage in transactions with each other within an institutional context (Van de Ven, 1986). The traditional view on innovation shows that the innovation process has several phases: the idea generation, idea selection, development and eventually the launch, diffusion or sales (Salerno et al., 2015). Sundbo (1997), for example, states that the innovation process model has indeed four phases. There are, however, authors who state that the innovation process consist of more phases then four. The pentathlon framework which is discussed in the paper by Goffin and Mitchell (2005), for example, states that the innovation process has five phases. This difference between the traditional view and this framework is made in the first step of pentathlon framework by Goffin and Mitchell. Each step should have the same amount of attention according to Goffin and Mitchell (2005), otherwise it is at the expense of another step.

The first step in this process is the creation of an innovation strategy (Goffin & Mitchell, 2005). This step is the start of the process and has a crucial requirement. As mentioned earlier,

it is important that the innovation strategy is in line with the overall strategy of the organization. This is necessary due to the fact that it prevents the firm's activities from becoming uncontrolled (Sundbo, 1997). Interesting to see, however, is that the traditional view and the model of Sundbo do not mention this key step and therefore the traditional view includes four steps. Goffin and Mitchell (2005), however, state that this first step is the key step within the innovation process, which influences all later steps within this process.

Subsequently, the second step is the generation of ideas. Individuals come together in this step to generate new ideas to improve existing products and services or to invent new products and services (Goffin & Mitchell, 2005). Traditionally this is seen as the first step (Salerno et al., 2015). The ideas are often generated from newspapers, other service company or customers (Sundbo, 1997).

The third step is prioritizing and selecting from these ideas. In this step, the organization selects the best ideas (Goffin & Mitchell, 2005). Sundbo (1997) emphasizes on the importance of powerful people in the organization supporting these ideas. Top management decides whether it is a proper idea or not. Goffin and Mitchell (2005) also include in this step that these ideas are then developed into a concrete product or service or into a concrete change of a process within the organization. Within the traditional view and the model of Sundbo (1997), this is considered as step two and three. Within this step, it is also important to investigate the market possibilities, in which the innovation has to be tested additionally.

The fourth step is to implement ideas that are selected and developed into the organization, which is done by top management. Additionally, top management decides how it gets implemented into the organization (Goffin & Mitchell, 2005). In order to improve the performance of the organization, it is necessary that the innovation process is implemented (Walker et al., 2011). Within the traditional view this is seen as the last step.

Goffin and Mitchell (2005), however, state that there is another step. The last step according to their framework is the involvement of all employees within the organization in the process. The innovation itself has to become part of the organizational culture. The traditional view does not include this phase, but Sundbo (1997) states that it is indeed important to achieve this, because the implementation of the innovation is not successful, when it is not supported by the people working with it.

## **2.1.2 Components of innovation**

Innovation consist of four components. A distinction can be made between different ways and different types of innovation.

### **2.1.2.1 Type of innovation**

The first important distinction can be made between the types of innovation. The first type of innovation is called product innovation. This type of innovation focuses on a change in the product or service that is offered by an organization. It therefore focuses on the production of an organization (Tidd, 2001). Product innovation is an important tool to create or maintain a competitive advantage and is used by organizations to adapt to changes in markets, technology and competition. Product innovation processes in medium-sized and large firms are structured and have a clear purpose (Bisbe & Otley, 2004). The problem with regard to product innovation is that it is easy to copy. It is therefore hard to maintain a competitive advantage (Goffin & Mitchell, 2005).

The second type of innovation is called process innovation. This type of innovation changes the way organizations create and deliver their products and services (Tidd, 2001). This type of innovation often occurs when organizations have a need to improve their financial performance. This can, for example, be achieved by creating cost reduction or time reduction due to more efficient processes. This type of innovation often deals with a top-down approach in which there is an incremental level of change. Process innovations are often incremental changes, due to cultural and structural changes. The problem regarding this type of innovation is that there is a high level of risk (Davenport, 2013). The danger is that it could lead to negative lock-ins due to path-dependency. This could may cause low growth and a decrease in employment (Edquist, 2011).

To make a clear distinction between the two types of innovation, product innovation is about the product or service and therefore the end results, while process innovation is about the way of delivering or creating this end result (Tidd, 2001). Goffin and Mitchell (2005) argue that these two type of innovations should be combined, in order to create a competitive advantage. They argue that replication of innovation becomes harder by combination of these two types.

### **2.1.2.2 Way of innovation**

The second distinction can be made between different ways of innovating. This component focuses on the difference between existing products or services and new products or services. The first way of innovation is sustaining innovation in which an organization tries to improve

the functionality of an existing product and services for its customers and markets. For example, by creating cost reduction or by providing new opportunities that improve an existing product. Therefore, this way of innovation is not based on a complete new idea or concept. It can rather be seen as an improvement of an existing product or service (Tidd, 2001). Goffin and Mitchell (2005) describe this way of innovation as normative innovation. According to these authors, the purpose of this way of innovation is to solve an existing problem. Besides the differences, both descriptions state that this way of innovation tries to make a product more efficient and therefore tries to solve an existing problem.

The second way of innovating, what is called disruptive innovation by Tidd (2001), does not build on existing problems or products. It focuses on creating a new service or product in the market. The consequence of disruptive innovation is that it is often ignored or undervalued. People do not see the value in the product yet, while it can be an efficient new service or product. The problem, however, is that people dislike change and therefore the new service or product is ignored or undervalued (Ackert & Deaves, 2009; Pompian, 2012). Similar to this way of innovating is exploratory innovation. Within this way of innovation, organizations try to identify and find new opportunities. This also shows the important difference with the first type of innovation. It is no longer the issue of solving an existing problem or improving an existing product. Within this way of innovation, it is about finding new opportunities and inventing or creating new services and products (Goffin & Mitchell, 2005). For instance, creating new-product lines or creating new-to-the-world products (Tidd, 2001).

The third and last way of innovation continues with the idea, which is already mentioned in the second way of innovation. This way of innovating, serendipitous innovation, is based on the development of new ideas. The difference compared to the second type of innovation, however, is that this type of innovation is not on purpose. It occurs accidentally. For example, an activity is accidentally performed in a different way which turns out to be a more efficient way (Goffin & Mitchell, 2005).

### **2.1.2.3 Speed of innovation**

Besides the distinction between the ways and types of innovating, a distinction can be made in the speed of innovation. Innovation can be on an incremental speed level or a radical speed level. First of all, there is the incremental way of innovating. An incremental change is often seen as a slow process, in which the new process is integrated within the entire organization. Incremental innovation is based on small continuous changes to processes, products or

services. This way of innovating is therefore less risky (O'Sullivan & Dooley, 2008). The incremental way of innovating can also be called exploitative innovation. Exploitative innovation focuses on the needs of the existing customers and markets. It focuses on improving the existing products, services, knowledge, skills and designs (Jansen et al., 2006). Davenport (2013) states that incremental innovation can be seen as an improvement of an existing product or process and on that with Jansen et al. (2006). Incremental innovation can therefore be linked to sustaining innovation as mentioned above.

The radical way of innovating is, however, the opposite of incremental innovation. A radical change is a fast and sudden change. Radical innovations can be called exploratory innovation and focuses on the needs of emerging customers or markets. It tries to create new knowledge, design and markets. Therefore, it is not based on existing knowledge as mentioned in the incremental way of innovation, but based on new knowledge (Jansen et al., 2006). This type of innovation is also considered as more risky (Davila, 2005). Radical innovation can therefore be linked to disruptive innovation.

#### **2.1.2.4 Focus of innovation**

The last distinction that can be made is a distinction between technological and administrative or managerial innovation. Administrative or managerial innovations are innovations which focuses on the efficiency of an organization. A high level of this type of innovation leads to a more efficient organization (Subramanian & Nilakanta, 1996). Administrative innovation is, therefore, more focused on the adoption of processes and new management systems within an organization (Walker et al., 2011).

Technological innovation on the other hand, focuses more on the competitiveness and the effectiveness of the organization. A high level of this type of innovation leads to a more effective organization and higher competitiveness within the market (Subramanian & Nilakanta, 1996). The key difference to administrative innovation is that technological innovation focuses on the use of processes and new management systems while administrative innovation focuses on the adoption of processes and new management systems (Walker et al., 2011).

## **2.2 The framework of innovation**

In order to understand the management of innovation in a holistic manner, it is important to investigate the different factors that influence the ability of an organization to manage innovation. It is therefore necessary to develop a framework which shows an overview of the different factors by which innovation can be influenced.

Existing literature mentions many factors that influence innovation. Adler and Borys (1996), for example, state that formalization has an influence on innovation. Jansen et al. (2006) state that centralization has an influence, while Prajogo and Ahmed (2006) discuss that technology, R&D, effort, leadership, culture, managing knowledge and rewards have an influence on innovation. Several other factors which have an influence on innovation are summed up in Smith et al. (2008). Smith et al. (2008) developed a framework that provides an overview of all factors mentioned in existing literature in over one hundred papers. The framework is based on nine factors that influence innovation. These factors are technology, innovation process, corporate strategy, organizational structure, organizational culture, employees, resources, knowledge management and management style and leadership. The problem of this framework, however, is that it is hard to categorize certain effects due to the fact that it is possible to combine several factors, such as employees, technology, and resources. This categorization problem causes redundancy and overlaps of categories. Besides that, some factors are missing. Subramanian and Nilakanta (1996), for example, state that the external environment has important impact on innovation as well. Smith (2009) recognizes this problem and adjusted the framework. Within his paper, Smith states that there are six main factors that influence innovation, in which he combines several factors. However, the problem of categorizing factors remains. External environment, for example, is not only mentioned in the strategic alignment factor. It is also mentioned within the organizational structure factor and this leads to overlap problems again.

Therefore, it is important to develop a new framework in which earlier discussed factors of existing literature are clearly categorized. A clear categorization facilitates the examination of the direct influence of one factor. The new developed framework of this thesis consists of three main components, organizational design, resources, and management. Each component consists of several elements that can influence innovation. Each of these elements focuses on a specific factor which has an impact on innovation. These elements include factors which have been discussed in the framework of Smith et al. (2008), additionally it includes factors that

were not mentioned in this framework such as the external environment discussed by Subramanian and Nilakanta (1996) and financial resources mentioned by Edquist (2011). Factors such as employees and resources are combined and are categorized as human resources, while external environment is element within the organizational design component. This provides a clearer distinction between the different factors and to examine what the influence of these factors on innovation is.

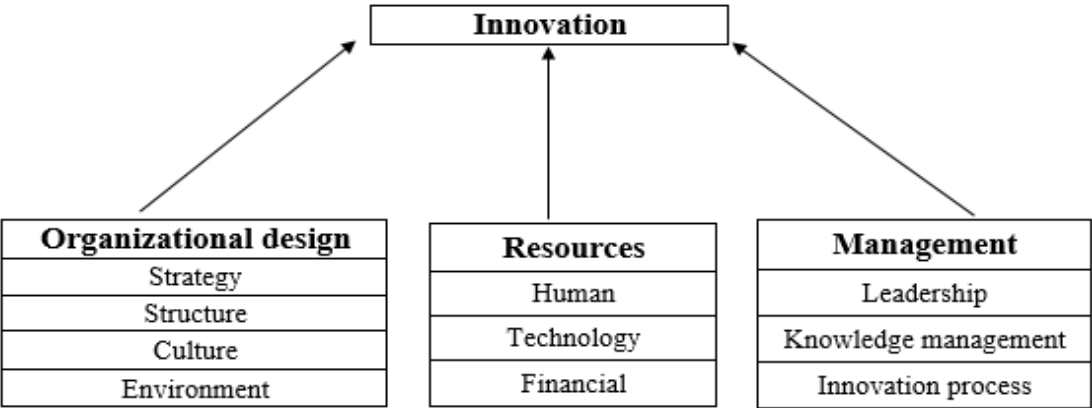


Figure 1: The framework of innovation

**2.2.1 Organizational design**

The first component within the framework is the organizational design component. Organizational design can be seen as the framework of an organization. The following questions are important with regard to this component. Is the organization designed in a formalized way? Is the organization centralized? Is there a culture in which employees are open to innovation? What is the role of the external environment? The way the organization is designed is crucial to the innovation process. The organizational design component consists of four elements that can influence innovation. These elements are corporate strategy, the structure of an organization, the culture of an organization and the external environment.

**2.2.1.1 Corporate strategy**

The first element within the organizational design component is corporate strategy. Corporate strategy focuses on the strategy of the organization and the strategy that is used during the innovation process (Smith et al., 2008). As mentioned earlier, it is an important condition that the innovation strategy is in line with the overall strategy of the organization, due to the fact that the firm’s activities become uncontrolled otherwise (Sundbo, 1997). It is crucial that the strategy is clearly understood and meaningful (Davenport, 2013). This element focuses on the

vision and goals of the organization (Smith et al., 2008). The innovation strategy is not successful, when this strategy is not in line with the vision and goals of the organization. It is, however, not possible to state that corporate strategy has a positive or negative influence on the ability to manage innovation. It depends on the consistency between the innovation strategy and the overall strategy of the organization. The better this consistency, the easier it is to manage innovation.

### **2.2.1.2 Organizational structure**

Organizational structure is the second element within the organizational design component. The structure of an organization is mainly determined by the degree of formalization and centralization within an organization (Smith et al., 2008). Formalization is the “*existence of formal job descriptions, policies and procedures for an organization’s personnel*” (Subramanian & Nilakanta, 1996, p. 634). Subramanian and Nilakanta found out that a high level of formalization significantly leads to consistent adoptions. Research by Goffin and Mitchell (2005) showed similar results. They found out that there is a positive correlation between the degree of formalization and incremental innovation. This means that higher formalization leads to more incremental innovation.

Adler and Borys (1996), however, argue that formalization can also have a negative indirect result. They state that formalization has a negative effect on employees’ commitment and therefore a negative effect on innovation. A high level of formalization also causes another problem in an organization. The problem within the structure of the organization arises during the need for a necessary radical innovation, for example, in order to survive in the long run. An example can be used to understand this problem. Imagine an organization that has many rules and therefore a high degree of formalization. It might be possible that this organization needs a radical innovation in order to survive. This is, however, hard due to the high degree of formalization, because it makes it harder to deviate from existing knowledge (Jansen et al., 2006).

Centralization which is an important component within an organization as well refers to “*the centrality of location of decision making authority*” (Subramanian & Nilakanta, 1996, p. 634). A high level of centralization is present when decision are made by top management and are imposed to the rest of the organization. Subramanian and Nilakanta found out that high levels of centralization lead to early and consistent adoptions. Goffin and Mitchell (2005) found similar results. They found evidence that centralization has a positive effect on incremental

innovation. Jansen et al. (2006) also investigated the relationship between centralization and the speed of innovation. They did not find significant results of the relationship between centralization and incremental innovation. They did, however, find out that centralization leads to a decrease of radical innovations.

Furthermore, the structure of the organization is determined by the degree of specialization. Subramanian and Nilakanta (1996) argue that specialization has to be considered as an important sub factor within the organization structure as well. Subramanian and Nilakanta focus on the specialized skills of employees within an organization and state that innovation is stimulated when there is a high level of specialization within an organization.

### **2.2.1.3 Organizational culture**

Organizational culture is the third important element within the organizational design component. The organizational culture is crucial in order to make an innovation successful. The attitude of the organization regarding risk and innovation is a crucial element of the organizational culture. An organization can be risk averse and therefore it can happen that the organization innovates less, due to the fact that the organization is less open for innovation (Prajogo & Ahmed, 2006). Another consequence is that risk averse organizations do not make optimal decisions during the innovation process. Organizations do not behave rational and therefore are not able to make the best decision when they are risk averse (Ackert & Deaves, 2009; Pompian, 2012). This can be harmful to the innovation process.

A closer look at an organization shows that organizational culture is not only determined by the attitude of the organization, but also by the people working inside the organization. Employees play an important role in the successfulness of an innovation process. Therefore, there has to be changes within the culture along employees. The problem, however, within an organization is that there are always employees who do not accept change or are not open to change. People hesitate to accept change within an organization. A main reason why change is not accepted is that change leads to uncertainty which is usually avoided by people (Goffin & Mitchell, 2005). This results in an unsuccessful or inefficient innovation process. This often occurs within older, larger and more successful companies. These type of organizations hesitate to have change within the organization which causes less or no innovations in their organization and eventually lead to problems (Van de Ven, 1986). A change in the organizational culture is therefore necessary, in order to exploit all the benefits (Prajogo & Ahmed, 2006).

Additionally, the cultural background of a person working within the innovation process has an influence on it. A different cultural background can lead to different interpretations of the functionality of the innovation process, for example, what it is capable to do. Therefore, it is possible that employees, with different cultural backgrounds, who are working in the same organization may have discussions and disagreements about the functionality of a new innovation (Leonardi, 2011).

#### **2.2.1.4 External environment**

External environment is the last important element within the component of organizational design. The environmental context determines what the priorities of the organization are (Birkinshaw et al., 2008). According to the contingency theory, it is impossible to control the external environment of the organization. It is therefore crucial that the organization adapts to the changes within the environment, by restructuring the organization or by changing its processes. Organizations respond and adapt to the external environment by using innovations (Subramanian & Nilakanta, 1996). Changes in the external environmental, however, do not lead to changes in the way innovation processes are designed. A component of the external environment that can influence the management of innovation is the market structure (Tidd, 2001). For instance, the level of competitiveness can be such an influencing factor. Stronger competition forces an organization to innovate more often.

Furthermore, the external environment is never constant. It is continuously changing and therefore the organization has to adapt continuously. This creates a major challenge for organization during the innovation process (Davenport, 2013). The organization, for example, has to adapt to changes in laws and regulation.

#### **2.2.2 Resources**

Resources are the second component of the framework. Sufficient resources are necessary in order to have a successful innovation. It becomes harder to manage innovation properly, without proper resources. In order to have the proper amount of resources, it is important that the organization plans and manage its resources. Besides having the proper amount of resources, it can also be beneficial to have a surplus of resources, because this enables experimentations with innovation. It becomes possible to experiment with new products and processes, without hurting the company. A surplus of resources therefore increases innovativeness (Subramanian & Nilakanta, 1996). Smith et al. (2008) as well emphasizes on the proper and sufficient amount of resources, in order to facilitate the development of new

ideas into an innovation. Davenport (2013) argues that it is also important to allocate the resources in a proper way. Innovation problems occur when this is not done properly. There are three types of resources that are crucial regarding the successfulness of innovation and are considered as the elements within this component. These resources are human resources, technological resources and financial resources.

### **2.2.2.1 Human resources**

Human resources is the first type of resources that is crucial for the successfulness of an innovation process. Human resources are also called knowledge resources. Employees have an important role regarding the successfulness of an innovation process, due to the fact that they represent these knowledge resources. Employees are the input for developing ideas within an organization. This is crucial during the innovation process, because this is considered as the first phase of innovation process in the traditional view. It is therefore important to motivate and support employees (Smith et al., 2008).

Human resources have several important conditions that have to be met in order to attribute to the successfulness of an innovation. The first important condition is that employees should be motivated to innovate. Employees who do not act in the best interest of the innovation process can harm the innovation process.

A second important condition is that employees have to have proper skills and education (Smith et al., 2008). Employees are not fully able to understand the innovation process when they do not have the proper skills and education. It also becomes impossible to adapt to the innovation process, without having proper skills and education. In order to create these knowledge and skills, training is necessary. The more knowledge resources there are, the higher the number of innovations (Smith et al., 2008), and also the more successful an innovation becomes.

Another important condition is the employees' personalities (Smith et al., 2008). Employees have to be committed to the innovation process and have to be committed to the organization in order to have a successful innovation (Adams et al., 2006).

Another problem, which has to be considered within the human resource element is the fact that humans are not rational. They have cognitive and emotional errors. This creates a lack of motivation to innovate. An organization can, for example, be successful and therefore people do not find it necessary to innovate. When individuals would be rational, they would state that

it would be beneficial to innovate, but they hesitate to innovate due to their cognitive and emotional errors, because innovation leads to changes within the organization, and people dislike change (Ackert & Deaves, 2009; Pompian, 2012). Another problem due to cognitive and emotional errors is that organizations are mainly focusing on protecting their existing ideas. They are less focused on innovating and developing new ideas, especially when firms are more successful. The necessity of innovation gets neglected if the company is successful (Van de Ven, 1986). They only focus on the short run. As mentioned earlier, innovation is necessary in order to survive in the long run and therefore motivating employees and convincing them to innovate is important. Birkinshaw et al. (2008) mention this as the motivation phase. In this phase it is crucial that you motivate employees to experiment with the new management of an innovation, because it leads to a more successful innovation.

#### **2.2.2.2 Technological resources**

The second important element within the resource component is the technological resources element. The availability of technology is a deterrent for the successfulness of an innovation process. First of all, technology creates an input for the development of new products and processes. A development in technology can make it possible that new products can be developed or that processes become faster (Prajogo & Ahmed, 2006). Besides that, it might be possible that certain technology is required in order to have, for example, a specialized activity. Technology therefore facilitates the innovation process. For example, a new technological improvement could lead to a more efficient and faster process.

Technology also has another role regarding innovation. Technology also has a role with regard to competition. It determines what is important and how a company should compete. It can create a competitive advantage for a certain organization and other organizations have to catch up, otherwise these organizations do not survive in the long run (Prajogo & Ahmed, 2006). Therefore, there is a need of congruency between the technological strategy and the overall strategy of the organization.

Problems arise by insufficient technological resources. It can be possible that an organization does not have the proper technological resources to perform an innovation process. For example, a new type of computer is necessary in order to perform this process. Another potential problem is that organizations have the proper technology, but do not use it in the proper way. There is often a discussion about how technology should be used. An important

concept within these discussions is innovation blindness, in which organizations are blind for the different problems others have. Organizations or departments use technology in their own way and therefore face different problems. These problems are, however, ignored by the other organization. The consequence of this is that these problems are ignored, while a department within the organization has to face with these technological problems (Leonardi, 2011). The technology within the organization is therefore used less efficient and the innovation process becomes less successful.

### **2.2.2.3 Financial resources**

Financial resources are the third and last element that is part of the resource component. It is harder for an organization to have a successful innovation process, when the organization does not have sufficient financial resources. Organizations have to choose which idea should eventually get developed into an innovation process due to a limitation of financial resources. This is not necessarily negative, but it does limit the options of an organization. Sufficient financial resources make it possible to turn ideas into a successful innovation (Edquist, 2011). It makes it easier for an organization to have an innovation process in the most efficient way, and it creates possibilities to make processes in general more efficient. As mentioned earlier, due to a surplus of financial resources, it becomes possible to experiment with innovation. It becomes possible to experiment with new products and processes, without harming the company. A surplus of resources therefore increases innovativeness (Subramanian & Nilakanta, 1996).

### **2.2.3 Management**

Management is the last and third component of the framework and focuses on the management of resources and employees within the organization. It concerns on the way a process is managed and on the way resources are managed. Management has a large influence on the successfulness of an innovation process. This component is based on three elements, leadership, knowledge management and the innovation process.

#### **2.2.3.1 Leadership**

Leadership is the first element within the management component. This element focuses on the managers that are involved in the innovation process. It focuses on how innovation can be managed in the best way and therefore focuses on the management style, management personalities and the way employees are motivated. As mentioned earlier, it is necessary that

employees are motivated in order to have a successful innovation. This can, for example, be achieved by giving employees more control over their work. Employees therefore feel more comfortable with their role in the innovation process (Smith et al., 2008). Another method to motivate employees is by using extrinsic and intrinsic rewards. Extrinsic rewards are psychical rewards, for example, by giving a person a bonus, while intrinsic rewards are intangible rewards, for example, by giving appreciation to an individual (Ryan & Deci, 2000; Prajogo & Ahmed, 2006). Prajogo and Ahmed (2006) also argue that it is crucial that top management supports the innovation process. Innovation cannot be successful when the process is not supported by top management. Particularly with regard to radical innovation, it is important that top management supports the innovation process. This is due to the fact that this type of innovation can be risky, costly and disruptive.

There are several problems that occur regarding this element. A first problem that can occur is that managers try to avoid change when there is an opportunity of losing people, power or other resources (Davenport, 2013). Innovation processes cause change and there are managers who try to prevent these innovation processes, due to the fact that humans hesitate to change (Goffin & Mitchell, 2005). A second problem is that there is an incongruence between a managers' perception of what is successful and the actual reality of what is successful (Tidd, 2001). Managers can perceive successful innovation differently from reality. This is, for example, due to their cognitive and emotional errors as mentioned earlier. Managers, for example, only focus on the short-term consequences more than on the long-term consequences. It is possible that an innovation is beneficial for an organization in the short run, but harmful in the long run. A manager still supports the innovation process due to the fact that he or she focuses on the short-run. A third problem that can arise is the possibility of an entrepreneurial gap. An entrepreneurial gap is a gap between the direct control of a manager and the accountability of a manager. The problem arises when a manager's span of accountability is smaller than the span of control. This demotivate employees based on a decrease in freedom. It also limits innovation (Simons, 2013 b). This may cause a less efficient innovation process. This gap creates irrational behavior in which people act in their self-interest and not in the best interest of the organization.

### **2.2.3.2 Knowledge management**

Knowledge management is also seen as an important element within the management component that should be considered when innovation is managed. "*Knowledge management*

*is concerned with obtaining and communicating ideas and information that underlie innovation competencies*” (Adams et al., 2006, p. 28). Regarding the management of innovation three areas are of importance. These areas are idea generation, knowledge repository and information flows. Knowledge management therefore focuses on the gathering and networking of information (Adams et al., 2006). R&D is a good example of the third area. Organizations are capable of gaining more information, due to the fact that organizations have research and development (Prajogo & Ahmed, 2006). Within information flows, centrality is necessary. This is due to the fact that it provides opportunities to transfer knowledge and information more easily. This leads to a significant increase in the capability of innovation (Tsai, 2001). It is therefore important that it is known who manages innovation.

Knowledge management has several sub factors. The first sub factor is organizational learning, in which knowledge is transferred and created within the organization. Furthermore, knowledge about the external environment is a sub factor. It is important to know how the external environment can influence the innovation process. The organization should try to understand this, before it tries to respond on it. A third and last sub factor is, that an organization should utilize their knowledge repositories (Smith et al., 2008).

### **2.2.3.3 Innovation process**

The innovation process is also an important element within the management component. The innovation process has to be managed properly, in order to have a successful innovation. The successfulness of an innovation process depends on several sub factors. First of all, there is the idea generation. The second sub factor is the selection and evaluation of techniques. The third and last sub factor is the implementation mechanism (Smith et al., 2008). These sub factors are linked to the phases of the innovation process mentioned in paragraph 2.1. The first sub factor can be linked to the first phase of the process, which is the generation of new ideas. This step is a crucial determination in the successfulness of managing an innovation. In order to become successful in the generation of ideas, existing processes in the organization have to be understood. This means that in order to design new processes, existing processes have to be understood first (Davenport, 2013). The second factor, the selection and evaluation of techniques, can be linked to the second phase of innovation process according to the traditional view. It is crucial to select the proper techniques that can help in creating a competitive advantage. Selecting the wrong techniques can lead to an unsuccessful management of innovation. The third sub factor is about the implementation of innovation

process and therefore linked with the fourth phase of the innovation process. This step is crucial in order to have a successful innovation. Van de Ven (1986) states that the successfulness of innovation processes depend on the degree of implementation within the organization. A low degree of implementation leads to unsuccessful innovations.

There are, however, several problems that occur within the innovation process. One of the most common problems within the innovation process is that processes are seen as a single processes. They are treated as individual and as a separate process. The organization therefore does not focus on its role within the entire innovation process (Van de Ven, 1986), which leads to a less efficient innovation process. Additionally, it is essential to consider the influencing effects which can occur vice versa. It is important to understand how the complete process can be divided into smaller parts (Van de Ven, 1986). Understanding this leads to a better picture of areas in which the process can be improved.

This immediately corresponds with a second problem that can arise during the innovation process, which is the coordination of these processes. A change in multiple processes is problematic to coordinate, due to the fact that these processes should be intertwined. The interface between these processes should be efficient in order to create an efficient innovation process, but this is not possible when there are problems with regard to the coordination of these processes. The consequence is that the innovation process becomes less efficient. A third problem that can arise is that the process change is not in line with the strategy and vision of the organization. As mentioned earlier, this is a crucial condition. However, it is sometimes the case that the strategy and vision of the change within the process is not similar to that of the organization. This causes that the innovation process does not lead to an incremental reduction in time and costs (Davenport, 2013). It therefore has to be managed properly. These innovation processes have to be implemented and institutionalized within the organization. The organization eventually returns to its old processes when there is no implementation and institutionalization of the innovation process (Van de Ven, 1986). Going back to its original process actually means that the innovation was useless.

## **2.3 Management control systems**

Paragraph one and two of this chapter explained what innovation is and which components are underlying innovations. Besides that, a framework is provided which presents the factors that influence the successfulness of innovation. This paragraph discusses the theory behind MCSs and the different type of controls that are considered as crucial with regard to the successfulness of innovation. This eventually makes it possible to discuss how controls are helpful in creating a more successful innovation process, which is discussed in the last paragraph of this chapter.

### **2.3.1 Theory behind MCSs**

MCSs are often needed due to a lack of direction, motivational problems or personal limitations. They help in ensuring that the behavior and decisions of employees within an organization are in line with the vision and objectives of the organization (Merchant & Van der Stede, 2011). It therefore creates goal congruence between the organization and its employees, which helps in achieving the goals of the organization (Simons, 2013 a; Zheng, 2012). MCSs are used to influence and control the behavior of employees within the organization. This is done by influencing their thinking, increasing job satisfaction, and by evaluating their performance (Zheng, 2012). MCSs are often linked to goal achievement and are used to achieve financial targets. MCSs can, however, also be used to innovate and therefore are useful to manage innovation (Frow et al., 2010). MCSs are used to create and to encourage innovation and organizational learning (Zheng, 2012). An important condition in order for MCSs to be supportive, is that an organization should not use more controls as necessary. More controls does not necessarily mean that this lead to better control. It actually has a negative influence on innovation (Merchant & Van der Stede, 2011). Earlier research shows that there are different types of controls mentioned in the past. Ouchi (1979) mentions, for example, market, bureaucracy and clan controls. Chenhall (2003) discusses bureaucratic and organic controls. Furthermore, controls can be characterized in informal and formal controls and diagnostic and interactive controls (Simons, 2013 a). In total, there are more than twenty controls mentioned in the existing literature (Haustein et al., 2014). There is, however, also another way to characterize controls. Controls can also be characterized based on the framework of Merchant and Van der Stede (2011). They discuss four types of control, result controls, action controls, personnel controls and cultural controls. Result controls and action controls are direct control, while personnel controls and cultural controls are indirect controls. These four groups include controls that are mentioned in earlier research. They are therefore

considered as most complete, which makes the framework of Merchant and Van der Stede useful in analyzing the influence of controls on innovation. Controls mentioned in earlier research that are similar to the controls of the framework of Merchant and Van der Stede are for example, interactive controls. Result controls are partly similar to interactive controls (Haustein et al., 2014). But they are also similar to output controls. While action control is similar to behavior control (Zheng, 2012).

### **2.3.2 The different type of controls**

Each of the four controls within the framework of Merchant and Van der Stede (2011) has its own function to the organization. Result controls focus on what the organization wants. Result controls are therefore controls that are used to motivate employees in order to create the desired outcome. This is partly done, by holding employees accountable for their outcome, but this is also done by using incentives such as bonuses or recognition (Merchant & Van der Stede, 2011). Result controls focus on target achievement (Haustein et al., 2014). They influence the actions taken by employees, because the employees are therefore concerned about the consequences of their actions (Merchant & Van der Stede, 2011). Result controls are used to achieve targets by monitoring and rewarding output (Haustein et al., 2014). An advantage of result controls is that it leads to an increase in the motivation and commitment of employees. A disadvantage, however, might be that employees can have conflicting functions which makes result controls ineffective. An example of a result control is performance measurement by analyzing results. Also continuously evaluating the process, budgeting, and monetary and nonmonetary incentives are also examples of result controls (Merchant & Van der Stede, 2011). Result controls are mainly based on extrinsic reward systems (Zheng, 2012).

A second type of control which is mentioned in the framework of Merchant and Van der Stede (2011) is action control. This type of control focuses on the behavior of employees. Action controls are used to control the behavior of employees. It tries to ensure that employees perform certain actions that are beneficial to the organization or it tries to ensure that employees do not perform certain actions that are harmful to the organization. It therefore tries to prevent undesired behavior and it tries to promote desired behavior to accomplish a task (Haustein et al., 2014). This is done by having procedure guides, operating manuals, behavioral constraints, preaction reviews, action accountability, and redundancy. These tools are useful in solving lack of direction, motivational problems or personal limitations (Merchant & Van der Stede, 2011). The difference with result control is that action controls

focus on the actual behavior of individuals and tries to prevent opportunistic behavior. Result controls on the other hand, are more focused on the desired outcome or output. Both, however, are useful in influencing the behavior of employees.

Personnel controls help in enabling employees to perform the desired task satisfactorily on their own (Merchant & Van der Stede, 2011). It therefore focuses on the fulfillment of task requirements (Haustein et al., 2014). This type of control is more focused on the tendency for employees to control themselves. Important criteria regarding this control are, finding the right employees for the job, giving them training, having a proper job design and having the necessary resources (Merchant & Van der Stede, 2011). Examples of this type of control are employee recruitment and recruitment policies, training and courses and having sufficient resources to perform the task within the innovation process (Merchant & Van der Stede, 2011; Zheng, 2012).

Cultural controls on the other hand, are controls that create mutual monitoring. It leads to social pressure and group norm and values. Cultural controls are built on shared beliefs, norms and values and ways of behaving. It therefore tries to create group control among members of the organization. Examples of this type of control are the codes of conduct, group-based rewards, interaction and physical and social arrangements such as dress codes (Merchant & Van der Stede, 2011).

## 2.4 The link between innovation and MCSs

This paragraph uses the theory of MCSs discussed in paragraph three to examine how organizations can use MCSs to create a more successful innovation process. This paragraph is based on the framework that is developed in paragraph two of this chapter. The framework, however, is extended by showing the influence of controls on these components and elements. This paragraph discusses how controls are helpful in making the innovation process more successful and it additionally shows within which components and elements controls should be used.

### 2.4.1 The extended framework

The framework that is developed in paragraph two of this chapter can be extended by adding controls in order to discuss the effect of MCSs on innovation.

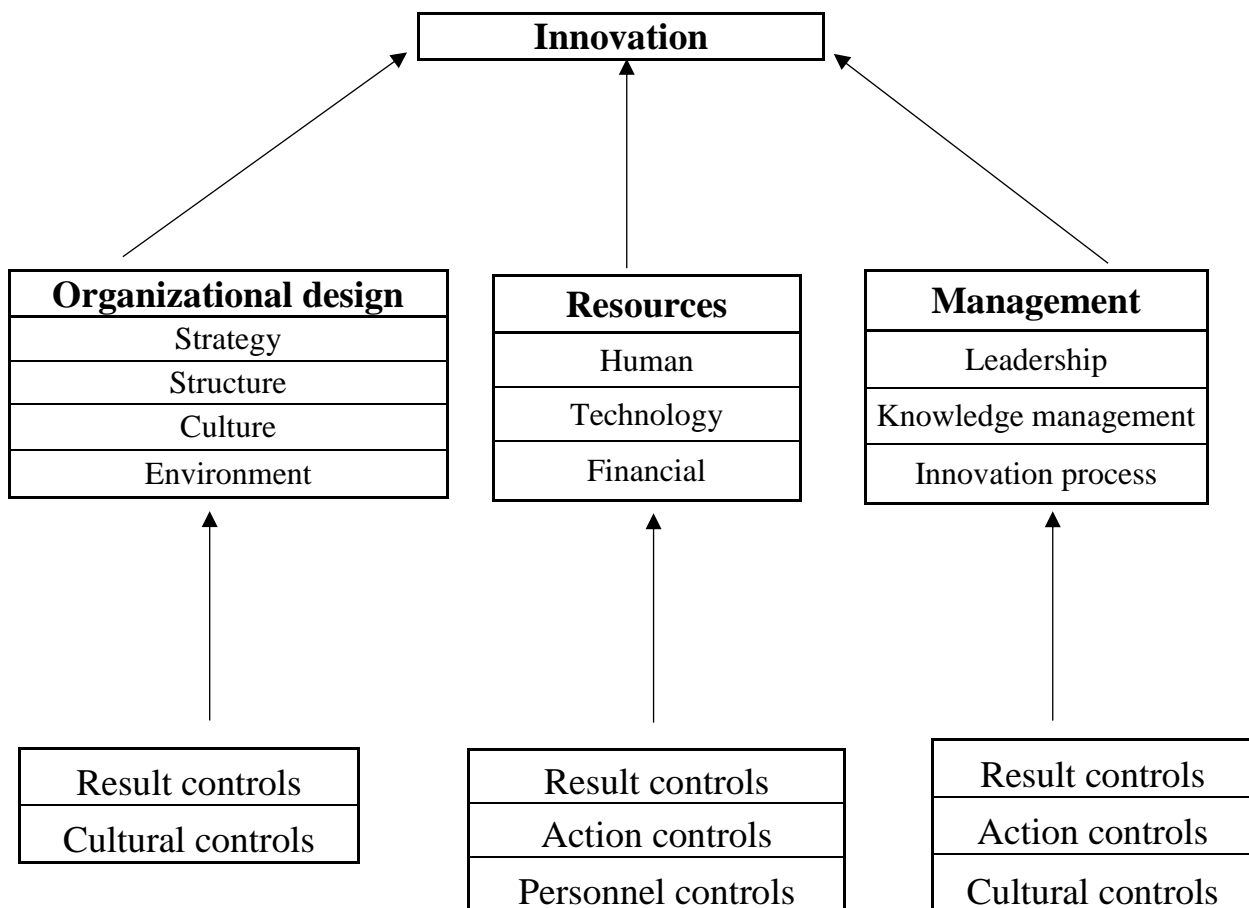


Figure 2: The extended framework of innovation

The extended framework shows within which components and elements controls are useful. Controls are barely useful regarding the organizational design component. Earlier research does not mention that controls have an influence on the strategy and structure of an organization. As mentioned earlier in paragraph two, Subramanian and Nilakanta (1996) argue that the external environment cannot be controlled, and therefore controls are not useful. Controls also do not have an influence on the financial resources of an organization. Earlier research does not mention an effect on this element. These elements are therefore not discussed in this paragraph. Controls, however, can have an impact on the culture of the organization, which is the third element of the organizational design component. Controls are helpful within the resource and management component. Regarding the resource component, controls have an influence on human and technological resources. Within the management component, controls have an influence on all three elements. The upcoming paragraph discusses how controls are supportive within these elements.

#### **2.4.2 The usefulness of controls**

The extended framework can be elaborated more in detail by discussing the influence of each of the four controls mentioned in paragraph three of chapter two. The purpose of the management of innovation is to make the innovation process as efficient and as successful as possible (Birkinshaw et al., 2008). MCSs are useful in achieving this goal. It becomes possible to make the innovation process more efficient, by using the different type of controls in their own ways.

##### **2.4.2.1 Organizational culture**

As shown in the extended framework, controls have an influence on the culture of an organization which is the third element of the organizational design component. Two types of controls, result controls and cultural controls, are useful regarding this element.

Result controls are useful to create an organizational culture in which the organization and its employees are more risk neutral. This is due to the fact that result controls consist of evaluating processes and analyzing results. The organization becomes less risk averse, when processes are continuously evaluated. Evaluating what goes well and what goes wrong during the processes has two beneficial consequences. The first beneficial consequence is that employees accept strategic uncertainties easier. This is due to the fact that they are held up to date (Davila, 2000). The second beneficial consequence of continuously evaluating and analyzing is that an organization is able to make adjustments within the innovation process.

This makes the innovation process more successful and efficient, due to the fact that problems that hinder the innovation process are solved.

Cultural controls are helpful in making an innovation more successful. Cultural controls help in creating a stable environment which is beneficial for the innovation process. As mentioned earlier, codes of conducts create an environment in which the employees operate. It leads to an open organizational culture, in which there is space for interaction and discussion. This creates an environment in which employees are more open for innovation and therefore more open for change. Employees also challenge existing standards and goals of the organization due to it (Simons, 2013 a). Employees discuss with each other what this would mean for them and the organization.

Cultural controls are also used to create an environment in which employees correct each other on their behavior. This can, for example, be done by using group-based rewards in which employees are dependent on each other (Merchant & Van der Stede, 2011). They therefore correct each other, if a person does not show behavior that is in line with the desired behavior of the organization and the innovation process. The innovation process becomes more efficient due to it, because the organization overcomes problems and barriers.

#### **2.4.2.2 Human resources**

Controls also have an influence on the human resource element of the resource component. As shown in the extended framework, three types of controls are useful within the human resource element of an organization, result controls, action controls and personnel controls.

First of all, result controls are useful in meeting the first important criteria regarding human resources as discussed in paragraph two of this chapter. Employees should be motivated, and result controls are able to motivate employees. Setting goals is a tool to overcome the motivational problem. Settings goals lead to an increase in the motivation of employees (Davila, 2005). Employees are willing to put more effort into their task if they have goals (Locke et al., 1981).

Additionally, making employees accountable for their actions and giving them more control, makes the innovation process more efficient. Employees are motivated to perform their task properly, when they are accountable for their actions. This motivates employees to take initiative and motivates them to innovate which is beneficial for the innovation process (Simons, 2013 b). Besides that, giving employees a higher degree of control over their work is

advantageous. It motivates them and let them feel more comfortable to innovate (Smith et al., 2008), which makes it is easier to innovate due to the fact that there is less resistance. The consequence of this is that the innovation process becomes more successful.

Action controls are also helpful in making an innovation process more successful and efficient. Action controls are necessary in order to prevent something that is harmful to the innovation process. It guides employees to perform a certain task or it prevents them from performing a task that is harmful for the organization. This is done by creating behavioral constraint, procedures guides or operating manuals. Sometimes employees are unwilling or unable to act in the best interest of the organization. This is due to the fact that humans behave irrational. As mentioned earlier in paragraph two, humans have cognitive and emotional errors (Ackert & Deaves, 2009; Pompian, 2012). The organization should use action controls to prevent this from happening and should use action controls to let employees act in the best interest of the organization (Merchant & Van der Stede, 2011). This makes the innovation process more efficient and successful, because it stimulates desirable behavior. Besides that, it helps in avoiding risks, such as the blocking of a new innovation process (Davila, 2005).

Personnel controls are also useful, because they help in creating proper skills and education. Personnel controls help in the fulfillment of a task. Personnel controls lead to an increase of resources, mainly knowledge resources. Employees can follow courses that lead to an increase of knowledge (Merchant & Van der Stede, 2011). As mentioned earlier, knowledge is seen as an important resource factor with regard to the innovation process. The more knowledge there is in an organization, the easier it is to have an efficient innovation process. Employees therefore develop the skills that are necessary in order to work with the new innovation. In most countries, most of these training programs are provided by public organizations, such as universities or training institutes (Edquist, 2011).

Personnel controls are supportive to attract the proper employees. An organization is able to set standards by using job descriptions. For example, only people with a high education level are allowed to apply on the job. Consequently, the organization is assured that they have a proper level of knowledge within the organization.

#### **2.4.2.3 Technological resources**

Action controls are a supportive tool in optimizing an organization's technological resources, which is the second element of the resource component. A problem that is mentioned earlier

in paragraph two, is that technological resources are sometimes not used in the proper way and therefore are not used in the optimal way. Action controls are useful to overcome this problem. Action controls enable creating rules and guidelines how to use the technology (Merchant & Van der Stede, 2011). It therefore stimulates that technological resources are used in the most efficient way, and this leads to a more successful innovation process.

Furthermore, personnel controls are useful to overcome the problem of not using the technological resources in a proper way. As mentioned earlier, personnel controls include having training and education (Merchant & Van der Stede, 2011). A training is essential to learn employees how they should use the technological resources. Employees develop the skills that are necessary in order to work with the technological resources, which make the innovation process more efficient.

#### **2.4.2.4 Leadership**

Leadership is the first element of the management component. Result controls and action controls are important regarding the leadership element. Managers sometimes have incongruency problems between their subjective perception of successfulness of an innovation process and the actual success of an innovation process. Result controls are a tool to overcome this problem. By setting clear goals, and continuously evaluating the performance, it is easier for a manager to understand what actually should be done. Setting goals and having evaluations and reviews therefore helps in overcoming management problems.

Result controls also facilitate managers in managing and motivating their employees. The problem that often occurs within an organization is that the goals of employees do not correspond with the goals of managers. This problem is solved by using incentives. Managers reward employees by giving them monetary and nonmonetary incentives. Using a monetary incentive, for example a bonus, motivates an employee to perform a certain task. It can, however, also be used as a punishment system. For example, a person is punished with a lower salary increase when a person does not perform a task correctly. Using incentives therefore makes it possible for managers to control their employees (Zimmerman, 2011).

Another consequence of result controls is that managers are more open for change. By constantly evaluating and analyzing the processes, it is easier for managers to understand the advantage of an innovation, and managers are therefore less afraid to have changes within the organization due to the innovation.

Furthermore, action controls are useful regarding this element. The innovation process becomes more efficient when employees are accountable for their actions and have more control. Employees are motivated to perform their tasks properly, when they are accountable for their actions. They become more motivated, which motivates employees to take initiative and motivates them to innovate (Simons, 2013 b). This is eventually beneficial for the innovation process. Besides that, it is helpful when employees have a higher degree of control over their work, because this motivates them and let them feel more comfortable to innovate (Smith et al., 2008). This eventually makes it is easier to innovate, because of less resistance. The consequence of this is that the innovation process becomes more efficient.

#### **2.4.2.5 Knowledge management**

Knowledge management is the second element within the management component that can be influenced by controls. Different type of controls, result controls and cultural controls, are useful regarding this element.

As discussed earlier, the continuous evaluation of processes is a result control. A consequence of the continuous evaluation of processes is that it creates organizational learning. By evaluating the innovation process, it becomes possible to understand problems during the innovation process and it enables to understand how this should be solved. It becomes possible to understand the processes within the innovation process and this leads to an increase of knowledge within the organization. It is also helps employees in understanding what the organization tries to accomplish (Merchant & Van der Stede, 2011). This leads to a more efficient innovation process in which it is easier to solve problems. Organizational learning eventually provides an input for new innovation (Bisbe & Otley, 2004). It could lead to new ideas about the way of performing a certain process. Organizational learning leads to new knowledge resources which is important during the innovation process, due to the fact that knowledge is an important resource in this process.

Furthermore, cultural controls stimulate organizational learning. Cultural controls stimulate interaction between employees inside the organization. These employees can, for example, help each other when they face problems (Merchant & Van der Stede, 2011). This leads to organizational learning which eventually leads to an increase of the knowledge within the organization. As mentioned earlier, the consequence of this is that the innovation process becomes more efficient.

#### **2.4.2.6 Innovation process**

Controls have a positive influence on the innovation process which is the third and last element of the management component. Regarding this element, result controls are useful to provide guidelines and to ensure that the innovation process is in line with the organizational strategy. As mentioned earlier, result controls create structure which is a fulfillment of an important condition mentioned by Sundbo (1997) as discussed in the introduction. It is of high importance that all innovations are in line with the overall strategy of the organization. This becomes possible when result controls are used. Result controls are an efficient tool in creating clear goals and are supportive to keep the innovation within the overall strategy and objectives of the organization (Merchant & Van der Stede, 2011). By having a strategic budget it becomes possible to guide the innovation process within the strategy of the organization.

Using result controls also makes it easier to coordinate the processes within an innovation and to examine single processes within the innovation process. It therefore solves not only human and cultural problems, it also overcomes process problems. Creating structure and evaluating the problems, eventually makes the innovation process more efficient, because it is clear to everybody what the role of a particular process is within the entire innovation process. The processes have a clear goal and structure which leads to a more efficient process.

#### **2.4.3 The development of hypotheses**

The extended framework that is discussed earlier makes it possible to develop several hypotheses which are tested empirically. It is important to understand the reason behind a relationship, instead of only stating that there is a relationship, and hypotheses are a proper way to do this (Eisenhardt, 1989). Each hypothesis examines the influence of the different type of controls on the different components within innovation.

The first hypothesis focuses on the first component with regard to innovation, the organizational design component. As mentioned earlier, controls have no influence on the strategy, structure or external environment of the organization. This hypothesis therefore only focuses on the organizational culture element. As mentioned earlier, result controls and cultural controls create an organizational culture which is open for change and is less risk averse. This leads to a more successful innovation, due to the fact that there are fewer barriers to overcome during the innovation process. There can therefore be expected that result

controls and cultural controls have a positive influence on creating an organizational culture that supports innovation.

*H1: Result controls and cultural controls have a positive influence on creating an organizational culture that supports innovation.*

The second hypothesis focuses on the resource component of innovation. As mentioned in chapter two, result controls, action controls and personnel controls are useful to increase and guide human and technological resources. Therefore the expectation is that result controls, action controls and personnel controls have a positive influence on the human and technological element of the resource component.

*H2: Result controls, action controls and personnel controls have a positive influence on human and technological resources.*

The third hypothesis focuses on the last component of innovation, the management component. Earlier research showed, that result controls, action controls and cultural controls have a positive influence on the management component. It creates motivation, provides structure and leads to organizational learning. It is therefore expected that result controls, action controls and cultural controls have a positive influence on the management component.

*H3: Result controls, action controls and cultural controls have a positive influence on the management component.*

The last and fourth hypothesis is an overall conclusion of the first three hypotheses and helps in answering the research question, which is based on both, theoretical and empirical evidence. This hypothesis examines the link between MCSs and innovation. Earlier research states that MCSs have a positive influence on innovation and therefore it is expected that MCSs have a positive influence on the management of innovation.

*H4: MCSs have a positive influence on the management of innovation.*

### **3 Research design**

This chapter discusses the research design that is used in order to find empirical evidence for the positive influence of MCSs on the management of innovation. This chapter presents the research method that is used, and it gives a description of the case study. The third paragraph addresses the topics that are discussed during the interviews. Finally, the fourth paragraph discusses how data got collected.

#### **3.1 Research method**

In order to examine the influence of MCSs, a case study is suitable, due to the fact that it enables the investigation a real life event. The case study within this thesis an exploratory study and it uses a positivistic research method in order to make a comparison between the real world and existing literature. A case study can be used to find empirical evidence, in order to come up with a conclusion (Vennix, 2011). The purpose of this thesis is therefore to find empirical evidence for the influence of MCSs on the management of innovation. The advantage of a case study is that the researcher has no control over the behavioral events. This increases the internal validity of this research. Internal validity is concerned with finding a relationship between two events, and the internal validity increases without any presence of biases (Yin, 1994). The disadvantage, however, is the existence of low external validity (Vennix, 2011). This thesis does a single case study containing a holistic approach (Yin, 1994). It does not only examine the influence of MCSs on innovation management, it additionally examines the factors that are influencing innovation management in this particular case. This creates an overall picture of innovation management and factors influencing it. This makes it possible to understand the entire process of managing and innovation. Using a single case study enables to critically test existing literature. The problem of a single case study, however, is the low generalization. But it is not the purpose of this thesis to generalize results to the population. This thesis tries to generalize theoretical propositions (Yin, 1994).

A case study relies on observations and especially on systematic interviews (Yin, 1994). Semi-structured interviews are used to examine the influence of MCSs on innovation, because employees are able to provide information that is not considered up front. This makes it possible to examine whether there are missing links in the existing literature. The interviews are performed in a systematic way, in which several topics are discussed. It is, however, possible to make adjustments within these topics in order to obtain particular information. It is

important that the topics that are discussed during the interviews are closely related to the theory that is discussed in chapter two, because this makes it possible to develop an empirical valid theory (Eisenhardt, 1989). The advantage of using systematic interviews is that it increases the reliability of this thesis. Reliability is concerned with the question whether a case study shows the same results when it is executed again. A different researcher should be able to find similar results, if the researcher is performing the same case. This means that when data collection procedures are repeated, a researcher should find similar results (Yin, 1994).

### **3.2 Case description**

The single case is performed at Ernst and Young in Arnhem. Ernst and Young (EY) is an international accountancy organization, one of the four biggest accountancy offices in the world, besides KPMG, PWC and Deloitte (Accountant, 2016). There are currently many changes within the accountancy profession. This is due to the mistakes that are made within the accountancy profession, but also due to changes that occur within the profession itself. There are technological changes, and additionally changes within the mindset of organizations regarding, for example, financial reports. Organizations currently hesitate to make plans for several years, and therefore the accountancy profession has to adapt (Dijkhuizen, 2015). This led to changes within the accountancy profession, which makes it interesting to investigate and suitable for this topic.

Within EY, different levels exist. First of all, the Global level, which has its head office in Cleveland. The second level, for example the EMEIA level, is more focused on a continental level. EMEIA consist of Europe, Middle East, India and Africa. Besides that, a third level exists which is even more localized, for example the BeNe level, which consists of Belgium and the Netherlands. There are in total 15 offices in the Netherlands (Ernst and Young, 2016). There are in total 85 employees working at the audit in Arnhem. The organization has a pyramidal structure in which there are mainly employees working as staff, and less employees working as managers or higher positions. There is no official innovation department within EY Arnhem, because there is centralized innovation department in the Netherlands.

The main problem of a case study is the low level of external validity. Results are not generalizable. However, by using one of the four biggest accountancy offices, this external validity increases. This is due to the fact, that EY is representable for accountancy offices in the entire world. It is, however, not possible to give conclusions about other professions.

Another reason for this is that, as mentioned earlier in the introduction, there is no best way of innovation (Berger et al., 2008; Tidd, 2001). Innovation at EY is mainly focused on process innovation, due to the fact that EY delivers services and not products. This does not have to be seen as a disadvantage, because as mentioned in chapter two, product innovations are easy to copy (Goffin & Mitchell, 2005).

### **3.3 Interview questions**

As mentioned earlier in paragraph one of this chapter, semi-structured interviews are used as a research tool. The employees of EY that are interviewed are divided into two groups. These two groups are not randomly selected. Interviews were conducted with employees that have a manager function or higher position. The reason for this is that employees within these functions have more experience with and more knowledge about the innovation processes within EY. The first group consists of employees planning and creating the innovation process. The first person in this group is Wouter Tosserrams, who is the plan setter of innovation within EY. Besides that he is champion of the champions, which means that he is one of the people with the highest level of knowledge about innovation within EY. He organizes that innovation processes are introduced within the organization. This enables to understand what the intention of EY in the Netherlands is regarding the innovation process and to create an overview of the organization. The second person in this group, Luuk Eliëns, deals with the actual creation of new innovation processes. He works in Eindhoven where ideas for innovation within EY are developed and his function within EY is the one of an innovation manager. Interviewing Luuk Eliëns, enables a view on how innovation processes within EY are developed and how MCSs can have an influence on this part of the innovation processes and therefore the innovation process element within the third component of the framework.

The second group consists of employees working in the audit at EY Arnhem. This group consists of three managers, Steven van Aerde, Ruben Hendriks and Lucien Seinen. Besides that the group consists of five senior managers, Bert Penders, Bert Rustenhoven, Ronald Regelink, Gilbert den Brok, and Vera Stappers and one partner of the audit of EY, Wichiert van Olst. Of these nine employees, four are qualified as champion of Canvas and two are qualified as champion of data analysis. The meaning of this qualification is explained in chapter four. Managers and partners are chosen, based on having more knowledge and experience about the innovation processes within EY. It is therefore possible to obtain more information about the innovation management within EY Arnhem.

The answers that are provided during the interviews are useful for creating an overview of the management of innovation within EY. It is expected that there are differences in the answers that are given between the two groups. This is in consequence of the two groups are involved in different phases of the innovation processes, and therefore it might be that different controls are needed.

During the interviews, the following topics are discussed:

- Personal information, such as name, profession, function tasks, and years working at EY.
- Current innovation processes within EY.
- The implementation of the innovation process.
- The use of controls in making innovation successful.
- Factors influencing the innovation process.
- (Potential) problems during the processes.
- The use of controls to overcome the problems.
- Type of processes within EY.

These topics help in answering the research question, but are additionally supportive in understanding the innovation process in a holistic way. This is necessary in order to understand the influence of MCSs on the management of innovation.

### **3.4 Collecting data**

The last step in the research design is the collection of data. After the interviews, data collection occurred by transcribing and coding the interviews. This step is important regarding the reliability of this thesis. The reliability decreases, when this does not happen in a systematic way (Yin, 1994). There is a literal transcription, in which each word is transcribed. The results are then represented in a qualitative way. This means that hypotheses are tested based on words and not on numbers or statistical analyses, because this makes it possible to go beyond discovering an effect. It also becomes possible to explain what this influence is, and why there is an effect. This is crucial to establish internal validity (Eisenhardt, 1989). This enables to discuss the usefulness of MCSs regarding the management of innovation and to test whether the results correspond with the existing literature discussed in chapter two. It is important to search for conflicting findings, because this increases the confidence in the findings (Eisenhardt, 1989). Eventually, several codes are used to categorize these transcriptions. The codes that are used to categorize the transcriptions are:

- 1) Person: Introduction of the person and its function.
- 2) Process: Explains the innovation process and its steps.
- 3) Implementation: The way this is implemented in the organization.
- 4) Control 1: The result controls that are used to make the process successful.
- 5) Control 2: The action controls that are used to make the process successful.
- 6) Control 3: The personnel controls that are used to make the process successful.
- 7) Control 4: The cultural controls that are used to make the process successful.
- 8) Component 1: The organizational design component including its elements.
- 9) Component 2: The resource component including its elements.
- 10) Component 3: The management component including its elements.
- 11) Problems: The problems that arise during the innovation process.
- 12) Type: The type of processes that exist within EY.

## **4 Results**

This chapter discusses the results of the data that are collected during the interviews. The results are compared to the existing literature that is discussed in chapter two. In order to do so, the extended framework that is developed in chapter two is used. It helps in creating an overview of the organization and helps in examining the influence of MCSs on the management of innovation. The first paragraph discusses the different innovation processes of EY and how they are implemented. The second paragraph discusses the organization and its use of MCSs based on the extended framework developed in chapter two. The last paragraph tests the hypotheses that are discussed at the end of chapter two. The interviews that are conducted and are used for this chapter can be found in the appendix.

### **4.1 The innovation processes of EY**

As discussed in the introduction, it is important for the accountancy profession to change (Dijkhuizen, 2015). The consequence of this change is the currently arising focus on quality, instead of earning money. The quality of the audit is more important than having profit, as mentioned by several managers during the interviews. Performing an audit involves performing a review about the financial statement of an organization. Quality is therefore based on the quality of the review. The amount of mistakes during the review determines the quality of the review and therefore the quality of the audit. It is the intention of the organization to deliver the best quality. This results in innovation processes that are developed to increase quality. There are three main innovation processes within EY, and the goal of each innovation process is to increase the quality of the audit.

#### **4.1.1 The different innovation processes**

The first main innovation process is the implementation of Canvas. Canvas is an audit tool that got introduced in order to simplify the activities of employees during the control and to increase quality. A financial statement includes different accounts, such as cash, receivables, and sales. Canvas helps in setting different levels of risk to these different accounts and helps in documenting these different accounts. It therefore explains how different accounts, such as cash, are built up. Furthermore, Canvas shows the progress of the review and shows whether tasks are completed or not. This tool got implemented last year. Canvas is the successor of Gammix, a similar tool that was used in the past during the audit. An audit tool is approximately replaced after eight years.

Another main innovation within EY is the introduction of data analysis. Data analysis also has the purpose to increase the quality of the audit and is seen as a support tool for Canvas. This is due to the fact, that data analysis facilitates the documentation of accounts. It increases the assurance of the control. Data analysis helps in examining the different components of an account. For instance, focusing on buy and sale processes, Steven van Aerde states:

Normally I think, I focus on buy, sale, staff, cash, and then I am almost there.

There could be some special processes, because it is a special organization. Although you did not really thought of changes in real estate. Data analysis can creates insides in how you perform the control. Also new insights.

Data analysis is therefore helpful when there are mutations, because it provides new insides in why there is a mutation in a certain account. Data analysis is currently still developing, this means that it is not yet successfully implemented into the organization. This is due to the fact, that information of the companies has to be collected and this takes time.

The last and third innovation process within EY is standardization of processes. EY had a high level of standardization, twenty to thirty years ago. The standardization decreased at a certain point, which created the problem of having diversity during the audit. Wichiert van Olst, for example, states:

What we are currently seeing is that there is more freedom during the audit, in which we see many diversity in the control approach, whereby we asked ourselves the question, are we satisfied with this? Therefore, we standardized again.

One accountant was able to have a different review of the same financial statement compared to another accountant. Therefore, EY chose to increase the standardization of processes again. This led to an increase of the transparency of the audit and it made it possible to exchange files between different offices of EY. This innovation process, however, did not worked out. It is already taking four to five years. The goal of standardization was to make the audit as efficient as possible. This was done by creating checklists in which employees had a list in which their tasks and control activities were already designed in advance. The goal was to achieve the same quality standards and to have a standard documentation. The problem with this innovation was that it decreased the creativity and motivation of employees. Steven van Aerde, for example, states:

There is less attention for the professional opinion of an accountant. You just need to fill in these checklists. But there are people who think, my opinion is already sufficient, it is not necessary to fill that in. I think it is a negative development.

This is in line with Adler and Borys (1996) who found that a higher level of formalization leads to a decrease of commitment.

#### **4.1.2 The way of development**

The main innovation processes within EY are developed by Global and are developed in a similar way. This is due to the fact that it is an international organization and because each of these innovations focuses on improving the quality of the audit. The organization has to have the same standards in the entire world. For instance, it is obligated that the audit in Kenya is performed in the same way as in the Netherlands. The innovation processes within EY has several phases. The first step is the generation and selection of ideas at Global. This takes place at the main office in Cleveland in the United States.

After that, there is the development of the actual innovation. This is also done globally and takes approximately a year. Due to the fact that this thesis is focused on the Netherlands, it is not possible to explain more briefly how this is done by Global.

The next step is the implementation of the innovation processes. Each innovation process is then localized to the specific country. This is done in several phases. The implementation of the innovation process starts with a pilot of a small group. EMEIA, the second level of the organization, asks who wants to participate during these pilots. Therefore, participating in the pilots is based on intrinsic motivation. They test the innovation process and examines if there is room for improvement of the innovation process. After that, the second step is that the main office includes these improvement in the innovation process. Then a second pilot, the so called 'real pilots' is introduced. In this phase, the innovation is used in practice within small groups. Approximately one hundred out of eight thousand engagements are then included in this pilot. The people working in these small groups use the innovation during their audit and therefore the entire team, with who they are working, uses the innovation. After this pilot, there are again recommendation to improve the innovation.

Then, the actual implementation of the innovation process within the organization starts, which is called the official launch phase. Every single employee has to use the innovation. The actual implementation of the innovation approximately takes about a year. There are, however, still updates after the actual implementation of the innovation process.

### 4.2 The extended framework within EY

This paragraph uses the framework discussed in chapter two to create an overview of the organization and discusses how controls are used within the different elements of innovation. As discussed in chapter two, the extended framework of innovation consists of three main components that consists of several elements. Four types of controls have an influence on these different components.

As mentioned earlier in paragraph 2.4, controls do have an influence on the organizational culture element of the organizational design component. Controls are also useful within the resource and management component. Regarding the resource component, controls have an influence on human and technological resources. Within the management component, controls influence all three elements. Regarding each innovation process of EY similar controls are used and therefore the innovation processes are not discussed separately. Controls do not have an effect on the elements corporate strategy, organizational structure, external environment of the organizational design component and financial resources of the resource component. It is, however, still necessary to discuss these elements in order to create an overview of the organization.

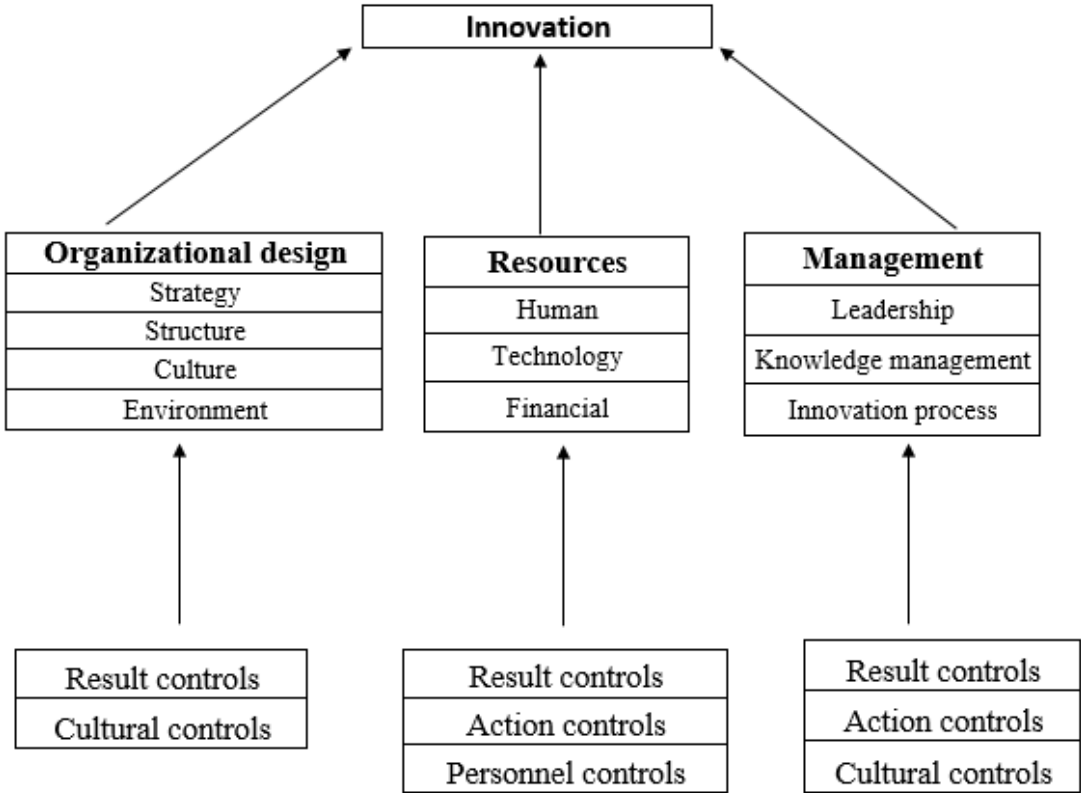


Figure 3: The extended framework of innovation

## **4.2.1 Organizational design**

The first component consists of the elements corporate strategy, organizational structure, organizational culture and external environment as mentioned in chapter two.

### **4.2.1.1 Corporate strategy**

As mentioned earlier in chapter two, corporate strategy focuses on the strategy of the organization and the strategy that is used during the innovation process (Smith et al., 2008). The corporate strategy of EY focuses on the quality of the audit. The strategy of EY is to deliver the highest quality of the audit and to become the market leader. This strategy is determined by the head office in the Netherlands, which is located in Rotterdam. This means that the fifteen offices within EY do not determine the strategy itself. To realize this strategy and to become market leader, it is important to innovate. Steven van Aerde confirms this and state:

First, we want to be the market leader, we want to deliver the best quality. To achieve this, innovation should be used.

Delivering high quality is essential to the organization, and is even more important than having profit, although it is of course a necessity for an organization to break even. As stated by Ruben Hendriks:

We focus on delivering high quality. This may even be at the expense of extra high working hours, low profit margins and sometimes even negative profit margins.

This is necessary due to the lack of trust that arose in the last decade caused by frauds, which led to a negative reputation of the audit profession. The strategy of the innovation processes are eventually matched with the strategy of the organization. As mentioned earlier, each main innovation within EY is developed to increase the quality of the audit. Luuk Eliëns, however, states that the strategic fit of an innovation is not the most important element of an innovation process:

There has to be a strategic fit. This is, however, after the generation and development of ideas and not before. It is therefore not the most important condition.

Luuk Eliëns therefore disagrees with Sundbo (1997), who stated that all innovations should be in line with the strategy of the company.

#### **4.2.1.2 Organizational structure**

Organizational structure focuses on the degree of centralization, formalization and specialization (Smith et al., 2008), as mentioned in chapter two. First of all, EY is a centralized organization. Wouter Tosserrams states:

EY is a centralized organization, due to the fact that it is an international organization. Innovation processes are developed and introduced by Global, and these innovation processes are then implemented, in which there is localization to each country.

Global decides and organizes which innovation processes get developed and when they are implemented based on a worldwide uniform approach. An EY office does not have a choice whether the innovation process is implemented or not according to several (senior) managers. Ronald Regelink, for example, states:

Global forces employees to use the new tool. This is imposed.

Ruben Hendriks and Steven van Aerde, state this as well. Global forces them to implement it. Within twelve to fifteen months, each office has implemented the new innovation process. The main reason for this according to Bert Rustenhoven is:

It starts at the approach of EY. It has to be one worldwide uniform approach. You want an international setting, because you want to have a full service approach, in which there is one worldwide uniform approach.

Consequently, EY only consists of incremental processes, without the presence of disruptive processes. It is based on existing knowledge. This is line with the results found by Goffin and Mitchell (2005) who found out that centralization has a positive effect on incremental innovation.

Besides EY being a centralized organization, it is also a formalized one. As mentioned earlier, it is important to use a uniform approach to perform the audit in order to ensure the quality of the audit. As mentioned in paragraph one of chapter four, standardization is used to achieve this. Besides that, there are many rules with regard to the audit. Rules are, for example, determined by the AFM, who is the supervisor of financial markets. There are rules for using the methodology, for example, by using checklists. There are standardized steps, which an employee has to follow during the audit. This high level of formalization also explains why EY has incremental innovation processes. As mentioned earlier in chapter two, a high degree

of formalization leads to incremental innovation (Subramanian & Nilakanta, 1996; Goffin & Mitchell, 2005).

#### **4.2.1.3 Organizational culture**

The organizational culture is crucial in order to make an innovation successful (Smith et al., 2008). EY tries to create an organizational culture that is beneficial for the innovation process. The organization itself has several characteristics that help in creating an organizational culture that is beneficial for the innovation process. First of all, the average age of the employees of EY Arnhem is approximately thirty. The organization is therefore considered as a young and dynamic organization. Lucien Seinen, for example, states

The organizational culture has a dynamic setting, due to the average age of its employees. The advantage of this low age average is that employees are open to change.

Therefore, the organization is not risk averse, which enables the organization in making optimal decisions (Ackert & Deaves, 2009; Pompian, 2012). A young and dynamic organization also makes it easier to change. Wichiert van Olst, partner of EY Arnhem, confirms this:

The old guard have more problems getting used to changes and innovation more, compared to the youngsters.

A mindset has to be created to overcome this problem, according to Bert Penders.

The mindset of trying something new is mainly created by talking with other people. Besides that, this is done by showing people the advantages and disadvantages of the tool.

Another characteristic is that EY Arnhem is experienced as an open organization by its employees, in which it is possible to give an opinion about activities within the organization. Employees within EY correct each other on their behavior and their performance.

The organization uses several controls to create an organizational culture that is beneficial for the innovation process. Earlier research states that result controls and cultural controls are helpful to create this organizational culture. These types of controls are indeed used by EY to create a stable organizational culture that is beneficial for the innovation process.

First of all, result controls are used to create an organizational culture that is open for innovation. The organization analyses different innovation processes within the organization and discusses the results of these analyses with its employees. It analyzes, for example, Canvas and shows employees an objective opinion on the advantages of the innovation process based on analyses. This facilitates to convince employees that the innovation process is beneficial. As mentioned earlier, it is important to motivate people in which they are committed to the innovation process in order to achieve a successful innovation process (Adams et al., 2006).

Besides that, the organization continuously evaluates the innovation process. As discussed by Davila (2000), it is necessary that employees are held up to date in order to create acceptance about strategic uncertainties during the innovation process. The organization continuously evaluates what went wrong and examines and discusses the cause of it. Root cause analysis is used for this, according to Wouter Tosserrams. Employees also receive an update every two weeks about what went wrong and what went well. The organization provides tools within these updates to show how performance in activities can be improved. Additionally to these updates, the organization designed classroom sessions in which employees provide feedback on the innovation process. During these classroom sessions, employees discuss how the innovation process should be applied in practice. Within these classroom sessions employees are motivated by discussing the updates in, for example, Canvas. Wouter Tosserrams mentions one important condition with regard to feedback:

It is important to not only discuss the activities that went well, but also to discuss the activities that went wrong, to create self-reflection, because that is useful. People recognize a particular problem as an item to focus on which is discussed during the classroom sessions.

It also shows them, that the organization continuously tries to improve the tools they are working with, which motivates employees to be committed to the innovation process. Again, this creates acceptance about strategic uncertainties during the innovation process as discussed by Davila (2000).

The organization uses feedback continuously. Within the organization this is mainly done by using Feedback Friday. Feedback Friday is a tool that is used by the organization to discuss experiences of new tools such as Canvas and to discuss issues about occurring problems or about good performances. This is done by sending an email each Friday. The

organization hopes that employees reflect themselves therefore more often. Wichiert van Olst, partner of EY, however states:

The usefulness of feedback Friday depends on a person. Some colleagues find feedback Friday great, while others say, my mailbox is already full and therefore they throw it in their garbage can. It is never a clear story.

The influence of feedback Friday on innovation is therefore ambiguous. This is not in line with the literature in which Davila (2000), states that it is easier for employees to accept strategic uncertainties and problems, due to the fact that they are held up to date.

Furthermore, cultural controls are used by the organization. Cultural controls are useful in creating a stable environment that is open to innovation (Simons, 2013 a). EY organization uses cultural controls to achieve this. Norms and values are created in which employees correct each other on their behavior. There are unwritten rules within the organization. It is, for example, not appreciated when someone closes his or her door. The door of a room should always be open, because it facilitates for employees to communicate with each other and ask questions to each other. An example of Bert Penders illustrates this culture:

People desire that your door is open, so people can just enter your room. I get corrected when I do not have it open. It is an open culture, in which everybody should be able to enter each other's room.

Employees discuss with each other which activities could improve. Eventually, they all want the best performance for the organization, which sometimes causes corrections on each other's behaviors. Correcting each other is done in official and unofficial ways. An unofficial way is, for example, telling a person that his or her door is closed. This creates social pressure in which employees act in the best interest of the organization, which is an important condition as discussed in chapter two. Correcting each other is also done by reviewing each other's work. This can only be done by managers, senior managers and partners. They review whether the innovation process is conducted in the proper way, but also whether, for example, Canvas is used in the proper way. Employees are corrected when this has not been done properly, which leads to a better use of Canvas. This creates organizational learning as well, because employees use the innovation process in the correct way after they have been corrected. This is crucial as mentioned in chapter two, because correcting each other makes it possible to solve and overcome problems and barriers, which is beneficial to the innovation

process.

Cultural controls are used in several other ways. The organization designed so called 'accountancy families' as mentioned by Wichiert van Olst:

There are accountancy families created, in which employees sit together and discuss what they want to change and come up with innovation ideas. These families consist of ten to fifteen people with different functions.

Besides that, experiences about the current innovation processes are exchanged in which employees also exchange knowledge. This creates acceptance of the innovation process, when these experiences are positive, which makes the innovation process more successful, due to employees being more willing to put more effort in it.

Merchant and Van der Stede (2011) also mention the use of group-based rewards to stimulate a positive organizational culture. Group-based rewards are, however, not used by EY to motivate employees. Merchant and Van der Stede (2011) discuss that these types of rewards can be used by the organization in order to create motivation and in order to force employees to correct each other. Group-based rewards are, however, not used by the organization.

#### **4.2.1.4 External environment**

According to contingency theory, it is impossible to control the external environment (Birkinshaw et al., 2008). Therefore, MCSs cannot be used. It is therefore important to focus on the factors that have an important role regarding the external environment. There are three main factors that have a role with regard to the external environment.

The first factor is law and regulation. Law and regulation have an important role in performing the audit. Law and regulation determine the rules that have to be applied during the audit. An example of a regulation is the ISA's, the International Audit Standards. Changes in doing the audit are mainly determined by changes in the ISA's. Innovation processes are often designed and developed based on the new law and regulation within a country. The AFM gives guidelines that are included in the new innovation process, such as Canvas. Law and regulation therefore create boundaries in which EY operates. It also forces EY to innovate continuously, due to the fact that the rules are changing continuously. Davenport (2013) states this as one of the major challenges for the organization during the innovation process.

A second factor within the external environment is the country in which the office is located, because this can influence the innovation process in several ways. First of all, each country has its own rules and therefore performs the audit in its own way. In the Netherlands, the UK and the United States there are, for example, additional conditions that have to be fulfilled, while Belgium does not have these additional conditions. The consequence of this is that an innovation tool, such as Canvas, is used differently compared to, for example, Belgium. Besides that, there is a difference in the attitude of countries as discussed by Wouter Tosserams:

You see in those class room sessions that Dutch people are more sceptical and ask more questions, while in other countries people just follow their boss. If the boss in Germany says, we are going to do this, then everybody does it.

A third factor is the market in which the organization operates. The successfulness of an innovation process is also determined by the acceptance of the market, according to Wichiert van Olst:

It has to be connected to the expectations of the market. At the moment that the market is not ready for it, you should not do it, or you should slow the process, because otherwise there is no support for it.

It is possible that the market is not ready for this type of innovation process, which makes an innovation process unsuccessful due to the fact that it is not accepted.

The last factor within the external environment are changes within society. For example, changes in technology. Within EY, Microsoft was the facilitator of the audit tool before Canvas, called Gammix. Microsoft, however, stopped supporting this tool. Due to that, a tool has an end of life and therefore the organization is forced to develop a new tool.

## **4.2.2 Resources**

The second component of the framework consists of human resources, technological resources, and financial resources as mentioned earlier. Within this component, EY uses controls with regard to the human resource and technological resource element.

### **4.2.2.1 Human resources**

Human resources is the first element with the resource component. Gilbert den Brok states:

Human capital is the most important capital within this organization.

Intrinsic motivation is seen as an important characteristic of the employees at EY. Intrinsic motivation is the key criteria in order to innovate, according to Ronald Regelink, Gilbert den Brok and Lucien Seinen. Gilbert den Brok states:

Innovation cannot be successful, when employees do not support it.

He also states:

Employees have to be intrinsically motivated.

This is indeed a key factor according to Smith et al. (2008). It is therefore important that there is a sufficient amount of participation by employees to accept the innovation process and to use it. A way to do this is, is by making the innovation process applicable and understandable. This is important according to Ronald Regelink:

Small uncertainties decrease the motivation of employees.

Which causes a less successful innovation process. The organization uses several controls to have sufficient human resources and to increase them. Existing literature discusses three types of controls that have an influence with regard to this element, result controls, action controls and personnel controls. These three types of controls are also used by EY.

First of all, result controls are used by having a job description. Employees have to meet certain criteria, before they are allowed work at EY. First of all, a minimal level of education is needed. A higher professional education level is needed to meet the first criteria of the job description. In the Netherland this is called 'hoger beroepsonderwijs' or 'HBO'. Besides that, employees have to perform an assessment test in which there is a numerical insight test, a syllogism test and a verbal test. It is not possible to work at EY, without passing this test. The organization therefore has the confirmation that the person who passes the test has the proper skills, which is important for the success of an innovation process. This is because, as mentioned by Merchant and Van der Stede (2011), more knowledge results in a more efficient and successful innovation process. Also Smith et al. (2008) state that proper skills are necessary, because it helps in understanding the innovation process.

The organization also provides studies in order to increase the knowledge level within the organization and in order to create proper skills and knowledge. When an employee is hired, they are obligate to follow a study besides working. This result control is therefore combined with an action control. Employees are forced by the organization to follow a study.

This can be done internal or external. As mentioned by Merchant and Van der Stede (2011), action controls are used to let employees act in the best interest of the organization. By forcing employees to study, an organization increases its knowledge which is in the best interest of the organization.

Besides a study, employees are also obligated to follow a training or course two times a year. The first course is during the summer. In this course, the introduction of a new tool is discussed. Employees start practicing with the innovation process, for example, Canvas and are able to ask questions immediately to the champions who are participating these courses as well. Problems that cannot be solved are sent to the head office, which may be better to solve problems. This improves the innovation process. The course takes one or two days, and is given on a national level by a champion, an expert in, for example, Canvas or data analysis. This champion is trained by a champion of the champion, such as Wouter Tosserrams. The second course is an evaluation of the processes and discusses current developments. It discusses the problems during the innovation process. These practices are paid by the organization and are also used to motivate employees, for example, by sharing best practices. This helps in overcoming the fear of trying something new. These courses can also be followed online by using web learning or Skype sessions, which makes it possible to have courses in an international way. The question was asked whether these courses were useful or not. All employees stated it was. For example, the answer of Bert Penders and Bert Rustenhoven was:

Yes, absolutely!

Additionally, goals are set in the beginning of the year. As mentioned in chapter two, setting goals lead to an increase in the motivation of employees (Davila, 2005). Employees are accountable for their actions. The progress of these goals is evaluated during the year in the so called mid-year reviews. Following that, an end-review at the end of the fiscal year in June is given. This review has four components: markets, people, operations and quality.

Participating in innovations, for example by participating in pilots, has an indirect influence on quality and therefore on your review. This review contains five scales, in which scale one is equivalent to a bad performance, scale three is an average performance and scale five is an excellent performance. The higher the score, the higher the increase in salary, the higher the growing opportunities inside the organization and the higher the bonus an employee receives. Having an incentive increases the motivation of employees (Ackert & Deaves, 2009;

Pompian, 2012). It stimulates employees to work according to the norm. However, Bert Rustenhoven states this effect does not occur at EY and explains why:

People get stimulated in an indirect way by use of a bonus. The more pilots, the higher your rating and therefore the higher a bonus. But this is too indirect.

Personnel controls are also used by EY and create sufficient resources. Smith et al. (2008) argue that it is important to have sufficient resources in order to develop an idea into an innovation. (Senior) managers at EY state that it is indeed of high importance for an organization to have enough capacity, in which there are employees who have experience about the innovation process, for example, employees who already participated in a pilot. Innovation cannot be successful when there is a lack of capacity. The (senior) managers, however, state that there are sufficient knowledge resources within the organization. Ronald Regelink, for example, states:

There is sufficient knowledge within the organization, if you search for it.

The only issue is, that employees should know where to find these knowledge resources. EY introduced a central support group which can be approached when there are problems during the innovation process. For example regarding data analysis, this support group is used to obtain data from companies. The organization additionally has experts, so called champions, who answer questions during Q&A's or help in solving problems. Within EY Arnhem, this is Bert Rustenhoven. A crucial problem according to Bert Rustenhoven, however, is:

It is sometimes difficult to contact the right person.

A problem that currently cannot be solved by using controls is the lack of time employees of EY have to deal with. The (senior) managers at EY state that time is an important issue regarding the acceptance of innovation, and the problem within EY is that lack of time. Steven van Aerde, for example, states:

A bonus does not motivate me to innovate more and to work harder. I think that I am already busy enough.

Interestingly this is not discussed in chapter two, although it is an important factor. As mentioned earlier, data analysis is currently an extension within the control and not a substitutive. It therefore takes more time to control a financial statement. Employees within

EY, however, do not have this time, and therefore the implementation of data analysis is less successful. It is therefore important that time is managed carefully.

#### **4.2.2.2 Technological resources**

Technological resources are also a key element within the successfulness of an innovation process. Canvas and data analysis are both technological innovation processes and therefore it is important that EY has sufficient technological resources. Gilbert den Brok states:

The most important aspect is the reliability of the technological system, which you can use 24/7. It is not allowed that errors occur.

Currently the server is located in Frankfurt. Nobody is able to perform an audit, when problems arise within the server in Frankfurt. It is therefore important that the server functions properly. Employees are more motivated to work with the new innovation processes, when the server is functioning properly.

Existing literature states that organization can use action controls and personnel controls with regard to this element. The case study shows that EY indeed uses action controls and personnel controls regarding this element. Action controls at EY are used to provide guidelines for the use of the innovation processes, such as Canvas and data analysis. Action controls are needed in order to use technology in the proper way (Merchant & Van der Stede, 2011). Within Canvas guidelines are provided, that help employees in using Canvas. These guidelines provide ways of using Canvas, and explains how certain activities within Canvas should be done. The usefulness of these guidelines depends on the complexity of the innovation process. Wouter Tosserrams states about the guideline of Canvas:

It is a long document that nobody reads. It is actually the guideline of how to use it, but you often see that people do not read this guideline. They just start with it.

Therefore, it is questionable whether these guidelines are useful with regard to Canvas. Data analysis also has guidelines that helps in simplifying the task, which makes the innovation process therefore more efficient. Regarding this innovation process, guidelines are useful according to Bert Rustenhoven:

This is necessary, because it is a complex process. Therefore, guidelines are provided to prevent problems.

This indicates that action controls are only useful when an innovation process becomes more complex.

Furthermore, EY uses personnel controls to create sufficient technological resources. As discussed by Smith et al. (2008) it is important to have sufficient resources. EY developed a back-up plan when it is, for example, not possible to have an internet connection at a client. EY developed hotspots at the mobile phone of every single employee. Therefore, permanent internet connection is provided, which makes it always possible to work at a client. Ruben Hendriks, for example, states:

It is possible that a client owns a secured internet system, so we took care of that.

Everybody working at EY has an Iphone, which you can use as a hotspot.

There is, however, a problem that arises with regard to the technological resources at EY. EY sometimes has problems with the reliability of the server, because the stability and connection of the internet is not optimal, due to a low capacity. Problems arise when many employees are working within the server. It therefore becomes harder to work with Canvas, which decreases the commitment of employees to Canvas. Leonardi (2011) states, as mentioned in chapter two, that technological problems are ignored. This is, however, not the case within EY. Personnel controls are used to overcome this problem. A text message by EY Netherlands is sent to all employees when such capacity problems arise. EY Netherlands also provides an update each hour, in which they tell employees whether the problem is already solved or not. Additionally, EY has a help desk in which people of IT help in solving the problem. This helpdesk consist of several levels. First of all, the helpdesk within the Netherlands tries to solve to problems, if it cannot be solved at this level, the problem is sent to the helpdesk of EMEIA. If they cannot solve the problem, the problem is sent to Global, where the designers of the innovation process are located. Also designers of Apple were hired to design the innovation process in the most intuitive way.

#### **4.2.2.3 Financial resources**

There are sufficient financial resources within EY. Ruben Hendriks states that it is the advantage of being a large international organization, in which innovation processes are developed globally:

This increases the possibilities to perform in a proper way, choosing a proper strategy, and it creates more possibilities to develop a proper tool for data analysis.

Bert Rustenhoven agrees with Ruben Hendriks, and states that it creates more possibilities to perform the innovation process in a proper way. There are, for example, less financial boundaries. It is still necessary to make decision, but it enables making decisions due to the fact that there are sufficient financial resources. This is in line with the theory of Subramanian and Nilakanta (1996), who stated that it makes it easier to have an innovation process in the most efficient way. This is also in line with Edquist (2011), who states that sufficient financial resources enables it to turn ideas into a successful innovation.

### **4.2.3 Management**

The third component of the extended framework consists of leadership, knowledge management and the innovation process. Controls are used within each element.

#### **4.2.3.1 Leadership**

Managers and the partner of EY are important determinants in the successfulness of the innovation process. They have several tasks. The first task is the division of the tasks, which has to be done. For example, within Canvas, managers and the partner decide which employee has to do which task within Canvas. This is, however, focused on the activities of the employees itself, and it is not necessarily related to the innovation process. As mentioned earlier in this chapter, it is important that this is done properly, due to the lack of time employees have.

Managers have an important role in the acceptance of new innovations, which is more important with regard to the innovation process. As discussed by Prajogo and Ahmed (2006), it is crucial that managers support the innovation process. Employees do not support the innovation process without support by managers. Wouter Tosserrams agrees with Prajogo and Ahmed (2006). He states:

I think that when managers say that they do not find the new tool interesting, continue with the old approach, employees do not support and work with the new tool.

Managers therefore have an important role, by supporting an innovating process.

Also Steven van Aerde, Bert Penders and Vera Stappers agree on this and state:

As a manager, you of course have to support the innovation process. My role is that people work with it and that people perform it in a proper way.

The tasks of managers are that employees work with, for example, Canvas. As mentioned in the human resource element, it is essential that employees participate in the innovation process, and managers play a key role regarding that. Managers help employees to overcome the fear of something new, by talking with them and by providing them structure. They explain the need and utilization of the tool, how it should be used, and in which year the organization starts to use it. Managers also discuss the advantages and disadvantages of the new tool, in which they, for example, discuss the success stories and therefore try to motivate employees.

The organization uses different types of control to increase the successfulness of this element within the innovation process. The controls that are used by EY are in line with the controls literature discusses regarding this element, which are result controls and action controls.

First of all, the organization uses result controls. As mentioned earlier in the human resources element, EY sets goals which leads to an increase in motivation of the employees. These goals are discussed with the manager and therefore the goals of the employees are in line with the goals of the manager. As discussed by Zheng (2012) and Simons (2013 a) goal congruence helps in achieving the goals of the organization and therefore helps in creating a more successful innovation process.

The organization also uses incentives to motivate employees. Existing literature states that incentives make it easier for managers to control their employees (Zimmerman, 2011). The organization, however, barely uses incentives to motivate employees to be involved in the innovation process. In the past, the organizations used monetary incentives, such as gifts or a bonus, what worked well according to Bert Penders:

In the past, small gifts or bonuses were used. But this does no longer exists. It worked, because you created support. But eventually, too many employees wanted to participate in, for example, a pilot.

As indicated by Bert Penders, the organization currently does not use direct monetary incentives anymore regarding the innovation process. This is confirmed by five (senior) managers. This, however, is not completely true. The organization stimulates participating of employees in the innovation process by using monetary incentives, but does this in a (too) indirect way. For example, Vera Stappers states:

Fifty percent of the courses that are given, are paid by the organization. The other fifty percent is paid by own budget. Therefore, there was an incentive used. It is motivating people in an indirect way.

Bert Rustenhoven, as well, states that employees are stimulated by a bonus. Although he criticizes the system:

It is possible to obtain a higher rating when an employee is involved in more pilots and a higher rating leads to a higher salary and higher bonus. This is, however, too indirect.

A monetary incentives is therefore not perceived as an incentives, in which the perception of Steven van Aerde' is a proper example of it:

It does not motivate me to do something extra. The bonus is not smashing and I am already have a lack of time.

Therefore, monetary incentives within EY are currently not helpful in making the innovation process more successful. The organization additionally uses non-monetary incentives. Some employees who actively participate in the innovation process can get appreciation during unofficial meetings, what is crucial to motivate employees according to Ackert and Deaves (2009) and Pompian (2012).

The organization also uses result controls to help managers in convincing other employees to use new systems. Analyses and evaluations are used to obtain objective information about the quality and the advantages of the new system, and managers use this information to support, for example, Canvas and to convince other employees to use it. Employees within EY sometimes have problems when they have to work with the new system instead of old and familiar ones. These analyses are then useful to convince employees about beneficial effects of the new system. Employees are therefore motivated which leads to a more efficient innovation process.

Furthermore, the organization uses action controls to control the activities of managers and to force them, for example, to follow enough courses. Bert Penders provides an example of this.

Partners are obligated to invest 1200 hours in the quality component which is one of the four components of the review as mentioned earlier. This can be done by following a course, but this can also be done by performing a review. It is obligated to spend

these 1200 hours. The partner is corrected when this is not the case, he or she has to focus then more on quality and therefore has to stop with certain assignments.

Partners therefore become accountable for the work they do, and this is according to Simons (2013 b) beneficial for the innovation process. The organization, however, does not give employees a higher degree of control over their work as discussed by the literature in chapter two. This potentially creates an entrepreneurial gap, in which the span of accountability is wider than the span of control (Simons, 2013 b).

#### **4.2.3.2 Knowledge management**

It is the task of managers to guarantee a sufficient level of knowledge within the organization. Existing literature shows that result controls and cultural controls are useful regarding this element. The organization, however, does not only use result controls and cultural controls. The organization also uses personnel controls to achieve a sufficient level of knowledge.

The organization uses result controls by continuously evaluating as mentioned earlier. According to Merchant and Van der Stede (2011), evaluating processes creates organizational learning. Several (senior) managers state that this is indeed true. Steven van Aerde, for example, states:

There was a Q&A in which champions answered questions of staff. These answers were then communicated to the staff, which made it possible to reflect on it. This was positive. A little bit of learning, because there was feedback.

Furthermore, personnel controls are used to achieve a sufficient level of knowledge within EY. As discussed earlier in this chapter, EY uses job descriptions and courses to achieve sufficient knowledge within the organization. Courses additionally create organizational learning. Employees discuss with each other how they would solve a problem or how they would work with a certain activity within Canvas and together they find the best way to do this. The courses are provided at different levels. Managers have courses at a higher level compared to staff. Managers therefore have more knowledge about the new system and it is their responsibility to transfer this knowledge to other employees.

Besides that, the organization uses cultural controls to achieve organizational learning. The organization divides employees in teams to perform an audit. These teams consist of multiples, which enables exchange of knowledge, and leads to organizational learning.

As discussed by Bisbe and Otley (2004), organizational learning provides input for new innovation. It also leads to more successful innovation processes, due to easier overcoming problems by employees.

#### **4.2.3.3 Innovation process**

This element focuses on the entire innovation process of EY. The innovation process starts with the ideation phase in which ideas are generated and selected and in which teams are formulated. Following that, the concept phase starts, in which the teams develop the ideas into a concept. Then, this concept is developed into an innovation in the startup phase, and eventually these innovations are implemented into the organization.

Existing literature shows that result controls are useful regarding this element. The organization, however, uses three types of controls, result controls, action controls, and personnel controls. Result controls are, first of all, used to create progress and structure during the innovation process. There are deliverables each week, which forces employees to generate good ideas. The innovation process already stops when these deliverables are not met. This means that there has to be progress in order to continue with the innovation process. It is important that structure is created, because this facilitates to keep all innovations in line with the overall strategy of the organization which is an important condition Sundbo (1997).

Furthermore, the organization evaluates the performance after each phase. After the first phase, there is a so called pitch day, in which the commitment of the team and the quality of the idea, and the quality of the pitch is rated. After the second phase, called the battle of innovation, they are rated on the quality of their team, prototype, customer validation, and visibility. During this phase, teams examine the market conditions and the possibility to implement the innovation. After the third phase, there is decided whether the organization wants to implement the innovation or not. It is important that employees are accountable for their work, because this motivates employees (Simons, 2013 b).

Another result control that is used in the first three phases is the availability of a large budget and the opportunity of achieving a bonus. Luuk Eliëns describes two types of bonuses:

For external teams there is an opportunity to earn a bonus of ten percent of the gross margin with a maximum of 100.000 euro each year for each team member of the innovation team. For internal teams, there is an opportunity to earn a stable cash bonus of 10.000 euro each year for each team member of the innovation team. This motivates. But intrinsic motivation is still more important.

This means that this bonus is only used for employees who are actively involved in the development of the innovation. As mentioned earlier, there is no direct bonus during the implementation of the innovation, for example, for employees working in the pilots.

The management of the innovation process after implementation plays a crucial role as well. As mentioned earlier, goals are set and a plan is made to achieve that goal. According to Gilbert den Brok:

The most important task is to have a plan, how to conduct the innovation process within the organization. Which data do we need? And how are we going to achieve that? A plan helps mostly in making a process as efficient and effective as possible. Because you will see that an innovation stops when you randomly perform tasks.

A plan therefore helps in creating steps and therefore structures the process. This facilitates coordination of the innovation process, which helps in making the process more effective and efficient. The innovation becomes unsuccessful when there is no clearly structured plan.

Ronald Regelink agrees with Gilbert den Brok, and states that it is indeed important to have a concrete plan, how to perform the innovation process. According to Bert Rustenhoven, there is a problem that often arises:

It is not yet embedded in the control, which occurred with data analysis. This causes a lower acceptance of the innovation process.

Additionally, EY uses action controls during the innovation process. The organization creates boundary conditions in which the teams are allowed to innovate. It is not possible to continue with the development of an innovation when these conditions are not met. Luuk Eliëns states:

If you do not meet the boundary conditions, then you do not have to start with it, because then you will never succeed.

Besides that, the organization uses personnel controls. Training is given to increase the knowledge of employees working within the innovation process. Courses are, for example, given about the way innovation should be done.

Besides that, the organization creates a high amount of workload. The purpose of this is that only employees who have intrinsic motivation to innovate, continue with the innovation process. Employees have to work on the innovation process, besides their normal audit activities.

### **4.3 Testing the hypotheses**

Based on these results, it is possible to test the hypotheses discussed in chapter two. This helps in answering the research question.

#### **4.3.1 The first hypothesis**

The first hypothesis examines the influence of result controls and cultural controls on the management of innovation. It states that result controls and cultural controls have a positive influence on creating an organizational cultural that supports innovation. Empirical results show that this is indeed true, and therefore that the hypothesis is valid.

The results show that result controls can create an organizational culture that is open for innovation. The use of analyses leads to an objective opinion which makes it easier to convince and motivate employees.

Furthermore, cultural controls are useful in creating an organizational culture that supports innovation. Empirical results show that an organizational culture in which employees correct each other, is indeed beneficial for the innovation process. This is due to the fact that the organizational culture supports the innovation process in which experiences and knowledge are exchanged, which results in organizational learning.

Smith et al. (2008) concludes that organizational culture is a key element in their framework. Consequently, organizational culture is crucial in the management of innovation. Similar results were found by Smith (2009), who adjusted the framework of Smith et al. (2008). The results with regard to this hypothesis are therefore important, because this enables to conclude that result controls and cultural controls have a crucial role in the management of innovation.

#### **4.3.2 The second hypothesis**

The second hypothesis examined the influence of result controls, action controls, and personnel controls on the resource component. The hypothesis states that result controls, action controls and personnel controls have a positive influence on human and technological resources. It is necessary to discuss the usefulness of controls within the elements of the resource component in order to test the hypothesis.

With regard to the human resource element, empirical results show that result controls and personnel controls have a positive influence on the management of innovation. Result controls are useful to motivate employees, by setting goals and making employees accountable for their actions. Similar results were found by Simons (2013 b), who found that control systems

can be used to motivate employees and stimulate innovation.

Personnel controls also have a positive influence on the human resource component. Job descriptions and courses lead to sufficient skills that are necessary in order to use the innovations within EY. The training and courses also help in increasing these skills.

There can therefore be concluded that result controls and personnel controls have a positive influence on the human resource element.

Regarding the technological resource element, it can be concluded that action controls and personnel controls have a positive influence on innovation. Action controls guide employees to use technological resources efficiently. Merchant and Van der Stede (2011) stated that guidelines are useful, but results indicate that guidelines are only useful when an innovation process is more complex.

Furthermore, personnel controls have a positive influence with regard to this element, because it creates extra resources and helps in overcoming technological problems during the innovation process. Haustein et al. (2014) show similar results, and concluded that personnel controls indeed have a positive effect on technology.

Therefore, the hypothesis that result controls, action controls and personnel controls have a positive influence on human and technological resources is valid.

### **4.3.3 The third hypothesis**

The third hypothesis examines the influence of result controls, action controls and cultural controls on the management component. The hypothesis states that result controls, action controls and cultural controls have a positive influence on the management component. To examine whether the hypothesis can be accepted or not, it is necessary to discuss the usefulness of these controls within the elements of the management component.

With regard to the leadership element, there can be concluded that result controls are helpful. There is goal congruence between managers and employees when result controls are used. This is seen as an important condition during the innovation process. Besides that, employees are motivated by organization by using incentives, and therefore employees put more effort in the innovation process. Result controls are also helpful in convincing employees that it is necessary to use the innovation process.

Additionally, action controls are used by holding partners accountable for their work. This has a positive influence on the innovation process, as concluded by Simons (2013 b).

Interestingly, this conclusion is in line with the conclusion of Bisbe and Otley (2004),

who based their findings on the four levers of control framework by Simons. They concluded that using MCSs by top management has a positive influence on innovation and leads to a better performance. This means that, although different frameworks are used, similar results are found, which increase the strength of the results regarding this element.

Empirical results show that result controls and cultural controls have a positive influence on the knowledge management element. Each type of control is useful in creating organizational learning which has a positive influence on the innovation process, because employees are have more skills due to it.

The results, however, show a missing link with regard to the existing literature. The results show that also personnel controls are useful, because it causes organizational learning.

With regard to the innovation process element, result controls have a positive influence. Result controls are useful to motivate employees by using incentives and are useful to create progress within the innovation process. It enables adjustments and improvements during the innovation process. This result is in line with the results found by Zheng (2012), who found that MCSs are useful during interactive processes and for controlling risk.

Within this element a missing link is found, because action controls and personnel controls have a positive influence regarding this element. Action controls are necessary in order to guide an innovation process. They are needed when the innovation process is more complex. Personnel controls, on the other hand, have a positive influence due to the fact that it increases the knowledge of employees and helps in selecting the proper employees, including proper skills and motivation that is necessary during the innovation process.

The hypothesis is accepted, because result controls, action controls and cultural controls indeed have a positive influence on the management component. There are, however, missing links found with regard to this component.

#### **4.3.4 The fourth hypothesis**

The fourth and last hypothesis examines the influence of controls on the management of innovation. This hypothesis states that MCSs have a positive influence on the management. This hypothesis therefore answers the research question and can be tested by summarizing the first three hypotheses and by examining the three components of innovation.

The first hypothesis discussed the first component of the innovation framework was accepted. This means that controls have a positive influence on the organizational design component.

The second hypothesis discussed the second component of the framework and was accepted, which means that controls also have a positive influence on the resource component. The third hypothesis discussed the management component, and also this hypothesis was accepted.

Due to the empirical validity of the first three hypotheses, which can be summed up as the positive influence of MCS, it indicates that the fourth hypothesis is valid as well and therefore can be accepted. Interestingly, the organization often uses several controls to accomplish a goal. For example, creating an open organizational culture is done by using both, result controls and cultural controls. This is line with the conclusion of Zheng (2012), who states that controls are often used as a package.

The empirical results, however, found some missing links in the existing literature. The extended framework that is discussed in chapter two therefore has to be extended additionally to create an overview of the influence of MCSs on innovation in figure four. With regard to the knowledge management element, empirical results show that personnel controls are helpful. Personnel controls were, however, not included in the extended framework discussed in chapter two and therefore should therefore be added to this framework. Furthermore, with regard to the innovation process element a missing link was found. Empirical results showed that action controls and personnel controls are useful. These were already included in the framework due to the fact that they have an influence on leadership and knowledge management.

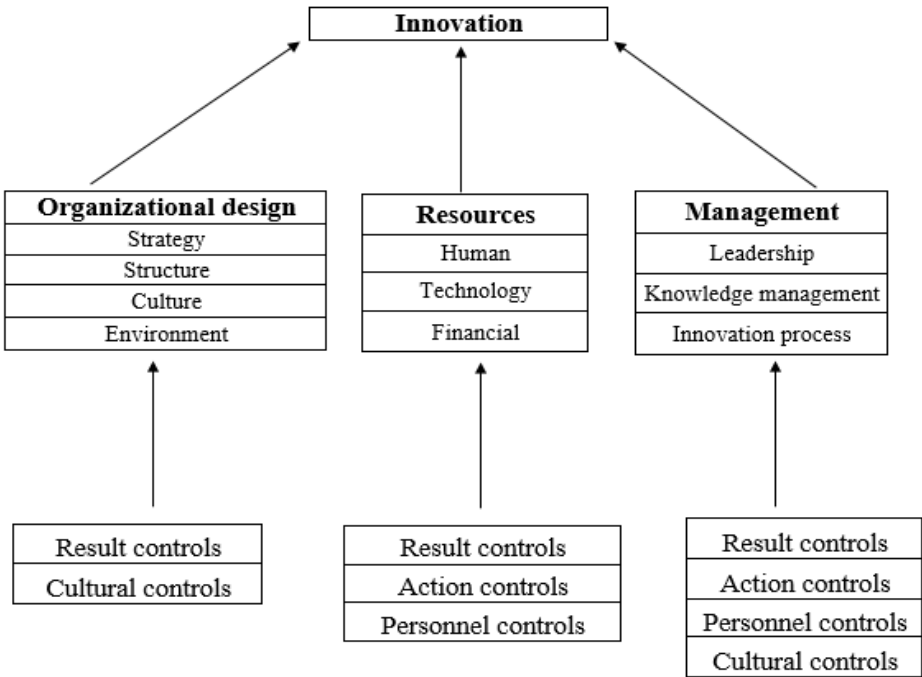


Figure 4: The influence of MCSs on innovation

## **5 Conclusion and discussion**

This chapter answers the research question and provides suggestions for further research. It also discusses the strengths and weaknesses of this thesis.

### **5.1 Conclusion**

This thesis examined the influence of MCSs on the management of innovation and examined which factors have an influence on the management of innovation. These factors were divided into three main components that consist in total of eleven elements. The results of this thesis show that MCSs have a positive influence on the management of innovation. Controls have an influence on several elements within the innovation process. These elements are organizational culture, human resources, technological resources, leadership, knowledge management, and the innovation process. Smith et al. (2008) concluded that organizational culture is a key element in the management of innovation and similar results were found in this thesis.

Results show that result controls have a positive influence on the motivation of employees, in which result controls are used in several ways. Result controls are supportive in creating structure during the innovation process, by continuously evaluating, reviewing and providing feedback. It additionally helps in creating an organizational culture that is beneficial for the innovation process, in which employees are motivated. Therefore results of this thesis are in line with the results found by Simons (2013 b).

Action controls are helpful in creating structure within an innovation, because it provides guidelines to enable a more efficient innovation process. Action controls are particularly needed when innovation processes are complex.

Personnel controls, on the other hand, have a positive influence on the resources within the organization. It leads to an increase in knowledge, and it helps in creating skills that are necessary in order to have an innovation process in the most efficient way. Furthermore, it is useful in preventing resource problems, which is in line with the result found by Haustein et al. (2014).

Cultural controls are helpful in creating an organizational culture that stimulates the innovation process and therefore improves innovation. Culture controls lead to social pressure and creates organizational learning, which is helpful in creating a successful innovation process.

This thesis, however, found missing links in the existing literature. With regard to the knowledge management element, results show that personnel controls are essential due to creation of organizational learning. Additionally, there has been found a missing link in the literature regarding the innovation process element. The results show that not only result controls, but also action controls and personnel controls are supportive. The innovation process becomes more successful by providing guidelines and by creating sufficient knowledge and proper skills.

## **5.2 Strength and weaknesses**

This thesis has several limitations.

First of all, it is important to note that this thesis only focuses on process innovation. There were primarily process innovations within EY, and therefore product innovation is not discussed after chapter two. The conclusion of this thesis is therefore based on process innovation and not on product innovation.

Besides that, a single case study is performed in order to examine the influence of controls on the management of innovation. This leads to a low external validity. The positive side, however, is that the case study is done at one of the big four accountancy companies, which increases the external validity.

A problem during my thesis was that it was hard to develop a framework that could be used during my entire thesis. The framework of Smith et al. (2008) had categorization problems and therefore a new framework had to be developed. It was, however, difficult to categorize the factors mentioned in earlier research. The new framework facilitates the examination of the influence of controls on the management of innovation.

A positive remark regarding this thesis is that it was easy to arrange (senior) managers and the partner for the interviews. This was due to the fact that I followed an internship at EY. Therefore, it was easy to contact managers, which made it possible to arrange champions of the different innovation processes such as Canvas and data analysis. Consequently, this increased the quality of the answers that were given. The employees had sufficient knowledge about this topic, which increases the strength of the answers that were given.

Getting in contact with the right employees outside EY Arnhem, however, led to problems. This was due to the fact that they need to have sufficient knowledge about innovations within EY. The problem was that EY Arnhem did not have an innovation department and therefore it was necessary to ask employees outside EY Arnhem. As mentioned in this thesis, employees working within EY face a lack of time, and therefore are

less enthusiastic about being interviewed. I got support of Wichiert van Olst, partner at EY Arnhem, to arrange interviews with the employees I wanted. It was, however, still not possible to arrange, for example, Nout van Es for an interview, who is a champion of the champions within the innovation department of EY and focuses on the methodology of the innovation processes of EY. It was, however, possible to arrange Wouter Tosserams, also a champion of the champions within the innovation department of EY.

Furthermore, it was problematic to ask the questions that were suitable for my research in the beginning. This problem arose at the first interview with a manager of EY. After this interview, it was necessary to change the questions in order to have proper questions. These questions are used as well during the other nine interviews, but this decreases the internal validity.

### **5.3 Further research**

There are several suggestions for further research.

Further research could investigate the influence of controls on the management of innovation regarding other types of innovations, as product innovation or radical innovation. This thesis discusses incremental process innovation, but examining the influence of controls on product innovation and radical would provide additional benefit to existing literature.

Further research could also perform multiple case studies in which different offices of EY located in different countries are chosen. As discussed in this thesis, EY is an international organization and this makes it interesting to examine whether these four types of controls are used in other countries and whether their influence is similar.

Besides that, further research could perform similar research, within a different profession. Of further interesting examination of, for example, a non-profit organization or for example at an international bank makes it possible to examine whether similar results are found. This provides again stronger evidence of the influence of controls on the management of innovation.

## 6 Literature

Accountant (2016). PWC wereldwijd de grootste (<https://www.accountant.nl/nieuws/2016/2/pwc-wereldwijd-de-grootste>), retrieved at June 25.

Ackert, L., & Deaves, R. (2009). *Behavioral finance: Psychology, decision-making, and markets*. Cengage Learning.

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.

Berger, R., Dutta, S., Raffel, T., & Samuels, G. (2008). *Innovating at the top: how global CEOs drive innovation for growth and profit*. Springer.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of MCSs on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.

Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of MCSs' design in new product development. *Accounting, organizations and society*, 25(4), 383-409.

Davila, T. (2005). The promise of MCSs for innovation and strategic change. *Controlling strategy*, 37-61.

Dijkhuizen, A. (2015). Accountant van vroeger bestaat niet meer (<https://www.accountant.nl/opinie/20151/3/accountant-van-vroeger-bestaat-niet-meer/>), retrieved at June 25.

Edquist, C. (2011). Design of innovation policy through diagnostic analysis: identification of systemic problems (or failures). *Industrial and Corporate Change*, 20(6), 1725-1753.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ernst and Young (2016). Facts & Figures EY Nederland (<http://www.ey.com/NL/nl/Newsroom/Facts-and-figures>), retrieved at June 25.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444-461.
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2005). *Innovation management: Strategy and implementation using the pentathlon framework* (Vol. 2). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (2014). MCSs in innovation companies: a literature based framework. *Journal of Management Control*, 24(4), 343-382.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Leonardi, P. M. (2011). Innovation blindness: Culture, frames, and cross-boundary problem construction in the development of new technology concepts. *Organization Science*, 22(2), 347-369.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125-152.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2011). *MCSs: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2008). *Applying innovation*. Sage publications.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 63-82.
- Pompian, M. M. (2012). *Behavioral finance and wealth management*. Wiley Finance.
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Salerno, M. S., de Vasconcelos Gomes, L. A., da Silva, D. O., Bagno, R. B., & Freitas, S. L. T. U. (2015). Innovation processes: Which process for which project? *Technovation*, 35, 59-70.

Simons, R., a (2013). *Lever of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

Simons, R., b (2013). The Entrepreneurial Gap: How Managers Adjust Span of Accountability and Span of Control to Implement Business Strategy. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, 13-100.

Smith, M. K. (2009). *Innovation activities in call and contact centres-an exploratory study*. University Of Strathclyde.

Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of innovation management*, 12(04), 655-676.

Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.

Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.

Vennix, J. A. M. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Pearson custom publishing.

Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Zheng, T. (2012). *Balancing the tensions between the control and innovative roles of MCSs: a case study of Chinese organization*. Northumbria University.

Zimmerman, J.L. (2011). *Accounting for decision making and control*. McGraw-Hill.

## 7 Appendix

### Interview 1 with Wouter Tosserams

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p>Uhm ja ik ben Wouter, Tosserams ik werk hier pff 11 jaar.</p> <p>Ik heb ooit gestudeerd in Maastricht, bedrijfseconomie en daarna ben ik eigenlijk redelijk snel hier gaan werken. Eerst doctoraal gedaan en toen eigenlijk nominaal door het traject heen gelopen en nu ben ik executive director zoals dat zo mooi heet. En in mijn rol doe ik dus voornamelijk klanten en ik werk ook voor een stuk voor Assurance Enablement zoals dat zo mooi heet. En dat is dan weer een stukje innovatie zoals je dat zo mooi mag noemen.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Het is dus eigenlijk uuh, weet je wat Assurance enablement doet?</p> <p><i>Uuhm nee, nee niet precies</i></p> <p>Eigenlijk is dat een afdeling, we hebben natuurlijk omdat we EY zijn, zijn we een global firm</p> <p><i>mm</i></p> | <p>Person</p>      |
| <p>Waarbij heel veel ontwikkeld wordt op uuh, wereldwijd wordt zeg maar op global niveau worden zaken ontwikkeld, Canvas een tool waarmee je mee werkt</p>   | <p>Process</p>     |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Wordt op global niveau ontwikkeld vervolgens gaat het via een niveau lager komt het in IMEA en vanuit EMEIA wordt het dan door naar de BeNe area waar we eigenlijk inzitten. Samen met België en Nederland zitten</p>  | <p>Process</p>     |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Er kun je eigenlijk ook de mensen zitten die eigenlijk de vertaalslag doen wat eigenlijk vanuit global via EMEIA in Nederland binnen komt.</p>   | <p>Process</p>     |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En België en dan te kijken wat is daar de impact van, wat hebben we hier zitten en wat moeten we daar mee.</p>   | <p>Process</p>     |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En wat zijn specifiek de aandachtspunten bijvoorbeeld dan vanuit een AFM die erop gelegd word want dat weet de global natuurlijk niet wat de impact van de AFM is op ons controle systeem.</p>   | <p>Component 1</p> |

|  |                            |
|--|----------------------------|
| <p><i>Ja, precies en wat is jouw rol daar dan precies in.</i></p> <p>Eigenlijk zit je met een heel aantal personen daarin, ik ben eigenlijk met name verantwoordelijk geweest afgelopen jaar voor de canvas implementatie. Omdat dat gewoon geregeld te krijgen dat in Nederland iedereen getraind is.</p>   | <p>Person/<br/>Process</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Maar daar ook om te kijken hoe kunnen we daar slim mee om gaan. Dat is één pad. Het andere pad is het standaardisatie project. Dat is eigenlijk hoe kunnen we nu met zijn alle die audit zo efficiënt mogelijk doen.</p>   | <p>Process</p>             |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En wat zijn nu zaken die we op moeten pakken. Ja, hele simpele dingen, waarom moet je aan een starter, iemand op tien verschillende wijze moeten laten werken, terwijl dat ook op één manier kunt laten doen.</p>  |                            |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En los daarvan heb je natuurlijk ook nog een stukje toekomst kijken, een stukje data analyse, eigenlijk ook een traject wat er los van staat. Dat heb ik in de afgelopen jaren redelijk veel mee opgepakt ook, maar dat zit nu, dat wordt zo groot en op een begeben moment krijg je drie pijlers waar je op zit, ja dat wordt te groot dus daar ben ik vanaf gestapt, maar daar zit ik nog wel redelijk nauw in voor mijn eigen klanten eigenlijk want dat is wel waar we in de toekomst naar toe gaan.</p> | <p>Process</p>             |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus daar ben ik meer als gebruiker en niet direct als ontwikkelaar.</p>  | <p>Person</p>              |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En dan word ik dan wel als gebruiker als zeg maar tegenligger moet je het noemen zeg maar, op het moment zij verzinnen iets en dan zeggen ze werkt dit ook dan en dan ga je zeggen werkt dit ja of nee.</p> <p><i>Ja, ja oke het is denk ik wel een goed beeld</i></p> <p>Ja dan heb je denk ik een beetje een introductie</p> <p><i>Ja, uhm want wat zijn er nu allemaal voor huidige processen qua innovatie die nu momenteel lopen binnen EY?</i></p>   |                            |
| <p>Ja, uh binnen EY heb je natuurlijk net onze nieuwe audit tool die er net is, om te zorgen dat mensen zo makkelijk mogelijk hun werkzaamheden doen, waarbij ze wel de juiste focus aanbrenge op wat ze moeten doen</p>   | <p>Process</p>             |

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <p><i>Ja</i><br/>Dus eigenlijk binnen, heb je al meegedraaid binnen audits of niet?</p> <p><i>Uhm, nee nog bijna niet.</i></p> <p>Nee, nou eigenlijk uhm, moet je uiteindelijk een jaarrekening controleren.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>In die jaarrekening zitten gewoon posten en voor die posten definiëren altijd hogere risico gebieden, waar moet je meer aandacht aan schenken. Ja, die tool is er juist op gemaakt dat op het moment dat jij een hoog risico gebied hebt, dat je dan heel makkelijk kunt zeggen nou dan doe ik deze en deze werkzaamheden voor en die en die persoon moet die uitvoeren.</p>  | <p>Process</p>                  |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dat is dus eigenlijk een stuk wat, voorheen hadden we een tool die was, ja volgens mij is dit de derde waarmee we hier meer werken sinds dat ik hier ben. We zijn ooit een keer begonnen met ABS, dat was laat maar zeggen een soort van DOS ding zo'n, een hele vergaarbak met documenten erin, maar die rammelden van alle kanten.</p>   | <p>Process</p>                  |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Daarna kwam Gammix, Gammix was op zich een hele mooie tool als je eenmaal wist hoe je ermee moest werken, die was redelijk ingewikkeld en voordat de mensen die helemaal doorgrond hebben daarmee ben je toch wel drie jaar verder en deze is veel intuïtiever, hier hebben ze bijvoorbeeld ook de designers van Apple zijn binnengehaald om te kijken, hoe kunnen ze dit nu intuïtief krijgen.</p>  | <p>Process</p> <p>Control 3</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Volgens mij zijn er wereldwijd 800 mensen naar Chicago afgereisd, om te kijken in de design sessies, hoe moet dit nu werken en wat willen we met zijn alle. Want we kunt wel hier definiëren, dit zijn onze wensen die we hebben, maar daar zijn natuurlijk, het moet ook werken in Kenia en het moet ook werken in Noorwegen en het moet ook werken in Australië en Japan, dus eigenlijk moeten allemaal die eisen die worden dan verzameld wordt op een groot bord gezet en hoe kunnen we dat dan het beste uitwerken.</p> <p><i>Ja, en als je dan, je zegt dan bijvoorbeeld wie wat doet. Wie bepaalt dat dan?</i></p> <p>Je bedoelt binnen een team?</p> | <p>Control 3</p>                |
| <p><i>Ja wordt dat bepaald door, laat maar zeggen, de manager binnen het team of?</i></p> <p>In principe zou de manager en de partner of director zijn verantwoordelijk om te zorgen dat het werk om het juiste niveau uitgevoerd wordt.</p>   | <p>Component 3</p>              |

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <p><i>Ja</i></p> <p>Je ziet heel vaak dat een werkverdeling over de posten zelf door de senior wordt gemaakt, dat die zeg maar, inhoudelijk het werk aanstuurt bij die klant.</p>  | <p>Component 3</p>       |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Maar eigenlijk, het is opgebouwd uit natuurlijk een review verslag. Je zit met meerdere teamleden dus het is niet zo dat iemand maar iets doet. Maar voor de hoge risico gebieden is eigenlijk gewoon de garnix dat minimaal een senior dat moet voorbereiden. Dan moet een manager of senior manager dat reviewen en die partner of director moet dat ook altijd gereviewd hebben. Zodoende is er altijd voldoende focus op die hoge risico gebieden.</p> <p><i>Ja, dus daar zit altijd wel een check in laat maar zeggen?</i></p> <p>Ja, daar zit een validatie check die er op zijn minst mensen naar gekeken hebben.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Meer dan één. Zodat je ook zeker weet dat het goed gaat.</p> <p><i>Ja, dus dan dat het wel beter allemaal.</i></p> <p><i>Ja</i></p> <p><i>Oké, en uhm hoe wordt dan, als zo 'n proces wordt gestart laat maar zeggen, hoe wordt dan begeleid binnen een organisatie of wordt er dan gezegd naja jongens we hebben een nieuw idee en of hoe gaat dat.</i></p> <p>Ja, nee als je kijkt die tool heeft natuurlijk veel meer voeten in de aarde gehad dan simpel gezegd je drukt op een knop en dan gaat iedereen over.</p> | <p>Control 1</p>         |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Ja, zo werkt dat natuurlijk niet. Dus we hebben uuh. Twee jaar terug zijn we begonnen. Binnen Nederland heb je een netwerk van uhm gamma experts heet dat. Dat zijn mensen die heel bedreven zijn hoe die Global Audit Methodologie werkt en die zijn ook altijd super user geweest in de vorig tool en daarin hebben we een uitspraak gedaan, wie is geïnteresseerd om mee te lopen in de pilot voor Canvas.</p>  | <p>Process Control 3</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Canvas is vorig jaar pas echt live gegaan. Het jaar daarvoor hebben we gezeten met een pilot versie.</p> <p><i>Ja</i></p>  | <p>Process</p>           |

|  |  |
|--|--|
| <p>En daar zitten dan, een aantal mensen hebben daarin in mee gedraaid in totaal een honderd engagements of zoiets van in totaal de acht duizend die we in Nederland hebben.</p> <p><i>Ja oké</i></p>  | <p>Process</p>                           |
| <p>Dus daar zie je daar zijn de eerste mensen mee aan de slag gegaan om te kijken hoe werkt nu zoiets en wat zijn de feedback die eruit komt en die wordt dan teruggekoppeld aan het design team dat uiteindelijk in Amerika zit. En dat pakken we natuurlijk ook onze, op het moment dat wij hier zeggen dat we dit er graag in willen hebben, dan komt dat op het plaatje te liggen bij Amerika, daar wordt het eigenlijk besloten omdat daar de Global afdeling zit. Zaken die daar niet opgepakt worden, moeten wij hier een work ram voor verzinnen natuurlijk.</p> | <p>Process<br/>Control 1<br/>Process</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Hoe krijgen we die mensen dan wel zo ver, dat op het moment dat we hier tegen aanlopen dat het wel goed in het dossier komt hier.</p>  |  |
| <p><i>Ja, en moeten die mensen dan aan bepaalde selectie voorwaarden doen of?</i></p> <p>Het zijn inderdaad de super users die we hebben, vanuit het verleden eigenlijk, van de voorgaande tool die we hadden. Dat die heel goed weten hoe die tool werkt. Dus dat zijn dan ook voornamelijk mensen die meer bedreven zijn in het werken met een tool. Het is niet zo laat maar zeggen, dat een eerste jaar staf zegt van ja</p>   | <p>Control 3</p>                         |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Die wordt natuurlijk wel meegezogen en op het moment dat een teamlid zegt, die super user, manager of senior of desnoods partner zegt ik wil die tool een keer draaien als pilot, dan gaat natuurlijk het hele team met hem mee.</p>   | <p>Process</p>                           |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus op zich krijg je redelijk snel een olievlek werking. Op het moment dat één iemand binnen het team zegt ik ga die pilot draaien, hebben we er maar honderd gehad, maar dan heb je wel een veelvoud van teamleden natuurlijk die meedraaien.</p>   | <p>Process</p>                           |
| <p><i>Ja, oké, oké dus dat zit wel echt een testperiode in vast.</i></p> <p>Daar zit een testperiode in vast, en dan heb je uh allemaal formele launch events heet dat dan. Dan krijg je gewoon trainingen die we geven aan die mensen waarin we zeggen dit is de nieuwe tool en daar zou je zo en zo mee moeten werken.</p>   | <p>Control 3</p>                         |
| <p><i>En uhm, hoe lang is zo 'n training dan ongeveer?</i></p>   |  |

|   |           |
|---|-----------|
| <p>Meestal is dat een dag.</p>  | Control 3 |
| <p><i>Ja</i><br/> Dat is eigenlijk gewoon een dag waarin je begint met het opzetten van je planningsfase en dan pakken we die eigenlijk weer iedere keer terug op het moment dat nam, dan trekken we een stuk van de interim controle mee, dat is eigenlijk het tweede half jaar van het boek jaar.</p>   | Control 3 |
| <p><i>Ja</i><br/> Dus eigenlijk vanaf juni, juli, tot en met december doen we met name interim werkzaamheden. En vervolgens pak je van januari tot juli dus eigenlijk balans werkzaamheden, dat is dus eigenlijk voor de specifieke posten en daar zitten dan weer uh, daar hebben we weer sessies tussen er gezet zeg maar dan je dan begin januari en eind december dat mensen daar ook op voorbereid zijn.</p> | Control 3 |
| <p><i>Ja</i><br/> Dus eerst pak je eerste stuk van de audit mee. Vervolgens pak je het tweede stuk van de audit mee.</p>  |           |
| <p><i>Ja</i><br/> En dat geef je dan eindelijk aan de mensen, dan geef je die training op het moment dat het relevant is.</p>   | Control 3 |
| <p><i>Ja, dus dat, maar krijgt iedereen dan uiteindelijk wel zo 'n training daar in?</i><br/> Ja, dat was zeg maar de pre-fase, de pilot fase.</p>  | Control 3 |
| <p><i>Ja</i><br/> En vervolgens krijg je dan de, de big bang zoals je het kunt noemen. En dan hebben we die cyclus nog een keer herhaald, maar dan voor iedereen.</p>   | Process   |
| <p><i>Ja</i><br/> Dus iedereen in Nederland hebben we moeten trainen. Dat is best een logistieke operatie.</p>  | Control 3 |
| <p><i>Ja</i><br/> Want dan hebben we met regio indelingen in Nederland, zes regio's, en iedere regio hebben we een super user zeg maar. Ja, dan hebben we de naam champion verzonnen en binnen die zes regio's heb je dan een champion of de champions. Dus je hebt zeg maar een champion die training geeft, en daarboven staat nog iemand, waar ik er ook eentje van ben.</p>                                   | Control 3 |
| <p><i>Ja</i></p>  |           |

|   |             |
|---|-------------|
| <p>Die vervolgens die training geven aan die andere mensen, die ook weer training geven.</p>  | Control 3   |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus je krijgt eigenlijk zeg maar trapsgewijs dat het verspreid wordt door het land heen.</p> <p><i>Ja, en wordt dat daarna dan weer geëvalueerd onder iedereen hoe dat bevalt. En, en worden dan die mensen laat maar zeggen gemotiveerd, want het is toch een verandering binnen een organisatie.</i></p>            | Process     |
| <p>Het is inderdaad een verandering, maar het is wel zo dat iedereen weet dat ie eraan komt. Een tool loopt bij ons gemiddeld een jaar of acht.</p>   | Component 1 |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Net iets minder, in dit geval was bekend dat het platform waarop Gammix draaide een beroemd platform, gaat er gewoon uit, wordt door Microsoft niet meer gesupporterd.</p>  | Component 1 |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus we wisten ook met zijn alle dat we door moesten.</p> <p><i>Ja, dus dat wordt eigenlijk gewoon gezegd</i></p>  |             |
| <p>Het wordt gewoon gezegd en dan moeten de mensen inderdaad mee. Maar er zijn altijd mensen die zeggen, nee ik vind de voorgaande tool beter.</p>  | Component 1 |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En je hebt er ook mensen die wel de voordelen ervan inzien.</p> <p><i>Hoe wordt dat dan opgelost en mensen van uh, ja liever niet eigenlijk</i></p>   |             |
| <p>Ja, je hebt uh, omdat we een heel aantal je hebt zeg maar uh, met uhm, er zijn best wel veel klanten die moesten wisselen afgelopen jaar. Omdat je een verplichte kantoor roulatie hebt, en daar hebben we dan één keer voor gezegd, naja oké, in principe gaat alles over met een boekjaar eindigend op 31 december 2015 of later</p> | Control 2   |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En je kunt één keer kun je een soort van escape kun je aanvragen op het moment dat je zeker weet dat je volgend jaar die klant niet meer. Dat je er verplicht van af moet, dan kan je een vrijstelling krijgen. Dan mag je nog in die oude tool blijven.</p>  | Control 2   |
| <p><i>Oke</i></p>   |             |

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p>En voor de rest is eigenlijk gezegd, nee iedereen over.</p> <p><i>Ja, dus dat wordt wel een beetje opgelegd.</i></p> <p><i>Het wordt opgelegd inderdaad.</i></p> <p><i>Oke, dat uh,</i></p> <p>Maar als je gaat kijken, je krijgt ook uh, ik spreek natuurlijk redelijk veel met mensen die ermee werken.</p> <p><i>Ja</i></p>   | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Als je dan echt een hele objectieve vergelijking wilt hebben is het uh, we hebben ook mensen die we inhuren vanuit uh, die de tijdelijke piek druk komen verlagen zeg maar, die komen ook bijvoorbeeld van een PWC, KPMG of Deloitte af. Die huren wij in, dat zijn zzpers die nu voor zichzelf werken, die huren wij in om dan mee uit te helpen.</i></p> <p><i>Ja</i></p>   | <p>Control 3</p>   |
| <p><i>Dat zijn mensen die werken met beide tools afgelopen jaar, dus die hebben met Gammix gewerkt, maar ook de volgende tool, Canvas, de nieuwe. En van die mensen hoor je terug, ja Canvas is beter. Dus dan heb jij eigenlijk objectieve meeting van iemand die vooraf niet heeft gewerkt met de oude tool en die dus niet biased is in die zin en die zeggen gewoon die tool is beter.</i></p> <p><i>En wordt dat dan ook doorgespeeld aan het personeel of?</i></p> <p>Ja, dat zijn ook zaken die we dan inderdaad ook terug koppelen.</p> <p><i>Ja en uh wordt dat dan gewoon gedaan tijdens zo 'n cursus dan of?</i></p> | <p>Control 1</p>   |
| <p><i>Ja dat zie je met name in die pilot fase, daarin zie je voornamelijk dat je die formele terugkoppeling events hadden en op een gegeven moment nu is het gewoon, ja kijkt dit zijn uh, we hebben zoals dat zo mooi heet, tips and tricks emails, die sturen we iedere twee weken die worden doorgestuurd vanuit die zes super users die we hebben in iedere regio en zij zorgen ervoor dat die mail bij alle mensen terecht komt in hun regio die werken met die tool.</i></p> <p><i>Ja</i></p>  | <p>Control 1</p>   |
| <p><i>Dus daarin worden de mensen eigenlijk iedere twee weken geupdate, ja kijk dit zijn zaken die goed gaan en dit gaat niet goed en dit moeten we zo verbeteren en dit zijn handreikingen die we bieden om dat te doen.</i></p> <p><i>Ja, dus het wordt wel continue geëvalueerd eigenlijk en gecorrigeerd. En uh, zijn er daarnaast, want er zijn wel natuurlijk er worden bepaalde controls lijkt mij gebruikt of niet, om dat te sturen hoe zo 'n proces dan gaat.</i></p>   | <p>Control 1</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>Hoe bedoel je, wat bedoel je met controls?</p> <p><i>Naja, in de zin van bijvoorbeeld als je dan uh zoals ook met dat rapporteren dan of dat goed gaat of niet uh dat wordt wel continue gebruikt.</i></p> <p>Ja, die tool moet door iedereen gebruikt worden en uiteindelijk moet je archiveren op het moment dat jij je controle verklaring afgeeft en daar zitten gewoon checks in tool ingebakken om te kijken of de werkzaamheden die gedaan moeten worden of die ook daadwerkelijk gedaan zijn. Die draaien allemaal op de achtergrond, op het moment dat jij je dossier gewoon goed inregelt dan loopt alles er netjes doorheen, maar op het moment dat jij ergens een manco in je dossier hebt zitten dan komt er een prachtige hardbeat zoals we dat verzonnen hebben. Dan komt er gewoon zo'n rood lijntje te staan en dan zegt ie ja je hebt een fout erin zitten en die moet je oplossen voordat je uiteindelijk kunt archiveren.</p> <p><i>Ja, dus er wordt wel echt continue geëvalueerd van het gaat wel of niet goed?</i></p> <p>Ja, ja, ja dat zie je laat maar zeggen in die tool zelf wordt dat al gedaan. Dus die tool maakt zelf al een aantal checks en hij heeft natuurlijk gedurende het team, door iedereen wordt eigenlijk het werk van diegene die net onder hem staat gereviewd en daar heb je natuurlijk ook weer iedere keer die validatie check op.</p> <p><i>Ja, oké handig systeem.</i></p> <p>Ja, op zich werkt het wel. Het is goed overdacht natuurlijk.</p> <p><i>Ja, en is er bijvoorbeeld ook onderling uh interactie tussen dan bijvoorbeeld werknemers van dat die elkaar helpen of als er bijvoorbeeld problemen zijn.</i></p> <p>Ja, als iedereen teams werkt gaat het heel makkelijk dat als iemand ergens in het team ergens tegen aan loopt zeg ik zit hier mee dan kijkt hij eerst binnen het team, kan iemand mij helpen om voor een oplossing te zorgen. Is dat er niet dan hebben we eigenlijk een support ladder opgezet, waar ze eerst naar de lokale champions gaan. Dat zijn de lokale mensen die wij met zijn zessen getraind hebben overal lokaal. Dat zijn ongeveer honderd mensen die die launch events eigenlijk gegeven hebben.</p> <p><i>Mmm</i><br/>Kijk iedereen heeft cursus gehad van iemand, en dan weten ze eigenlijk ja oké die moet ik hebben als ik een probleem heb.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Die mensen zijn ook allemaal bekend op kantoren, dus daar gaan ze eigenlijk als eerste naar toe. Op het moment dat ze daar niks weten, dan gaan die persoon dan samen met die, naar diegene die daar boven staan.</p> <p><i>Ja</i></p> | <p>Control 1</p> <p>Control 4</p> <p>Control 3</p> |
|---|--|

|  |           |
|--|-----------|
| <p>Komen wij er ook niet uit, dan gaan we naar EMEIA, komen zij er ook niet uit dan gaan we naar Global uiteindelijk.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Dus daar zie je dat die ladder erin zit.</p> <p><i>Ja</i></p>  | Control 3 |
| <p>En los daarvan zijn er ook platforms waar je informatie uit kunt halen, want er is een audit transformation website waar gewoon op staat, ja dit zijn de zaken, de best practices, er zitten filmpjes op hoe je iets moet doen, gewoon een filmpje van een minuut, waarin wordt gezegd ja dit topic moet je zo uitvoeren en dat ie ja op zich best handig als je net daarmee bezig bent en je wilt weten hoe iets moet dan klik je op een filmpje van een minuut en dan ben je klaar.</p> <p><i>Ja</i></p>  | Control 3 |
| <p>En daarnaast de hele guiding, de functionele guiding hoe moet je werken met die tool, dat is ook zo'n pagina lang document want niemand leest, maar dat is eigenlijk de handleiding hoe gebruik je nu iets, maar je ziet heel vaak dat mensen die handleiding niet lezen. Ze gaan gewoon aan de slag met dat ding.</p> <p><i>Ja, en dan komen de problemen.</i></p> <p>En dan komen de problemen.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>En dan is ook heel belangrijk, dan zie je past echt echt of die tool goed ontwikkeld is of niet.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>En op het moment dat mensen zelf een probleem op kunnen lossen door logisch na te denken dan zit die tool goed in elkaar. En loop je tegen zaken waar dat niet is dat moet er inderdaad verbetering worden, opgekomen.</p> <p><i>Oké, en zijn er nog andere innovatie processen binnen EY geweest als je kijkt naar de afgelopen tijd.</i></p> | Control 2 |
| <p>Als je kijkt deze tool wordt eigenlijk iedere keer door ontwikkeld, in fases is die ontwikkeld, de zogenaamde sprint cyclus dan doen ze, ze werken een aantal weken aan iets en op een begeben moment wordt die functie gelaunched. We zitten nu op versie 1.2 en daarvoor hebben we al een heel aantal versies gezeten en je ziet iedere keer dat de functionaliteit verbreed wordt.</p> <p><i>Ja</i></p>  | Process   |

|  |             |
|--|-------------|
| <p>Je ziet steeds meer modules die erbij komen en die mensen kunnen gebruiken. En nu komt er bijvoorbeeld iets in dat uh om dossier te kunnen kopiëren over datacentrum heen, nu kun je eigenlijk alleen wij zitten met zijn alle op de server in Frankfurt. Op het moment dat ik nu een dossier wil kopiëren naar de UK bijvoorbeeld kan dat niet. Nu kan dat wel sinds afgelopen, nu kan je wel kopiëren maar daar zitten ook iets in bijvoorbeeld specifieke taken die door bepaalde mensen verplicht gedaan moeten worden. Dat wordt nu ook afgedwongen maar dat was eerst niet.</p> | Component 2 |
| <p><i>Ja</i></p> <p>In de toekomst in oktober staat volgens mij versie 1.3 of 1.4 op de planning, dan krijg je ook interactie met de klant. Op het moment dat we dan zeggen ja klant jij moet deze stukken voor mij aanleveren dan gaat ie eigenlijk naar een webportal en dan zet hij zijn stukken in. Bijvoorbeeld een debiteurenlijst dan voeg ie die in. En dan uiteindelijk krijgen wij die in ons dossier te hangen op de plek waar ook die debiteurenlijst moet komen te hangen.</p>  | Process     |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En dat zijn natuurlijk mooie voorbeelden van het door ontwikkelen van die tool.</p>  | Process     |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus dat houdt niet op. Op het moment dat ie één keer gelaunched is blijft ie zich gewoon door ontwikkelen en dan kijken ze eigenlijk gewoon naar de vragen die uit de praktijk komen. Wat zijn de zaken die we heel veel horen en wat zouden we op moeten pakken.</p>  |             |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En op basis daarvan wordt door ontwikkeld.</p> <p><i>Oké, en bijvoorbeeld op basis van cultuur binnen de organisatie zelf. Want uhm, ja de accounting moet natuurlijk wel een beetje veranderen naar afgelopen jaren zijn daar dan nog nieuwe</i></p> <p>Kijk dit is meer vanuit Global getrokken.</p>   |             |
| <p><i>Ja</i></p> <p>De, zeg maar de politieke discussie die in Nederland speelt</p>  |             |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Das heel anders, maar dat zit ook meer op cultuur en gedrag eigenlijk waar dat op zit. En daar zit een tool niet direct op. Das meer dat stukje standaardisatie project.</p>   |             |

|   |                         |
|---|-------------------------|
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dat loopt daar weer wel meer naar dat stukje cultuur en gedrag toe. Om mensen gewoon allemaal dezelfde richting in te krijgen. Om gewoon eigenlijk gewoon het gewenste gedrag af te dwingen.</p>  | Component 3             |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En die tool kan faciliteren dat iemand zijn werk straks bij iemand af moet geven om te laten reviewen maar het daadwerkelijke reviewen dwing je niet af met die tool. Er moet iemand formeel op een klikje zetten maar of die ook het bestand goed gelezen heeft zit anders in elkaar natuurlijk.</p>   | Control 1               |
| <p><i>Want hoe wordt dat dan uh, gedaan?</i></p> <p>Eigenlijk als je kijkt uh, iedereen heeft bij ons gewoon verplichte cursussen die die moet volgen ieder jaar.</p>   | Control 2/<br>Control 3 |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Vanaf het moment dat je binnenkomt krijg je een training wat je moet doen en wat er van je geacht wordt, tot het moment ja, partners hebben ook nog altijd training, dus iedereen heeft jaarlijks training.</p>   | Control 3               |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En in die events zie je met name dat de key topics, ze hebben ze nu gedefinieerd als must win battle dat die daar eigenlijk door de door diegene van bijvoorbeeld assurance enablement maar ook nog met een professor practice department, dat zijn zeg maar de wijze heren die in Rotterdam zitten die precies weten hoe het moet.</p>   |                         |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Die geven vervolgens cursus aan de mensen om ook te zorgen dat zij weten dat ze het moeten doen en hoe ze het moeten doen.</p> <p><i>Ja, hoe wordt zo 'n culturele omslag laat maar zeggen, hoe wordt dat dan gemaakt want dat is natuurlijk dan ook een bepaalde mindset dan van bijvoorbeeld met het lezen dat je daarvoor wordt gemotiveerd, hoe wordt dat dan gedaan.</i></p> | Control 3               |
| <p>Eigenlijk krijg je gewoon steeds meer dat die resultaten die ook uit een AFM review komen, die worden gewoon gepresenteerd, kijk dit is er specifiek wat er fout is gegaan daar houd daar gewoon rekening mee dat dat voor je eigen klanten niet gebeurt.</p>  | Control 1               |
| <p><i>Ja</i></p>  |                         |

|   |           |
|---|-----------|
| <p>Eigenlijk is het daar gewoon heel handig om van ja uh wat is er eigenlijk fout gegaan en dat dan evalueren met zijn alle.</p>  | Control 1 |
| <p><i>Ja</i></p>  |           |
| <p>Wat is nu de oorzaak geweest dat het fout is gegaan. Dus dan gaan je meer een soort van rooth course analyse doen, waar, waar is het fout gegaan en wat moet je daar aan doen en dan zit het hele, want er is heel veel informatie wat we de mensen kunnen bieden volgens mij kun je hier drie jaar achter een laptop kunnen gaan zitten en alles kunnen lezen maar dat is natuurlijk wel key om ervoor te zorgen dat mensen de relevante informatie lezen die ze nodig hebben.</p>  | Control 1 |
| <p><i>Ja, en hoe wordt dat dan, want bijvoorbeeld als dan mensen gemotiveerd moeten worden om te doen, wordt dat dan door middel van beloningen gedaan als dat wel wordt gedaan of? Want je hebt nu dan alleen maar over evaluatie elke keer, maar</i></p>  |           |
| <p>Nee, maar daar heb je ook het stukje iedereen, er loop gewoon een jaarlijkse beoordelings, een beoordelingsronde heb je hier en dan wordt je op een heel aantal topics gerated eigenlijk.</p>  | Control 1 |
| <p><i>Ja</i></p>  |           |
| <p>Daar zit een stukje people in, daar zit een stukje operations in, een stukje markets, maar ook een hele belangrijke quality.</p>   | Control 1 |
| <p><i>Ja</i></p>  |           |
| <p>En quality, dan heb je natuurlijk over een ander netwerk waar je in zit. We hebben lokale quality partners en die quality partners zijn weer verantwoordelijk voor de kwaliteit samen met hun quality team. Die quality partners zitten ook overal bij de round tables. Waar iedereen beoordeelt word. Ken je het fenomeen van een round table?</p>  | Control 1 |
| <p><i>Uhm nee</i></p>   |           |
| <p>Iedereen die uh, stel we hebben de staffs die worden beoordeeld, we hebben de senior staffs, de managers, de directors en de partners worden beoordeeld. Iedereen krijgt een beoordeling en eigenlijk is het zo dat op het moment dat wij uh, iedereen heeft een counselor. Een counselor is eigenlijk iemand die toeziet op een vijf/zes tal mensen. Die counselors zitten bij elkaar op het einde en vervolgens beoordelen zij op basis van de feedback die gegeven is en die mensen hoe zij het gedaan hebben het afgelopen jaar.</p> | Control 1 |
| <p><i>Ja</i></p>  |           |
| <p>En specifieke wat er dan bijkomt is dat de quality partner aanschuift en zegt hoe hebben die mensen het nu specifiek op het quality punt gedaan en dan wordt er heel makkelijk gekeken wie heeft al die verplichte cursussen gevolgd gaat het goed, nee? Dan krijg je bijvoorbeeld min één voor je quality rating.</p>   | Control 1 |

|   |           |
|---|-----------|
| <p><i>Ja, en wat wordt er dan gedaan als je bijvoorbeeld uhm dan wat negatiever eruit komt wordt er dan uh.</i></p> <p>Dan krijg je eigenlijk gewoon de rating die je hebt.</p> <p><i>Ja</i></p>  |           |
| <p><b>Die kan variëren van één tot vijf en dan kan ie daar. Als ie dat niet goed gedaan heeft dan wordt ie dus naar beneden bijgesteld. Ben jij heel actief in het quality netwerk en lever je echt iets bij dan wordt dat positief bijgesteld.</b></p> <p><i>En wat zijn dan de gevolgen als dat negatief of positief wordt bijgesteld?</i></p>  | Control 1 |
| <p><b>Als uhm, bijvoorbeeld als jij een betere rating krijg, dan krijg jij ook een hogere bonus</b></p> <p><b><i>Ja</i></b></p>   | Control 1 |
| <p><b>Krijg jij een slechtere rating, dan krijg jij ook een slechtere bonus en dat heeft ook weer met je doorgroei mogelijkheden, heeft dat ook weer mee te maken.</b></p> <p><i>Dus daar zit wel echt een financiële plaatje, daar zitten wel echt financiële gevolgen als dat gebeurt.</i></p> <p>Eigenlijk wel ja</p>  | Control 1 |
| <p><b><i>Oke, wat zijn dan vaak voorkomende problemen dan als zo 'n nieuw proces zich voordoet zoals standaardisatie of zo 'n data tool die je dan introduceert. Wat zijn dan vaak problemen die je dan tegenkomt binnen een organisatie?</i></b></p> <p><b>Naja kijk, bij een data analyse project is het eigenlijk dat je iedereen moet overtuigen dat ze heel anders hun audit moeten doen.</b></p> <p><i>Ja</i></p>   | Problems  |
| <p>En dat is een andere verhaal eigenlijk dan uh, daar gaat het eigenlijk specifiek over innoveren, hoe ga je een jaarrekening aanpakken en daar ga je eigenlijk af van het traditionele zoals je nu een interim controle hebt of een balans controle. En doe hier naar mijn processen kijken en hier naar balans posten en kijk je integraal, je gaat niet alleen maar meer kijken naar wat zou er mogelijk fout kunnen gaan in een audit maar omdat je de hele data set hebt van alles wat er gebeurd is ga je specifiek pinpointen op wat is er nu fout gegaan.</p> <p><i>Ja</i></p> |           |
| <p><b>Dat is dus een hele andere mindset van hoe je naar iets moet kijken.</b></p> <p><i>Ja</i></p>   | Problems  |

En daar zie je met namen met de ISAAS, internationale controle standaarden, zoals we die in Nederland hebben zijn nog niet toegespitst om dat eigenlijk goed te kunnen valideren.

*Ja*

Want dan kijk je eigenlijk heel anders naar een controle, niet alleen van interne beheersing maatregelen om te kijken, we gaan er vanuit dat die werken, maar op het moment dat je iets tegenkomt wat niet werkt, hoe loopt dat dan.

*Ja. En hoe haal je dat soort mensen dan over om daar, uhm dan hun te overtuigen laat maar zeggen om zo'n nieuw systeem dan te gebruiken, door de cursussen dan of?*

Ja, dat zit daar met name in, maar daar zit ook gewoon een factor in dat dat nog meer in de pilot fase loopt, ook daar heb je gewoon mensen die gewoon intrinsiek gemotiveerd zijn om te willen innoveren.

*Ja*

Mensen willen gewoon door, die zien ook, ja uhm heel simpel gezegd ik kan op basis van 25 transacties zeggen ze dan moet ik naar 25 transacties kijken op een dataset van drie miljoen regels. Ja dan zegt onze gam, ja maar met die 25 zou je voldoende moeten hebben. Maar het is veel logischer om te kijken naar die set van miljoen regels en die 17 die fout zijn gegaan.

*Ja dus eigenlijk*

Dus eigenlijk is het de logica die erachter zit.

*Ja*

Maar heel veel mensen houden zich dan toch vast aan dat oude, want ja maar hier in dat boekje staat dat ik met 25 regels uit de populatie genoeg heb,

*Dus eigenlijk is die pilot fase heel belangrijk, waarin je eigenlijk mensen hebt met intrinsieke motivatie om dat te willen en dan, dan kan je aan de hand daarvan objectief zeggen het is daadwerkelijk beter dus wordt het uiteindelijk geïntroduceerd.*

**Ja**

*Oké dat uh..*

Maar dat is wel een apart verhaal, want er zijn heel veel mensen die van natura natuurlijk heel voorzichtig.

*Ja*

Component 3

Control 1/  
Control 4

En daar heb je die checklist mentaliteit, die vanuit Amerika ook wel een beetje overgeslagen is hier naar toe, waar mensen heel erg zitten te kijken naar lijstjes ik moet dit doen, en dit doen, en dit doen, maar het echte nadenken en erover zitten van ja wat ben ik nu aan het doen, dat moet je natuurlijk ook wel altijd houden.

*Ja, en hoe wordt dat dan wel gecreëerd?*

Ja, dat zit in de mensen zelf

*Ja, uh want als dat niet is uhm, want dan heb je wel een probleem lijkt me, dan heb je dan?*

Ja

*Hoe wordt dat dan opgelost?*

Ja dat uh.. ben benieuwd. Op het moment dat je tegen die mensen zegt je krijgt een checklist dat je dit moet doen voor je data analyse dan doen die dat ook.

Ja

Dus eigenlijk zo simpel is het natuurlijk ook.

Ja

Als je die gewoon een taak meegeeft en je zegt, ja trouwens je moet nu dit dit en dit doen voor dit jaar dan zegt ie ja oké dan gaan we dat doen, maar die zullen niet zelf vooruit lopen om dan te zeggen van uhm ja hoe zouden we daar een keer anders naar kunnen kijken met de gegevens die je hebt.

*Ja, en hoe kan ja uh, dat is puur intrinsieke motivatie dan, laat maar zeggen uh.*

Ja, maar ik denk ook een stukje mensen motiveren om een keer iets anders te doen dan alleen maar je reguliere werk.

*Ja, en uh hoe hoe wordt dat dan gemotiveerd om dat*

Nee maar als je, ik heb ook een counselors, uhm maar er zit er bijvoorbeeld nu ook eentje die niet alleen het RA traject doet, daar is ie bijna mee klaar, maar die doet nu ook het RE traject.

Ja

Dus dat is gewoon puur mensen, praten met mensen, wat vind je nu eigenlijk leuk om te doen.

Ja

En wat zou je willen en dan ga je kijken wat zijn de mogelijkheden die je hebt.

Control 4

*Ja*

En zo vinden sommige mensen het leuk om iets met people te doen, dus die gaan in een recruitment team en sommige mensen vinden het leuk om iets met quality te doen, dus die gaan in een quality team en andere vinden zoiets verder op te pakken en zeggen ja uhm ik ben er wel bedreven in en heb het gezien bij iemand anders, ik wil dat zelf ook wel eens een keer zien.

*Ja*

En zo wordt dat gefaciliteerd eigenlijk.

*En dat wordt dan eventueel uhm, en dat wordt dan eigenlijk ook weer gelinkt aan die bonus van wat wij dan eerder zeiden van dat je hogere rating krijgt als je meer meedoet.*

*Ja*

*Oké, en uhm, even kijken hoor, en van uh.*

*En dan is die bonus natuurlijk niet het belangrijkste wat ze doen, het belangrijkste is natuurlijk dat ze werk doen dat ze leuk vinden en dat is natuurlijk het belangrijkste.*

*Ja, maar uiteindelijk stel mensen die dan niet zo gemotiveerd zijn, dan is dat wel een trigger om dat uiteindelijk dan toch te doen*

*Ja*

*Oke, uh zijn er daarnaast nog andere innovatie processen die je al wel uh, bijvoorbeeld die nu al compleet zijn geïntroduceerd die succesvol was of juist uiteindelijk of in een pilot is gezegd van naja werkt toch niet.*

Weet ik zo eigenlijk niet, misschien dat die uh door iemand anders zijn uitgevoerd en dan door iemand gecancelled zijn en dat ik ze nooit heb gezien met daglicht. Dat kan natuurlijk ook.

*Ja*

*Ja*

*Want gebeurt dat wel regelmatig of is het vaak dat een nieuwe introductie van een innovatie eigenlijk wel succesvol loopt.*

*Nee, er wordt natuurlijk al aan de voorkant bij ons heel veel nagedacht over wat gaan we überhaupt doen en in hoeverre komt dat dan bij ons ook echt terecht.*

*Ja*

Control 1

Process

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <p>We krijgen nu bijvoorbeeld van het nieuwe Canvas dossier ook een app zodat je ook op je telefoon zaken kunt doen.</p>   | <p>Process</p>                  |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Daar zit ook een stukje innovatie in, maar daar zie je dat de eerste, volgens mij gaat de pilot pas lopen nu, ook in de zomer. Maar je weet niet waar daarvoor ook al heeft plaatsgevonden wellicht heeft er al een pilot gelopen waar een beperkt aantal mensen in heeft gezeten en dat ze toen hebben gezegd ja nee daar trekken we de stekker voor alsnog uit en dat het door ontwikkeld word en dan gaan we er daarna weer mee aan de slag.</p>                |                                 |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dat zou ook kunnen, alleen zie ik ze dan nog niet.</p>   |                                 |
| <p><i>Ja, en als zo'n plan wordt dan geïntroduceerd. Eerst Global dan, en is er dan, wordt er dan ook geïmplementeerd en wordt gekeken is het wel succesvol of niet en wordt er dan pas doorgestuurd naar België en Nederland, of gaat dat dan wel allemaal gelijk?</i></p>  | <p>Process/<br/>Component 1</p> |
| <p><i>Naja eigenlijk op het moment dat daar een concept is, gaat het eigenlijk gewoon naar EMEA toe en vanuit EMEA wordt gewoon de vraag gesteld wie wil er mee doen aan die pilot.</i></p>  |                                 |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En dat wordt dan weer doorgezet aan de regio's en dat komt dan weer bij ons. En dan wordt er gezegd deze en deze mensen doen mee.</p>  |                                 |
| <p><i>Ja, dus dat zit eigenlijk wel gelijk, het is niet zo bijvoorbeeld dat eerst ik noem maar wat het in Amerika geïntroduceerd heeft het systeem</i></p>   |                                 |
| <p><i>Nee, het is wel Global inderdaad, er wordt op één keer gezegd van uh we gaan nu allemaal naar Canvas, anders werkt het ook niet. Want je hebt ook teams die over de hele wereld werken, als je bijvoorbeeld een Philips account hebt dan heb je natuurlijk teams die hier zitten, maar ook in de Filipijnen, in uh in Amerika, in Brazilië, Australië, Japan, alles zit erop. Op het moment dat je nu allemaal verschillende werkwijzes hebt, dan werkt het gewoon niet.</i></p> | <p>Component 1</p>              |
| <p><i>Ja, dus daar is eigenlijk gewoon een standaardisatie van de systemen.</i></p>  |                                 |
| <p>Zeker ook omdat je support model aan de achter kant, dat moet ook geregeld zijn.</p>  |                                 |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Anders moet je twee keer zoveel resources natuurlijk houden dan dat je bij die ene hebt.</p>   |                                 |

*Ja, en hoe word bijvoorbeeld uh want je hebt dan natuurlijk ook voldoende resources qua kennis enzo nodig, hoe wordt dat dan uh alleen die cursussen of zijn er ook protocollen qua niveau wat minstens noodzakelijk is*

Ja er zijn ongeschreven protocollen die zijn dan niet uh, uh er is geen officiële functie beschrijving van wat je moet doen. Ik weet dat ze die voor data analyse voor de coaches die daar zitten, daar zijn ze wel mee bezig. Welk niveau moet je minimaal hebben om voldoende daadkracht daar ook te krijgen vanuit die personen.

*Ja*

Op het moment dat je de jongste assistent als data analyse coach neerzet dan is die impact die die persoon heeft op kantoor veel kleiner dan dat je een ervaren manager daar neerzet die dat doet die dat verkondigd. Dat is logisch eigenlijk

*Ja*

En die heeft waarschijnlijk ook nog niet de kennis waarschijnlijk van wat zou je ermee kunnen.

*Dus daar zit wel gewoon een uhm,*

Daar zit wel gewoon een uh, met name als je kijkt naar de champions die we de training nu hebben laten geven, dat zijn ook gewoon mensen die meer ervaren moeten zijn dus daar zit je meer op het manager senior niveau. Echt uh uh de champions of de champions zoals dat dan heet. Zijn wel echt meer de senior mensen natuurlijk.

Control 2/  
Control 3

*Ja*

Omdat die ook gewoon meer draagvlak nodig hebben om dat ook gewoon uit te kunnen zetten.

*En bijvoorbeeld als er dan uhm, want we zitten nu dan bijvoorbeeld met veel technologische en internet veranderingen en dergelijke.*

Uhum.

*Wordt er dan meteen op ingespeeld of wordt er wel eerst uh wordt dat eerst afgewacht om te kijken of dat uh loop laat maar zeggen want het moet natuurlijk ook geld voor worden betaald om dat dan te veranderen. Wordt dat zo maar dan gedaan of?*

Type

Nee, daar zitten natuurlijk hele studies voor om te kijken hoeveel gaat dat nu kosten. Heel specifiek canvas draait op internet, Gammix was lokaal.

*Ja*

Component 2

Dat was lokaal en werd iedere keer gesynchroniseerd over en weer. Maar je kon altijd lokaal werken. Op het moment dat je nu uh een server eruit knalt in Frankfurt, dan kan helemaal niemand iets.

*Ja*

Dan kun je technisch gezien, dan kun je gewoon niks. Ja dat is natuurlijk een enorme impact die dat heeft. We hebben wel eens een storing gehad binnen die server, en dan zie je wel dat het binnen een paar uur, daar zitten allemaal externe partijen achter die uh die zeg maar moeten zorgen, daar is gewoon een SLA mee afgesloten, dat zij moeten binnen zoveel tijd weer running zijn, dan moeten we alles dragen. Ik denk dat ik sinds de introductie denk ik twee dagen heb gehad waarbij er een storing is geweest, en dan zie je dat het hele land in rep en roer is.

*Ja*

Want eigenlijk iedereen die met zijn werk bezig is die kan niks. En dat heeft een enorme impact natuurlijk.

*Ja*

Je kunt natuurlijk wel werk dat buiten je dossier is gaan doen, maar dat houdt natuurlijk op een begeven moment gewoon op.

*Ja*

Dus daar zie je wel dat het heel belangrijk is dat er inderdaad gewoon activiteit is.

*Ja*

Daar zijn ook protocollen voor, want uh, we werken veel bij klanten en op het moment dat je bij een klant zit en die heeft een beveiligde internet verbinding en daar kun je niet opkomen dan wordt het een lastig verhaal.

*Ja*

Dus daar hebben we dan weer voor gezorgd dat mensen, iedereen heeft bij ons een Iphone, die kun je als hotspot gebruiken,

*Ja*

En dan kun je daarmee eigenlijk wel gewoon op internet.

*Oke, dus er zit altijd wel een back up eigenlijk uuh, in?*

En dat is wel van belang want die moet je dus lokaal regelen en dat is niet vanuit Global. Vanuit Global wordt gewoon opgelegd iedereen moet internet hebben klaar.

*Ja*

Control 3

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p>En dan is het, dat wordt uh, dat komt bij ons er zijn gewoon teams die hebben niet overal internet.</p>  |                    |
| <p><i>Ja</i></p>  |                    |
| <p>Uiteindelijk als je die discussie aangaat met de klant kun je bijna overal internet krijgen, maar als nog zijn er gevallen waar dat gewoon niet kan omdat die uh de firewalls staan dicht of iets dergelijks of die hebben gewoon zelf geen wifi.</p>  | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Ja, want eigenlijk is er dus wel dat er altijd iets van boven wordt opgelegd en ga je eigenlijk specifiek in je eigen situatie kijken hoe ga je dat toepassen hier.</i></p>   |                    |
| <p><i>Ja</i></p>  |                    |
| <p><i>En uh, is dat ook qua regels bijvoorbeeld zijn er bijvoorbeeld standaard gedrag regels die van boven worden opgelegd en die dan worden toegespitst of?</i></p>  |                    |
| <p>Ja, maar heel simpel we hebben zeg maar, je kunt binnen een controle aanpak vanuit Global kun je steunen op een internal audit afdeling in, die bij de klant zit. <i>Specifiek voor Nederland zitten daar restricties op.</i></p>  | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Ja</i></p>  |                    |
| <p>Maar die tool is wel gemaakt dat het wel zou moeten kunnen. Dus dan zetten we eigenlijk gewoon op het moment dat het profiel gekozen wordt voor een engagement waarin we gaan werken daar zetten we dan gewoon de vraag die op internal audit zit, zeg naar, wat in Nederland niet mag, daar zeg je dan een restrictie op..</p>                        |                    |
| <p><i>Oké</i></p>   |                    |
| <p><i>Dus dan krijg je eigenlijk een localisation op het stuk wat vanuit Global wordt gezet.</i></p>  | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Ja, dus dus daar zit ook wel een toespitsing.</i></p>   |                    |
| <p>Ja, ja, dus je hebt een nadere verfijning van het stuk dat uit Global komt. Dat wordt dan gelokaliseerd voor de zaken waar het nodig is.</p>   |                    |
| <p><i>Ja, en uhm, even kijken hoor, want uiteindelijk heb je, zeg maar van, wat processen dan wat zijn nou echt vaak voorkomende problemen die dan meestal gebeuren, bijvoorbeeld motivatie problemen dat dat dan een verandering is laat maar zeggen, dat mensen moeten veranderen, maar zijn er ook nog andere problemen die vaak voorkomen of?</i></p> |                    |
| <p><i>Ja, specifiek voor die tool, als internet niet werkt dan krijgen we bij iedereen de poppen aan het dansen.</i></p>  | <p>Component 2</p> |
| <p><i>Maar meer in het algemeen?</i></p>  |                    |

In het algemeen, ja ik heb niet zo heel veel problemen gezien omdat we hier ook redelijk ambitieus mee hebben gedaan aan die pilot, om ook iedereen mee te krijgen, dat iedereen het leuk vind om naar die nieuwe tool te gaan, want dat is natuurlijk wel een stap. Zie het als een nieuwe auto zeg maar. Het is ook altijd leuk om een nieuwe te krijgen

*Ja*

Is dit het eigenlijk ook wel.

*Ja*

Je hebt natuurlijk altijd mensen die nog altijd in een oude auto willen blijven rijden omdat zo goed en oud en vertrouwt en die bracht je overal naartoe, maarja op het moment dat je dat nu twee keer zo snel kunt doen en uh met de helft van de benzine.

*Ja*

Op een gegeven moment gaan zij de voordelen daarvan ook inzien.

*Maar het is bijvoorbeeld, het zijn nooit echt compleet snelle veranderingen waarbij in een maand wordt gezegd het moet nu compleet anders.*

*Nee*

*Het is wel vaak gebaseerd op iets bestaands.*

*Uhum, het wordt meer doorgerold zeg maar.*

*Ja*

*Het is niet dat het echt disruptive is ofzo.*

*Ja*

Het is niet dat je in één keer een big bang hebt en dat je tegen iedereen zegt we gaan nu, dat zou bijvoorbeeld heel erg zijn als we bijvoorbeeld zeggen we pakken geen computers meer we gaan alles met een hardcopy dossier doen.

*Ja*

Dat zou echt een enorme omslag zijn.

*Ja*

Maar dan zouden mensen ook niet meer weten wat ze zouden moeten doen.

*Ja, dus dat zou ook in principe zou dat ook eigenlijk helemaal niet kunnen.*

Type

Type

Type

Nee, kijk er zijn zoveel regels waar wij met zijn alle aan moeten voldoen, volgens mij als je 11 boeken op elkaar stapelt, dat dat krijg je er niet ingebakken.

*Nee, dat kan gewoon niet. Even kijken, en wat zijn dan, we hadden het over de regels wat een belangrijke factor is binnen zo'n innovatie proces, maar wat zijn dan ook nog andere factoren die wel een belangrijke rol spelen om dat bijvoorbeeld te implementeren of uh te begeleiden.*

We zijn natuurlijk ook gewoon een bedrijf waar geld verdient moet worden uiteindelijk.

*Ja*

Dus een stukje innovatie is natuurlijk dan ook gewoon over hoe kun je iets efficiënter doen.

*Ja*

Dus enerzijds is het ja je moet altijd met zijn alle aan die regels voldoen, maar doen we dat dan ook wel op de juiste manier en zou dat niet slimmer kunnen?

*Ja*

Kunnen we dat niet uh, uhm, van enerzijds is dat gewoon uhm ja, als we iets efficiënter doen hoeven we minder uren te maken, maar je kunt ook zeggen besteden we de uren die we maken ook aan de goede dingen.

*En wie evalueert dat dan?*

Ja, dat wordt eigenlijk continu geëvalueerd op alle niveaus binnen het team.

*Ja*

Eigenlijk ieder team, nadat de controles zijn uitgevoerd, kijkt een keer terug en denkt ja hebben we het nu eigenlijk goed gedaan. Dus dan heb je eigenlijk binnen ieder team zal je zien dat er innovaties gedaan worden jaar over jaar op basis van die controle aanpak was. En één van die belangrijke zaken is natuurlijk de introductie van zo'n nieuwe tool, want dan gaat iedereen weer met een frisse blik kijken, van wat hebben we vorig jaar gedaan, oké we gaan naar die nieuwe tool, moeten altijd iets overzetten is het zinnig om alles over te zetten wat we toen gedaan hebben en dat zie je wel, het wel echt een, een een natuurlijk moment om dan te overwegen ja dit is de controle zo, wil ik dat nog altijd blijven doen of wil ik het nu zo erin zetten.

*Ja*

En dat zie je daar terugkomen.

Control 1

*En zijn er daarnaast nog andere factoren, bijvoorbeeld, want we hebben dan ook in Nederland dat uh gewoon de manier van denken in Nederland bijvoorbeeld een belangrijke factor is bijvoorbeeld, dat niet voor verandering is, dat dat voor andere landen makkelijker gaat of?*

Nee, ik denk dat als je, want we hebben bij die mensen in die regio's daar aan het hoofd staan die zijn ook gewoon naar die EMEIA training gegaan uhm maar waarbij wij dan ook weer getraind zijn zodat wij andere mensen kunnen trainen. Dan zit je met iedereen van EMEIA, vanuit alle regio's vanuit uh EMEIA, is Europa of uh India, Middle-East, Afrika, als je die dan allemaal bij elkaar zet dan zie je enorm verschillende culturen.

*Ja*

Als je in Duitsland zegt ja jongens, als de hoogste baas zegt we gaan dit doen, dan doet iedereen dat.

*Ja*

Je ziet ook in die sessies dat Nederlanders van nature sceptischer zijn en eigenlijk over alles wel iets te zeggen hebben, en andere landen die zitten er meer in dat ze gewoon volgen wat er is. Dan komen ze ook wel problemen tegen maar die worden anders opgelost dan in onze optiek.

Oké dus dat, en heeft dat ook invloed op de management stijl, want uh wordt dan bijvoorbeeld uh ik noem maar wat gedrag bij managers dan, die sturen dan zo 'n groep aan als je dan bij een klant bent is dat dan, heeft dat dan ook nog invloed op zo 'n proces of?

Ja! Ik denk dat zeker, op het moment dat je manager zegt die nieuwe tool interesseert met niet zo veel pak gewoon die oude en ga weer verder

*Ja*

Het wordt wel aan de achterkant gemonitord dat dat niet gebeurt, maar op moment dat je er zo in zit dat iedereen zegt ja dat is weer niks daar heb je niks aan, dan krijg je natuurlijk een heel team wat down zit, vervolgens, en dan moeten ze nog gaan beginnen zeg maar met het werk.

*Ja*

Dus daar zit natuurlijk wel een hele belangrijke rol, dat die mensen dat natuurlijk ook gewoon moeten uitdragen. Dat het gebruikzaam wordt.

*Ja, en dat wordt dan bijvoorbeeld gedaan door die cursussen?*

*Ja*

*Waarom laten ze zien dat het wel het meest efficiënt is en dergelijke.*

Component 1

Component 1

Component 3

Component 3

|   |  |
|---|--|
| <p>Ja</p> <p><i>Oké, uhm zijn er dan nog andere dingen die belangrijk zijn in zo 'n proces, andere factoren die?</i></p> <p>Ja, ik denk dat het ook heel belangrijk is om niet alleen de goede zaken te benadrukken, maar ook de zaken die niet goed zijn.</p> <p>Ja</p> <p>Het is niet zo dat iedere tool beter is dan de vorige.</p> <p>Nee</p> <p>En het is name dat stukje die reflectie ook bieden aan de mensen, dit zijn de voordelen die we zien, maar dit zijn de nadelen die we zien. En op het moment dat je die mensen wat meegeeft kunnen ze daar ook, dat is veel makkelijker dan dat ze dat zelf moeten ervaren en dat heel erg als nadeel zien. Op het moment dat zij het daarna tegen komen dan hebben ze ah ja dat was een aandachtspuntje waar we op moesten letten. Dat is veel anders dan dat ze zeggen ik heb dit gevonden en dat was echt heel slecht in die nieuwe tool en dat moet je niet zo zien.</p> <p>Ja</p> <p>Dus daar zit ook wel een stukje perceptie management in.</p> <p><i>Ja, is er wel eens gezegd dat bijvoorbeeld op begeven moment, want je hebt dan die pilot en dan kunnen mensen heel positief in zijn, maar het zou uiteindelijk toch kunnen dat dat toch niet positief uitvalt.</i></p> <p>Nee, maar daar hebben we eigenlijk alles teruggevraagd van wat zijn de goede punten maar ook wat zijn vooral niet de goede punten, want die willen we ook weten.</p> <p><i>Maar als, maar als er bijvoorbeeld dan heel veel niet goede punten zijn wat er gebeurt er dan, wordt er dan een nieuwe tool gebruikt of?</i></p> <p>Nee, daar zie je eigenlijk dat alles gewoon verzameld wordt en dat komt dat, dan wordt dan in die toekomstige versies gewoon ingebakken.</p> <p><i>Ah oké</i></p> <p>Daar maken ze eigenlijk gewoon vanuit lopende prioriteiten luisteren ze van hoe vaak hoor ik iets wat erin zou moeten komen.</p> <p><i>Ja, en dan wordt dat eigenlijk weer terug gespeeld en wordt dat uiteindelijk verwerkt in de nieuwe tool. Oké, ik denk dat ik alles heb wat ik wilde weten.</i></p> <p>Nah fijn.</p> | <p>Control 1/<br/>Control 4</p> <p>Control 1</p> |
|---|--|

|                 |  |
|-----------------|--|
| <i>Bedankt.</i> |  |
|-----------------|--|

|              |  |
|--------------|--|
| Alsjeblieft. |  |
|--------------|--|

## Interview 2 with Steven van Aerde

|  |                      |
|--|----------------------|
| <p>Uh Steven van Aerde, ik werk nou hier 8 jaar, uh functie is nu manager, sinds nu 2 jaar, dus nu is mijn tweede jaar bijna afgelopen uh, ik houd mij bezig met uh ja uuh het uitvoeren van audits, uhm, het zorgen dat audits goed worden uitgevoerd, uuh aansturing van mensen kijken naar marktonwikkelingen uuh, uuh updates in de sector bijhouden om zo de teams goed te informeren. Ik focus me met namelijk op onderwijs en zorg. Een paar profit klanten maar ik focus onderwijs en zorg, dat vind ik leuker. Dus daar ligt meer de focus op. Uuhm.</p>  | Person               |
| <p><i>Dat was het wel een beetje?</i></p> <p>Ja. Dat was hem.</p> <p><i>Ja, uhm binnen EY zijn er dan best wel wat innovatie processen of in ieder zijn er nu bijvoorbeeld Canvas, dat is nu gaande, dat wordt nu laat maar zeggen geïntroduceerd in het afgelopen jaar.</i></p>   |                      |
| <p>Ja, Canvas is nu geïntroduceerd, zeker.</p>   | Process              |
| <p><i>En zijn er daarnaast ook nog uh andere innovatie processen?</i></p> <p>Uhm, en ziet die innovatie, zoek je naar innovatie die echt gewoon de audit zelf raken?</p> <p><i>Ja, bijvoorbeeld nu ook het standaardisatie project is dus gaande.</i></p>  |                      |
| <p>Ja al vind ik dat uh, uhm ja hoe zeg je dat, oude wijn in een nieuwe zak, uhm kijk we hebben nu dus Canvas en Canvas is inderdaad een innovatie. Het is, het is, iets nieuws, maar wellicht dat jij eerst de definitie van innovatie kunt scherp krijgen uh want ik kan me best voorstellen dat je iets nieuws doet, dat je zegt kijk we zijn geïnnoveerd, we doen iets anders nu dan anders, maar of het nou zo gek verbeterd is dat weet ik niet. Als ik kijk naar Canvas of naar de audit kijk, of ik nou pen of papier heb of op de achterkant van een biertje, dus als je allemaal op papier doet of je doet het allemaal in systemen. Is dat dan gelijk de uhm, de audit blijft de audit en leg je het op een andere manier vast. Is dat dan gelijk een hele goede innovatie?</p> |                      |
| <p><i>Ja, want uh mijn redenatie vanuit innovatie is meer gewoon veranderingen binnen de organisatie op bijvoorbeeld nieuwe ideeën of. En in Canvas, uh, is dan wel gebaseerd op een bestaand idee.</i></p>  |                      |
| <p>Nee, maar goed vandaar van waar zoek je naar maar als ik bijvoorbeeld zeg van uh veranderingen binnen een organisatie die wellicht of hopelijk een positief effect hebt, dan denk ik zeker Canvas is een innovatie, standaardisatie is is wordt aandacht aan besteed, maar we hebben ook heel betrekking op personeel. Waarin personeel gewoon vaker wordt begeleidt, vaker wordt gecoacht uh er is een mailing gaat elke vrijdag uit voor uh feedback Friday</p>   | Process<br>Control 1 |

waarin iedereen eigenlijk wordt gevraagd om feedback te geven, gevraagd ongevraagd, naja gevraagd door de leiding maar uh gevraagd en ongevraagd feedback. Zowel van boven als van naar beneden.

*Ja, dat was eerst niet?*

Dat was eerst inderdaad niet. Daar lag niet de nadruk op. Er is nu wel veel meer nadruk op het geven van feedback en daardoor uh bewust zijn van gedrag en beter maken. Dus als je het over veranderingen nou het is geen grote verandering, want ze sturen elke week een mailtje uit, hoe simpel is het, maar maar ik denk toch dat bij veel organisaties ze raar opkijken dat er wordt gevraagd om feedback.

*En denk je dat, vind je dat goed?*

Ik vind deze zeker, het het maakt je veel meer bewust over uuh dat je jezelf ook wel verantwoordelijk bent voor jezelf en voor je eigen planning en carrière pad en over waar gaan het nou niet goed. Want als je feedback opvraagt en je hebt een beetje de houding van nou ik toch hoe het moet en ik doe het goed en je hoeft mij geen feedback te geven, dan wordt je ook niet echt beter tenzij je het intrinsiek dat dan echt wil.

*Ja*

Kijk als je er niet op geattendeerd wordt en je werkt nooit, je ziet het nooit. Je weet niet welk gedrag je hebt. Kijk je kunt beter gewoon een keertje vragen.

*Ja*

Ik heb, ik weet niet wat goed is voor jou thesis, maar ik heb uh gister dacht ik, eergister zat ik voor het eerst helemaal alleen in een toezicht vergadering toen dacht ik uh, ja eigenlijk ben ik wel benieuwd hoe ik overkomen ben, wat ze ervan vonden, want uh dat kan ik meenemen naar de volgende keer, en is dat uh nu goed voor innovatie dat denk ik niet maar das is wel iets van hee, feedback is belangrijk in zo'n organisatie, dus ik vraag aan een partner of ik de klant kan vragen wat zij ervan vonden, want in het algemeen is feedback vooral intern, veilig, of ja uh, vaak is het veilig, maar nu vraag ik het aan de klant. Ik heb wel aan de partner gevraagd van ja uh vind je dat ik dat mag vragen, kan vragen, omdat ik niet weet hoe professioneel dat overkomt.

*Ja*

Uuh want je staat voor je product, he, maar hij zei nee ik vind het alleen maar heel goed dat je het doet, dus doe het vooral. Ik heb het gedaan en ja daar heb ik zeker positieve punten en verbeter punten uitgehaald. Dus daar was ik blij mee.

*Ja*

Control 1

Control 1

|   |                              |
|---|------------------------------|
| <p>En vind ik, hoe simpel het mailtje ook is, er is veel meer aandacht voor feedback en voor begeleiding van mensen en coaching van mensen. Vandaar dat ik dat ook, dat dat ook de kwaliteit is van uh de organisatie binnen de people. Nou de afgeleide daarvan is gewoon feedback Friday.</p> <p><i>Ja, en bijvoorbeeld, want uh we hebben het toen ook een keertje gehad over data analyse dat dat nu aan het veranderen is.</i></p>   | <p>Control 1</p>             |
| <p>Ja, data analyse is in in kwaliteit een verbetering. Uhm ja uhm wij wij willen veel meer gaan, maar dat roepen we al jaren en ik merk wel nu wel echt wel dat er een stroom versnelling in zit dat dat nu echt echt meer aandacht voor is nu en uh dat het ook vaak wordt toegepast en dat het ook wekelijks of maandelijks bijhouden hoeveel audits nou succesvol is geweest, dat ze data analyse hebben toegepast. Uhm, maar dat is meer voor, vind ik, voor het proces, de kwaliteit van de audit te verbeteren, de proces van de audit wellicht te versnellen. Op het moment dat jij en uh nou een hele dump kunt krijgen van de administratie en dat kun inlezen in de tool en dan analyse kunt houden dan zijn die meestal nauwkeuriger dan uhm ja hoe zeg je dat, doen wat je eigenlijk altijd al weet van de klant.</p>  | <p>Process<br/>Control 1</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Snap je een beetje wat ik bedoel? En data analyse bied daarin zeker heel veel uitkomsten, je kunt heel veel data in een uh in een global analytics of uhm een eagle, of in andere pakketten die we hebben uh kun je inlezen en uh kun je relatief eenvoudig rapportages draaien en nah dat biedt wel heel veel nieuwe inzichten uh want voorheen controleerden we bijvoorbeeld nooit op uhm ja uhm vinden er boekingen op zaterdag en zondag plaatst. Ja uh, uh misschien heel erg gedetailleerd hoor, misschien niet handig voor je verslag, dat weet ik niet maar uh, kijk voorheen als je het alleen maar op papier doet die kolommenbalansen dan weet je, dan heb je dat soort informatie niet. Dan denk je hee, het gaat toch allemaal goed, maar nu kijk je nu wel wie heeft nou deze handeling verricht is dat logisch in deze organisatie dat uh de CFO, CEO de boekingen loop te doen in zo'n operationeel pakket als een administratie.</p> |                              |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dat hoort niet. Dus dat zijn wel boekingen waarvan je vervolgens zegt dat gaan we controleren en met de innovatie eagle, haal je het er weer uit.</p> <p><i>Want is het dan eigenlijk een soort van verandering in de mindset dat je uh eerst van soort van routine dingetje eigenlijk doet, dus bijvoorbeeld als je een klant dan meerdere jaren hebt dat je eigenlijk kijkt naar wat ik vorig jaar gedaan en vanuit daaruit kijkt en dan met data analyse naar nieuwe inzichtpunten kijkt of?</i></p> <p>Ja, zeker, maar dat is meer in het voortraject van zo'n controle waar je kijkt van joh op het moment vooraf gaand een data dump krijgt van de klant die inleest, dan kun je zien hoeveel transacties er het inkoopproces raken of het verkoopproces of andere processen raken en dan weet je eerder welke</p>  |                              |

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p>processen wel en niet belangrijk zijn voor jouw controle. Normaal gesproken denk ik, ik koop verkoop, personeel, geldverkeer nou dan ben ik eigenlijk al bijna. Misschien nog een paar bijzondere processen, omdat het een bijzondere organisatie is. En wat nou als uh uh ook nog opeens nou exorbitante hoge mutaties ziet in een proces zoals vast goed ofzo. Terwijl je er nooit echt over na had gedacht ja vastgoed ja ze verkopen er af en toe wel een paar maar dat houdt het ook wel op. Dan denk je hee, die zal toch wel weer. Data analyse kan in dat opzicht wel weer inzicht bieden in uh in hoe je controle gaat uitvoeren. Ook nieuwe inzichten.</p> <p><i>Ja, oke.</i></p> <p>Zeker!</p> <p><i>En wat zijn daarnaast nog andere nieuwe veranderingen in de afgelopen jaren geweest binnen EY.</i></p>                            | <p>Process</p>     |
| <p>Uhm ik vind het een ontzettende moeilijke, ik weet niet of het positief of negatief is, maar een veel grotere focus op kwaliteit en veel minder een focus op euro's en ik, dat is misschien dan vanuit persoonlijk perspectief, ik heb bij veel minder klanten nu de druk vanuit partners om te zeggen joh die euro's gaan niet goed, je moet alles factureren, je moet meer factureren. Er wordt veel meer gekeken naar kwaliteit heb je het wel of niet gehaald, is het wel of niet voldoende.</p> <p><i>En dat ervaar je dus wel als positief?</i></p> <p>Dat persoonlijk ervaar ik als positief.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Want ik vind kwaliteit belangrijker dan die euro's.</p> <p><i>Ja</i></p>   | <p>Component 1</p> |
| <p>Uh, wat ik uh negatief ervaar, maar dat is niet binnen dit kantoor maar waarschijnlijk in heel accountancy breed is dat ze die kwaliteit willen gaan vastleggen door het invullen van checklists van dingen heb je hier en hier en hier aan gedacht en dat je daarmee wel de creativiteit eruit haalt en ook een beetje de uh, de uh, hoe zeg je dat, de schwing de olie eruit haalt. Het moet maar gewoon in standaard blokken gedaan worden, je krijgt meer een machine werk, cultuur. Dan dat je echt nadenkt, want je moet toch checklisten invullen, je kunt wel nadenken over hoe de controle echt uitgevoerd worden, maar je moet die checklisten doen.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Maar als je nou denkt ik kan het veeel beter zo doen, dan heb je nog wel een hard verhaal om uit te leggen aan die checklisten waarom dat nou zo moet.</p> | <p>Control 1</p>   |

*Maar daar is dan eigenlijk geen ruimte voor aan de hand van die checklisten.*

Jaa, dat wil ik niet zeggen, kijk die checklisten zijn ook zo veel dat je overall een goeie kunt pakken, maar het zijn er veel meer geworden en er is minder aandacht voor de professionele opinie van de accountant het is veel meer dat het gewoon vastgelegd moet worden. Enerzijds is dat heel goed, want je hebt ze erbij die denken nou weet je ik leg niks vast ik kijk er, ik vind het goed, want mijn mening is toch uh voldoende.

*Ja*

En niet kan iets reproduceren. Dat is de foute kant uiteraard. En de andere kant is dat je dus honderd duizend dingen moet vastleggen. Ik hoorde gister een voorbeeld dat op het moment dat een klant vertelt en ook op schrift bevestigd dat hij heeft gesproken met die en die, dat wij daar volgens die en die mogen gaan nabellen of hij heeft gesproken met die en die en dat vind ik veel te ver gaan.

*Ja*

Kijk op een begeven moment moet je mensen ook kunnen vertrouwen en dat vind ik weer een negatieve ontwikkeling uh dat soort dingen nog zo ver door moeten gaan.

*Ja*

En uhm daarin zie ik wel een verandering in cultuur, meer nadruk op kwaliteit, maar waar komt die kwaliteit dan tot uitdrukking, na ook wel in checklist en formaliteit en dat vindt ik minder.

*Ja, dus dat is dus wel een negatief aspect?*

Ja, anders kan je het misschien ook niet goed vaststellen, maar aan de andere kant je bent een professional en die professional moet je niet kort houden maar die moet je vrijheid geven vind ik.

*Ja*

Kijk een productie medewerker moet je kort houden, maar professionals niet. Het is vrij beroep en die geef je dan checklisten dat vind ik geen goede ontwikkeling. Maar goed ja uh, wie ben ik.

*Ja*

Andere ontwikkelingen, dan moet ik wel even nadenken, even nadenken op welk gebied.

*Uhm bijvoorbeeld, kijk Canvas is dan een heel duidelijk tool qua ontwikkeling je had eerst Gammix en je gaat nu dan naar Canvas, je hebt eerst een pilot*

Process

Component 1

*fase en dan wordt getest of dat goed gaat. En wordt dat daarmee, wordt dat soort van opgelegd binnen een organisatie. Wat is dan bijvoorbeeld uh.*

Zeker.

*Wat is jouw rol daar dan in? Hoe krijg jij dat, wordt er tegen jouw gezegd, want je werkt in een team, stuur jij dat aan dat iedereen daar gebruik van maakt en communiceer jij dat of?*

*Nee, ik kan een mooi praatje gaan houden, maar dat wordt gewoon opgelegd.*

*Ja*

Het is niet mogelijk om niet in Canvas te werken. Het is gewoon not done om dat te doen. Je kunt niet je systeem, je kunt niet je controle vastleggen in een ander systeem.

*Ja*

Uhm, dus, ja je kunt zeggen joh uh, er is ook geen enkele vraag gekomen van Steven kunnen we een ander systeem hanteren.

*Het wordt dus eigenlijk niet echt gereflecteerd van jongens wat vinden jullie ervan?*

*Nee, nee, ja misschien uh, nee, ja ze kunnen een evaluatie doen. Uh dan kun je zeggen van joh wat hebben je ervan gevonden. Zoals nu ook innovatie, ze hebben mij nu gevraagd mee te doen in een pilot waarin Canvas op je mobiele telefoon komt, dat is natuurlijk innovatie dat je dan ook weer op je telefoon dingen kan, ik weet niet wat ik ga krijgen hoor, maar dingen kunt zien. Uhm daarvan denk ik dat kan wel eens, als dat sneller werkt dan een laptop dan ben ik wel enthousiast over want dan kan ik gewoon twentyfourseven mijn ding doen.*

*Ja*

Dan moet ik mijn laptop weer open klappen en erachter zitten en moet ik weer wachten tot het opgestart is, dat duurt allemaal weer zo lang en als je dat op je telefoon kunt doen dan kan je dat veel makkelijker reageren.

*Ja*

*Maar ik weet niet welke versie en welk jaar die op je telefoon terecht gaat komen. Dat je bestanden kunt gaan zien of dat je ook uh dingen kunt aftekenen of kunt communiceren of wat dan ook. Dat weet ik niet. Dat vind ik wel uh, daar ben ik wel heel nieuwsgierig naar, naar die ontwikkeling. Dat wordt echter wel opgelegd. Kijk je niet in een organisatie als EY hebben dat je meerdere system hebt voor hetzelfde product.*

*Ja*

Component 1

Control 1

Component 1

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p>Kijk je staat voor één kwaliteitshuis en je kunt niet hebben dat de kwaliteit in uh Venlo of uh Singapore minder is dan in Arnhem.</p> <p><i>Ja, maar eigenlijk zie je jouw rol daarin uh, want vanuit de plansetters is gezegd dat de managers uit moeten dragen met bijvoorbeeld Canvas dat dat positief is en dat dat voordelig is, maar dat</i></p> <p><i>Zeker zeker, je moet het natuurlijk supporten.</i></p> <p><i>Want jouw rol is daar wel belangrijker in dan iemand van bijvoorbeeld de staff.</i></p> <p>Nou op het gebied van Canvas vind ik dat lastig, want je hebt geen keus. Uhm, kijk uiteraard denk ik van joh we moeten het omarmen en we moeten mensen enthousiast maken van joh we gaan lekker in Canvas werken. Maar aan de andere kant, het alternatief is, kijk je moet mensen sowieso enthousiast maken en of het dan Canvas is of voor als het pakket C hadden opgelegd, dan had ik ze ook daar enthousiast voor moeten maken.</p> <p><i>Ja, ook al ben je dus, ook al zal je er zelf niet van overtuigt zijn dan?</i></p> | <p>Component 3</p> |
| <p>Ja, dan wordt het wel gevraagd ja. Ja, anders heb je een beetje een negatieve houding en dat is ook ja. Natuurlijk kun je ook wel kritisch zijn maar dit is in zo'n organisatie uhm uhm, waarin je uiteraard wel je mening kunt delen, ventileren, uhm maar je moet ook wel zo realistisch zijn dat het gewoon een multinational, een wereldwijde organisatie is en als die wereldwijd iets uitrollen, dan kan jij wel roep van nou ik ben het niet mee eens, en dan ja wat denk je dat er gebeurt dan (gelach).</p>   | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Snap je? Dus maar, ja, weet je, als je vraagt wat vind je van Canvas, dan is dat anders dan wat is mijn rol er. <i>Mijn rol is ervoor te zorgen dat men er allemaal mee werkt, dat men de goeie dingen erin doet, dat ik zelf ook snap wat ze erin doen, zodat ik ze kan begeleiden, zodat ik eigenlijk vooraf al weet van wat gaan we ermee doen, zodat ik als ik de vragen, ze ook goed kan pareren of ze ook kan doorverwijzen naar een champion zoals je al hebt gesproken.</i> En dat ik uh naja ervoor regel dat dit proces goed loop. Dat men in dit Canvas gaat werken.</p> <p><i>En krijg je daar ook training of cursus voor of?</i></p>  | <p>Component 3</p> |
| <p><i>Uhm, ja ja dat heeft dit kantoor heel goed opgepakt. Uh, dit kantoor heeft geregeld dat vorig jaar in de zomer dat er volgens mij één of twee dagen of één of twee weken, maar ik denk dagen eigenlijk, vrij zijn gemaakt voor Canvas, zodat de Canvas champions naar ons kantoor zouden komen, uitleg zouden geven, en dat je met je team ook gaat oefenen in het vastleggen in Canvas en gaat kijken hoe dat werkt.</i></p> <p><i>Ja</i></p>  | <p>Control 3</p>   |

En dat mag je allemaal op tijd van de baas doen en uh allemaal indirect, dus niet gerelateerd aan klanten en dat je zelf hobbyen kun je al dingen klaar zetten, hoe werk het, wat klik je, wat zijn de linkjes, hoe leg ik dat vast. Dus dit kantoor heeft wel gefaciliteerd dat je twee dagen in een uh volledig kon snuffelen aan het project

Control 3

*En daarna ben je wel, vind je zelf, toe instaat het te gebruiken of in ieder geval heb je meer kennis over hoe je het kan gebruiken. Tuurlijk is het daarna altijd nog ff spelen, maar het helpt wel.*

Control 3

Juist, ja, zeker, zeker. Dat heeft geholpen. Tuurlijk, twee dagen snuffelen leert je vrij veel van.

*Ja*

Daarnaast zijn er een hele boel vragen gesteld van hoe werkt dit, en daar zijn ook wel weer acties op gekomen, waarin de champions al die vragen hebben beantwoord in een Q&A en dit weer heeft weer gecommuniceerd met het personeel. En dat mensen daarop weer kunnen terugkijken. Dat was positief. Een stukje leerervaring, er is een koppeling op geweest. Uhm. Dat ervaar ik als positief. Dat is hetzelfde als met eagle. Eagle is volgens mij uh. Ik heb meer kleinere klanten, die kleinere klanten vind ik het minder snel noodzakelijk dat je al die data tools opzet, uh want dat gaat over hele transacties, heel veel transacties en dan kun je er wat meer mee, dan bij naja een organisatie met tien tansacties, want dan heb je ze sneller in zicht.

Control 1

*Ja*

Dus ik maak in het algemeen niet heel veel gebruik, van die data analyse. Maar we hebben wel weer binnen dit kantoor voor elkaar gekregen, dat je gewoon weer net zoals bij Canvas gaat oefenen met Eagle. Naja wat krijg je dan, je moet data dump krijgen, je moet weer allemaal dingen gaan mappen en dat moet je dit uitdragen, ik ben hier enthousiast over. Maar ik zeg ook wel, het was heel veel werk om dit op te zetten. Uh toen werd ik minder enthousiast.

*En uh, binnen zo 'n nieuw innovatie proces, zoals bijvoorbeeld binnen Canvas, wat zijn dan belangrijke dingen die zo 'n introductie van Canvas wel of niet succesvol maken. Zoals je bijvoorbeeld kijkt naar uh, er moet bijvoorbeeld voldoende technologie voor zijn, maar het is denk ik ook wel een beetje staat dit bedrijf ook wel open voor nieuwe dingen of wordt er vaak wel gezegd, ja het werkt eigenlijk allemaal niet zo veel beter dan, uh, dan de oude tool dus ik vind dat dan niet zo nodig bijvoorbeeld.*

En met dit bedrijf bedoel je?

*Binnen EY, binnen dit kantoor.*

Dit kantoor bedoel je?

*Ja*

Dit kantoor heeft er volgens mij niet heel veel over te zeggen, ze kunnen wel zeggen we zijn het er niet meer eens maar ook dan denk ik dat Nederland denkt joh prima we gaan dit meenemen. Vervolgens denkt EMEA, dat is dus uh Europa, India, Afrika, oh Nederland is het er niet mee eens oké. Maar wereldwijd dat ze gewoon denken, ja we gaan het gewoon doen.

*Ja, dus er wordt niet heel veel*

Nee, maar kijk uh, uh, ik snap al die vragen en ik wil ook best een ander verhaal vertellen, maar realistisch denk ik ja wij kunnen wel zeggen wat we willen, maar goed als het bestuur wereldwijd besluit dit gaan we doen, en vervolgens allemaal afgevaardigden zeggen ja goed plan, dan kan je wel tegenspraak bieden en dat zal vast mogelijk zijn, al heb ik daar natuurlijk geen ervaring in, uhm maar of het er echt doorheen komt dat betwijfel ik.

*Ja*

Aan de andere kant kan, dit bestuur heeft natuurlijk ook, dit kantoor, bestuur Nederland zegt we moeten dit gaan doen nou daar zijn we het op zich wel mee eens, dit moeten volgen, laat we hun enthousiast maken.

*Ja, en binnen, als je dan zo iets invoert er zijn natuurlijk wel problemen er zijn bijvoorbeeld mensen die uh er niet mee eens zijn of er zijn gewoon technologisch gezien is het niet mogelijk*

Zeker, ik vind het een drama soms Canvas qua, qua verbinding of productiviteit. Het is super traag.

*Ja*

Er is zo'n statusbalkje die continue oploopt en dan denk ik ja wat doet ie. Ik denk daar gaat me tijd. Ik kan beter mijn tijd besteden aan andere dingen. Nah dat heb ik ook teruggekoppeld. Als we dingen mogen verbeteren, zorg voor fatsoenlijke services, die service in Duitsland zorg voor betere service, servers, zodat je gewoon veel sneller internet hebt, kan je sneller en harder werken en kost minder tijd dat verspilt wordt.

*Heb je het gevoel dat daar dan iets mee gedaan als jij dat zegt?*

Dat vind ik een goeie! Uhm want toen ik het zei zag ik een paar mensen in de zaal ja knikken, die waren het wel met mij eens. Toen is het op een actie lijstje gekomen, en dat was denk ik een paar maanden geleden. Dus ik ben benieuwd. Maar ik, kijk. Wat ik vind is denk ik niet heel relevant, ik denk het wordt wel meegenomen. Er zullen vast natuurlijk meer mensen denken van nou dit systeem mag wel wat sneller. En ik denk dat ze in ons ICT afdeling ook wel iets aan cijfers zouden hebben waarin ze zien dat het toch wat sneller zou kunnen.

*Ja*

Component 1

Component 2

Dat dat uh weet ik veel de capaciteit continue op max zit, waardoor uh de vertraging in de lijn zit. Ik weet niet hoe dat in de ICT altijd werkt.

*Ja*

Maar uh, je snapt wat ik bedoel hé?

*Ja, uiteindelijk ben je wel een paar maanden verder en heb je eigenlijk nog steeds geen verandering.*

Neuh, eens, eens, maar goed als je het niet meldt dan gebeurt het sowieso niet. Al weet ik dat ook niet. Maar.

*Ja, stel het zou verbeterd worden dan.*

Kijk als je zoekt naar mijn mijn uh, welke innovatie ik kan aanbrengen binnen EY, dan moet dat meer binnen het kantoor zijn. Dan moet dat meer op vlak zijn van acties die ik graag zou willen doen, die ik leuk vind om te doen. Dan moet ik naar Wichiert toe en zeg Wichiert ik wil graag dit en dit doen en Wichiert zegt Steven succes ga je gang. Dan mag ik het uitrollen. Dat is meer het gebied waarop ik het kan betekenen. Als je vraagt van Steven, wat kan jij nou betekenen op wereldwijde applicaties, dan niks.

*Als jij dan binnen dit kantoor kijkt, wat zou jij dan bijvoorbeeld, wat zijn dan mogelijkheden voor jou om daarin*

Nou dat hebben we dus vorige besproken, wat gaan wij nou doen, want wat voor dingen gaan niet goed en wat gaat wel goed. Als we zien dat dingen niet goed gaan, want personeel uh hoe kunnen we zorgen dat we meer mensen werven.

*Ja*

Nou een van die dingen is dit gesprek. Kijk ik denk jullie komen hier als stagiair. Als we jullie hier gewoon afdanken en geen aandacht aan besteden en zeggen en je hoeft niet mee te draaien en als je meedraait, is het allemaal niet goed dan heb je geen goed gevoel. Toch

*Ja*

Oké, dat kan ik doen, maar dat is niet gelijk een innovatie hoor

*Nee, nee*

Maar dat snap je ook wel. Ik heb aangeboden, joh twee jaar geleden hadden we een innovatie fit for the job.

*Ja*

Process

Juist om te zorgen wat meer bewust zijn met beweging, allemaal een scan gekregen. Ik merk dat dat nu wat verslapt dus ik heb aangeboden van joh ik vind racefietsen leuk, zal ik niet een clinic opzetten, of zal ik op dit kantoor mensen werven van joh we gaan met zijn alle fietsen, of racefietsen met wat voor een toch dan ook. En dat ik daarvoor zorg dat ik daar de kar voor trek. Wichiert zei van doen, goed plan en dan we hebben het nog niet uitgevoerd maar we hebben wel de toestemming om dat te doen. Ik kan even contact leggen met diegene die dat regelt binnen EY voor de fietstocht en zorgen dat die mensen meer enthousiast word. Die innovatie, soort van innovatie, kan ik wel bewerkstelligen.

*Want dat is dan vooral vanuit jou zelf.*

Ja

*Maar zijn, wordt dat bijvoorbeeld ook een financiële prestatie aangeleverd als je actief bent? Want er zijn natuurlijk ook wat mensen die wat minder actief zijn en over zich heen laten komen.*

Nou dat laatste, die categorie val ik zelf wel meer onder.

Ja

Maar ja en nee, kijk uh, het salaris huis is zo dat uh, je krijgt gewoon je salaris, je krijg uh, ja ja, ik krijg een bonus, ik weet niet of iedereen een bonus krijgt, maar als je normaal functioneert krijg je altijd wel iets van een bonus. Die is niet denderend. Het is niet zo dat je denkt van, voor die bonus moet ik hier gaan komen werken, want het is natuurlijk best mogelijk dat je geen bonus krijgt. Dat bepaalt het kantoor of je die wel of niet krijgt. En daarnaast kun je een individuele bonus krijgen. En die individuele bonus is bij bijzondere prestaties.

Ja

Bijzondere individuele prestaties. Kijk uh.

*Wat valt daar dan onder?*

Uhm, ja het regelen van een fietstocht valt daar niet onder. Dus

*Wat valt daar dan wel onder.*

Nou het aannemen van personeel of het binnenhalen van hele grote klanten of uh, op het moment dat je uh, op het moment dat je een bijzonder zwaar traject hebt gehad als de AFM review. Je hebt twee dossiers in de AFM review zitten en twee keer een één, nou dan weet ik wel dat je een goeie bonus krijgt snap je. Uh, kijk ik ben daar niet zo heel erg op zoek, dus vandaar dat ik niet denk van ik moet al die bonussen scoren, en bij Wichiert allemaal kijken wat ik kan regelen, ja uhm speciale dingen waarvan je denkt nou dat is op zich wel, ik zit niet in een verwingsteam, maar als je mensen binnen haalt dat is wel een

Control 1

belangrijke uh klanten binnen halen, uh, voortrekkers rol ergens bij spelen. Maar op een begeven moment hoort het ook wel ergens bij je functie natuurlijk hé.

*Maar het is niet echt bijvoorbeeld dat een bonus je motiveert om iets extra's te gaan doen*

*Nee, mij niet.*

*Nee. Want wordt vaak vanuit bijvoorbeeld, vanuit innovatie plan wordt gezegd dat mensen die dan bijvoorbeeld minder gemotiveerd zijn, om die dan toch te triggeren met een kleine bonus. Je hebt een beoordelingsronde altijd en ja als je dan minder doet krijg je een lagere beoordeling.*

*Ja, nee, ja, we hebben, we hebben hier drie beoordelingen, drie soorten van beoordelingen, drie soort van salarissen. Één je salaris, daarnaast krijg je jaarlijks een beoordeling of het algemene presteren, dat is een schaal van één tot vijf. Drie is goed, vier is zeer goed, ja boven verwachting, en vijf is uitmuntend. Een twee, nou net op verwachting, maar eigenlijk onder verwachting en één is gewoon uh ruk.*

*Ja, uhm wordt er vaak afgeweken van zo 'n drie of?*

*Nou, ja, ze zijn net geweest, gister en eergister, deze week vindt dat plaats, ik verwacht dat er af en toe wordt afgeweken ja, van een, van een, dat kan naar boven of naar benden.*

*Maar meestal is dat een.*

*Meestal is dat een drie, je houdt het werk niet vol als je een bepaald niveau haalt, hebt, dan ben je op een begeven moment wel uitgestroomd, dan houd je op begeven moment een laag mensen over die wel goed zijn. Ja, vandaar dat drie ook terecht is, je moet wel iets heel goeds anders hebben gedaan. Maar dat is één. Daarna heb je gewoon de de winst bonus op kantoor, waarbij ze denken naja we geven men gewoon wat, maar die is niet zo denderend. En de derde bonus is de individuele bonus, als je kijkt naar de extra trigger, dan zit die niet in de schaal van één tot vijf, want dan is gewoon je presteren op de opdrachten. Dat zit ook niet in de winst, want daar kan je niet veel aan bijdragen, dat zit meer in die indivuele bonus.*

*Ja*

*En die stimuleert mij niet zo heel erg.*

*Nee*

*Kijk ik, ik, ja, misschien dat dat wel raar klinkt, maar ik wordt niet echt heel erg wakker van 4000. Het zou leuk zijn, maar niet van ja, daar ga ik dit project voor uitvoeren.*

Control 1

Control 1

Control 3

Control 1

*Ja, het is niet dat je daar harder voor gaat werken en meer met het proces meegaat?*

*Nou, ik vind dat ik wel druk genoeg heb.* En kijk als ze nou naar mij toe komen met de vraag hee Steven wil jij dit project leiden en dan krijg je er project leiden en dan krijg je er 4000 euro voor, dan is het een ander verhaal maar uhm, die vraag wordt niet gesteld.

*Ja*

Want het is natuurlijk niet helemaal de bedoeling dat ik dit enkel voor de bonus doe. Het gaat om dat ik het wil doen, en dat vind ik veel belangrijker wanneer mijn interesse erin ligt wil ik dat wel doen. Kijk als dat dan dan, wel op geen bonus aan gekoppeld is, om heel eerlijk te zijn dat zal mij wat, ik ben niet zo ja uh. Ik denk dat je hier echt alleen om het geld zou zitten dat je dan wel weg zou zitten, uh zijn. Uh dat is natuurlijk raar voor uh een soort van buitenstaander, die denkt natuurlijk dat de bomen groeien tot aan de hemel, maar dat valt wel tegen. En het is misschien dat dat vanuit mijn perspectief dan denk dat valt wel tegen. Maar joh de afgelopen vijf zes jaar zijn de salarisstijging tussen de nul en drie procent geweest ofzo. Ja, dat is geen stijging van tien procent ofzo. Dat zijn kleine beetjes. Dan kun je het hebben over een salaris van drie, vier duizend euro en dan twee procent. En dat gaat om bruto en dan netto dus daar kan je een kratje bier van halen, ja dat soort bedragen praat je over. Een kratje bier meer of minder, ja daar wordt je niet wakker van.

*Ja, dat is inderdaad zo. En heb je dan uh, bijvoorbeeld het idee uh, we hebben het net al even gehad over discussie en innovatie, vanuit innovation plan wordt gezegd dat wordt wel geprobeerd om dat continue te hebben, je hebt bijvoorbeeld feedback Friday. Denk je dat dat van toegevoegde waarde is. Zie je dat als nuttig? Maar jij daar zelf bijvoorbeeld veel gebruik van?*

*Wat ik zei feedback Friday vind ik belangrijk omdat je er van bewust wordt, wat ik zelf heel belangrijk vind en uh op het moment dat je feedback krijg, dat je die ook oppakt en ook geeft. Kijk als niemand je vertelt wat niet goed gaat, dan ga je op dezelfde voet verder en iedereen stoort aan je.*

*Ja*

Dat is niet handig.

*Kan je bijvoorbeeld ook feedback geven op bijvoorbeeld zo 'n Canvas tool als dat wordt geïmplementeerd?*

*Nou, dat kan zeker. Ik denk dat als ik het er ergens echt niet mee eens ben dan is het gewoon een mailtje naar Wichiert of bij Wichiert binnen lopen van joh dit en dit gaat niet goed.*

*Ja. Wordt daar vanuit Wichiert dan uiteindelijk iets mee gedaan of?*

Control 1

Control 1

Dat is meer een vraag die je aan Wichiert moet stellen. Ik, ik heb nooit zo veel problemen, tenminste ik zie niet zo veel problemen, misschien dat dat ik wil ze niet gezien. Ja, of hij er actief mee bezig is, ik merk wel dat hij het vervelend vindt dat als er problemen zijn. Hij communiceert erover. Ja hij uh, twee jaar geleden alles leuk jullie zeggen dat het niet goed gaat maar wij zien nooit cijfers. Maar nu één keer per kwartaal of één keer per jaar krijgen we nu een overzicht van de prestaties op kantoor.

*Ja*

Dan, dan is dat wel een signaal van hé. Dat pak ik op. En ze komen wel terug op de problemen die worden besproken. Er wordt dus oprecht wel iets mee gedaan. Maar goed, of het nou één op één iets mee gedaan wordt, dat weet ik niet maar uh, kijk vaak zijn de problemen we hebben veel meer mensen nodig. Dan wordt er gezegd, ja we zijn er mee bezig. Ja, dat zie je dan ook. Maar ja goed, uhm ik ben even aan het nadenken, andere innovatie processen. Accounting manier zelf, die mindset meer op kwaliteit gefocused.

*Ja*

Ja, uh ik weet niet hoe vaak, EY ligt natuurlijk wel helemaal onder een vergrootglas. Als je daar een fout maakt dat is veel pijnlijker voor de reputatie van het kantoor dan dan de euro's die het oplevert. Vandaar dat de focus nu zo veel op kwaliteit ligt. Ik heb accountancy nieuws en dan zie ik een mailtje dat mensen weer voor de tuchtrechter moeten gaan staan omdat ze a niet communiceren, slecht communiceren, of grof communiceren of gewoon hun werk echt helemaal verkeerd hebben gedaan. Dan denk ik ja weetje. Die mensen, professionals, zijn wel voor het leven gebrand.

*En zorgt dat bijvoorbeeld voor angst bij jou?*

Nou ik teken geen verklaringen, dus ik kan daar niet komen te staan. Uuh ze kunnen hoogstens het kantoor denken, niet goed Steven je kan gaan. Dat is het ergste wat mij kan overkomen.

*Ja*

Maar dan is mijn naam nog niet geschaad. Dan kan ik gewoon zeggen dat het kantoor het niet met mij eens is. Maar ik zie wel, ja, dat heeft het kantoor iets minder goed gedaan uh, wij hebben hier ook reviews gehad AFM reviews gehad, en ja één dossier is niet goed. Dat is pijnlijk. We hadden vorig jaar drie dossiers die niet goed waren, één ervan van dit kantoor. En die mensen liepen en lopen hier rond en daarvan weet je dus dat zij daar een tik op de vingers hebben gekregen, maar hoe zijn die mensen nu opgevangen?

*Ja*

Uh want ja je bent gewoon collega's van elkaar en iedereen heeft ermee gewerkt en als de AFM jou dossier had gepakt hadden ze misschien hetzelfde

Component 1

kunnen zeggen, en hoe had jij je dan gevoelt als een buitenstaander zegt ja jouw werk is niet goed.

*Ja*

En dat zijn die vijf, zes mensen geweest.

*En hoe wordt dat dan opgepakt?*

Ja nou, daar heb ik niet een heel goed beeld bij gekregen.

*Ow oké.*

Ja, ik heb zelf wel gedacht, ik ben blij dat het mijn dossier niet is dus laat ik hier vooral geen grapjes over maken dat zij uh, want dat vind ik gewoon misplaatst en heb respect voor het feit dat zij gewoon die review doen en dat zij er alles aan hebben gedaan ongetwijfeld.

*Maar het is niet zo bijvoorbeeld dat uh, ontslagen worden of iets dergelijks.*

Nee, nee nee, nee nee. Maar er zal vast wel een plan worden bedacht om het te voorkomen, maar aan de andere kant uh ja dat is natuurlijk een heel kwaliteit huis. Je kan niet één persoon verantwoordelijk maken, misschien de partner.

*En wordt dat dan, bijvoorbeeld, met zo 'n bonus dan wordt dan bij zo 'n beoordeling gezegd, van kwaliteit is slechter dus je krijgt een lagere beoordeling.*

Ik sluit dat niet uit.

*Ja*

Maar goed ik zit niet bij die gespreken.

*Ja, ja oké.*

Dus daar kan ik niet iets over zeggen. Maar ik kan mij natuurlijk wel voorstellen, dat ze kijken naar, naja goed ze kijken waarschijnlijk niet naar één moment, want dat dossier is maar één dossier, als alle andere dossiers wel goed waren dan uh weet ik niet zo goed wat ze er wel mee gedaan wordt. Maar ik kan me voorstellen dat ze wel een tik op de vingers hebben gekregen en dus een slechtere beoordeling hebben gehad.

*Ja*

Zeker. En op partner niveau weet ik wel dat een mindere beoordeling wel leidt tot een mindere bonus of uh, een tik in de portemonee.

*En dat wordt gevoeld?*

Control 1

Dat wordt zeker gevoeld ja.

*En uh, zijn er daarnaast, want je hebt hier bijvoorbeeld hier in Nederland heb je een andere regelgeving dan bijvoorbeeld in Duitsland. Heeft dat dan ook invloed? Bijvoorbeeld als je een Canvas introduceert of dergelijke.*

Nee, nou uh nee, het zou niet moeten, want uh, de buitenwereld zou, op het moment dat je een verklaring krijgt van EY moet je weten dat het goed is. Het is dezelfde kwaliteit, dezelfde hoge kwaliteit ongeacht of dit nou in Singapore is of in Venlo of Arnhem.

Ja

Canvas is een vastleggingstool waarin je dat dan doet, hoe je tot die verklaring komt en dan je werk goed doet. Kijk je maakt er werk stappen aan. Dingen die je uitvoert om te controleren. Of dat nou een controle is op basis van Nederlandse regelgeving, of op basis van Duitse regelgeving en daar allemaal werkstapjes aan bedenkt, dat moet niet uitmaken. De invulling van het pakket dat is anders.

Ja

Maar dat is ook anders wanneer je hier Philips controleert of een uh bakker om de hoek.

Ja

Uhm, dus ik denk niet dat dat heel veel uitmaakt tussen uh tussen uh, nee.

*Oké, uhm want als zo 'n Canvas wordt geïmplementeerd, wie controleert dat dan. Ben jij dat dan verantwoordelijk om te zeggen dit gaat goed binnen een team als er mee gewerkt wordt of wie is daar dan verantwoordelijk voor die zegt naja het gaat nu wel goed. Of heeft iedereen daar zijn eigen aandeel in om te zeggen naja het is wel een goede tool of het is niet goede tool. Er zijn problemen hier en daar.*

Op het moment dat wij een probleem constateren bij Canvas denk ik dat wij allen verantwoordelijk zijn om daar op te reageren en uh wij moeten ervoor zorgen dat wij onze opdracht afronden. Op het moment dat er een buck of iets in Canvas zit, dan zijn wij vaak al te laat want wij zitten in de productie fase en niet in de test fase. En dan zijn wij wel verantwoordelijk om te bellen met de service desk van los mijn probleem op.

Ja

Uhm, ik stimuleer ook de mensen van naja weet je moet verder dus bel maar, en dan krijg je meestal een ticket dat je een probleem hebt aangemaakt dus bij de onze helpdesk is er vast een lijst met allemaal van dit soort dingen, met

Process

Control 3

issues die worden gemaild. Uhm daarvan stuur je dus informatie zodat de issues worden opgelost.

*Ja het is dus niet zo dat bijvoorbeeld een staf dit aan jou geeft en dat jij het weer moet doorgeven aan een champion.*

Nee ik heb ze daarin heel veel vrijheid gegeven. Ik denk joh uh jij bent staf jij kunt ook een telefoontje plegen.

*Ja, maar dat is dus wel vanuit jou en niet een algemene uh dat kan anders zijn bij andere managers?*

Uhm, ja tuurlijk, dat kan per persoon anders zijn maar het niet zo dat de verantwoordelijkheid van een manager om uhm nee ik me niet voorstellen dat de manager zich verantwoordelijk voelt om te communiceren met het IT. Ik vind dat meer uh, kijk als ze me vragen om het te doen, ik vind dat meer een taak van de staf. Zo moeilijk is dat niet, je kunt gewoon even bellen en jij weet beter het probleem dan ik. Dus succes. Hierbij heb je het nummer.

*Uhm ja jij zegt nu dan dat je naar IT belt. Is het niet zo dat je naar een champion belt, dat je het daar aan vraagt. Want die geeft bijvoorbeeld ook die cursussen over Canvas.*

*Uhm zo'n champion kun je uiteraard ook bellen, maar dat is dan meer, dat is een ander soort vraag, als een staf naar mij toekomt en zegt ik heb een probleem, dan verwijst ik hem door naar die of die, op het moment het meer een vraag is van joh Steven ik heb nu iets aangemaakt maar ik weet niet hoe ik moet koppelen of dat het meer operationeel is, dan ga ik naar de champion toe. Is het meer technisch dan ga ik naar de IT toe.*

*Oké*

Ja, uh dat is gewoon afhankelijk van de vraag. Op het moment dat je zegt er gaat iets fout en je koppelt er geen control aan, dat is misschien iets gedetailleerd, maar uh dan heb je opeens een fout en die fout wil je op een andere manier controleren dan het systeem toelaat. Hé champion hoe ga je hiermee om en heb je er ervaring mee.

*Ja*

Snap je uh, als je dingen op slimme manieren kunt oplossen in Canvas dan ga ik naar de champion en anders naar het IT.

*Ja en dan als hij dat bijvoorbeeld niet weet dan ga je bijvoorbeeld naar de champion van de champion of wordt dat eigenlijk nauwelijks gedaan.*

Als de champion het niet weet vind ik het wel de taak van de champion om de informatie op te halen bij de champion van de champion. De champions worden gecoacht en als je zegt jij weet het niet, dan vind ik het wel de taak van die champion om dat te doen.

Control 3

Control 3

*Dat is dus minder jouw verantwoordelijkheid.*

Ja, ik zie het minder ja. Kijk op het moment dat het vaktechnisch een groot issue is, van dat we zeggen nou hier gaan we echt de fout in, en dan komt een staf erachter, dat is al heel knap dan, dan gaat hij naar de senior toe, en de senior zegt nou ik ben het helemaal mee eens staff, dit gaat echt fout, Steven wat vind jij hiervan, ik zeg ja je hebt gelijk allebei dit gaat fout. Dan is het wel mijn verantwoordelijkheid om naar vak techniek te gaan, vak techniek dit is de casus, dit is mijn oplossing wat vinden jullie hiervan.

*Dus daar zit wel weer een trap in?*

Jaa, dat is wel, kijk vak techniek wil niet honderd duizend vragen krijgen over lullige dingetjes, die wil wel op serieus niveau willen meepraten.

*Ja*

En nou ga ik niet zeggen dat senior staf niet serieus niveau, maar je kunt voorstellen dat in je derde jaar staff, de seniors staff amper weet hoe die boeken in elkaar zitten en dan gaan die mensen bellen. Dan worden mensen in vak techniek helemaal gek en want die zijn maar met tien man of twintig man en die moeten dan al die simpele dingen gaan oplossen. Dus probeer je dat op te lossen in je eigen team, vervolgens gaat dat naar een senior staff of een manager. Eerst kijk ik dan in mijn eigen team, wat vindt de partner ervan als de partner zegt van mwah, dan ga je naar vak techniek.

*Oké, dus daar wordt wel eerst binnen het team op te lossen en dan binnen je kantoor.*

Nou, kan ook, Bert Rustenhoven, ga je nog spreken die heeft zichzelf de rol van quality leader op het kantoor toegeëigend dus die zal zeker veel vragen krijgen vanuit de organisatie van joh Bert ik loop hier nou tegen aan. Als ik Bert was zou ik ook zeggen van leg in je team. Maar soms gaat het ook over ethische dingen of over problemen die je tegen komt waarvan je zegt, dit voelt niet helemaal goed, en de manager wuift het weg en de partner wuift het weg. Wat moet ik nu doen. Ik vind het wel fout. Je kunt vak niveau bellen, maar die gaat daar niet over. Dus dan kan je zo'n vertrouwenspersoon binnen de organisatie benaderen. Van ik had problemen met die van uh desnoods belt hij mij op en zegt hij Steven wat heb je nou weer gedaan. Heeft hij niet gedaan, maar kan me voorstellen dat hij dat doet. Dus over, operationele dingetjes is het meer inderdaad zoek het team het zelf even uit en is het echt een issue, waarvan een senior of een manager vindt dat het escaleert moet worden, dan wordt het geëscaleerd.

*Want zo 'n controle wordt altijd op het eind gehouden, van dit ging goed en dit ging slecht?*

Uh, je bedoelt consult of algemene controle?

*Algemene controle nadat je klaar bent bij de klant.*

Nou dat is de taak van het team zelf, om te evalueren. Want uh, want ik doe het lang niet altijd. Als het een hele kleine opdracht is denk ik van nou, snel door naar de volgende opdracht, want je hebt niet de tijd om nog even goed te evalueren, maar kijk als je uh, je kunt geen controle verklaring verstrekken zonder dat je weet dat alles gedaan is. Dus dat evalueer je, althans dat beoordeel je of dat gedaan is, vervolgens kun je natuurlijk de team prestatie beoordelen om te kijken of het beter kan, maar die slag, dat dat mag er meer inkomen.

*Ja oké, dat ontbreekt dus nog wel?*

Ja, bij mij wel omdat ik gewoon geen tijd heb om dat te doen. Als je minder klanten hebt en meer rust hebt heb je daar ook meer tijd voor.

*Dat is dus dan ook dat personele probleem, waardoor je het zelf ook drukker hebt.*

Ja, eens maar goed dat is niet een, ja dit is minder innovatie maar meer het welzijn van de organisatie en dat is niet anders geweest dan andere jaren.

*Ja*

Het op zich ook wel logisch vind ik, dat op het moment dat je vak technisch issues heb zoek je het eerst zelf even uit, en dan bel je niet meteen vak technisch want daar zitten de hoge heren die me meteen volknallen met allerlei termen. Laat ik het maar even intern oplossen, stap ik even naar binnen, of bel ik even Bert. Dat is allemaal wat informeler. De formele lijn, met consulten dat is ook echt het standpunt van EY. Dan moet je niet met een staff gaan werken of een senior staff.

*Nee oké, ik denk dat dit het was. Dankjewel.*

Oké. Graag gedaan.

### Interview 3 with Bert Penders

|  |         |
|--|---------|
| <p><i>Uhm, ja eerst dan wat persoonlijke informatie als naam, functie en hoe lang je al in dienst hier zit.</i></p>  |         |
| <p>Oké. Ik ben Bert Penders, functie is senior manager audit en ik werk bij EY ongeveer 28 jaar.</p>   | Person  |
| <p><i>En wat voor taken voor jij hier uit?</i></p>   |         |
| <p>Ik ben begonnen op uh in Maastricht, voor uh audit van MKB en uh middle market klanten. Daar ben ik na een jaar of zeven gestart met een internationale groep. Uhm, die is naja 15 jaar geleden overgenomen door kantoor Eindhoven. Toen zijn we daar verder gegaan met een internationale groep. Daar ben ik 2 jaar geleden weggegaan, want daar zitten inmiddels 150 mensen, toen ben ik gevraagd hier ook te gaan proberen een internationale groep te gaan proberen. Dus ik doe met name het internationale deel van de klanten samen met Vera.</p>   | Person  |
| <p><i>Ja, uhm oké, oké. Uhm, naja mijn scriptie gaat dus over innovatie en innovatieprocessen binnen EY en innovatie heb ik gedefinieerd als een verzameling van nieuwe ideeën of het gebruik van nieuwe ideeën voor praktische objecten laat maar zeggen, dus nieuwe veranderingen. Wat zie jij daar nou hier van binnen EY?</i></p>  |         |
| <p>Wat ik met name, en dan kijk ik met name naar de controle, want dat is natuurlijk mijn uh, waar ik het meest in thuis ben, uhm denk ik dat als je kijkt naar met name de laatste twee jaar de ontwikkeling van data analyse binnen control, dat is toch wel een heel belangrijke innovatie binnen ons kantoor.</p>  | Process |
| <p><i>Ja</i></p>   |         |
| <p>Kijk er zijn natuurlijk hele belangrijke nieuwe controle tools die we hebben, het Canvas gedeelte. En dan zie je toch steeds meer en meer een ontwikkeling in die data analyse die wij op onze controle gaan gebruiken.</p>   | Process |
| <p><i>Ja, en hoe hoe wordt dat dan ontwikkeld. Hoe gaat dat in zijn werk?</i></p>  |         |
| <p>Nah als je kijkt naar dat we twee jaar geleden begonnen met pilots om data van klanten binnen te halen en daar uh analyses op te doen, toen ging maar 10 procent goed. Van alle data dumps die we hebben gekregen en die ik kon inlezen. Dus hebben we tools ontwikkeld, als je nu kijkt tenminste voor al mijn klanten zit het gecalculeerd in de tool, dan kan ik gewoon de uh analyses uitvoeren. En je merkt dat de volgende stap eraan komt, dus dat is gewoon eigenlijk alle klanten monteren nu, om op afstand de data te krijgen door gewoon een module in het systeem te pluggen van de klant en daar dan van kantoor data gewoon binnen te halen online. Dus je ziet daar</p> | Process |

steeds meer en meer ontwikkelingen komen die daar ja, wat mij betreft heel erg goed zijn.

*Dus eigenlijk wordt wel geprobeerd om het steeds efficiënter te maken?*

Ja

*Zijn er daarnaast nog andere manieren dan dat het efficiënter kan?*

Nee, ik heb denk dat ze het daar al redelijk goed ontwikkeld hebben, laat ik het zo zeggen. In eerste instantie had je geen support groep, uhm, na toen ging het natuurlijk nog niet helemaal goed. We hebben een grote hoeveelheid systemen in Nederland, boekhoud systemen die niet allemaal hetzelfde zijn. Toen hebben ze een supportgroep, een centrale supportgroep in Nederland gevormd en uh, die hebben zich echt thuis gemaakt in nagenoeg alle systemen, dus als men met een vraag komt, zij weten precies wat ze moeten doen, ze hebben daar documenten voor, ze gaan zelf naar klant toe om eventueel de data eruit te halen, dat hoeft het team niet meer te doen. Ja, dat werkt gewoon heel erg goed.

Control 3

*Zijn dat dan die champions, die ik eerder wel eens voorbij heb zien komen?*

Control 3

Er zijn, ja, champions heb je met name voor de tools, Canvas tools en je hebt de uh de data analyse tools, maar je hebt ergens ook wel data support groep, dat zijn geen echte champions uh wel echt een heel aparte groep op één plek in Nederland en die doen in heel Nederland echt alles uh ja uit de systemen halen. Champions heb je normaal op de kantoren zitten en die zijn meer als onderdeel van hoe moet je tools gebruiken en hoe krijg je daar informatie uit, maar dat is centraal geregeld.

*Oké, en uh, zijn er dan bijvoorbeeld uh want het wordt natuurlijk geprobeerd om dat efficiënt mogelijk te maken, zijn er dan ook controls die daar voor worden gebruikt, controls die zorgen dat het in de belang van de organisatie is want je hebt natuurlijk, mensen moeten, de mindset moet worden veranderd dat je een nieuwe tool hebt of een nieuw iets, en daar moeten mensen bijvoorbeeld voor worden gemotiveerd. Zitten daar bijvoorbeeld bonussen aan verbonden of bepaalde regels?*

Control 1

Nee er zitten geen geen bonussen aan verbonden uh, op dit moment, je ziet er steeds meer ontwikkeling is die niet iedereen heeft gebruikt.

Ja

Maar het wordt wel behoorlijk, ja kijk het is een, het is een verplichting van de controle die je moet doen. Je kunt hem op twee manieren uitvoeren, enerzijds kun je zeggen ik ga alles maar handmatig bekijken en alles ophopen, of je gaat die data bundel uitdelen en dat sorteren. Uhm, kijk je krijgt er niet zo zeer een woord voor maar ik denk wel als je een AFM review komt dat je met zo'n data analyse tool en de hele data analyse an

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p>zich hebbende, uhm in elk geval geen commentaar gaat krijgen hoe je het gedaan hebt.</p>   |                    |
| <p><i>Ja</i></p>  | <p>Component 1</p> |
| <p>Terwijl je wel het risico loopt dat op het moment dat je het op de ouwe manier doet, door gewoon handmatig door al die audits heen te loop met al die facturen of andere boekingen, ja dan krijg je opmerkingen van een AFM hoe je de volledigheid gecheckt hebt.</p>  |                    |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus het zit meer achteraf, dat je geen comments krijgt van een regulator.</p> <p><i>Dus er zitten eigenlijk wel een soort van result controls met analyse reviews waarvan je zegt het gaat nu beter en uh</i></p>   | <p>Control 1</p>   |
| <p>Ja, het wordt ook wel gemonitord hoor binnen EY, want elke maand krijgen wij een overzichtje van onze supportgroep van er, per partner of director, hoeveel klanten zij in de data analyse tool hebben zitten en of zij wel of niet gelukt is. Kijk je ziet nu, waar je dus vroeger heel vaak tien procent lukt maar, zie je dat dat negentig of honderd procent is van alle aangeleverde data die gewoon verwerk kan worden. En dat werkt wel.</p>  |                    |
| <p><i>Ja, en als er nu op dit moment dingen niet lukken, wat wordt daar dan mee gedaan?</i></p> <p>Dan worden ze even geparkeerd, om met name te kijken van uh, van waarom doet hij het niet. Normaal gesproken heb je de meeste klanten en pakketten dat lukt wel, maar uhm je hebt een aantal gevallen dat zo'n exclusief pakket is of dat de data juist niet centraal in Nederland opgeslagen is, maar ergens in een buitenlandse server staat. Dan kost het wat meer moeite om die data te krijgen, maar in de meeste gevallen heb ik nu tenminste in ervaring, dat dat heel goed gaat.</p> |                    |
| <p><i>Ja, oke, uhm, er zijn er daarnaast nog andere controls zoals bijvoorbeeld een training ofzo die wordt gedaan, om te leren hoe je moet omgaan met zo 'n data analyse?</i></p>  | <p>Control 3</p>   |
| <p>Het is niet zo zeer om te leren omgaan met een data analyse, het zijn meer praktische zaken. We hebben die learning sessies op kantoor, uh en als je daar kijkt één van de sessies gaat helemaal over data analyse en dan zie je, dan laat je gewoon voorbeelden van je zelf zien. Hoe heb je het gedaan en wat komt eruit, uh ja we hadden een groepje van acht mensen, waarbij we bij drie mensen vrij frequent data analyse gebruikte, dus dan kan je wel een heleboel laten zien aan de rest, om te kijken of je de rest ook mee krijgt om het pakket te gaan gebruiken.</p>             |                    |
| <p><i>Ja</i></p>  |                    |

|  |                 |
|--|-----------------|
| <p>En dat is op zich wel, ik denk dat dat beter werkt dan een cursus.</p> <p><i>Zit jij dan ook, je zegt dat je de rest ook mee krijgt, zit jij dan ook in zo 'n pilot fase vaak?</i></p> <p>Nee, ik heb bij data analyse niet in de pilot fase gezet. Ik heb bij Canvas wel in de pilot fase gezeten en de hele controle in het nieuwe dossier. Daar heb ik wel in de pilot fase gezeten, maar ik heb niet uhm in de pilot fase gezeten van data analyse. Ik ga nu wel vanaf juni in de pilot fase meedraaien van Canvas mobiel. Dus Canvas op je tablet of telefoon te kunnen lezen.</p> <p><i>Ja, en uh hoe werkt dan precies zo 'n pilot fase als je daar in zit.</i></p> <p><i>Ja, goed zo 'n pilot fase kun je doen, in principe in Canvas krijg je twee of drie klanten die dan in Canvas gedaan worden. Dus het is een jaar waarin Canvas uitgerold wordt.</i></p>   | <p>Process</p>  |
| <p><i>Ja</i></p> <p><i>En je gaat daar gewoon de controle doen in Canvas en je gaat kijken waar je tegelijk aanloopt. Uuh er zijn bepaalde functionaliteiten die niet werken en dat ga je dan gelijk doorgeven, uh zie je dingen wat niet goed werken. In een internationaal praktijk, zoals wij die hebben, waarin je heel vaak met heel veel verschillende entiteiten werkt, of als groep, naar de hele functionaliteit kijkt, dat zat er gewoon niet in. Dan zeg je naja jongens het is heel makkelijk om controle instructies te kunnen versturen via Canvas dan via een tweede externe tool daarvan te gebruiken. Die functionaliteit is gewoon ingebouwd nu. Dus alles kun nu gewoon via Canvas gebeuren en ook gemonitord worden. Dat is op zich heel heel handig, heel makkelijk, maar je merkt natuurlijk wel dat er altijd nog zaken zijn die ja achteraf dan toch wel weer jammer zijn. Want als je heel veel tijd in de pilot gestoken hebt en het pakket komt uit, dan is dat pakket dusdanig anders dat je het niet meer kunt conferteren naar het nieuwe pakket, dat je weer opnieuw moet beginnen.</i></p> <p><i>Ja</i></p> <p>En dan heb je wel in de pilot meegedraaid, dus je weet ongeveer wel hoe je het moet doen.</p> <p><i>Dus er zitten altijd wel problemen in?</i></p> <p>Er zitten altijd wel problemen in, bij elk project dat je begint zitten er wel problemen.</p> <p><i>En wat zijn dan vaak voorkomende problemen binnen zo 'n nieuw innovatie proces?</i></p> | <p>Process</p>  |
|  | <p>Problems</p> |

|   |                 |
|---|-----------------|
| <p>Nou wat je hier, bij Canvas, is het met name de stabiliteit van internet. Uhm, ik heb ooit op een pilot gezeten van het vorige pakket, van de controle dossier daar was met name de synchronisatie problemen, omdat alles lokaal stond, om dat allemaal te synchroniseren was een probleem. Nou dat hebben ze nu eruit gehaald, door het via internet te maken, en dus niet meer lokaal te hebben staan. Dat is een heel groot voordeel. Maar nu ben je heel erg afhankelijk van goede internetverbindingen bij klanten. En als de klant geen goede internet verbinding heeft, uh dan gaat het niet goed, wat je ook wel merkt, op het met dat je natuurlijk uh wat we een keer gemerkt hebt op een maandag ochtend dat je binnenkomt en dat er een outage is, binnen de systemen van EY, dan kan je bij een klant niks meer doen.</p> <p><i>En hoe, hoe wordt dat dan geprobeerd dat op te lossen? Of in ieder geval ingedekt?</i></p> <p>Uhm, ja je moet dat een keer meemaken, we hebben net toevallig volgens mij twee, drie maanden geleden hebben we dat gehad op de maandag ochtend niemand in Nederland in een dossier kon. Ja, dan moet je in uh ja bij de klant kijken wat je op dat moment kan doen want je kunt gewoon niks meer, je komt niet aan je bestanden, je komt nergens meer aan, tenzij je iets lokaal hebt staan. Ja, en daar kun je niet op anticiperen, tenminste niet als het de eerste keer gebeurd. Dan ja, dan kun je niks. Maar nu weet je eigenlijk wel, van na op vrijdag ik ga de dagen erna werken, laat ik voorzichtig maar even een aantal document alvast op mijn harde schijf heb staan. Dan kan ik er in elk geval even aan doorwerken, mocht er iets fout gaan.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Dat probeer je dus op die manier op te lossen, maar ja dat is gewoon inherent aan de hele infrastructuur van EY.</p> | <p>Problems</p> |
| <p><i>En zo'n pilot fase als je daar in zit, hoe lang duurt dat dan ongeveer?</i></p>   | <p>Process</p>  |
| <p>De pilot fase van Canvas was een jaar, dus dat is echt een jaar geweest sinds de eerste uitrol. Ik weet niet hoe lang die mobiele Canvas gaat duren, die staat nu 31 mei. Volgens mij gaat die ongeveer een half jaar duren.</p>   | <p>Process</p>  |
| <p><i>Ja en bijvoorbeeld die data analyse dan?</i></p> <p>Die data analyse die duurt langer moet ik zeggen, uhm maar dat komt met name ook door het hele traject van de, van het verkrijgen van de data.</p>  | <p>Process</p>  |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Eigenlijk kun je zeggen dat het hele project van data analyse twee, twee en een half jaar geduurd heeft.</p>  | <p>Process</p>  |
| <p><i>Oké</i></p>   | <p>Process</p>  |

|   |           |
|---|-----------|
| <p>Dus dat is echt heel lang. Je bent heel voorzichtig begonnen zonder support center, toen met support center, en dat is heel langzaam opgezet. Ook als je nu kijkt, misschien zit 40 procent van onze klanten in de tools. En de rest nog niet.</p> <p><i>En, hoe kan dat dan, hoe wordt dat uiteindelijk efficiënt gemaakt dat uiteindelijk iedereen ermee overweg gaat.</i></p> <p>Het voordeel is, die je in de tool hebt zitten, daar heb je data base voor gebouwd. Je weet precies welk pakket het is en hoe je het eruit moet trekken, dat soort dingen. Dus dat is een kwestie van belletje, jongens ik heb de data nodig, zeg maar van de klant en zeg gewoon die en die bestanden heb ik nodig klaar. Het gaat heeeel efficiënt. Meestal zijn ze binnen twee uur klaar voor ons. Als ze tenminste een redelijk bestand hebben. En de rest van de tijd kunnen ze nu gebruiken om de andere klanten bij te klussen, het is gewoon een bepaalde fase, waarin we zeggen eerst hebben we een pilot groep die dat gaat doen. Vervolgens is er een verplichting te komen om twee klanten per manager daar in te voeren. Uhm dat was vorig jaar in elk gevolg, en het volgende is natuurlijk om er weer meer in te krijgen.</p> | Control 2 |
| <p><i>Ja, dus het is eigenlijk een opbouwend iets.</i></p> <p>Ja, ook om de support groep niet uh ja te laten overbelasten. Want ja dan gaat het ook fout. Je weet gewoon van te voren op het moment dat dit soort projecten gaan lopen, uhm, en er komt of het werk niet omdat ze de data niet ingelezen krijgen, of omdat er technische problemen zijn of dat het gewoon twee, drie weken duren voordat ze een start up krijgt, ja dan gaat de support groep vanzelf weg.</p>   | Problems  |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dan merk je gewoon bij je eigen, dat duurt veel te lang, ik heb er niks aan, en dat moet je zien te voorkomen en dat is bij de invoer van dat soort grote projecten heel belangrijk.</p>  | Problems  |
| <p><i>En zijn er daarnaast uhm nog andere problemen dan die vaak een rol spelen binnen het invoeren van een nieuw concept of een nieuw idee?</i></p>  | Problems  |
| <p>Nee, ja, kijk het grootste probleem is dat als je in een pilot zit dat je niet zo goed weet waar je aan begint.</p> <p><i>Ja</i></p>   |           |
| <p>Dus dat is het grootste probleem.</p> <p><i>En hoe kan je dan daarin mensen motiveren omdat dat dan toch daarmee door te zetten, of is het meer een soort van verplichting?</i></p>  |           |

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| <p>Nee, het is geen verplichting, de pilot van Canvas hebben we ons zelf mogen aanmelden dat hebben we bewust gedaan. Uhm, ja kijk wat je wilt is uhm je hebt dan de mogelijkheid om ja één wat te spelen. Dus om te kijken wat doet het nou allemaal, uhm je hebt wel wat meer support omdat je met een beperkt groepje bent omdat je aan het testen bent, waardoor je heel makkelijk feedback kunt geven van hoe moet je dit doen en hoe moet je dit doen, hoe is dit gewaarborgd. Uitrollen en gaat dan meedraaien, ja dan zit het hele land erin en dan duurt het ook weer wat langer voordat je antwoorden krijgt en dat soort zaken allemaal. En daarom vind ik het prettiger om in een pilot mee te draaien om gewoon vanaf begin af aan bij die dingen erbij te zitten.</p> | <p>Component 3</p>              |
| <p><i>Ja, dus het is wel een soort van intrinsieke motivatie om daar aan me te doen.</i></p>  |                                 |
| <p>Voor mij wel ja, om daarin mee te draaien ja.</p>  | <p>Control 3</p>                |
| <p><i>Ja, en moet je dan ook aan bepaalde voorwaarden doen, om mag eigenlijk iedereen daarin meedraaien?</i></p>  |                                 |
| <p>Nou kijk dat hangt af van welke klanten. Bij Canvas was bijvoorbeeld welke klanten kunnen erin.</p>  |                                 |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus daar werd er wel een bepaalde eis gesteld aan het soort klanten wat er in kwam. Toevallig had ik twee of drie die in dat profiel passen dus dan kon ik gewoon aangeven. En dan kreeg ik dat pakket gewoon doorgezeten en dan kan ik ermee proberen. Uh ja meestal is dat soort voorwaarden er zijn.</p>   | <p>Control 3</p>                |
| <p><i>Maar het is niet zo dat je bijvoorbeeld bepaalde ervaring nodig hebt of bepaalde skills of kennis nodig hebt.</i></p>   |                                 |
| <p><b>Nee</b></p> <p><i>Nee, dus zou als bijvoorbeeld een staff erin zitten zou dat ook kunnen als ze die klant maar hebben.</i></p>  | <p>Control 1/<br/>Control 4</p> |
| <p>Ja, dat gebeurt gewoon ook, want als moment dat jij in een pilot groep zit, zit eigenlijk het hele team in de pilot groep. Dat betekent ook dat het hele team vorig jaar Canvas kreeg en dat er wordt gezegd je gaat nu in Canvas werken en geef nu ook feedback wat wat jullie betreft beter kan, fout gaat of onduidelijk is. Nah dus dan zit toch ook heel snel een heel team.</p>  |                                 |
| <p><i>Ja, en dat wordt dan ook continu geëvalueerd?</i></p>   |                                 |
| <p>Ja, dat wordt continu geëvalueerd. Je krijgt natuurlijk vanzelf heel veel commentaar, dat weet je van te voren als je je aanmeldt voor een pilot. Mensen moeten twee systemen naar elkaar gebruiken uh waarbij we dan wel zeggen we gebruiken Canvas, alleen maar Canvas, we gaan niet uh de</p>   | <p>Control 1</p>                |

|  |                  |
|--|------------------|
| <p>ouwe Gammix daarvoor gebruiken. Nee, we doen het op één systeem, maar voor de ander klant zit ze nog wel in het oude systeem te werken en dan zit je dus wel met twee systemen. Uhm ja, dan maakt het af en toe wel wat lastiger voor mensen.</p>   |                  |
| <p><i>Uhm ja, en wat voor problemen komen dan</i></p>  |                  |
| <p>Ja, dat ze dan toch aan het vergelijken zijn de twee systemen.</p>  |                  |
| <p><i>Ja</i></p>   |                  |
| <p>Je bent toch heel bewust bezig met het oude systeem, want dat ken je heel goed en je moet dan een mindset hebben van ja oké ik moet dat oude systeem loslaten en ik moet helemaal focussen op het nieuwe zonder dat ik het weet, van ik moet het eigenlijk niet gaan vergelijken. Vergelijken kan nooit.</p>  |                  |
| <p><i>Ja, en hoe wordt zo 'n mindset dan gecreëerd want dan lijkt me best wel lastig omdat je dan toch ook altijd uh vanuit het oude blijft redeneren.</i></p>   | <p>Control 4</p> |
| <p>Ja, goed dat is met name praten met de mensen. Voor mij was het toen vooral heel veel aanwezig zijn bij de klanten waar ze aan het werken waren. Kijk normaal gesproken ben je niet zo vaak aanwezig bij een klant als senior manager, maar toen ben ik bewust veel vaker aanwezig geweest. Om te kijken of het goed liep, of er andere problemen waren, of er iets uitgelegd moest worden. Kijk het nadeel is wel, ik heb zelf de kennis ook niet, je bent zelf ook in de pilot bezig.</p> | <p>Control 4</p> |
| <p><i>Ja, maar toch door met elkaar samen te praten bouw je een soort van kennis op waarmee je het uiteindelijk toch.</i></p>  | <p>Control 3</p> |
| <p>Kijk en je hebt dan bijvoorbeeld in dit geval, was Vera diegene die van te voren de cursus gehad had, die meer wist van het system. Je hebt dan wel één persoon die dan iets meer weet en de rest moet het gewoon ter plekke leren.</p>   | <p>Control 3</p> |
| <p><i>Ja, en dat is standaard in zo 'n pilot?</i></p>  | <p>Control 3</p> |
| <p>Ja, je hebt altijd wel één persoon die van te voren uhm, meegewerkt heeft aan de ontwikkeling van zo'n pakket, of die van te voren al drie vier dagen cursus heeft gehad. En dat is dan veel makkelijker.</p>   | <p>Control 1</p> |
| <p><i>Ja, dus het gebruik van die reviews, en dan ook die uh van uh soort van scholing hebben, dat helpt dan wel echt in het efficiënter maken van zo 'n proces?</i></p>   | <p>Control 1</p> |
| <p><b>Absoluut, absoluut! Ja, ja</b></p>   |                  |
| <p><i>Wat zijn dan bepaalde factoren die altijd een rol spelen of zo 'n proces efficiënt kan zijn of niet?</i></p>   |                  |

|   |             |
|---|-------------|
| <p>Ja, goed factoren zitten meestal en zeker in dat soort processen in controle in de techniek. Ja, die moet gewoon functioneren. Kijk als dat niet functioneert dan heb je gewoon een probleem en dan bouw je ook geen uh geen goodwill op om het pakket te gebruiken. De kennis van de mensen is meestal wel goed. Je zoekt wel teams uit waarvan je weet dat mensen wel iets willen bijdragen.</p> <p><i>Ja, dat is dus ook wel belangrijk dat er voldoende kennis is?</i></p>   | Component 2 |
| <p>Je zoekt wel mensen van wie je weet die willen ook vooruitgang boeken, die willen ook wel dit soort dingen testen. Je moet dan niet mensen hebben die meer afwachtend zijn. Dan gaat het fout. Dus dat zijn wel voorwaarden die je moet creëren.</p> <p><i>Ja, en bijvoorbeeld uh als je dan na die pilot fase wordt dat dan geïntroduceerd in het hele bedrijf, is dan de rol van de manager belangrijk?'</i></p> <p><b>Ja</b></p> <p><i>En op welke manier dan?</i></p>  | Component 2 |
| <p>Ja, hij moet supporten. Kijk uh, je bent toch als manager, senior manager en partner verantwoordelijk om zo'n opdracht goed te draaien. In de meeste gevallen heb je nog wel escapes om te zeggen van nah nah weet ik je die klant laat ik toch iemand anders doen, want ik geloof het wel. Dan moet je gewoon als manager zeggen, nee we moeten gewoon het nu gaan doen. En ik heb die discussies wel een aantal keren moeten voeren, met name waarbij we wat achter liggen in de jaren van controles, waarbij ik dan gewoon zeg van ja jongens ik weet dat we voor dit jaar Canvas niet hoeven te gebruiken, maar wetende het feit dat ik het volgend jaar toch moet gebruiken. Kan ik het nu al gelijk gebruiken.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Eigenlijk kan je voor het boekjaar nog Gammix bedoeld, maar laten we nu maar Canvas inzetten want anders blijven we toch voor ons uitschrijven. Dan zie je toch wel dat mensen soms commentaar gaan geven van het hoeft helemaal niet, maar dan is het aan de manager of senior manager om het toch door te drukken van je gaat het wel doen.</p> <p><i>Ja, ja en hoe hoe kan je dat dan op de beste of efficiënte manier doen?</i></p> <p>Wat ik dan meestal zeg is luister jongens, natuurlijk kunnen we nog één jaar door op Gammix maar alle andere klanten zitten toch al op Canvas, waarom wil je nog per se voor deze klant het oude systeem hanteren? De nieuwe versie moet toch gebeuren, en straks zit je met de situatie dat je alles in Canvas doet behalve deze ene klant.</p> | Component 3 |

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <p><i>En als je binnen de organisatie zelf kijkt, want er zijn binnen de organisatie zelf ook mensen die liever zeggen ik gebruik liever Gammix. Hoe wordt dat dan, hoe worden die mensen gemotiveerd om dan toch Canvas te gebruiken?</i></p> <p>Daar zit een eindtraject aan hé. Je moet heel goed nadenken dat op het moment dat jij dat soort dingen gaat doen, dat je uh dat je weet dat Gammix end of life is. Dus op een begeben ogenblik stopt ie.</p>   | <p>Problem/<br/>Component 2</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En daar moet je rekening mee houden. Volgens mij stopt dat nu 30 juni. Dus alles moet dan klaar zijn in Gammix, anders heb je gewoon een probleem want 30 juni gaat die eruit. Dan weet je eigenlijk al oké ja, dat kan nog problematisch worden.</p>  |                                 |
| <p><i>Want wordt dat ook bijvoorbeeld dan vanuit de organisatie gestimuleerd? Op welke manier?</i></p> <p>Door continu aan te geven let op, het gaat eruit, je moet nu overgaan, dus dat zijn wel meer van die dwingende mails let op wat er gebeurd, maar er is geen incentive om over te gaan.</p>   | <p>Control 4</p>                |
| <p><i>Nee</i></p> <p>De hele support van het ouwe support valt weg en dat is het probleem.</p> <p><i>Ja, dus eigenlijk is het als je het niet doet, heb je een probleem, dus het wordt eigenlijk een soort van opgelegd want anders uh.</i></p> <p>Ja, als je het niet doet heb je gewoon een probleem en kun je straks je controle niet afwerken en moet je gedurende je controle plotseling gaan migreren naar nieuwe pakketten. Dan ga je dubbel doen.</p>  |                                 |
| <p><i>Ja, dus dat is eigenlijk consequenties zijn voor jou als je. EY is best wel gecentraliseerd, eerst vanuit Global en dan naar EMEA en dan uh op kantoor kijken, uhm zie je daar dan ook dat er alleen incrementele processen dus alleen langzame processen gebaseerd op bestaande kennis of zijn er ook wel radicale of opeens snelle veranderingen?</i></p> <p>Nee, nee, nee dat is wel het voordeel van een organisatie als EY is dat er wel een behoorlijke test fase van te voren zit. Op Global, maar ook op andere niveaus.</p> | <p>Type</p>                     |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Ik heb dat zelf meegemaakt in het vorige pakket dat we hadden het gammix verhaal. Daar ben ik vanaf begin af aan er op geraakt, dus daar ben ik met versie 1.0 begonnen. Dus in Europees verband, daar mee gestart en daar mee geholpen met de ontwikkeling van het pakket. Daar zie je zelf dat je al twee</p>  | <p>Type</p>                     |

|  |                  |
|--|------------------|
| <p>a drie jaar bezig bent met zo'n ding. Als je zelf in zo'n groep zit, dan ben je twee drie jaar bezig al volgens dat daadwerkelijk naar de praktijk toe komt. Je ziet wel dat er van te voren heel goed nagedacht wordt, getest is, alvorens iets in de praktijk gegooid wordt. En dat vind ik wel heel belangrijk, en dat is wel het voordeel van een EY waar dat gewoon kan en waar dat de mogelijkheden voor heeft. En uh op het moment dat het dan in de praktijk komt, ja dan is dat natuurlijk wel een behoorlijke verandering hebt voor iedereen, maar als je dan voldoende mensen hebt met kennis dan rolt dat dat er wel doorheen. En er is wel op ieder kantoor iets aanwezig daarvoor.</p>  | Component 2      |
| <p><i>Ja, dus dat moet je wel voor gezorgd worden dat er voldoende kennis overal is.</i></p> <p><b>Ja</b></p> <p><i>En uh, denk je dat het mogelijk is zulke snelle veranderingen binnen EY te hebben.</i></p> <p>Ja, het ligt eraan wat je snel noemt.</p> <p><i>Snel is eigenlijk zeg maximaal half jaar, negen maanden. Ik denk dat dat best wel een snelle verandering is.</i></p>   | Component 2      |
| <p><b>Dat is een heel snelle verandering. Uhm heb ik zelf nog niet zien gebeuren bij ons.</b></p> <p><i>Nee, dat is dus eigenlijk ook niet mogelijk door ook de structuur binnen de organisatie.</i></p> <p><b>Nee, nee, nee, maar ook de gedegenheid die men wil hebben dat alvorens iets in de praktijk wordt gegooid uhm er elk geval zeker van zijn dat het goed werkt. Dat is heel belangrijk. Dat zie je ook met Canvas. De eerste aankondiging was twee en een half jaar eerder en dat de eerste screenshots bekend waren, al twee jaar eerder voordat het pakket binnen kwam. Het is gewoon onmogelijk dat iets binnen echt een half jaar, negen maanden door het hele organisatie heen te leiden en te implementeren dat gaat gewoon niet.</b></p> <p><i>Ja, en hoe lang duurt zo'n proces in totaal dan? Want eigenlijk zijn het dus elke keer opbouwende processen. En hoe lang duurt dan gemiddeld zo'n van Gammix naar Canvas. Hoe lang duurt zo'n proces van Gammix dan in totaal?</i></p> <p>Van Gammix tot einde?</p> <p><i>Ja, van pilot tot en met introduceren.</i></p> | Type             |
| <p><b>Volgens mij hebben we Gammix nu daadwerkelijk in de praktijk gebruikt 5 of 6 jaar.</b></p> <p><b>En dat is inclusief de pilot?</b></p>   | Type/<br>Process |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Dat is exclusief de pilot.</b></p> <p><i>En als je dan de pilot meegerekend.</i></p> <p><b>Daar zit twee, twee en een half jaar pilot voor. Dus uiteindelijk zit je een jaar of uh tien met zo'n proces.</b></p> <p><i>Ja en uhm is dat bij Canvas dan ook de verwachting dat dat zo lang?</i></p> <p><b>Ja, dat weet je nooit, uhm de omzetting van Canvas was met name gedreven door opmerkingen van regulators zoals AFM.</b> Die hebben opmerkingen geplaatst bij het oude pakket. En dan kijk je naar, kun je functionaliteit inbouwen in het oude pakket om aan die wensen of eisen tegemoet te komen. En uh in sommige gevallen dat, maar in sommige gevallen kan dat helemaal niet. En als het laatste het geval is dan moet je iets en dan krijg je dus de ontwikkeling van een nieuw pakket. Dat is de reden van Canvas geweest. Naast dat het efficiënter werd, om een groot aantal praktische problemen te voorkomen zoals die lokale dossiers. Was het met name dat er een aantal functionaliteiten moesten inkomen, wat in het oude pakket niet kon en dat kon alleen maar eigenlijk door een excel sheet te bouwen en dan runnen met macro's om die informatie eruit te krijgen, maar ja dat werkt op een begeven moment niet meer.</p> <p><b><i>Want het is dus wel zo dat uh zo'n pakket wordt eigenlijk geëvalueerd en dan worden ook wel de problemen die er zijn wordt ook wel echt iets mee gedaan.</i></b></p> <p><b>Ja, als je kijkt naar wat er nu al de derde release volgens mij van Canvas, we gebruiken het nu een jaar, we hebben nu een grote update gehad, daar zie je wel aan dat een groot aantal punten verwerkt zijn alweer, die wij niet in de pilot gezien hadden</b> en het feit dat je, wij gebruiken het alleen maar voor controle en nu kwam je ook al bij klanten tegen van hé ik heb ook een stuk review moeten doen, maar review kan niet in Canvas dus dan moet er iets voor gebouwd worden. Nu zitten daar review engagements in, in Canvas, uh de partner moet bepaalde documenten aftekenen. We moesten een boek ernaast leggen wat moet de partner allemaal aftekenen in Canvas, maar nu hebben we partneraftekening waarin precies staat wat de partner moet aftekenen.</p> <p><i>Ja</i></p> <p><b>Dus je merkt wel dat er een dat commentaren uit het veld wel degelijk oppakt en zegt oké we gaan kijken of we het in het systeem worden ingebouwd, en dan wordt het ingebouwd. Maar dat soort trajecten gaan heel snel.</b></p> <p><i>Die gaan wel snel.</i></p> <p><i>Die gaan wel snel.</i></p> <p><i>Wat is dan snel?</i></p> | <p>Type/<br/>Process</p> <p>Component 1</p> <p>Control 1</p> <p>Control 1</p> |
|---|---|

|  |             |
|--|-------------|
| <p>Dat kan binnen een half jaar al wel gebeurt zijn. Ik heb bij Gammix gezien dat als je iets aangeeft richting Amerika, dan wordt er een bepaalde criterium aangegeven van is dat wel belangrijk of is dat niet belangrijk. Na is het niet belangrijk dan wordt die naar een latere versie gestuurd. Is het wel belangrijk dan wordt die in de volgende versie wel geregeld, om het half jaar komt er wel een grote update van het systeem.</p> | Control 1   |
| <p><i>En wie bepaalt of dat wel of niet belangrijk is?</i></p>   |             |
| <p>Dat is een samenwerking tussen EMEIA en Global. Global heeft de laatste laatste woord daarin. Oké. Als onze director zegt dat iets moet gebeuren of dat de AFM zegt dat er iets moet gebeuren wordt dat ook opgepakt.</p>   | Component 1 |
| <p><i>Dat wordt dan wel vanuit Global geregeld?</i></p>  |             |
| <p>Ja, ja, Global moet dat oplossen voor ons.</p>  |             |
| <p><i>Ja</i></p>   |             |
| <p>Maar je merkt wel heel vaak als er commentaar komt van AFM, die gaan altijd in de volgende update mee. Zijn het meer opmerkingen van gebruikers, dan kan het wel eens zijn dat de release verder ingeboord wordt, dat ze iets meer tijd hebben om dat in te bouwen.</p>   |             |
| <p><i>Dus dan wordt er eigenlijk eerst gekeken komt dat probleem vaak voor bij gebruikers.</i></p>   |             |
| <p>Ja, ja dan kijken ze komt er meer van hetzelfde verzoeken om bepaalde ja, screen of weet ik wat allemaal te doen, dan merk je inderdaad dat dat sneller gaat.</p>   |             |
| <p><i>En wie is dan precies Global, waar zit dat bijvoorbeeld gevestigd.</i></p>   |             |
| <p>Ja dat is gewoon US. Uhm maar daar zitten ook mensen van ons bij van Nederland bij. Dus wij zijn ook altijd betrokken bij de ontwikkeling van dat soort dingen.</p>   |             |
| <p><i>Dus er zit wel eigenlijk een soort van internationale groep bij elkaar.</i></p>  |             |
| <p>Ja, je krijgt ook van te voren uit vragen. Om mensen, om te leveren, om aan bepaalde zaken mee te werken zoals in Global.</p>   | Component 1 |
| <p><i>Ja, oké.</i></p>   |             |
| <p>Op zich heeft elk land even veel recht in om dat te doen. Je ziet meestal dat dat op vak technisch niveau, op vak technisch bureau dat daar meestal de mensen uitgezonden worden omdat die natuurlijke de meest brede kennis hebben van alle.</p>   |             |

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <p>Maar je zegt nu dat alle landen daarin uh, het is niet zo dat bijvoorbeeld westerse landen hogere rang hebben om het zo maar te noemen om eerder bij Global te komen.</p>   | <p>Component 1</p>                    |
| <p>Nee, nee, nee.</p>  |                                       |
| <p>Oké, en uhm zijn er daarnaast nog om zo 'n proces zo efficiënt mogelijk te maken. Zijn er dan binnen het kantoor dan nog normen en waarden ofzo die een belangrijke rol kunnen spelen, bijvoorbeeld dat mensen elkaar corrigeren om dingen wel of niet te doen, of elkaar juist motiveren.</p>  | <p>Control 4</p>                      |
| <p>Ja, maar die cultuur is er toch al, binnen EY, binnen kantoor. Dus dat geldt niet alleen voor dit soort projecten.</p>  |                                       |
| <p><i>Want hoe zou jij dan de cultuur binnen EY beschrijven?</i></p>   |                                       |
| <p>Ja, dat is natuurlijk wel per kantoor verschillend.</p>   |                                       |
| <p><i>Gericht op dit kantoor.</i></p>  |                                       |
| <p>Op dit kantoor is het denk ik een heel open kantoor. Uhm, waar iedereen gewoon zijn zegje kan doen, waar ook naar geluisterd word, uhm je kan gerust even bij de partner naar binnen lopen. Ik krijg zelfs commentaar van de partners dat op het moment dat ik hier zit en mijn deur zou dicht zijn, als ik niet in bespreking zit, en het kan natuurlijk zijn dat ik iets af moet hebben waardoor mijn deur dicht zit, maar uhm men wenst eigenlijk wel dat de deur voor jou open staat dat mensen gewoon kunnen binnen lopen en anders wordt ik daar ook gewoon op gecorrigeerd dat merkt je gewoon. Het is hier een hele open cultuur en iedereen moet bij elkaar kunnen binnen lopen.</p> | <p>Component 1<br/><br/>Control 4</p> |
| <p><i>En hoe, want je zegt dan dat je wordt gecorrigeerd, wordt je daar dan op aangesproken?</i></p>   |                                       |
| <p>Ook ja,</p>   |                                       |
| <p><i>En geen verdere,</i></p>   |                                       |
| <p>Nee geen verdere uh, er wordt gewoon gezegd van uh.</p>   |                                       |
| <p><i>Hoezo heb je je deur dicht.</i></p>  |                                       |
| <p>Ja, vorige was dat volgens mij, vorige week was dat volgens mij, ik zat hier een dag en ik had mijn deur dicht gedaan, helemaal niet bij nagedacht van uh toen kwam er inderdaad één iemand langs van en heb je het druk. Hoezo heb ik het druk? Ja, je hebt je deur dicht.</p>   |                                       |
| <p>Ja</p>  |                                       |

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <p>Oké, ja goed punt ik heb het wel druk maar deur had open kunnen zijn, ben ik met je eens. Ja, dan gooi je zo'n deur open en dan blijf je gewoon zitten. Dus dat merk je wel.</p>  |                         |
| <p><i>Dus onderling wordt dat wel een beetje elkaar aangesproken.</i></p>  |                         |
| <p>Ja, ja, ja</p>  | Control 4               |
| <p><i>En er wordt wel gemotiveerd, als bijvoorbeeld zo'n introductie is van Canvas, dan wordt wel onderling wel gepraat van dat is wel een goeie tool.</i></p>   |                         |
| <p>Ja, we hebben dat ook wel bewust gedaan in een aantal sessies, wordt de tool uitgerold, voordat iedereen de tool had hadden we al wat sessies op kantoor gehad hier van uh, wat doet de tool nu, laat maar even zien. We hebben ook gewoon de klanten die in de pilot zaten op het scherm laten zien van zo gaat het eruit zien en zo gaat het werken. En dit en dit moet nog allemaal gebeuren in de volgende versie, maar zal wel uitgeleverd worden. Als jullie de versie is dit, dit, dit en dit alweer ingebouwd wat er nu nog niet in zit. Dus we proberen mensen wel enthousiast te maken om het pakket echt te gaan gebruiken. En daar zijn we eigenlijk vorig jaar al mee begonnen op kantoor.</p> | Control 1/<br>Control 3 |
| <p><i>Ja, en als je uhm het echt binnen een zo'n nieuwe tool dan of een data analyse binnen zo'n hele organisatie introduceert, is dat dan een hele uhm speelt dit dan ook een belangrijke rol of is het meer vanuit de organisatie zelf dat je bijvoorbeeld kijkt naar ik noem maar wat, een incentive die wordt gebruikt.</i></p>  |                         |
| <p>Nee, nee incentives is voor, je ziet heel weinig incentives voor het gebruik voor tools binnen EY. Wat je ziet, je probeert draagvlak te creëren om het gebruik zo veel mogelijk te stimuleren, dat doe je dan met name voor een uitrol. Ja, we zitten één keer landelijk bij elkaar als partners en managers op die summer courses, daar zie je heel vaak dat dan dit soort dingen dan al verteld worden van dit gaat gebeuren en dan wordt het uitgerold. Het hangt helemaal van jullie af of het succes wordt ja of nee. Dus het wordt wel gepromoot van probeer het nu ook gelijk te gebruiken.</p>   | Control 1<br>Control 4  |
| <p><i>En dat is dat jullie taak om dat uit te dragen.</i></p>  |                         |
| <p>Om dat uit te dragen op kantoor. Dus er zit wel een soort van gelaagdheid in.</p>   |                         |
| <p><i>Er zijn dus eigenlijk geen incentives gebruikt om mensen te motiveren, om de nieuwe tools te gebruiken.</i></p>  |                         |
| <p>Nee, nee dus ook gewoon incentives om uhm. Het was in het verleden wel nog regelmatig dat als je iets meer deed aan vak techniek of aan opleidingen gehad vroeger had je de Gammix ambassadeurs, mensen die helemaal in de Gammix zaten, die ook ieder jaar in het buitenland cursussen daarvoor moesten draaien van een week, die kregen wel een incentive. En dat waren dan kleine cadeaus of een bonus.</p>  | Control 1               |
| <p><i>En hielp dat ook dan om die mensen te motiveren?</i></p>   |                         |

|   |                         |
|---|-------------------------|
| <p>Ja, je merkte toen wel dat het uh het draagvlak steeds breder werd. Het aantal ambassadeurs werd steeds groter.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Dat merkte je wel. We waren met 30 man begonnen, en toen zijn we na vijf jaar uiteindelijk met 120 man geëindigd.</p> <p><i>Maar waarom is dat dan gestopt om incentives te gebruiken.</i></p> <p>Uhm, ja het wordt ook veel te groot hé. Ja dan wordt het uhm. Kijk je hebt vijf duizend man in Nederland, waarvan 2500 duizend, 3000 duizend in de controle praktijk werken. Als daar al 150 van in zo'n programma zitten, ja dan wordt het natuurlijk wel erg groot.</p>  | Control 1               |
| <p><i>Maar het gebruik van een incentive bevordert eigenlijk wel dus de efficiëntie van zo'n innovatie proces?</i></p> <p>Ja, ja dat merk je wel.</p>   | Control 1               |
| <p><i>Ja, dus eigenlijk kan je wel zien dat bijvoorbeeld zo'n cultuur, continu met elkaar praten en dezelfde waarde hebben en zo'n review en van die incentives, allemaal wel positief zijn voor ook voor problemen oplossen en dan zo'n innovatie proces efficiënter maken dat helpt wel.</i></p> <p>Ja absoluut.</p> <p><i>En helpt dat dan ook, want bijvoorbeeld zo'n technologisch probleem, hoe kan dat dan, hoe wordt dat dan geprobeerd dat op te lossen?</i></p>   | Control 1/<br>Control 4 |
| <p>Ja, het is natuurlijk uh, een lastig verhaal, wat je nu heel goed ziet gebeuren op dit moment is dat er, op het moment dat er een technologisch probleem is en niet iedereen heeft dat tegelijk in de gaten, want dat merk je ook. Dan komt er gelijk een sms van EY Nederland, want jongens let op, die en die systemen werken nu even niet en we doen er alles aan om het zo snel mogelijk online te krijgen. En je word elk uur, anderhalf uur, krijg je wel een nieuwe sms van dit is weer online, of het gaat nog zo lang duren verwachten we.</p> <p><i>Ja, dus dat helpt wel van het voorkomen eigenlijk van dat mensen gedemotiveerd raken, van het werkt nu weer niet.</i></p> <p>Tuurlijk, kijk je hebt eerst uh, het is natuurlijk nooit leuk als het gebeurd, laat ik het zo zeggen, zeker als het de eerste keer is, dat je het niet verwacht, dat is natuurlijk het meest vervelende, maar kijk dan ga je ook kijken van uh wat is er gebeurd en ligt het alleen, je moet voorkomen dat mensen zeggen zie je het systeem werkt niet, dat moet je voorkomen.</p> <p><i>Dus er wordt eigenlijk wel continu gecommuniceerd van dit is het probleem.</i></p> | Control 3               |

Ja, bij grote storingen kun je dus zeggen het is niet alleen Canvas wat eruit ligt, maar alle tools van EY liggen eruit, dan weet je dat het probleem op een hoger niveau ligt dan specifiek het pakket. Dat is heel goed. Wat ze nu ook heel goed doen is, van te voren wanneer onderhoud plaats vind. Je krijgt dus gewoon ruim van te voren een mailing, en in Canvas staat er een gele balk van let op, dit weekend kan je Canvas niet gebruiken.

*Ja, maar dat is dan wel alleen in de weekenden.*

Ja het is altijd in de weekenden. Soms ook wel eens jammer (gelach) als je het druk hebt. Meestal ligt het dan vrijdagavond tot en met zondagavond eruit. En dan kan je het systeem niet gebruik. Prima, het is ruim van te voren aangekondigd dus je kunt er wel de nieuwe documenten eruit trekken, lokaal zetten, daaraan werken en maandag morgen weer uploaden. Dus dat doen ze op dit moment dan wel heel erg goed. Dit soort technologische updates en problemen worden nu goed gemanaged.

*Oké, en zijn er naast de data analyse en Canvas ook nog andere innovatie projecten, processen binnen EY.*

Ja, innovatie processen gaan gewoon altijd door. Men is altijd opzoek naar nieuwe zaken, maar ik weet op dit moment, wat ik gecommuniceerd heb gekregen, uhm nee, er is een nieuw pakket voor data analyse, de mobiele app voor Canvas die nu in de pilot fase gaat. Uhm, ja alle system die vervangen gaan worden.

*Ja*

Maar dat zijn allemaal meer centralisatie systemen, dat wereldwijd hetzelfde systeem gebruikt wordt. Je ziet langzamerhand dat allerlei systemen afgeschafte worden en dat dat naar één centraal systeem gaat.

*En uhm, bijvoorbeeld een standaardisatie project wat nu is.*

Ja, maar dat loopt ook wel langer he.

*Ja*

Het standaardisatie project loopt al vier, vijf jaar.

*En hoe is dat dan geprobeerd om dat zo efficiënt mogelijk te maken? Is dat een opbouwende fase zoals met de data analyse of?*

Nee ik dat daar, dat dat één van de dingen is die minder goed is gegaan. Dat project.

*Waarom is dat dan minder goed gegaan?*

Process

Process

Problems

Omdat uhm, uhm, kijk ze zijn begonnen met standaardisatie eerst van working papers. Dat, uhm is niet echt van de grond gekomen. Iedereen is toch zijn eigen dingen aan het bouwen geraakt, uhm en je ziet nu meer standaardisatie van alle systemen komen. Uhm maar wat je daar heel vaak ziet, dat de lokale systemen die je had, die waren echt specifiek voor jouw land. En je moet dan nu naar Global systemen gaan, die meer specifiek voor Amerika gebouwd zijn, en waar dan een aantal dingen worden toegevoegd om het land goed te krijgen. Dus je merkt dan meestal wel dat de uh, de tijd die je kwijt bent om een bepaald gedeelte te doen, langer gaat worden. En dat is meestal best wel frustrerend.

*Dus dat is eigenlijk een motivatie probleem en een tijd probleem?*

Ja, ja

*En uh, dat kan niet worden opgelost?*

Dat kan niet worden opgelost, omdat je er gewoon mee moet werken. Natuurlijk is maatwerk, is altijd makkelijker, want je kunt altijd het aantal vragen beperken, of weet ik wat wat je moet doen. En dan pas krijg je een lijst die je moet invullen, ja, natuurlijk is dat altijd lastig maar.

*En denk je dat dat bijvoorbeeld door middel van controls zoals die reviews en zelfde gedachte laat maar zeggen, incentives, dat dat wel beter, wel efficiënter had kunnen maken? Of denk je dat dat in dit geval niet kan omdat dat gewoon problemen waren in de zin van tijd en.*

Ja, maar het ligt er ook aan op welk niveau het werk uitgevoerd moet worden. Dat merk je ook heel erg. Uhm als het gewoon standaardisatie werk is in je controle van staf, dan gaat dat gewoon heel makkelijker dan dat er uhm bijvoorbeeld bij ons iets veranderd in de acceptatie van een klant of weet ik het allemaal. Daar ligt het meestal wel moeilijker in om het traject daarin goed in te krijgen. Dus het is afhankelijk van het niveau wordt er het meest mee geconfronteerd binnen een organisatie.

*Ja, dus hoe hoger je in een organisatie komt, hoe moeilijk het is om de processen te veranderen.*

*Hoe vaker je weerstand vindt om een proces te veranderen.*

*En is dat, waar ligt dat dan precies aan?*

Ja, dat is niet per se niet willen veranderen, maar het is met name de tijd erin te steken om het te veranderen. Je hebt het al behoorlijk druk, en dan moet er nog iets bij komen waardoor je het nog drukker krijgt. Want het kost gewoon de eerste paar maanden extra veel tijd. En dan heb je iets van, naja, moet dat niet. Ik kan me tenminste voorstellen dat mensen dat hebben.

*Maar hoe zou dat dan toch kunnen?*

Naja in de meeste gevallen, en in dit soort gevallen geldt gewoon het oude systeem werkt niet meer, dus je zult wel moeten. Dus er zijn geen incentives, je bent gewoon verplicht om het te doen, want het werkt gewoon niet meer.

*Ja*

Je kunt niks meer invoeren, klaar. Dus je moet wel.

*Dus er zijn, zoals je dat dan zegt, er wordt wel een verplichting vanuit de organisatie opgelegd, maar er wordt niet een beloning opgelegd.*

Nee, nee, nee. Je krijgt gewoon targets mee en bepaalde dingen moet je gewoon gedaan hebben en klaar. En die worden gewoon gemonitord.

*Oké.*

Zo werkt het gewoon.

*Oké, uhm ik denk eigenlijk dat ik alles heb, dankjewel.*

Graag gedaan.

## Interview 4 with Ruben Hendriks

|  |             |
|--|-------------|
| <p><i>Uhm eerst even wat persoonlijke dingen dan zoals, naam, functie en hoe lang je hier een dienst bent.</i></p>   |             |
| <p>Ja, Ruben Hendrik binnen Ernst en Young accountants, hier op het kantoor in Arnhem. Inmiddels uhm 8 jaar in dienst. En uh hiervan nu al het derde jaar als manager bij Ernst en Young. Mijn portefeuille is eigenlijk heel erg divers. Ik controleer een zes tal gemeente, een universiteit en nationale en internationale handelsondernemingen. En naja daarnaast ben ik ook nog docent binnen. Dus iedereen die van de universiteit komt en hier in dienst komt, krijgt twee weken cursus in september, een soort van introductie en die cursus geef ik ook.</p>  | Person      |
| <p><i>Oké, uhm binnen mijn, ik doe mijn scriptie of innovatie en innovatie processen, hoe kan je dat op de meest efficiënte manier doen en managen. En ik heb als definitie voor innovatie geven, dat het verzameling of een ontwikkeling of gebruik van nieuwe ideeën, praktijken of objecten. En wat zie je daar dan van binnen EY?</i></p>  |             |
| <p>Ja, ik denk dat de grootste innovatie die uh we bij EY hier en dat wellicht ook bij andere kantoren zo zijn. Dat is het gebruik van data analyse. Want eigenlijk de werkzaamheden die je als accountant doet, dat is een, ja een uhm, een controle plan want eigenlijk al jaren lang staat. Tuurlijk pas je dat wel aan op de klant en op de ontwikkelingen die je ziet in de markt bij een klant. Maar ik denk dat de basis is al jaren lang hetzelfde. Je ziet nu dat er overal een data analyse, je ziet nu dat de hele controle aanpak daardoor anders wordt. Efficiënter, ook effectiever, uhm, ja wat we in het verleden eigenlijk standaard deden is het doen van deel waarnemingen en door middel van data analyse kan je de hele populatie van de administratie van het plan beoordelen. Hoe het enerzijds efficiënter is, maar ook effectiever. Het is denk ik, als je kijkt naar de innovatie bij uh bij EY en in de accountancy in het algemeen, dan denk ik dat data analyse één van de belangrijkste onderdelen daarvan is.</p> | Process     |
| <p><i>En hoe wordt dat dan zo efficiënt mogelijk gemaakt?</i></p>  |             |
| <p>Nou door verschillende tools, uhm we hebben verschillende tools, global analytics, eagle, dat zijn twee tools die EY wereldwijd heeft, om te zorgen dat die data analyse goed loopt. Of wel je hebt dan zo'n programmatje waar je een download kan maken van de hele financiële administratie van die klant en met behulp daarvan kunnen we een hele financiële analyse maken. Uhm ja, analyse is enerzijds gericht om te kijken wat zien we nou voor gekke fluctuaties bij een klant. Bijvoorbeeld in de ene maand veel hoger is dan de andere maand en begrijpen we dat. Maar je kan daardoor ook heel gericht zoeken naar zaken die uh, aanleiding geven tot fraude. Boeking in de financiële administratie die door de directeur zelf zijn gemaakt. Dat is principe gek, want die maakt nooit boekingen. Of boekingen die op zaterdag en zondag zijn gedaan, wie gaat er nou in zijn ééntje op zaterdag of zondag boeken.</p>   | Component 2 |

|  |   |
|--|---|
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus door middel van data analyse zie je inderdaad wel uh, dat de controle aanpak anders wordt en die twee tools helpen daar wel bij. Om dat te faciliteren.</p> <p><i>Ja, en als je meer kijkt op het gebied van bijvoorbeeld controls, dus bijvoorbeeld analytische reviews of het gebruik van incentives of bepaalde normen en waarden die hier worden gebruikt om zo 'n proces efficiënter te maken?</i></p> <p>Ja, incentives die zijn er eigenlijk niet om data analyse uhm te hanteren. Het is niet zo dat wij daarop afgerekend worden of beloond worden als wij dat doen. Maar het wordt wel getracht om dat zo veel mogelijk te doen. En dan doen we onder andere omdat er verschillende pilots zijn georganiseerd, of te wel er wordt per kantoor gezegd hé als jullie nou voor deze twee of drie klanten gaan proberen en kijk hoe dat wordt ervaren. Als dat positief wordt ervaren dan kan je ook dat ook volgend jaar voor mee klanten gaan doen. Dus door het aanbieden van pilots, en daardoor ook meer het helpen en pushen jij gaat voor deze twee klanten echt wel proberen om data analyse te doen. Dan wordt je echt wel gemotiveerd en geholpen om die data analyse te gaan doen.</p> <p><i>En wordt dat dan, wordt dan zo 'n review weer geëvalueerd?</i></p> <p>Ja, ja dus er wordt ook aangegeven stel dat er problemen zijn, en dan gaat het met name over de abstractie van data van de klant naar ons toe, dat gaat nog wel eens fout. Volgens mij was Wouter Tosserams één van de leiders van dat groepje bij betrokken, uhm om te helpen van stel als je problemen komt hoe kunnen we dat het beste op te lossen.</p> <p><i>Ja, want zo 'n proces is natuurlijk een verandering, hoe wordt het gedrag beïnvloed zodat mensen efficiënt meegaan in zo 'n proces?</i></p> <p>Ja, ik denk dat met name een stuk begeleiding en coach is, dus het aanbieden van uh duidelijke handleiding hoe gaat dat dan zo 'n data analyse, hoe moet ik dat doen. In die zin is er ook ruim wel ruimte voor cursussen, en dat is twee keer per jaar en dan worden ook actuele ontwikkelingen voor meegenomen. Data analyse is daar ook sinds één a twee jaar onderdeel van. Dus in die zin wordt je dan wel opgeleid om er ook mee te leren werken. Maar op die cursus worden ook best practices behandeld, waarbij ze gevallen laten zien daar heeft het goed gewerkt en daar hebben we ook echt wat aan gehad tijdens onze accountingscontrole.</p> <p><i>En uh, want je vertelde net eigenlijk ook dat je cursussen gaf aan beginnend staff laat maar zeggen. Wat is jouw rol daarnaast nog in, bijvoorbeeld het supporten van zo 'n nieuw proces?</i></p> | <p>Control 1</p> <p>Process</p> <p>Control 1</p> <p>Control 3</p> |
|--|---|

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <p>Voor die cursus die ik geef. Dat is echt aan starters, doen we eigenlijk nog heel weinig met data analyse. Data analyse is dusdanig complex dat je daar wel minimaal een aantal jaar werkervaring moet hebben, om een totaal beeld te krijgen van hoe moeten we het inzetten, hoe moeten we het doen, uh de bevindingen die eruit komen, hoe moet ik die snappen, hoe kan ik die vervolgens vertalen in mijn controle aanpak. En uh, die cursus die ik zelf geef voor de starters is dat nog te vroeg zeg maar. Je ziet dat die cursus nu met name wordt gegeven aan managers, senior managers, partners, directors.</p> <p><i>En als je kijkt naar de organisatie zelf, dan bijvoorbeeld als je in teams werkt of iets, wat is jouw rol dan in zo 'n proces.</i></p> <p>Voor data analyse of?</p> <p><i>Nee, gewoon in het algemeen als zo 'n proces, als zo 'n nieuw innovatie proces er is.</i></p>  | <p>Control 3</p>                  |
| <p>Nou ik denk dan met name het uitleggen want de betreffende innovatie proces is, wat we gaan gebruiken, hoe we het gaan gebruiken, in welk jaar we het gaan gebruiken. Als manager ben je ook verantwoordelijk voor de planning en teaming. Wie gaat wat doen in welke week en hebben we daar voldoende middelen voor, voldoende mensen voor, hoeveel uur verwachten we daaraan te besteden. En ook de afstemming met de klanten. Wij doen de data analyse, maar we hebben de data natuurlijk wel nodig van de klant dus daar zit gewoon een heel managerial proces in. Met klant in overleg, van hoe kunnen wij die data systemen krijgen, hoe kunnen wij die vervolgens goed inlezen. Uhm dan kunnen wij zelf aan de slag met het doen van analyse. En vervolgens is het laatste stapje het presenteren van de bevindingen. En daaruit ook de klant, ook aan de klant laten zien van hé dit zijn de bevindingen die eruit komen en dan laten zien dat kun je dat mee doen, dat bepaalde processen niet in orde zijn en dat kun je verbeteren. Of het heeft consequenties voor ons kantoor, dat kan ook nog.</p> <p><i>Want moet jij dan ook wel die mensen overtuigen om mee te gaan in zo 'n proces of is dat meer dat dat opgelegd wordt en dat iedereen dat maar moet accepteren?</i></p> | <p>Component 3</p>                |
| <p>Nou dat echte harde opleggen, dat dat is denk ik niet zo streng. Uhm het is denk ik wel zo dat manager en partner uiteindelijk wel verantwoordelijk zijn voor de controle aanpak, en voor de betreffende controle aanpak wil je die klant, en als data analyse daar een belangrijk onderdeel van is dan nemen we dat op in onze controle aanpak en dan gaan we het met het hele team wel doen, tenzij we met de andere collega's denken van we hebben wel echt bezwaren omdat het niet werk of de data stream lukt niet. Of uh andere redenen om te denken dat data analyse niet zal lukken bij deze klant. En dan gaan we overleggen en als dat dan geen zin heeft, dan gaan we dat niet doen, om het maar te doen. Dus dan uh.</p>  | <p>Control 1/<br/>Component 3</p> |

*En wat zijn dan vaak dan problemen die je tegen komt als dan zo 'n bijvoorbeeld zo 'n data analyse wordt geïntroduceerd binnen zo 'n organisatie.*

Ja, in eerste instantie is een klant niet echt happig erop. Die zeggen moeten wij wel al die data via een usb-stick of via beveiliging naar jullie sturen. Worden dan geen virussen verspreid via dat systeem, liggen systemen dan niet plat, etcetra, etcetra. Ik denk ook als je een hele abstractie maakt bij de klant, dat betekent eigenlijk dat we alle journaalposten inlezen, zeker bij een grote klant heb je miljoenen journaalposten per jaar en dat betekent ook gewoon dat die systemen traag werken op het moment dat wij die extractie doen. Ja, daarom zeggen klanten ook doe het liever niet en als je het wilt doen, doe het liever 's nachts of gedurende het weekend. Dus ik denk beveiliging van het eigen systeem en belasting van het eigen systeem. Dat zijn de voornaamste bezwaren van een klant om het niet te doen.

Problems

*En binnen de organisatie zelf wat zijn daar dan de problemen?*

Uhm ik denk een stuk onwetendheid, nog onvoldoende kennis, omdat het voor iedereen nieuw is. Iedereen moet nog een beetje zoeken van ja, hoe ga ik dat bij deze klant inzetten. Wat dat betreft zijn er relatief weinig best practices, dus je moet zelf kijken hoe ga ik dit organiseren, hoe ga ik dit vertalen in mijn controle aanpak, wat heb ik er concreet aan. Uhm dat is denk iets dat je leert door het te doen, door ervaring op te doen bij veel klanten. Als dat nu er niet is, dan zorgt dat voor veel weerstand van ja wat heb ik er aan. Dat zie je ook veel mensen denken. Maar wat je ook ziet is dat de tijdsdruk, die is ook gewoon aanwezig. Want ze vragen ik sta nu al onder tijdsdruk, of ik heb in ieder geval heel weinig tijd com een controle te doen. Data analyse komt daar eigenlijk nog boven op het is een soort extra, het is nieuw. Hoe gaat dat dan passen binnen de planning. Daarom zeggen we nu ook dat is essentieel. Als je zelf er geen tijd ervoor hebt, dan heb je ook geen tijd om het serieus te nemen en het serieus goed te doen. Daar heb ik als manager ook een rol in, van om te kijken hoeveel tijd staat iedereen ingepland bij een controle, en is er ook voldoende tijd om die data analyse goed te doen.

Problems

*Ja*

En dat vergt nog wel een uh een belangrijk denk proces aan het begin van de controle, namelijk als je de controle gaat plannen aan het begin van het jaar, welke momenten gaat ik data analyse doen, welke mensen ga ik dat mee doen, en heb ik daar genoeg tijd voor in gepland.

Component 3

*Je zegt nu welke teamleden ga ik inplannen, die teamleden hebben dus wel die kennis en ervaring nodig?*

Nou soms ook nog niet, soms ook nog niet. Kijk soms uh heb je teamleden die nog nooit in aanraking zijn geweest met data analyse

Component 3

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| <p>daarvoor is het ook nu. Die zal ik dan begeleiden om het samen te doen. Wat we wel vaak doen, dat we EJP account inzetten om ons daarmee te helpen. Binnen EY zijn dat dan FAITHs, dat is een afdeling met die EJP auditors, die vragen wij dan om te helpen met de data extractie, want dat is wel hun dagelijkse business. Want dat doen zij meerdere keren per maand, dus zij doen dat wel bij heel veel klanten met heel veel EJP system. Zij hebben die ervaring ook, en met hun hulp gaat het vaak een stuk sneller dan uh dan als ze het zelf proberen.</p>   | Control 3                   |
| <p><i>Dat maakt zo 'n proces wel efficiënter als ze iemand erbij halen.</i></p>   |                             |
| <p>Ja, ja, absoluut.</p>  |                             |
| <p><i>En wat zijn dan bepaalde factoren die belangrijk zijn binnen zo 'n proces, die dat kunnen beïnvloeden of dat efficiënt wordt of niet.</i></p>   |                             |
| <p>Ik denk dat de basis is dat bekend is wie de specialisten zijn binnen EY, wie de EJP kunnen. Die worden dan ook gevraagd wanneer je hulp nodig hebt of als je behoefte hebt aan een vraagpaal. Dan zijn dit de mensen die je nodig hebt in je regio, die je gaat bellen. Ik denk dat een belangrijke voorwaarde is van gaat het efficiënt en gaat het goed.</p>  |                             |
| <p><i>En uh, de management stijl en de manier van management en leiderschap is dan ook belangrijk. Is dan ook binnen de organisatie zelf bijvoorbeeld het bestuur belangrijk? Want het is op zich een best gecentraliseerde organisatie? Denk je dat ook veel van invloed heeft op het proces?</i></p>  |                             |
| <p>Qua organisatie van data analyse weet ik dat niet zo zeer. Als je het hebt over het hebben van de juiste randvoorwaarden heb je dat wel. Die twee tools die ik net noemde, eagle en global analytics, zijn wel twee tools die wereldwijd worden ontwikkeld, om in de hele wereld data analyse te doen. Ja, dat helpt natuurlijk wel. Als je dat lokaal op dit kantoor in Arnhem moet uitvinden, dan heb je natuurlijk lang niet het programma van het professionele niveau dat je nu hebt. Lokaal heb je ook niet de tijd en geld om dat te ontwikkelen. Maar als je dat globaal doet, zijn de mogelijkheden veel groter omdat je dat over de hele wereld uitrolt.</p> | Component 2                 |
| <p><i>Dus hoe meer je internationaal kijkt, hoe groter ook je budgetten zijn en dergelijke en daardoor heb je meer mogelijkheden om het efficiënter te maken.</i></p>   | Component 1/<br>Component 2 |
| <p>Ja, ja dan heb je meer mogelijkheden om het gewoon heel goed aan te pakken, en een goeie strategie te kiezen, en meer mogelijkheden om een goeie tool te ontwikkelen voor data analytics.</p>  |                             |
| <p><i>Ja, dus hoe groter de organisatie, hoe makkelijker het is om het efficiënter te doen.</i></p>   | Component 1/<br>Component 2 |
| <p>Ja, als het dan een innovatie is die over de hele wereld gedaan wordt, dan ja absoluut.</p>  |                             |

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p><i>Ja, en wat zijn naast zo 'n data analyse nog meer innovatie processen binnen EY?</i></p> <p>Uhm, poe ik denk qua archivering, zie je nu wel een verandering want uh een paar jaar geleden had iedereen van die hardcopy dossiers, dus van de klant kreeg je gewoon hardcopy de administratie, een hele doos vol met ordners. Dat is in twee drie jaar tijd helemaal veranderd. Ik heb nu geen enkel hardcopy dossier mee. Alles is digitaal dat is enorm veranderd. En dan zie je hier dat op kantoor het archief, dat was eerst een stapel vol met ordners, maar dat is nu bijna helemaal leeg. Want we hebben helemaal geen klanten meer die dat doen. In ruil daarvoor heb je eigenlijk een controle programma gekregen, wat ook helemaal digitaal is, wat work based is, waar ook ter wereld kan je gewoon je eigen controle werkzaamheden uitvoeren en vastleggen. Ook de archivering gaat centraal, op basis van dat digitale controle programma kan ik met één druk op de knop, dan wordt hij automatisch gearchiveerd op een server in Frankfurt. In een paar jaar tijd is die hele hardcopy archivering per kantoor, de statische archiefkasten, is helemaal verdwenen.</p> <p><i>Dat is eigenlijk dan best wel snel gegaan, binnen een paar jaar. Hoe is dat dan op een efficiënte manier gedaan, omdat dat nu toch best succesvol is?</i></p> | <p>Process</p>     |
| <p>Ja, dat is dan ook het voorbeeld en het voordeel van het zijn van een wereldwijd kantoor. Want ook dat is besloten om op wereldwijd te doen, want ons nieuwe controle programma Canvas en dat digitale archiveren, dat geldt dit jaar voor de hele wereld. Je hebt een bepaald aantal landen die lopen nog achter, die gaan volgend jaar. Maar binnen twaalf a vijftien maanden gaan alle landen in de wereld waar EY zit, gaan over in deze manier van werken en deze manier van archiveren. En dan wordt dan ook gefaciliteerd en georganiseerd door Global. En wat zij dan vervolgens wel doen, is dat ze zeggen jullie zijn er verplicht aan deel te nemen. Het is dus niet zo dat als je geen zin hebt of je vindt de tijd niet rijp, dat je de keuze hebt om het niet te doen. Global zeg dan wel we gaan een programma ontwikkelen om dat te doen, en we gaan er van uit dat ieder kantoor of ieder land dat gaan doen.</p>  | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Dat wordt dus wel een soort van opgelegd?</i></p> <p>Ja, dat wordt wel echt opgelegd.</p>  | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Uh zijn er dan, daarin ook nog bepaalde gedragsregels die nodig zijn, of binnen de organisatie zelf dat er wordt gezegd van jij mag dit en dit gebruiken en meer niet of je moet het zo en zo doen?</i></p>  | <p>Control 2</p>   |
| <p>Uhm, dat op zich niet, ik denk dat heel veel mensen zelf ook het voordeel zien van digitaal werken en niet langer van die grote hardcopy dossiers. Iedereen ziet ook wel dit is veel efficiënter en veel makkelijker. Met die hardcopy dossiers liep je elke keer te schouwen. En als je dingen moet</p>  |                    |

opzoeken, ja dan moest je al die ordners doorrijken waar het stond. Nu heb je alles centraal en kan je control f gebruiken om te zoeken wat je nodig hebt.

*Ja*

Dus dat gaat veel sneller, dus ik denk ook dat heel veel mensen zelf de voordelen daarvan zien. En als het gaat om onze controle programma's die we hebben, ja de oude controle programma's bestaan gewoon niet meer, die worden verwijderd van alle computers. En de nieuwe programma's worden geïnstalleerd. Hierin heb je geen keus, Global zegt gewoon dit is het nieuwe controle programma, werk er maar mee. Dit is de nieuwe standard punt.

*En als er bijvoorbeeld problemen zijn, wordt dat binnen zo 'n verwerking wordt dat dan onderling opgelost, je loopt bij iemand binnen en zegt hé ik loop tegen een probleem aan wat kunnen we er aan doen.*

Je we hebben een eerste aanspreekpunt dat is wel altijd lokaal. Dat geldt voor zowel de data analyse als voor ons nieuwe controle programma, of de archivering. Dus dan heb je lokaal echt een helpdesk, dat is altijd hier of op kantoor of ergens in Nederland. Altijd wel beschikbaar in de Nederlandse taal zeg maar. Mocht het serieuze IT problemen zijn dat je niet in Nederland kan oplossen, dan heb je een soort van second level help. Dat is vaak in Engeland, die doet het voor heel EMEIA, dan heb je ook een helpdesk in India. Mocht dat echt niet lukken dan ga je echt naar Global toe, dan wordt je doorgeschakeld naar Amerika. Daar zitten ook echt de programmeurs die verantwoordelijk zijn voor het schrijven van de programma's.

*En is het dan dat je uh, als je dat probleem dan lokaal vermeld, is dat dan dat je er zelf achteraan moet dat dan via EMEIA gaat en via Global of wordt dat meer doorgestuurd via een soort van link?*

Ja, het is eigenlijk een soort van driestapspakket. Eerst geef je het lokaal door, dan kijken ze of zij het op kunnen lossen, lukt dat niet dan ga je naar EMEIA, lukt dat niet dan ga je naar Global. Maar ik moet wel zeggen, dat het wel helpt in de snelheid om er zelf achteraan te bellen. Want je ziet wel dat het meerde dagen blijft liggen in iedere stap. Dus dan helpt het wel om er achter aan te gaan.

*Ja, en die cursussen hoe vaak heb je dat dan binnen een jaar. Want dat zijn natuurlijk allemaal veranderingen en daar moet je wel mee om leren gaan. Hoe vaak krijg je dan zo 'n cursus en is dat dan ruim van te voren voordat zoiets wordt geïntroduceerd?*

Uhm, ik denk dat dat ongeveer twee keer per jaar is. Waarbij we de belangrijkste cursus de summer course hebben, dat is vooral met managers, senior managers, partners en directors, die wordt georganiseerd

Control 3

Control 3

Control 3

in de zomer, waarbij actuele ontwikkelingen worden besproken en dus ook innovaties in de controle aanpak.

*Ja*

Op zich is dat wel een goede timing want vanaf september beginnen wij ook met de interim controles voor de dat betreffende boekjaar. Dus dan starten we met de controles. Dus je krijgt die controles wel aan het begin van het jaar voordat je gestart bent met de controle.

*En hetgene wat onder de managers zit. Hoe worden die dan geschoold, wanneer en hoe?*

Ja, dat gebeurt ook tijdens de zomer, dat zijn wat uitgebreidere cursussen. Qua timing is dat wel hetzelfde. Maar ik zit zelf niet in de cursussen voor de assistenten en seniors. Dus op welke wijze zij het krijgen weet ik niet, maar het is wel tegelijkertijd. Het is wel tijdens de trainingsperiode.

*Ja, en dan ga je gewoon oefenen met zoiets nieuw.*

Ja, kijken naar het controle programma, of kijken naar de tool voor data analyse. Hoe ga ik dat doen. Als ik data heb gekregen van een klant, hoe ga ik dat vervolgens inlezen. Hoe ga ik analyses doen, uhm personen die uh boekingen hebben gemaakt op zaterdag en zondag enzo, daar ga je wel mee oefenen.

*Oké en uh wat zijn daarnaast dan uh, want je hebt bijvoorbeeld een innovatie proces is dat dan bijvoorbeeld Canvas.*

*Ja*

*Hoe is dat dat geprobeerd dat dan zo? Dat is dan nog niet zo oud.*

*Ja*

*Want je had Gammix. Hoe is dat dan geprobeerd dat zo efficiënt mogelijk binnen EY te krijgen.*

Ja, ook daarvoor hadden we tijdens de, uh, de cursus van zomer leren centrale aftrap. Dat we uitleg oke hoe ziet dat programma eruit. Vervolgens hebben we nog verschillende skype sessies gehad, dus door middel van skype kan je ook een hele groep mensen een presentatie geven. Wat vervolgens uh, decentraal, of lokaal, op EY kantoren is gebeurd, ook zeker in Arnhem, is dat we zogenaamde deployment weeks hebben georganiseerd, of te wel de uitloop weken. Dus we hebben toen uh, augustus en ook in september volgens mij twee keer zo'n week georganiseerd, waarbij we met zijn alle bij elkaar gingen zitten, en dan hebben we gezegd oké dit was het ouwe Gammix, die is het nieuwe Canvas. En we gaan nu alles overzetten naar het nieuwe systeem.

Control 3

Control 3/  
Control 4

*En met zijn alle zijn alle werknemers?*

Ja. Dat zijn alle werknemers. Ja. En dan zo wel van de beginnende eerste assistent tot de partner die al 25 jaar in dienst is.

*Ja*

Alle functielagen bij elkaar, en dan met elkaar kijken van oké laten we proberen dat nieuwe systeem helemaal in te richten conform onze wensen. En dat heeft wel geholpen.

*Ja, en dan heb je eigenlijk een soort van nog een kleine, want je hebt dan eerst de pilot fase en dan zijn eigenlijk die uitrol toch nog een soort van test weken waarin iedereen kritiek zou kunnen geven.*

Ja, en elkaar ook kan helpen. Want dat werkt ook wel. Want we werken heel erg uh zelfstandig, dus ook nu als je kijkt naar kantoor daar zitten niet zo heel veel mensen. Dat komt omdat iedereen eigenlijk bij de klant zitten. En zeker bij een nieuw programma heb je eigenlijk gewoon behoefte aan een hele boel sparringpartners van he hoe moet ik dit doen, of he hoe moet ik dat doen. Dat ken ik nog helemaal niet. He, dat is ook een nieuwe future, hoe moet ik dat gebruiken. Ja, als je dat dan zelfstandig gaat uitzoeken ergens in Nederland. Ja, dat gaat niet goed, daarom was het ook wel belangrijk mensen centraal bij elkaar te laten zitten. Om enerzijds ideeën uit te wisselen, en best practices uit te wisselen en elkaar te helpen bij problemen. En uh voor Canvas hebben we zogenaamde, zogenaamde Canvas experts, die zijn opgeleid. En ongeveer vijf per kantoor en daar was ik er zelf ook ééntje van het afgelopen jaar. Dan hebben we nog een extra cursus gehad in de afgelopen zomer van een paar dagen, waarin we nog extra informatie hebben gehad over het audit programma. En dat we ook getraind zijn om dat vervolgens weer presenteren aan de rest van de collega's op dit kantoor om dat weer te gebruiken.

*Oké, dus je bent ook wel weer een supporter daarin?*

Ja

*Uhm, waarom ben jij dan benoemd tot zo 'n expert?*

Omdat ik ook docent ben binnen EY. Ze zeggen dat het wel handig is om diegene die docent zijn binnen EY, om die ook die docente rol te geven bij de uitrol van zo 'n nieuw controle programma zoals Canvas. Omdat we dat gewend zijn, en om presentaties te geven, omdat we gewend zijn mensen te helpen bij nieuwe materie om dat uit te leggen.

*Ja*

Control 3/  
Control 4

|   |           |
|---|-----------|
| <p>En daarom hebben we gekozen voor die Canvas experts. En tijdens die deployment weeks waren die Canvas experts ook fulltime aanwezig, om iedere keer als die vragen er zijn, die ook direct te beantwoorden.</p>  | Control 3 |
| <p><i>En wat zijn problemen die je dan tegen komt?</i></p>  |           |
| <p>Ja, uh het gebrek aan kennis dat is de belangrijkste. Want iedereen is nieuw, en uhm, ja, uh gek voorbeeld als je een pilot in een ander vliegtuig zet zou je ook moeten wennen aan de knopjes. Hetzelfde hebben wij eigenlijk. Je hebt een heel opzicht de basis is hetzelfde, de pilot vliegt ook nog steeds, wij doen ook nog steeds controle, maar de wijze van vastleggen en waar je moet vastleggen en welke knoppen je moet indrukken ja dat zit op een andere plek. En dan zie je dat mensen veel vragen hebben van hé hoe moet ik dit doen, uhm hoe moet ik dit vastleggen.</p> | Problems  |
| <p><i>Ja, en naast het probleem van kennis zijn er daarnaast ook nog andere problemen? Bijvoorbeeld mensen zijn gewend aan de oude tool en dan moeten ze overschakelen naar de nieuwe tool dat is ook wel een probleem.</i></p>   |           |
| <p>Ja, maar dat zit hem met name in de knopjes die ik net zei. De basis is nog steeds hetzelfde, stel je hebt een accountingscontrole, de wijze van vastleggen enzo dat is wel anders. En dan zie je dat mensen wel aan het zoeken zijn.</p>  |           |
| <p><i>Ja, maar je hebt natuurlijk wel dat mensen niet zo zeer van verandering houden. Hoe wordt dat dan opgelost. Want bijvoorbeeld bij een probleem, dan zeggen mensen, zie nou wel het is geen goede tool, ik heb liever Gammix.</i></p>  |           |
| <p>Ja, nee dat heb je inderdaad. Voor die problemen kun je weer die drietraps racket gebruiken, lokaal, EMEIA, Global. Om ze daar mee te helpen. Uhm, ja daarnaast hebben ze ook wel een stok achter de deur omdat Global zegt dit is de tool die iedereen moet gaan gebruiken punt. Die oude tool wordt gewoon verwijderd van de laptop. Er is geen alternatief, je moet wel mee in dat transitie proces anders mis je gewoon de boot.</p>   |           |
| <p><i>Maar wordt er ook bijvoorbeeld onderling je kan hier zien dat er wel echt voordelen zijn van het nieuwe gebruik</i></p>   |           |
| <p>Ja, ja, jazekeer, dat hebben we ook eens per twee a drie maanden. Dan hebben we staf overleg, senior staf overleg en partner overleg en dan worden dat soort dingen ook besproken. Welke problemen komen we nu tegen, wat zijn de voordelen, wat zijn de nadelen die we er nu aan ondervinden. Hoe kunnen we die nadelen oplossen.</p>   | Control 1 |
| <p><i>Dus dat zijn die reviews van hoe gaat het nu en wat zou er beter kunnen?</i></p>  |           |
| <p>Ja</p>   |           |

*Oke, en uh wat zijn dan binnen Canvas dan belangrijke factoren die uiteindelijk een rol spelen of dat wel of niet succesvol is. Canvas is nu namelijk wel enigszins dat gaat goed.*

Ja

*Waar hangt dat dan vanaf.*

**Ik denk met name betrouwbaarheid van het systeem van de server. Want je ziet dat het overige controle programma gewoon op de laptop stond en het nieuwe is webbased, dus iedereen heeft continu acht uur per dag en soms nog langer. Staat in contact met de server, in Frankfurt, en dan zie je nog wel eens als je dat met duizende mensen tegelijk doet, dat die server nog wel eens overbelast raakt. Dat dat programma heel traag wordt. Dat zijn wel echt belangrijke kinderziektes die er overige nog steeds wel zijn in sommige dagen in het jaar. De oorzaak ervan weet ik niet. Misschien dat er een beperkte serverruimte beschikbaar is in Frankfurt. Uhm, je ziet daardoor of dat de server onbereikbaar is of hij is heel terug. Ja, als je bezig bent met een controle en je kunt hem niet opslaan, ja dat is wel onhandig.**

*En uh, hoe kan je dat dan oplossen of is dat gewoon eigenlijk accepteren en zorgen dat je iets anders te doen.*

**Ja, dat laatste, want zodra er een fout is, dan krijgen we ook gelijk een foutmelding te zien, de Ict desk weet dat ook, daar gaan ze gelijk in Frankfurt mee aan de slag om dat op te lossen. Dat gaat op een hoog technisch niveau, dat moeten we vooral ook daar laten bij de technici in Frankfurt, daar kan je op kantoor Arnhem niks aan doen.**

***En het gebruik van bonussen en dergelijke, wordt daarmee iets gedaan op het gebied van innovatie om dingen te motiveren, om mensen enthousiast te maken, om mensen te motiveren mee te gaan in zo'n pilot.***

Component 2

Control 1/  
Control 3

Control 1

Nee, dat eigenlijk niet. Het is wel uhm, we krijgen geen letterlijke bonus ofzo. Uiteindelijk is het wel mogelijk om een bonus te krijgen, maar dat is altijd op basis van het leveren van kwalitatief goed werk. Data analyse kan daar een onderdeel van zijn als je daar op een hele goede manier gebruik van wordt gemaakt, het kan wel als een onderdeel worden gebruikt maar je krijgt geen nee. Het is nooit apart een bonus voor innovatie.

*Wat je nu noemt is meer de schaal van 1 tot 5 die je nu noemt of?*

Uhm, dat is meer de beoordeling.

*Ja*

Van hoe goed je hebt gepresteerd. Onvoldoende, voldoende, goed, zeer goed, uitmuntend. Uhm, die wordt inderdaad, die krijg je op basis van de kwaliteit van je werk. Dus hoe goed heb je de controle gedaan, maar voor senior staf en voor managers en hoger is het mogelijk op het eind van het jaar een bonus te krijgen, een financiële bonus, maar die ziet niet toe puur op innovatie of puur op data analyse. Meer op heeft iemand binnen EY extreem goed werk geleverd, een extreem goede accountingscontrole gedaan. Dan kan je daarvoor nog extra beloond worden.

*Ja*

Maar het is niet alleen innovatie je krijgt daar geen aparte bonus voor.

*Dus het is daar eigenlijk, door middel van bonussen niet gestimuleerd.*

Nee, nee, nee of misschien Wouter Tosserrams, want hij is wel de leider in Nederland wat betreft innovatie. Uhm het zou kunnen omdat dat één van zijn belangrijkste taken is dat hij daarvoor wel een bonus krijgt, maar niet binnen de organisatie.

Control 1

*Oké, en uh zijn er naast Canvas, data analyse nog andere innovatie dingen.*

Uhm, nee daar schiet me nu niks te binnen.

*Ja, want je bijvoorbeeld ook standaardisatie wat afgelopen jaren is geweest. En ik heb van andere mensen vernomen dat dat niet zo succesvol was, ben je het daarmee eens?*

Ja, ik vraag me af is dat echt innovatie, want standaardisatie is meer een soort van verandering in werkwijze geweest. Waar je zag dat lokaal binnen EY kantoren zelf mochten bepalen hoe zij controls vastlegden, heel basic gebruik ik word, gebruik ik Excel, waar leg ik dat vast en hoe leg ik dat vast. Zie je dat dat nou een standaard working papers, in kader van standaardisatie, iedereen op ieder kantoor dezelfde Excel bestanden gebruiken en dezelfde wijze van vastleggen. Ik vraag me wel af is dat nou standaardisatie. Want je gebruikt nog steeds Excel, is niet iets anders. Je schrijft het alleen iets anders op, ja ik weet niet of dat echt innovatie is. Je wel nu, de werkwijze wordt wel steeds meer globaal coördineert, om wereldwijd steeds meer dezelfde kwaliteitstandaarden te krijgen. Dat is eigenlijk het doel. Je ziet dat dat steeds meer op globaal niveau wordt bepaald, hiermee creëer je dat iedere EY medewerker op dezelfde manier, met dezelfde Excel dan wel wordt bestanden vastlegt.

*Ja*

Maar dat vind ik eigenlijk niet echt innovatie. Dat vind ik meer een verandering van werkwijze.

*En, er is natuurlijk afgelopen jaren gedoe geweest over accounting dat dat moet veranderen en dergelijke.*

Ja

Process

*En dat je een andere mindset moet creëren.*

Component 1

*Ja*

*Wat zie jij daarvan binnen de organisatie, dat waardoor dingen zijn veranderd?*

*Uhm met name het nog meer gericht zijn op het leveren van kwaliteit.*

*Ja*

*En dan mag dan zelfs ten koste gaan van extra hoge uren besteding, hele lage winstmarges die we bij de opdrachten hebben, sommige opdrachten zelfs negatieve marges. Dus je ziet gewoon dat kwaliteit dusdanig hoog in het vaandel staat dat dat ten koste gaat van de winstgevendheid van ons kantoor. Juist omdat je alleen maar het vertrouwen terug kan leveren door de allerbeste kwaliteit te leveren.*

*Ja*

*Dat zie je daar wel concreet in terug. En ook, bijvoorbeeld een Canvas moet daar wel aan bijdragen.*

*Ja, dus dat is wel het gevolg daarvan, op die verhoging van kwaliteit.*

*Ja, ja, naja Canvas is ook globaal uhm ingezet he, globaal ontwikkeld. Dus dat staat eigenlijk los van de ontwikkelingen die we hier in de accountancy zie, hier in Nederland. Want ook zonder die ontwikkelingen in Nederland, hadden we alsnog Canvas gehad, maar Canvas helpt daar wel mee. Omdat je weer een goede tool hebt om al je werkzaamheden vast te leggen, waardoor je uiteindelijk ook betere kwaliteit van je controle dossiers hebt.*

*Wat zie je dan wel als je meer lokaal kijkt, wat zie je dan waar dat tot uiting komt?*

Nou in onze cursussen zie je dat, en eens in de twee a drie maanden in het partner overleg in het senior partner overleg, zie je wel steeds nadrukkelijker uh hogere mate van aandacht voor kwaliteit. Dus hoe gaan we ervoor zorgen dat wij op alle dossiers een tien scoren. Dat is namelijk de ambitie. Als je kijkt naar de AFM, je hebt eigenlijk twee stromingen. Als de AFM hier komt voor een uh onderzoek, uhm op onze controle dossiers, dan krijg je een voldoende of onvoldoende. En eigenlijk is er maar één optie en dat is honderd procent een voldoende score.

*Ja*

En dat moet ook de ambitie zijn, en vervolgens alles eraan doen om te zorgen dat je dat haalt. Dus dat betekent dat als je meer mensen nodig hebt op dat team, om de controle beter te doen. Dan moeten er meer mensen aangenomen worden.

*En wordt dat onderling binnen de werknemers ook besproken van we moeten wel echt meer uh, want er zijn natuurlijk wel uh gaan ook bijvoorbeeld mailtjes uit van, we zijn nu zo en zo bezig. Wordt dat dan onderling ook besproken, laatst is bijvoorbeeld die review niet goed gegaan. Wordt er onderling dan ook gesproken, ja jongens die review is dan niet goed gegaan, we moeten dan nu een tandje erbij doen of?*

*Ja, jazekeer.* Alleen dat tandje erbij, het zit hem er niet in een tandje erbij. Het meer zo van he dit is er kennelijk geconstateerd. In de de wetgeving staat dat je dit en dit moet doen, kennelijk op één van de onderdelen is er onvoldoende werk gericht of onvoldoende gedocumenteerd. En dus als je kijkt naar wat zijn nou de belangrijkste lessen, dan betekent dat op dit onderwerp we de controle of anders moeten insteken of dat beter moeten documenteren. En dat zie je wel in dat twee maandelijks of drie maandelijks overleg, daar komt dat wel terug. Dit hebben we in het verleden, de toezichthouder van AFM vind dat dat onvoldoende is of op andere wijze gedocumenteerd moet worden. Dus dan gaan we dat wel veranderen.

Control 4

*Dus dat wordt wel continu feedback geleverd en geëvalueerd van hoe gaat het nu?*

*Ja*

*En bijvoorbeeld zo 'n dat zijn dan ook problemen, wordt dat dan ook continu geupdate of?*

*Ja, jazeker ik geloof dat we één of twee keer per jaar een Canvas update hebben, we zijn nu 1.3 ofzo of 1.2 in één jaar tijd. Dus je ziet dat dat al de derde update is van dit jaar. Alle bucks die erin zitten of alle IT problemen, die worden gedurende het jaar opgelost.*

*En uh, wat voor soort processen zie je dan binnen EY, zijn dat meer langzame incrementele processen of zijn dat meer snelle processen. En snel dan zeg je uh zes maanden tot een jaar.*

*Ja, dan wel snel, ja, want uhm als je ziet ook hoe snel wereldwijd is uitgerold.*

*Ja*

*En als je ziet hoe snel data analyse gaat, dan zit je wel meer in de periode van zes tot twaalf maanden.*

*Dat is meer het uitrollen zelf, daar zit natuurlijk wel de pilot fase en dergelijke.*

*Ja, daar is wel een test fase van twee a drie jaar aan vooraf gegaan.*

Control 1

Problems

|  |                |
|--|----------------|
| <p><i>Ja, dus als je het met de test fase erbij zou rekenen dan zou je wel zeggen dat het langzamer is dus.</i></p> <p><i>Ja, eens, eens.</i></p> <p><i>En uhm, heb je zelf wel eens zo 'n pilot fase gezeten.</i></p> <p>Nee, dat niet, nee, volgens mij zit dat het meeste van dat soort programma's worden ook in Amerika ontwikkeld voor Global. Het meeste van die test fases vinden ook in Amerika plaats.</p> <p><i>Oké, want ik heb bijvoorbeeld van Bert Penders gehoord dat die wel eens in een pilot fase heeft gezeten, zou jij daar behoefte aan hebben omdat je dan denkt dat je meer kennis op kan doen of dat dan kan proberen.</i></p>  | <p>Type</p>    |
| <p><i>Ja, dat is denk twee echte test fasen. Je hebt meer de primaire test fase, in Amerika, voor de ontwikkeling van het programma zelf. En vervolgens heb je inderdaad een paar collega's die gevraagd worden in Nederland om voor het eerst van zo'n programma gebruik te maken. Daar was Bert Penders er één van, en daar was ik er zelf ook één van. Dit jaar was dat Canvas, maar vorig jaar had ik dat programma al op mijn computer staan om het te proberen.</i></p> <p><i>Ja, dus dat is meer dan eerst zorg je dat het internationaal werkt</i></p> <p>Ja</p> <p><i>En dan ga je lokaal focussen op hoe kan je dat bij ons gebruiken.</i></p> <p>Juist. En als daar dan hele onhandige dingen inzitten van ja die moet je echt aanpassen, dan geef je dat door aan Global, ja je hebt nu iets</p> | <p>Process</p> |

ontwikkeld, technisch gezien werkt het wel, maar het is echt heel onhandig. Dan geven we dat ook door, zodat ze dat ook kunnen aanpassen voordat we helemaal live gaan, voor de uitrol fase over de hele wereld.

*Dus eigenlijk is het een langzaam proces, maar de daadwerkelijke uitrol binnen de organisatie die eigenlijk alleen staf of dergelijke ziet, die is wel snel*

*Ja, die is wel snel.*

*Oké, uhm en heeft dat bijvoorbeeld dan ook te maken met de structuur van de organisatie dat dat dan gewoon wordt opgelegd.*

Jazeker, jazeker, die structuur is zo uh zo ingeregeld dat op het moment dat Global dat besluit neemt van dit is ons nieuwe controle programma. Dan sijpelt dat ook heel snel door naar de rest van de organisatie.

*Oké, dus de belangrijkste innovatie processen zijn wel het archiveren, de data analyse en Canvas.*

Ja, dat denk ik wel.

*Oké, dat was hem dan denk ik*

Oké.

*Dankjewel.*

Ja, graag gedaan.

Type

## Interview 5 with Wichiert van Olst

|   |                      |
|---|----------------------|
| <p><i>Zou je eerst wat persoonlijke informatie willen geven als naam en functie en dergelijke?</i></p>  |                      |
| <p>Ja, mijn naam is Wichiert van Olst, ik ben sinds 89 gestart bij onze club bij Ernst en Young in Zwolle. Ik ben in 2000 toe getreden tot de maatschap. En dat was ook mijn komst hier naar het Arnhemse. En dat doe ik nu een zestiental jaren ongeveer. Nog altijd met veel plezier.</p>   | Person               |
| <p><i>En waar houd je je precies mee bezig dan binnen EY?</i></p>   |                      |
| <p>Ik zit in de audit praktijk. Ben branche voorzitter van onze branche groep woningcorporaties. Dus daar hebben we een landelijk functie. Uh binnen het Arnhemse ook de tel functie. Dus een eindverantwoordelijk kantoor voorzitterschap van uh EY Arnhem. Waarbij met name het People vlak een belangrijk deel inneemt.</p>  |                      |
| <p><i>Ja, oké, uhm mijn thesis gaat dus over innovatie en ik heb innovatie gedefinieerd als een verzameling van, ontwikkeling, of het gebruik van nieuwe ideeën, objecten en praktijken. Wat zie jij daar nou hier van binnen het kantoor?</i></p>  |                      |
| <p>Ja, als je kijkt naar uh, het vak van accountant dan is dat heel sterk aan verandering onderhevig geweest in de afgelopen jaren. En dat zal denk ik ook alleen nog maar intenser worden. Ik denk dat met name data analyse daarin een heel belangrijk deel in gaat vullen. Enerzijds hoe we dat in de audit gebruiken en anderzijds denk ik ook dat de tijd die we daar nu mee kwijt zijn om informatie te vergaren en onze bevindingen uh te verkrijgen uh dat data met data analyse uh de fouten die zijn gemaakt of de uitzonderingen uh die uit die administratie filteren, dat dat ook veel efficiënter kan. De uitdaging is van, als we dat dan hebben wat mogen we van onze huidige werkzaamheden in in de proces analyse achterwegen laten waarvoor dan data analyse in de plaats komt. Weet je controle aanpak in zijn totaliteit wel weer klopt, zodat je aan het eind van de rit weer kunt zeggen, ik heb voldoende evidence gekregen om weer tot een goede jaarrekening te kunnen komen.</p> | Process              |
| <p><i>Ja, en hoe wordt het introduceren van zo'n data analyse dan zo efficiënt mogelijk gemaakt?</i></p>  |                      |
| <p>Naja, weet je, er zijn, der zijn allerlei pilots in de praktijk om te kijken he welke bevindingen kun je nu met data analyse verkrijgen. Uhm en ook een check dat je zaken parallel laat lopen van een proces gerichte controle aanpak met en zonder data analyse, uhm ook te kijken komen daar ook bevindingen uit die anders niet getackeld zal hebben.</p>  | Process<br>Control 1 |
| <p><i>Ja en uh hoe kan je dat, of, want hoe is dat dan hoe wordt dat dan zo efficiënt mogelijk gemaakt binnen de organisatie zelf als dat wordt geïntroduceerd na zo'n pilot fase.</i></p>  |                      |

|   |             |
|---|-------------|
| <p>Naja dan training op zijn naar een iedereen in het veld, op deze wijze kan je data analyse inzetten, er komen ook allerlei tools voor beschikbaar die je zo efficiënt mogelijk kunt inzetten. In het begin zal dat ook deels gepaard gaan met specialisten die daar helemaal voor geëcipeerd zijn. Maar vervolgens krijg je ook op kantoor niveau champions die daar verder in verdiept zijn, zodat collega's ook in de praktijk bij die collega's te rade kunnen gaan maar dan in principe wel hun werkzaamheden zelf in de controle aanpak kunnen uitvoeren.</p>   | Control 3   |
| <p><i>Ja, en uhm, wat is jouw rol daar dan in? Heb je daar niet?</i></p>  |             |
| <p>Ik sta hier op de zijlijn en vanuit mijn telfunctie zorg ik ervoor dat er mensen vanuit het Arnhemse zijn aangesloten vanuit de landelijke ontwikkeling, zodat je ook die kennis borgt op kantoor niveau.</p>  | Component 3 |
| <p><i>Ja</i></p>  |             |
| <p>Uhm, en verder naja ben je als eindverantwoordelijke bij een aantal klanten bij je eigen portefeuille er ook aanwezig en als je kijkt naar de sector in woning corporaties dan heb ik een landelijke pilot staan op van hé een aantal corporaties waar we die data analyse uitrollen en dan kijken wat de bevindingen zijn en hoe we daar voor de sector specifiek tot en een zo gericht mogelijk en efficiënt mogelijk aanpak komen op dit vlak.</p>  |             |
| <p><i>Ja</i></p>  |             |
| <p>En data analyse haal ik er nu even uit maar er zijn wel meer zaken waar we mee bezig zijn om te kijken hoe ziet nu dat vak van accounting eruit weet je. Kijk die vernieuwing zit er nu ook op van daar waar je in het verleden uh een goed gesprek had uh met een aantal mensen vanuit de organisatie van je cliënt met directie niveau. Dat er nu een gezond kritische houding van de accountant wordt verwacht, van naja weet je, vraag ook gewoon serieus door. En op het moment uh, niet dat we dat in het verleden helemaal niet deden, maar je hebt nu wel je hebt het verhaal gehoord, en je wil dat ook onderbouwen met documentatie. Je wilt dat terug zien in die administratie, en als dat niet zo is dan probeer je toch meer dan ga je toch meer, dan ga je op zijn minst terug naar diegene die geïnterviewd heeft die je geïnterviewd hebt, naja dit komt niet terug, zou je dit nog eens willen meenemen en daar ga je je diepgang en kritische zin. Is daar groter dan in het verleden. En ook standaardisatie in zijn algemeenheid. Checklisten die we gebruiken, zorgen ervoor dat je in je totaliteit alles tegen het ligt houdt en niet alles opnieuw hoeven te bedenken. En daar is ook wel een ontwikkeling geweest. In het verleden dan spreek ik toch wel van een jaar of 20 of 30 geleden, was er relatief veel standaardisatie in de controle aanpak met vooraf gedefinieerde controle werkzaamheden die je zou kunnen doen op de verschillende posten en porcessen. En dan kon je als het ware uh klik aan de controle maatregelen die je wilt verrichten. En dan had je je selectie en ging je ermee aan de slag. Op een begeven moment is dat los gelaten, en is er gezegd we moeten meer toe naar het formele, uhm</p> | Process     |

oordeelsvorming van die accountant uhm en zelf de gelegenheid geven aan de accountant ik wil deze werkzaamheden doen en deze niet. Dus zonder uhm vooraf allerlei voor informatie te krijgen over controle maatregelen, maar gewoon opbouwen vanuit je kennis niveau naar je theorie en je klant en dan zeggen oké en dan gaan we het hier zo inrichten.

*Ja*

En wat we nu zien dat dat ook wel weer een hele vorm van vrijheid in zich heeft gekregen, waarbij we veel diversiteit zien in de controle aanpak, waarin we zeggen ja zijn we daar nu helemaal gelukkig mee. Daar zien we nu dus weer terug naar standaardisatie. Het is allemaal gefragmenteerd, het is niet zo, we zetten de knop om en we gaan allemaal naar standaardisatie. Maar je ziet daar innovatie in, in uh in het vak van hé wat doe je nu wel en wat doe je niet. Hoe weet je toch dat je die volledigheid gewaarborgd hebt, en dat je alle elementen die je hebt moeten verrichten ook verricht hebt.

*Ja, en als je dan kijkt naar zo 'n standaardisatie dan bijvoorbeeld met van die checklisten. Dat kan uhm nog voor problemen qua bijvoorbeeld motivatie lijden omdat mensen het gevoel hebben dat ze lijstjes invullen. Hoe wordt zo iets dan opgelost?*

Naja, kijk, ik denk, sowieso vinden wij het van belang dat mensen de brede basis mee krijgen. We zijn een piramide organisatie in uh in de opbouw van mensen en functie niveau, dus uh, we hebben relatief veel staff. Senior staff, manager, senior manager, partner. Dat is toch een piramide vorm. Uhm omdat je werken en studeren combineert, uh hoop je dat je daar mee sowieso al een stuk variëteit hebt, en uh het feit dat mensen relatief snel kunnen doorgroeien naar een volgende stap. Dat wat ze vorig jaar zelf hebben moeten invullen, dat ze het jaar volgend of uh het tweede jaar na dat moment weer mensen meenemen die zij begeleiden hoe je dat invult. Dus zo hoop je wel voldoende vernieuwing daarin te houden.

*Ja*

Maar ten opzichte van uh veel minder gestandaardiseerd proces is dat natuurlijk een serieus risico waar je rekening mee moet houden dat mensen niet op de automatische piloot dat soort checklisten zit in te vullen.

*Ja*

Van ja jongens blijf wel gewoon gezond nadenken van wat je wel en wat je niet invult.

*En hoe wordt dat dan voorkomen?*

Naja door die groei die erin zit, door de variëteit in je cliëntenportefeuille, door ook mensen te bespreken van joh waar wordt je gelukkig van en wat is minder. Het feit dat je dezelfde checklist maar bij heel verschillende klanten geef ook weer een heel verschillende uitdaging. Klanten zijn toch

Component 1

specifiek, waarbij je iedere keer ook die scherpste erin moet houden. Ook al werk je met een checklist. Hoe werk je bij deze klant. Bijvoorbeeld een aanmalingsprocedure debiteuren, is bij de één, veel intensiever en loopt via veel kanalen uh uh de kans veel sterker dat ze geautomatiseerd zijn, dan bij een klant die heel sterk service gericht is en die zegt ja wacht even we gaan onze debiteuren niet te snel aanmanen en gaan via de weg der geleidelijkheid en persoonlijk contact in plaats van het geautomatiseerd. Zo heb je toch heel veel verschillende invalshoeken waarbij je allemaal wilt vast stellen, hoe weet ik zeker dat die debiteuren ook hun factuur betalen.

*Ja, uhm zijn er daarnaast nog controls die worden gebruikt? Dus bijvoorbeeld dat je kijkt zoals je net al zei evaluatie dan bijvoorbeeld, maar zijn er ook nog andere manieren waarop dat op de meest efficiënt mogelijk manier wordt gedaan. Dus ik noem maar wat een prikkel in de vorm van een bonus of uh dat er waardering wordt uitgesproken als iemand een goede taak heeft gedaan of dergelijke.*

Naja kijk wat je daar sowieso met elkaar is dat je op het moment dingen slim worden aangepakt data we dat ook als een soort sneeuwbaaleffect uitrollen naar collega's en dat we zeggen joh deel dat ook met uh collega's

Control 4

*Ja*

Natuurlijk beloon en waardeer je mensen op prestaties die gewoon goed zijn gegaan. Dus dat blijf je ook met elkaar volgen. Als het gaat om innovatie en mensen die nieuwe dingen hebben bedacht of met ideeën komen dan heb je goh krijg ik de ruimte ervoor om daar mee aan de slag te gaan en zou ik eens kunnen gaan kijken hoe dat gaat uitpakken. En dit is mijn ervaring en dat met andere teams delen. Ja, dat stimuleren wij.

Control 1

*Dus dat gaat niet puur op financiële, financieel gebied.*

Nee, nee dat kan heel breed zijn.

*Maar is dat wel dat er ook op financieel gebied dan wordt gestimuleerd door middel van een financiële bonus of is dat eigenlijk niet?*

Control 1

Naja die is er zeker, maar we kennen ook het fenomeen uhm pluim, waarbij we gewoon en ook awards, waarbij je zegt van hé als mensen bijzonder prestaties hebben verricht en je ze in het zonnetje zet van top gedaan en collega's zie hier daar zijn we harstikke blij mee.

*Ja*

Dus daar besteed je ook aandacht aan tijdens recepties die je met elkaar hebt.

*En hoe vaak zijn dan ongeveer zulke sessies?*

Nou we hebben sowieso uhm één keer per jaar het voltallige persoon bij elkaar aan het eind van de rit als we uh, een barbecue doen. En weer eens even terug kijken op het hele jaar. We hebben de voor en najaarsborrels waarbij we met de mensen die er gelegenheid voor hebben aanwezig zijn, en als daar bijzonderheden zijn dan besteed je daar ook aandacht aan.

*Maar dat zijn meer informele dingen of niet?*

Naja in die zin formeel dat we het van belang vinden dat die bijeenkomsten plaatsvinden, en we vinden het waardevol om dat onder een informele sfeer te laten zijn om elkaar ook gewoon beter te leren kennen en ook gewoon even dingen die niet met het werk van doen hebben.

*Zijn er ook formele events voor evaluatie?*

Naja we kennen natuurlijk sowieso onze beoordeling cycli, waarbij we uh met iedere collega uh een keertje een review hebben. Dus we maken aan het begin van het jaar uh doelstellingen voor het komende jaar op individueel niveau op de verschillende kwadranten van people, kwaliteit, operations en market. Van hé wat is jou bijdrage daarin? Wat verwachten we van elkaar? Halverwege het jaar kijken we van god de doelstellingen die we gedefinieerd hebben, waar staan we nu? Moeten we daar in opgeschaald worden of lopen we op het gewenste niveau? En aan het eind van de rit pakken we het hele jaar en kijken we van oké hoe is die nu gelopen en dan kwalificeren we ook van uh in rating 1 tot en met 5. Waarbij 3 is goh je hebt gepresteerd op het hoge niveau wat we verwachten. 4 uh dat je uh excelleert uh op een aantal elementen met een structureel karakter. Dus niet één keer even pieken en that's it. En 5 uhm waar we gewoon zegt van hé jongens dit is echt een top kandidaat die moeten we koesteren.

*Ja, wordt er uiteindelijk iets met die rating gedaan? Bijvoorbeeld als je een hogere rating hebt.*

Dat levert in ieder geval een directe financiële bijdrage op. Dat is ook je beloningsstructuur in de zin van, je maandloon is er gewoon van afhankelijk. Maar het zit ook in de bonus structuur. Dus op het moment dat jij gewoon een topprestatie hebt geleverd, werken we met een matrix en is er gewoon vrij transparant gemaakt van hé wat voor salaris verhogingen kun je verwachten op het functie niveau waar je zit. En afhankelijk van de rating, 3,4 of 5 of een 2 of een 1, dat kan ook, is die uh salaris verhoging groter of kleiner in procentuele zin. En ook de bonus structuur is gebonden aan de rating.

*En wordt er vaak afgeweken van die drie, want dat is dan vaak het gemiddeld lijkt me.*

Naja uhm, wat heet vaak? Je wijkt er vanaf, kijk uh, normaliter is het zo dat je er vanuit gaat dat ieder de drie haalt. Dat is de basis.

Control 1

Control 1

Ja

En richting de 4 excelleer je dus en dat is boven verwachting. Als dat zo is, dan vinden we het absoluut niet vervelend om er vanaf te wijken, sterker nog, dan geven we met trots uh die En richting de 4 excelleer je dus en dat is boven verwachting. Als dat zo is, dan vinden we het absoluut niet vervelend om er vanaf te wijken, sterker nog, dan geven we met trots uh die 4 of die 5. En andersom ook, op het moment dat je onder geperformed hebt, heb je ook van uh, op het moment dat je een 1 hebt dan denk je hé van uh we moeten een exit met elkaar.

Ja

Maar je verwacht, weet je in de basis heb je die drie en de verwachting die je hebt gedefinieerd, die past bij die drie. Dus in je je normaal verdeling heb je natuurlijk veel meer drieën en minder viereën en vijven. Ander zou je verwachting natuurlijk ook niet goed staan.

*En binnen zo 'n innovatie proces als dat dan wordt geïntroduceerd binnen zo 'n data analyse, wat zijn bepaalde factoren die dan echt cruciaal zijn om dat uh te introduceren binnen de organisatie? Dus wat beïnvloedt dan zo 'n proces?*

De essentie is dat je in de praktijk werkbaar uh is en efficiënter werkt dan uh in het verleden zijn. En het moet aansluiten bij hetgene wat de markt ook verwacht. Op het moment dat je daar zit en zegt ja we zien die innovatie kracht vanuit onze cliënten omgeving die daar mee bezig is en daarom vraagt. Uh wie zien hem vanuit de organisatie, dat we efficiency kunnen realiseren, dan heb je al heel snel één en één is drie. Op het moment dat het niet het geval is, dan kun je bepaalde dingen uh naja weet je die intern wel voorbereid, maar veel minder snel uitbreid en uitrolt naar de markt, omdat je denkt van hé de markt is er op dit moment nog niet klaar voor dus dan moet je ook niet voor komen. Als je de markt zou afschrikken van data analyse ten opzichte van heel sterk proces gerichte controle, dat ze daar nog te weinig geloof in hebben dan moet je dat op zijn minst ook laten aansluiten. Ik weet niet of je dat moet temporiseren, soms is het ook heerlijk om zaken te initiëren.

Ja

Maar die afweging maak je met elkaar.

*Ja, en wat is dan bijvoorbeeld de rol van managers in zo 'n proces?*

Ja, ik weet niet of die functie gedreven is uhm, wij uhm als als mensen goede ideeën en gedachte hebben ongeacht hun functie. Soms is het juist heel fris dat mensen van buiten de organisatie net binnen komen en zeggen goh ik loop nu een half jaar mee en dit valt mij op. En dat kan het zomaar zijn dat er juist door die frisse blik elementen inzitten van hé daar moeten we iets mee.

Component 1

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p><i>Maar ik bedoel meer in de zin van bijvoorbeeld van het begeleiden van zo'n proces. Het wordt vaak vanuit Global iets nieuws bedacht, bijvoorbeeld de introductie van de Canvas tool. Dan wordt dat vaak gespecificeerd op het kantoor zelf, van hoe kunnen wij dat gebruiken en binnen de Nederlandse regels, en wat is dan de taak van bijvoorbeeld managers daarin?</i></p>  | <p>Component 3</p> |
| <p>Naja dan heb je sowieso de kennisoverdracht. Dus je laat uh mensen daarin uh bekwamen en dan uh, zorg je er ook voor dat de rol van managers en soms ook senior staff dat die mensen het overbrengen op de rest van de organisatie, dus bijvoorbeeld in het meedoen van trainingen, je hebt hier sessies van train de trainer, je zorgt er voor dat de mensen zelf er mee hebben gestoeid en dan vervolgens zeggen we oké, nu wil ik graag ook een champion zijn of een trainer zijn om dat verder uit te rollen in de organisatie. En dan heb je ook allerlei bijeenkomsten waar die training wordt gedoceerd in de zin van kennisoverdracht, maar ook het daadwerkelijke ermee stoeien en uh ermee aan de slag.</p> | <p>Control 3</p>   |
| <p><i>En dat zorgt wel echt voor zo'n verbetering van een proces?</i></p>  | <p>Control 3</p>   |
| <p>Ja, dat is zeker nodig. En weet je, je pakt nu de route van op het moment dat het EMEIA en Global is geïnitieerd nou dan rollen we dat uit, maar zo heb je ook vanuit de organisatie elementen die je op de kaart zet en dan de andere kant uit gaan.</p>   |                    |
| <p><i>Ja, kan je een voorbeeld daarvan noemen?</i></p>   |                    |
| <p>Nou, we hadden, heel kleinschalig misschien, je kent feedback Friday mail denk ik.</p>  | <p>Control 1</p>   |
| <p><i>Ja</i></p>   |                    |
| <p>Dat is op een begeven moment een idee ontstaan in Amsterdam, op heel beperkte schaal, van hoe informeren we elkaar nu en hoe krijgen we nu een situatie dat je mensen op een ludieke wijze attendeert van hé geef elkaar feedback.</p>  |                    |
| <p><i>Ja</i></p>   |                    |
| <p>En ook dingen die je tegen komt en om het persoonlijke functioneren over en weer. Spreek daar met elkaar over. En dat idee is vanuit Nederland nu uh Global opgepakt, en gezegd van hé dat willen we nu ook in andere landen uitrollen. Dus vaak ontstaat er, zelfs op zo'n Canvas gebeuren denk ik, uh, zijn er uh of kantoren of denktanks waar het in eerste instantie tot bloei komt en op het moment dat het daar draagvlak heeft, en we zeggen hé dat willen we vaker en meer gebruiken dan wordt het uitgerold.</p>  |                    |



|   |                    |
|---|--------------------|
| <p>Ja.</p> <p><i>En zie je dan ook wel dat bijvoorbeeld met zo 'n feedback Friday dat dan ook wel echt de kwaliteit verbeterd van controles. Dat er bijvoorbeeld minder fouten in zitten of dergelijke? Of is dat moeilijk te meten?</i></p> <p>Nou, of die zo direct, ik ik denk dat de kwaliteit van mensen beter wordt in de zin van elkaar aanspreken op de dingen die je tegen komt. Sneller kunt reageren op uh de zaken die spelen, en uiteindelijk hoop je daardoor dat dat de kwaliteit van werk en de kennis en kunde van mensen toeneemt.</p> <p>Ja</p> <p>Dat is het hoger liggende doel.</p> <p>Ja</p> <p>Of die zo direct meetbaar is.</p>  |                    |
| <p><i>Dat is lastig. En uh wat zijn nou echt typische vaak voorkomende problemen die je dan tegenkomt tijdens zulke nieuwe processen?</i></p> <p>Uh ja dat is met name het het loslaten van het oude, uh want we zijn net mensen weet je. Dat wat nieuw is, en we daar nog niet mee bekend zijn is het altijd even van hé brengt dat dat nieuwe nou zo veel verbetering ten opzichte van het oude.</p> <p>Ja</p> <p>En geloof je daar vaktechnisch ook in. Geloof jij in data analyse als vervanging van een groot gedeelte van je proces gerichte controle.</p>  | <p>Problems</p>    |
| <p><i>Ja, en hoe wordt dat dan toch geprobeerd zulke mensen te overtuigen?</i></p> <p>Naja het voordeel van zo 'n accountingorganisatie is dat je uh in verhouding een relatief jonge club bent, de gemiddelde leeftijd ligt tussen de 25 en 30 jaar. Dus de oudere garde, als je dat zo wilt noemen, die die wordt meegenomen. Linksom of rechtsom. En daar waar dat niet lukt, dan dan komt er op een gegeven moment zo veel weerstand, natuurlijke weerstand, in de zin dat mensen het minder leuk vinden om voor jou als partner te werken. Dat ze zeggen van ja maar joh, dan moet ik altijd knokken om dit gedaan te krijgen. Of in dit geval als ik data analyse heb gedaan, dan moet ik toch nog proces gericht dit allemaal gaan doen, omdat iemand vast houdt aan het oude. En op een gegeven moment passen mensen daar voor.</p> | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Dus daar zit op een gegeven moment een soort van sociale druk eigenlijk in.</i></p>   | <p>Control 4</p>   |

Ja, ja, ja, ja zo mag je het noemen. Het meegaan in de vernieuwing uiteindelijk.

*En het is niet zo dat uh mensen bijvoorbeeld door middel van, dat continu praten met elkaar en evaluatie en cursussen en dat ze daardoor makkelijker mee gaan in zo 'n nieuw proces?*

Jawel, dat geloof ik zonder meer, maar ondanks dat, dat wordt per definitie gefaciliteerd, wij rollen geen nieuwe dingen uit zonder dat we dat soort meetings en tools voor hebben.

*Ja*

Zaken waar je op terug kunt vallen en uh uh de vraag antwoordt sessies, weet je dat is per defintie, maar dat kan ook haast niet anders, dat vind ik ook gezond, omdat je met een professionele organisatie werkt. Weet je, je krijgt bij ons werk je niet mensen die denken op het moment dat iemand dat wil dan doe ik dat maar.

*Ja*

Omdat iedereen met zijn vak bezig is en zegt wat vind ik daar nu van, en dat verwachten wij ook wel van mensen, dat ze daar zelf iets van vinden en we horen ook graag terug als er dingen worden bedacht waar ze minder goed achter kunnen staan. Want dat zomaar volstrekt terecht kunnen zijn, want je uh even nog niet hebt gezien aan de voorkant. Uh of uh of je weerlegt en zegt maar wacht even zo en zo en daar zitten ook dit soort nadelen aan, maar daar zitten ook deze voordelen aan dus we verwachten dat je het ook gewoon gaat doen.

*Dus er wordt eigenlijk continu wel geëvalueerd en geanalyseerd hoe gaat het nu, wat kan er beter en wat gaat er goed? En van daaruit al met mensen bespreken van uh we kunnen het beter zo aanpakken of we kunnen het beter zo aanpakken.*

Ja, en daar heb je wel de nuance van uh weet je je hebt natuurlijk sowieso je eigen beoordelingsgesprek waarin je dit soort zaken kunt tegenkomen. Maar dat wordt ook nog weer gekanaliseerd, doordat je werkgroepen hebt die zich specifiek met een bepaald eind bezighouden, dat je zegt van joh wacht even als je er zo over denk dan moet je even nog schakelen met deze personen om uh om jouw geluid te laten horen en daarmee aan de slag te kunnen gaan en daar ook weer weerwoord op te kunnen krijgen. Maar zorg er voor dat je de zaken die je graag naar buiten wilt brengen, dat je die op de goede plek komen. Ja, en dat vind via dat soort overleg vindt dat plaats. En zorg er ook voor dat jij een antwoord krijgt op de vragen en de bedenkingen hebt die je ergens over hebt.

*Ja, en hoe wordt er dan voor gezorgd dat daar wel wat mee wordt gedaan?*

Control 1/  
Control 4

Control 1

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <p>Naja door door te faciliteren dat je uh dat soort structuren hebt. Data analyse gaat gepaard met een paar kartrekkers, waarbij je mensen hebt die weten van hé bij die persoon moet ik zijn.</p> <p><i>En dat zijn dan vooral die champions of?</i></p> <p>Ja</p> <p><i>Oké. En speel jij daar zelf ook een rol in?</i></p>  | <p>Control 3</p>                 |
| <p>Niet als champion primair. Maar maar wel in de facilitering dat je zegt van hé weet je als zo'n project wordt uitgedraaid, nou data analyse zit Anouk spijkers van onze organisatie, en zit Patrick Snijders in. Waarbij je zegt van uh oké jongens ik kijk wie heeft die interesse om daar mee bezig te zijn, als ik dat niet weet dan dragen we hem uit. En uh nou dan zorgen we er ook voor dat die personen die champions krijgen.</p>   | <p>Component 3<br/>Control 3</p> |
| <p><i>Oké, dat is dus wel een beetje jouw taak om dat te managen?</i></p> <p>Ja, en die krijgen ook de vloer van weet je op het moment dat we ook bijeenkomsten beleggen, van goh jongens nou geef dat eens even terug, in het management overleg geef dan even terug wat de status is. En ontwikkelingen die er zijn, wordt dat ingebed ja of nee.</p>   | <p>Component 3</p>               |
| <p><i>Ja, en ook dat wordt eigenlijk weer geëvalueerd uiteindelijk?</i></p> <p>Ja, uiteindelijk is het een kwestie van uh, en en landelijk en in EMEIA verband wordt er ook weer op gemonitord, en wordt gewoon gekeken hoeveel klanten zijn er al bezig met data analyse op partner niveau. En als daar partners uitkomen waarbij dat heel beperkt is, dan wordt ook die partners gevraagd hoe van joh hoe kan het nou dat bij jou portefeuille, bedien je of een tak van sport waarbij dat minder goed van toepassing is, of ben je iemand die uh daarin terughoudend is omdat je het niet ziet zitten.</p> | <p>Control 1</p>                 |
| <p>Ja</p> <p>Op die manier wordt je, is dat sociale druk? Dat weet ik niet, maar je weet wel dat je op dat vlak gemonitord wordt.</p>   |                                  |
| <p><i>Ja, het wordt wel een soort van opgelegd.</i></p>   |                                  |
| <p>Naja opgelegd. Uhm je mag best, sterker nog, je wordt er toe uitgenodigd en uitgedaagd om de argumentatie te hebben in de plus en in de min.</p>   |                                  |
| <p>Ja</p> <p>Dus op het moment dat hier in jouw portefeuille heel sterk in de min is op een aantal elementen en dat wordt ook omarmd, nou prima, is dat niet, weet je wordt het niet omarmd. Dan wordt er ook gezegd, ja joh, dat mag jij zo vinden, maar dit is toch de EY policy en daar moet je ook in meedoen.</p>  |                                  |

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p><i>Ja, zijn ernaast nog andere problemen die bij zo 'n proces een rol spelen? Naast uh dat mensen niet zo van verandering houden?</i></p> <p>Ja, dat zijn de geëigende dingen. Weet je je moet budget beschikbaar hebben om die innovatie er neer te zetten, en uh wij zeggen, weet je wat dat betreft, uh doen we dingen of wel of niet. Dus we doen ze niet half.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>We doen niet een implementatie waarbij we zeggen van ja daar hebben we te weinig tijd voor, training, opleiding. Dat soort zaken. Uh want dan zeggen we ja dan kunnen we het beter niet doen. Dus het zijn over het algemeen wel dingen, van uh, oké als we dan ja zeggen, dan zeggen we ja in de volle breedte. Dus je hebt daar budget voor nodig, je hebt daar capaciteit voor nodig om dat uit te kunnen rollen. En de mensen meekrijgen in hun commitment. Maar dat is, de mensen meekrijgen in hun commitment, we je het is niet zo dat mensen van nature tegen verandering zijn. Want die, en ik denk dat we dat geluk hebben in de opbouw van onze organisatie, omdat je met zoveel jonge mensen werkt.</p>  | <p>Component 2</p> |
| <p><i>Dus door de cultuur binnen de organisatie is dat wel wat makkelijker?</i></p> <p>Ja, ja.</p> <p><i>En uh vanuit Global wordt vaak dan iets opgelegd, en dat wordt dan internationaal neergezet. Is het daardoor ook, heb je daardoor ook, is het daardoor makkelijker, zoals je noemt met zo 'n budget. Is het dan makkelijker, omdat je een net iets groter budget dan hebt?</i></p> <p>Ja, naja uhm, je moet dat land wel weer, want weet je, Global betekent niet dan globally die kosten worden gedragen. Eindelijk betaal je het weer linksom of rechtsom, lever je je bijdrage als partners en als land. En dat is ook goed.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Ik bedoel dat hoort er ook bij, dus weet je. Weet je, de krijgt van globalisering zit erin dat je het uniform hebt en dat je van elkaar wereldwijd leert.</p> <p><i>Maar is het hier bijvoorbeeld van toepassing, dat je een beperkt budget hebt, waardoor je vaak innovaties niet kan doen.</i></p> <p>Nee, maar het is altijd wel keuzes maken en dat is wel gezond. Het feit dat je keuzes moet maken, maakt het ook tot het feit dat je gedwongen wordt om uh het beste eruit te halen.</p> <p><i>Ja</i></p> | <p>Component 1</p> |

En niet om overal ja tegen te zeggen, omdat er iets is bedacht en dat weer aardig is. En weet je, die globalisering zit er ook in. Dat je bepaalde landen, die worden dan gevraagd om een eerste pilot te draaien. De ene keer ben jij dat en een andere keer is een ander dat. Daarin heb je ook dat je gezamenlijk zegt van hé we krijgen niet altijd het eerste nieuwe. We weten op een begeben moment ook dat er allerlei testen zijn geweest en dat je dan uh niet meer in die pilot fase zit, maar hetgene dat je dan krijgt dat je een zodanige kwaliteit hebt dat je zegt super.

*Ja*

Dan heb je er weinig meer om naar om te kijken. Naja dat dat doe je met elkaar.

*Maar het is niet zo dat je, uh want je moet altijd een keuze maken, dat het kantoor bijvoorbeeld beperkt wordt dat er niet genoeg technologische mogelijkheden zijn of financiële mogelijkheden?*

Nee kijk uh, je bent net een onderneming. Je hebt altijd dat financiële vraagstuk en uh de kosten baten analyse die daar op zit. In de workload naar de mensen toe moet je daarin keuzes maken. Je kunt nog zoveel goede nieuwe projecten hebben, maar het moet ook uh kunnen worden geabsorbeerd door de mensen krijgt die je hebt. We hebben de afgelopen jaren de introductie van Canvas gehad. En dan kun je in zo'n jaar er ook heel veel nieuwe dingen erbij zetten, maar het moet wel omarmd worden, zodat de normale werkzaamheden ook wel gereguleerd kunnen doen. In die zin is het continu het maken van keuzes uh en alle goede dingen die je doet doe je per definitie te laat. Want alles wat goed is had je gister al moeten doen, daar moet je vandaag niet mee beginnen. Dus weet je, zo kun je altijd negatief zijn, uh maar zo kun je naar de wereld kijken, maar zo zit die wat mij betreft niet in elkaar. Je maakt continu keuzes op basis van de kennis en de kunde en de prioriteitenlijst die je op dat moment maakt, komt je tot die beslissing en nah het jaar erop volgend pak je weer een ander proces en kijk je weer terug. Dus dat is een continu uh lerende organisatie in de positieve zin, zonder dat je daar hele grote fouten maakt.

*Ja, en zitten daar bijvoorbeeld bepaalde criteria aan de mensen die hier mogen werken? Bijvoorbeeld dat ze een bepaalde scholing moeten hebben gehad?*

Control 3

*Ja zeker. Uh weet je we zijn natuurlijk een hele brede organisatie, en betrekking op de accountancy dan zeggen we hé hbo of wo als basis hebben.*

*Ja*

*Uhm en vervolgens verwacht je ook van mensen dat ze hun opleiding voortzetten in combinatie van werk en studeren.*

Control 2

Ja

Dus uhm, en daar waar de opleiding een struikelblok wordt, wordt dat op een begeven moment in de praktijk ook een struikelblok, omdat je in in een piramide organisatie, weet je daar kun je best een aantal mensen hebben zitten die niet kunnen doorgroeien. Maar niet vervolmaken van bijvoorbeeld je RA opleiding in de accountancy, die maakt het uh lastig, omdat je dan op bepaalde posities laag in de organisatie blijft zitten, waarbij het nog best een flink aantal jaren goed kan gaan, maar op een begeven moment zie je toch dat collega's het lastig vinden dat op het moment dat zij in het begin heel veel mensen opleiden, die dan toch allemaal doorstromen terwijl de persoon in kwestie blijft zitten op dat lagere niveau.

Ja

En ook vaktechnisch tekort komt, omdat hij de opleiding niet heeft afgerond. Weet je, we zeggen niet dat iedereen manager of partner moet worden, maar er moet wel een gezonde doorstroming inzitten en je moet niet te veel mensen op bepaalde posities hebben zitten die niet verder komen. Een bepaalde mix is gezond, maar daarboven.

*Dus er is wel scholing nodig, om voor doorstroming te zorgen?*

Ja absoluut.

*Hoe zou jij een innovatie proces hier beschrijven in de zin van, uh zie je het meer als een langzame verandering bijvoorbeeld met zo 'n pilot fase enzo of zijn er snelle veranderingen? Of is dat eigenlijk niet mogelijk?*

Uhm, wij hebben best wel uh denk ik snelle veranderingen uh op processen niet zijnde de vaktechniek. Want dat wat wij leveren is is vertrouwen en uh, dat kun je alleen maar leveren op het moment dat je zeker weet dat de controle aanpak die je hebt dat die ervoor staat. En die zegt hé jongens, die borgt ook als ik tot een oordeel kom dat daar gewoon voldoende evidence in zich heeft. Uhm waarom gaat die misschien wel sneller dan andere bedrijven. Omdat je met zijn alle wel die professionele organisatie bent. Mensen die allemaal ene bepaalde opleiding hebben die snappen dat als je vast houdt aan het oude, dat je er daar niet mee komt. Dus dat zijn ook wel zelf mensen die punt één de verandering begrijpen en nummer twee uh het zelf ook wel leuk vinden om te helpen bouwen aan die veranderingen.

Ja

Dus dat maakt dat je processen uh weet je het is maar net met welke organisatie je dat vergelijkt, maar wij hebben uh, weet je wij leggen in die zin, we bedenken met elkaar dingen internationaal. Die veelal toch vanuit de werkvloer omhoog komen, uhm maar wij hoeven niet eindeloos mensen ervan te overtuigen dat die vernieuwing goed is. Dus dat maakt wel dat dat proces uiteindelijk weer sneller gaat.

Type



|  |   |
|--|---|
| <p><i>Oké, dus daar zit ook wel een maximum van één jaar in?</i></p> <p>Ja.</p> <p><i>En dat is meer vanuit?</i></p> <p>Dat is vanuit efficiency, je moet niet, het heeft weinig zin om een heel cliënt om te bouwen op een nieuw systeem als je daar nog maar één jaar gebruik van maakt.</p> <p><i>Ja, oké. En uh wat zijn uh, we hebben nu dan al een aantal processen genoemd, zoals Canvas, data analyse en standaardisatie, zijn er daarnaast nog andere processen binnen de organisatie zijn toegepast en geïmplementeerd?</i></p> <p>Ja, ik heb me niet, ik heb me niet hier sterk in verdiept met een lijstje van innovatie projecten, maar uh, het gebeurt wel continu. We hebben vorig jaar zelfs, uh, innovatie uh families bedacht, waarbij we zeggen van goh jongens innoveer nu gewoon eens met elkaar. Pak daar ook gewoon met elkaar de tijd voor van waar willen we nu eigenlijk vernieuwen. En wat willen we vernieuwen.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>En als we kijken naar uh, dus we willen dat via de accountancy families overwegen waarbij we zeg maar families hebben gebouw van tien tot vijftien mensen met verschillende functie niveaus om gewoon eens te kijken van goh, noem het maar de ideeënbus, omdat een keer met de benen op tafel sessies te beleven met elkaar. En als daar ook goede ideeën uitkomen dat dan ook weer door te trekken. Dat hebben we in het verleden niet gehad.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Als we kijken naar de bevindingen die onze externe toezichthouders hebben. De wijze waarop we de organisatie aansturen met een raad van commissarissen. Uhm weet je, vijf jaar geleden was dat allemaal nog niet. Op die manier kijk je ook van wat verwacht de maatschappij van je, en uh welke invulling geef je daar zelf aan. Going concern is een vraagstuk naja blijft dit bedrijf in continuïteit bestaan naar je klant toe, en die heeft de afgelopen jaren in de financiële crisis omgeving ook extra aandacht gekregen. Dus weet je, zo kijk je continu van goh welke ontwikkeling zijn er op de markt en waar moet je dan als accountant je rol pakken.</p> <p><i>Ja, want zijn net even die families worden gecreëerd. Dus er worden eigenlijk een soort van cultuur gecreëerd waarin, wordt geprobeerd dat werknemers zo veel mogelijk zelf ook met ideeën komen voor innovatie?</i></p> <p><b>Ja</b></p> | <p>Control 4</p> <p>Control 4</p> <p>Control 4/<br/>Component 3</p> |
|--|---|

*En waarin wel echt wordt gestimuleerd om dat te doen.*

Ja, ja. Dat vindt ik nog steeds het mooie van een club als EY. We zijn een Global firm, uhm en ook ook als partner moet je mee in het gedachte goed van je Global firm. En tegelijkertijd als we gedachte en ideeën hebben, waarbij we aansluiting met de markt vinden of aansluiting met de people kant, zo staan we erin en wat vind je van die gedachte. Dat dat wordt gestimuleerd, dan krijg je de handen op elkaar van jouw review en partner van hé mooi dat je daarmee komt en daar krijg je de ruimte voor.

*Dus daar wordt wel echt erkenning aan gegeven dat dat soort dingen worden gedaan?*

Ja, ja.

*Oké, ik denk dat dat hem ongeveer wel was. Dankjewel.*

Graag gedaan.

## Interview 6 with Luuk Eliëns

*Zou je willen beginnen met je naam en functie en hoe lang je hier al in dienst zit?*

Uhm mijn naam is Luuk Eliëns. Ik werk nu zeven maanden bij EY. Dus dat is vrij kort. Ik heb een master innovatie management gedaan in Porto, Portugal. En daarvoor heb ik in Tilburg gestudeerd, de bachelor liberal arts and sciences aan de universiteit van Tilburg. En ik heb een achtergrond als ondernemer. Ik heb die bedrijven gehad. De eerste toen ik 17 was en over de periode 17 tot en met 26 drie bedrijven gehad. Waarvan ik er één verkocht heb, het tweede bedrijf was dat. En uh ik heb 90 procent van het geld dat ik daarmee heb verdiend in het derde bedrijf gestoken, dat werd geen succes en uh nu zit ik bij EY. Uhm mijn functie, ik heb niet echt een functietitel, tenminste ik doe niet echt aan een functietitel. Ik ben verantwoordelijk voor het opzetten, leiden, bedenken van innovatie programma's voor collega's. Het programma heet innovatie EY. Uhm en uh daar hebben we nu de pilot van gedraaid de afgelopen maanden en dat gaan we uitrollen voor alle service lines in België en Nederland. Dus dat zijn 5500 man. Dus je zou me innovatie manager kunnen noemen ofzo.

Person

*Hoe gaat dat dan precies in zijn werk, dat uitzetten?*

Je bedoelt dat uitrollen?

Ja

Uhm nah kijk we hebben nu, we hebben een heel echt programma bedacht met allerlei stappen en zit een hele logica achter, daar kunnen we zo meteen wel even op ingaan. En uh dat hebben we nu getest, uh, met uh, we zijn begonnen met geloof ik 70 collega's en daar zijn nu zes start ups uit voort gekomen die ik ook daadwerkelijk werken met innovatie en we willen ook dat straks op grotere schaal gaan doen. De bedoeling is 500 collega's aan de voorkant in het programma te stoppen zeg maar en daar moeten weer start ups uit komen. En we zijn nu bezig om de communicatie op te stijgen en alle dingen die we geleerd hebben van de pilot te implementeren en te professionaliseren.

*En draai jij zelf dan ook mee in zo 'n pilot?*

Ja, ik doe dus, we geven allerlei trainingen en ik coach die teams en uh ik zet het hele programma op en daar zit allerlei communicatie aan vast en ik doe dat samen met andere mensen.

Person

*En wat zijn nou typische innovatie processen binnen EY, naast het opzetten van start ups.*

Uhm bij mijn weten zijn er uhm eigenlijk drie initiatieven die enige naam mogen hebben. Ik weet dat er initiatiefjes per kantoor of dat ze iets proberen te verbeteren, maar echt initiatieven die groter opgepakt zijn, dat

zijn bij mijn weten EY innovation, ik weet niet of je daar al een keer van gehoord hebt.

*Nee.*

Oké. Dat is uhm, een uh, iets wat in de markt is gezet vier, vijf jaar geleden en eigenlijk wat het is, wat je ziet hé EY is een groot bedrijf, en bijna alle klanten van EY zijn grote corporates, en dat heeft natuurlijk te maken met onze hoge tarieven. Terwijl de, er zijn heel veel start ups, en heel veel start ups van nu zijn de corporate van morgen. Je ziet dat die uh rate of disruption wordt steeds sneller, en je moet zorgen dat je bij de start ups van nu relevant bent. En daarvoor is EY innovation in de markt gezet, en eigenlijk is dat een hele nieuwe manier van service leveren. Dus in plaats van dat je ieder factuurtje rekent heb je een vast bedrag, abonnement bedrag per maand, uhm en werk je sterk gerealiseerde tarieven voor start ups en niet op één expertise gebied, maar op een scala van gebieden. En dat kan gaan van het opzetten van een bedrijf, tot het geven van advies, tot uhm contract opstellen, tot uh het aantrekken van investering. What ever. Uhm dat is opgezet en dat is nu uhm, ik geloof dat dat meer dan 200 start ups die daar gebruik van maken. Er zijn tientallen collega's in Nederland en België hier mee bezig. Dat is innovatie omdat je het business model omgooit en omdat je een hele andere klantengroep aanboort.

*Ja*

En dan heb je uh tweede waarvan ik in ieder geval afweet. Dat zijn de accelerators, dat zijn hyving XL, Port XL, en smart material XL. Dat zijn programma's die EY heeft gecofound. Uhm om actief te zijn in dat ecosysteem van corporate start ups, research instituten en uh government. Uhm en dat zijn er nu dus drie van. Uh en ook daar zijn redelijk veel mensen mee bezig zoals je hier ook zien en dan derde waar ik van af weet is innovate EY. Bij mijn weten zijn er geen grootschalige initiatieven buiten dit. In ieder geval niet binnen EY in Nederland.

*En bijvoorbeeld iets als data analyse of iets?*

Data analyse is een soort beurs word. Iedereen wil dingen doen met data analytics. Ja, dat is in principe innovatie, alleen uhm dat is vaak of tenminste, wat ik zie dat dat collega's zijn die eigenlijk niks doen dan een bestaande vraag van een klant oplossen alleen dan met nieuwe oplossingen, dus met data analytics. Het soort data analytics wat wij doen is eigenlijk nog redelijk primitief. Het is vaak, uhm, correlaties bekijken via R of via SBSS, of via SQL databases. Maar echt voor predictief analytics en dat soort toepassingen dat doen we nog heel weinig. Daar zijn we wel mee bezig hé, dus er zijn wel een aantal acquisities geweest. Uhm dus daar zijn we wel mee bezig, maar dat is wel nog mondjes maat. Ja, dat mag je wel in de innovatieschalen benoemen, maar niet echt oké we gaan nu een team, een dedicated team neerzetten van tien team, en die nadenken over echt het in de markt zetten van nieuwe oplossingen op het

Process

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p>gebied van data analytics. Wat er nu gebeurt, is dat klanten komen met een vraag en dan gaan we een opdrachtje doen wat te maken heeft met data analytics, maar dat is eigenlijk niet heel innovatief.</p> <p><i>Ja, en je noemt nu net die drie innovatie processen. Hoe wordt geprobeerd dat efficiënt mogelijk te implementeren?</i></p> <p>Uhm, naja kijk innovatie en efficiëntie staan bijna per definitie op gespannen voet. Innovatie is niet efficiënt, innovatie is is rommelig. En dingen gaan fout. Input en output zijn bijna niet met elkaar te correleren. Het is niet zo van uh je stopt er een ton in en drie maanden komt er een business uit van tien miljoen ofzo. Zo werkt het nou eenmaal niet. Daardoor is het lastig te controleren. Uhm, wat wij althans proberen om juist niet aan de voorkant allerlei processen in te richten en alles te controleren etcetra etcetra. Maar juist om gewoon zo snel pragmatisch succes te boeken, voordat je alles in processen gaat schieten. Want juist processen, zeker in een groot bedrijf waar al heel veel processen bestaan, uhm zijn niet altijd, maar vaak geen goed nieuws voor echte innovatie.</p> <p><i>Oké, en uh hoe wordt dat dan, dat wordt dan op die manier geprobeerd zo goed mogelijk te begeleiden?</i></p> | <p>Problem</p>     |
| <p>Ja, er zijn wel wat processen, specifiek voornamelijk waar ik me mee bezig houd, teams hebben iedere week deliverables en een coach en er zijn bepaalde milestones. Dat is er wel.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>En we meten ook wel hé van oké. Komen er revenues uit, en hoeveel mensen vallen er af. Dat doen we allemaal wel. Alleen uh, dat is het dan ook.</p> <p><i>Ja, dus het wordt wel gewoon een beetje.</i></p> <p>Ja dat wel.</p>   | <p>Control 1</p>   |
| <p><i>En wordt dat dan ook. Wordt dat continu bijgeschaafd, dit gaat fout en dan bijschaven.</i></p> <p>Ja, idealiter wel, alleen uh de realiteit is dat dat x aantal uren in een dag zit en dat je lang niet alles gedaan krijg. We houden wel bij wat beter kan worden en wat wel werkt en wat niet werkt. Dat probeer je wel te verbeteren, maar weet je dat lukt gewoon niet altijd.</p> <p><i>Ja, en uh wat zijn nou dan factoren die een rol spelen in zo 'n proces om het succesvol te maken?</i></p>  | <p>Problem</p>     |
| <p>Uhm naja kijk wat wat waar je gewoon mee te maken hebt op het moment dat je als corporate probeert te innoveren, is de bestaande structuren. Dat zijn niet alleen processen, maar dat zijn ook mensen, politiek. En dat is</p>   | <p>Component 3</p> |

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p>echt echt essentieel. Als je niet de steun hebt van uh bijna het bestuur, de mensen die in de allerhoogste boom zitten, dan hoef je er eigenlijk geen eens aan te beginnen.</p>   |                    |
| <p><i>Ja</i></p>   |                    |
| <p>Want de realiteit leert, en dat heeft ook te maken met, EY is eigenlijk een uren fabriek en op het moment dat er een klant komt en een klant betaald dan gaat dat altijd voor. En daardoor is het moeilijk om innovatie van de grond te krijgen, omdat je innovatie voor langere tijd mensen vrij moet maken, mensen vrij moet geven, mensen autonoom moet geven, etcetra. Uhm bovendien hebben we te maken met een partner structuur, dat maakt het ook niet makkelijker, want een partner structuur zorgt ervoor dat iedere partner eigenlijk zijn eigen eilandje bewaakt, en zijn eigen omzet en zijn eigen winst. Er is eigenlijk niet een soort overkoepelend uhm uhm gedeeld belang van oké we gaan hier met zijn alle voor. Nee, een partner gaat snel zeggen, als ik twee van mijn mensen vrij maak, dan verdien ik daar niks op en die andere partner heeft dat probleem niet.</p> | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Hoe wordt dan toch geprobeerd om dat dan wel te hebben?</i></p>  |                    |
| <p>Nou wat wij hebben gedaan voordat we begonnen, we hebben gewoon ervoor gezorgd dat we echt steun van het bestuur hebben.</p>  |                    |
| <p><i>Hoe heb je daarvoor gezorgd?</i></p>   |                    |
| <p>Naja uh dat is, dat heb ik natuurlijk niet zelf gedaan, dat hebben wij met ons team gedaan. Dat komt omdat wij EY innovation hadden opgezet en een aantal andere dingen. Dus wij hebben steeds meer steun qua innovatie, en toen kwam op een begeven moment de stap van oké nu moeten we ook zelf gaan innoveren. Toen hebben wij gezegd, oké dat kan, maar moet je wel dit en dit en dit, moet ik zeg maar, dat zijn zeg maar de boundary conditions waarin je kan innoveren. Als je dat niet doet, dan hoef je er niet aan te beginnen, want dat gaat nooit lukken.</p>   | <p>Control 2</p>   |
| <p><i>Dus daar zitten wel regels aan verbonden?</i></p>  |                    |
| <p>Ja, concreet wat concreter maken. Een aantal dingen. Één we hebben een vrij groot budget gekregen van het bestuur. Zonder dat kom je nergens natuurlijk. Twee, uhm op het moment dat collega's succesvol innoveren ofwel een nieuw product of dienst op de markt zetten of wel intern proces verbeteringen realiseren. Dan kunnen ze daar geld mee verdienen.</p>   | <p>Control 1</p>   |
| <p><i>Oké, dus daar zit wel een bonus aan?</i></p>   |                    |
| <p>Ja, daar zit wel een bonus aan. Voor externe teams gaat het om tien procent van de bruto marge van hun product of dienst met een max van 100.000 euro per jaar per teamlid.</p>   | <p>Control 1</p>   |
| <p><i>Dus dat is best wel aanzienlijk.</i></p>   |                    |

|  |  |
|--|--|
| <p>Ja, dat is echt fors, en ook best wel uhm ja best wel out of the box zeg maar. Het is niet heel gebruikelijk. Voor interne teams gaat hem om een vast cash bonus van 10.000 euro per teamlid. Dus dat is twee. Drie, ik weet niet in hoe verre je bekend met de hele uren schrijf cultuur en uh codes en declarabele codes en niet declarabele codes. Het is belangrijk dat je zo veel mogelijk declarabel bent. En we hebben een declarabele code voor innovatie, eigenlijk is dat een boekhoudkundig trucje, want innovatie is niet declarabel. Het is intern, maar op die manier kunnen de mensen die uren besteden aan innovatie kunnen ze opgeven als declarabel waardoor je eigenlijk het systeem in je voordeel buigt in plaats van tegen je laat werken.</p> <p><i>Ja, ah oké. En uhm bijvoorbeeld andere problemen die je vaak tegenkomt?</i></p>  | Control 1                                  |
| <p>Uhm nou wat je wat wel interessant is wat je nu hebt gezien. We hebben uh het hele programma is een tunnel eigenlijk, dus van de voorkant gaan er heel veel mensen in. En dan proberen we te selecteren op intrinsieke motivatie. Mensen die echt willen. Dat doen we ook bewust, we geven ze een bepaalde workload die ervoor zorgt dat ze het niet tijdens hun werkuren afkrijgen. Dus ze moeten het buiten hun werkuren doen. En dan filtert het zich met de mensen die het echt leuk vinden om zich bezig te houden met innovatie. Uiteindelijk hebben we nu, een aantal weken geleden hadden we nog acht teams over. Toen is er een investeringsbeslissing genomen dat zes van die teams vrij gemaakt moeten worden, en dat ze drie maanden de tijd krijgen en dat ze een budget krijgen etcetra. En dat is besloten door het bestuur, alleen dan moeten ook nog de lagen eronder mee akkoord gaan en er moeten mensen vrij gemaakt worden. Uhm dan blijkt toch dat dat wat meer voeten in de aarde heeft dan je van te voren denkt.</p> | Component 1/<br>Component 3<br><br>Process |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Want je denkt oh het bestuur heeft goed gekeurd, dus geen probleem. Maar zo is dat niet. Je moet iedereen spreken en iedereen moet het begrijpen en iedereen moet ermee akkoord zijn en dat het gesupporterd word.</p> <p><i>En zijn er dan ook cursussen bij daarvoor?</i></p> <p>Wat voor cursussen?</p>   | Control 4                                  |
| <p><i>Cursussen waar kennis of iets worden opgedaan.</i></p> <p>Ja, dat zit, dit ging dan over politieke spelletjes hé. Maar wat in het programma zit zijn allerlei trainingen. Je begint met een ideation training, er zit innovatie training bij, dus hoe doe je nou innovatie. We implementeren allerlei start up methodologieën. Dat leren we aan de aan</p>   | Control 3                                  |

de teams en de methodologie hanteren ze vervolgens op de manier zoals ze innovatie doen. Dus het zit er wel in.

*Oké, dus ik eigenlijk jouw de mensen en de mensen die hier werken zien als een soort van een ideeën mensen, de start binnen het innovatie proces?*

Process

Ja, ja het is eigenlijk meer dan dat. We zijn met onze project teampjes drie man ongeveer. Vrij klein. En wat we doen is eigenlijk de hele cyclus van niks, dus van iemand die er zin in heeft, tot idee, tot concept, tot innovatie, tot product of dienst. Die hele cyclus doen wij. En uh daar zitten dus allerlei tussenstappen in. Het begint met het genereren van ideeën, dus dan heb je allerlei creativiteit sessies. Waarbij mensen uitgedaagd worden om ideeën te genereren. En vervolgens gaan ze dat langzaam van idee naar concept. En van concept naar innovatie.

*En uh heb je bijvoorbeeld dat je, als je niet vaak met nieuwe ideeën komt, of met niet succesvolle ideeën komt, zitten daar ook consequenties aan?*

Uhm hoe bedoel je dat?

Process

*Als je bijvoorbeeld twee jaar met nieuwe inventieve ideeën komt die niet succesvol worden binnen een organisatie, dat er wordt gezegd van hé jongens misschien moeten we afscheid nemen of?*

Dat gaat veel sneller. Hoe het werkt, uhm in de pilot fase heeft het zo gewerkt en dadelijk gaat het ook weer zo werken. Mensen komen binnen krijgen een creativiteits sessie. Dan ga je ideeën genereren. Aan het eind van die sessie heeft iedereen ideeën, anders doen wij iets fout.

*Hoe lang duurt zo iets?*

Dat duurt vier uurtjes.

*Oké*

Process

Uhm en dan vragen we heel specifiek aan mensen, oké we hebben nu 100 ideeën gegenereerd, wat is nou het idee waar jij van denkt van dan weet je, dan realiseer ik mijn droom. Beetje overdreven, maar daar ga ik voor, dat zou ik graag voor elkaar willen krijgen. En dan vragen we ze te kiezen, uhm, wil je dit nou echt gaan implementeren, dus wil je het zelf gaan doen, of wil je morgen weer terug naar je werkplek en deze hele sessie vergeten. En dan maken mensen daar een keuze tussen en de mensen die zeggen ik wil dit echt gaan doen, die gaan op dat moment het programma in. En uhm die gaan teams formeren en dan zie je dat heel snel blijkt dat mensen het uiteindelijk toch niet willen. Omdat ze de werkdruk te hoog vinden of omdat ze, naja, weet je er zijn 100.000 excuses te verzinnen en die vallen dan af.

*Die, die worden gewoon weggestuurd?*

|  |                      |
|--|----------------------|
| <p>Ja, we hebben gewoon een programma waarbij ze wekelijks een uur per week geocoached worden, een innovatie coach, met deliverables. En wij gaan niet pushen dat je die deliverables af moet hebben ofzo, wij zijn geen schoolmeester. Maar het is heel simpel, als je dat niet doet een aantal weken achter elkaar, dan gaan we gewoon de vraag stellen wil je dit wel echt en dan zeggen ze soms, nee eigenlijk niet, dan zeggen we prima dan niet. En dan krijg je dus een tunnel die gebaseerd is op intrinsieke motivatie.</p>   | Control 1            |
| <p><i>Dus eigenlijk, het opkomen met ideeën zelf wordt niet gemotiveerd door een bonus? Uiteindelijk wel op het moment van het daadwerkelijk idee.</i></p>   | Control 1            |
| <p>Nee, we schetsen wel helemaal op het begin, dat dat erin zit hé. Oké, dit is onderdeel van innovatie EY, we zijn een innovatie programma en uh dit is het proces waar je door gaat en uh, we zijn nu aan het begin en we gaan dit en dit en dit allemaal doen. En er zit een bonus regeling aan en je krijgt er tijd voor, dit en dat en dat. Uhm en vervolgens is het aan mensen om te bepalen, weet je ik wil dit of ik wil dit niet.</p>   | Process              |
| <p><i>Ja, en zo 'n gemiddeld implementatie dus het daadwerkelijk proces van ideeën opstarten tot de daadwerkelijke implementatie, hoe lang duurt zo iets?</i></p>  | Process              |
| <p>Ja, dat hangt heel erg af van het project hé. Uhm, maar wij hebben een ideation fase die duurt 8 weken. Dus van sessie tot en met, na iedere fase heb je een gate en dan wordt er eigenlijk, dat is gewoon een selectie moment. Dat duurt 8 weken. Vervolgens heb je de concept fase, die duurt 10 weken en dan vervolgens heb je de start up fase en dat is waar we nu in zitten en die duurt drie maanden en na die drie maanden moet er in principe een product staan, of iets wat geïmplementeerd kan worden.</p>   | Control 1<br>Process |
| <p><i>Ja, en dan en dan komt die pilot fase.</i></p>   | Process              |
| <p>Nee, nee we hebben nu het programma gepilot. We hebben iets bedacht en werkt dit? Lukt het om hier succes mee te boeken, zijn er dingen die we kunnen verbeteren. Dus ze hebben het programma gepilot. Maar in die hele, in dat hele proces daar zit constant pilots in, je doet niks anders dan piloten eigenlijk.</p>   | Process              |
| <p><i>Ja dus die start up fase dan zijn eigenlijk ook allemaal pilots.</i></p>   | Process              |
| <p>Ja, eigenlijk hoe je het moet zien, wij dagen ieder team constant uit om niet achter de laptop conceptjes uit te werken, maar om gewoon snel aan de slag te gaan en dingen te implementeren. En dat kan heel kleinschalig, je hebt één team die bezig is met innovatie, het klinkt hartstikke basaal hoor, maar het is wel fundamenteel. Heel veel mensen zijn gewoon dagelijks een aantal uur bezig meetings in te plannen. Agenda's staan niet open en je moet vijf duizend keer op en neer mailen. Het kan allemaal veel efficiënter, veel simpeler. En één team is bezig om dat op te lossen.</p> | Process              |

Wat zij hebben gedaan is de agenda open gezet van twintig collega's en gemeten, oké hoeveel tijd bespaart dit nu, zijn collega's blij dat ze die tijd besparen? Het is een soort mini pilot. Dat soort dingen doen we eigenlijk met alle teams.

*En uh bijvoorbeeld iets als een Canvas tool. Heb jij daar dan ook mee te maken?*

Nee, je bedoelt de EY Canvas tool?

*Ja*

Nee, ik weet daar ook helemaal niks vanaf. Ik heb daar totaal geen kaas van gegeten.

*Dus dat is eigenlijk, wat hier zit, dat is eigenlijk wel compleet anders dan wat op kantoor zit.*

Nee, want het zijn gewoon collega's hé. Dus het is niet compleet anders hé. Het is ook aan collega's om met ideeën te komen. Dus als zo'n collega tijdens zo'n ideation sessie met het idee komt, oké ik vind EY Canvas echt een verschrikkelijk slechte tool. Ik heb er ideeën voor om het te verbeteren. Dan kan dat een project worden, dat kan. Uhm alleen wat wel interessant is, we hebben gezien dat dat uhm van de pilots die we hebben gedaan was ook één groep assurance collega's en dat daar maar heel weinig ideeën uitkwamen.

*Ja*

Er kwamen wel ideeën uit. Maar vervolgens toen we de commitment vroegen van ga je dit nu echt doen, dan was die heel laag. Waardoor je dus ziet dat de start ups die we uiteindelijk hebben, daar zit geen assurance team tussen. Dat zijn allemaal service lagen die dat doen. Dat is jammer, en we hopen dat dat de volgende keer anders is. Maar wij gaan dat niet sturen.

*Ja, oké, dus dat is eigenlijk het kan wel vanuit het kantoor worden opgezet maar dan is iets als commitment wel lager door iets als intrinsieke waarde.*

Ja, hoe bedoel je vanuit kantoor? Want al deze mensen zijn gewoon EY.

*Ja oké, nee oké misschien snap ik het dan ook niet. Het is, de mensen die hier zitten die werkelijk eigenlijk ook op kantoor zitten.*

Tuurlijk dat zijn gewoon collega's. Die werken gewoon als jij en ik. En die zitten gewoon tien jaar op kantoor gewerkt alleen die hebben gewoon aangegeven in het hele proces, ik wil hiervoor gaan, die hebben een aantal dingen goed gedaan tijdens zo'n proces, die zijn er doorheen gekomen,

Problems

Component 1

waardoor ze nu hier zitten. Maar dat kan met iedere college als ze dat willen.

*En focussen ze dan ook alleen op dit, of daarnaast ook op hun normale werkzaamheden.*

In deze fase, dus we zitten nu in de start up fase, dat is dus de derde fase, dan focussen ze allen op dit. En dat moet ook als je echt innovatie van de grond wilt krijgen, dan moet je niet, daarom willen we ze ook uit de organisatie trekken. Als je op kantoor zit, en je zegt oké je hebt een budget van twee dagen in de week om aan innovatie te werken. Dan zit je toch.

*Dan zit je er toch drie dagen aan.*

Jaa, inderdaad. Of je collega vraagt weer iets en dan komt er weer een mailtje binnen. Naja je weet hoe dat gaat, waardoor je niks gedaan krijgt.

*Oké, dan wordt dat wel eigenlijk geprobeerd om dat hier naar toe te focussen?*

Ja

*En wat zijn daarnaast nog andere factoren die binnen zo 'n proces binnen innovatie zelf een rol spelen?*

Om het succesvol te maken bedoel je?

Ja

Uhm, even kijken, de belangrijkste zijn wel genoemd he. Dus goeie politieke support met de juiste boundary condition, bonus regeling en dat soort dingen allemaal. Uhm, voldoende structuur maar niet te veel. Hé dus, heel veel mensen weten gewoon niet hoe ze überhaupt moeten innoveren. Dus je moet ze wel een beetje sturen, maar je moet ook niet als een soort ingenieur met leadtimes en precies gaan zeggen, maandag om 10.00 uur dit, en dinsdag om 11.00 dat. Goeie coaches is belangrijk. Dus innovatie coaches die ook weten wat innovatie inhoud, hoe je dat doet, en die je vooruit stuwten en die niet alleen maar praten. Betrokkenheid van uh echte ondernemers is belangrijk. Dus we hebben een aantal coaches en mentoren, die die teams ook coachen die zelf ondernemer zijn. En die hebben natuurlijk helemaal geen geduld voor interne politieke.

Ja

En dat helpt want dat zorgt ervoor dat die teams vooruit gaan.

*Want zijn die coaches, zijn die extern?*

Control 2  
Control 1  
Component 1

Control 3

Control 3

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p>Voor een gedeelte zijn ze extern, en voor een gedeelte intern. Ik coach een aantal teams en ik ben EY'er. Ik heb een ondernemende achtergrond, maar we hebben een aantal mensen, bijvoorbeeld Guus Freeriks, die hier rondloopt is ook één van de coaches. Dus dat is gemixt.</p>  |                    |
| <p><i>Oké.</i></p>  |                    |
| <p>Uhm die vier en ik denk misschien het allerlaatste is gewoon dat je, je moet een hele pragmatische houding hebben. Wat ik daarmee bedoel, er zijn echt echt heel veel barrières hé, niet alleen in de politiek, maar ook je hebt te maken met bestaande ideeën, infrastructuur en uh ja al dat soort dingen. En je moet een beetje uhm uhm je moet bijna brutaal zijn en daar niet al te veel om geven en gewoon vooruitgang boeken om iets voor elkaar te krijgen. Want als je overal toestemming voor gaat vragen en overal probeert dat iedereen alles mee kijkt, dan krijg je gewoon niks van de grond.</p>  | <p>Component 2</p> |
| <p><i>Ja, dus dat is.</i></p>   |                    |
| <p>Eigenlijk moet je een beetje weg van de bestaande processen.</p>   |                    |
| <p><i>Ja, want EY is best wel gecentraliseerd. Van Global en EMEA en zo gaat. Zorgt dat ook voor problemen?</i></p>   | <p>Component 1</p> |
| <p>Uhm, ja, uhm één van de dingen die heel lastig is, je hebt Global IT. Dat betekent dat alle IT processen vanuit Global central geregeld worden en dat is om iets te doen moet je toestemming krijgen. En dat is dat is echt een killer van innovatie. Heel vaak heeft innovatie een technische of een technologische component. Dat willen we ook. We willen toe naar schaalbare verdienmodellen, waarbij technologie de centrale waarde vertegenwoordigd in plaats van alleen maar een uren fabriek zijn. En uhm ja als je dat volgens de officiële manier doet, dan heb je een project dat ga je indienen, dat komt op een stapel projecten. Dat duurt tien jaar voordat je toestemming krijgt, dan moet dat voldoen aan allerlei eisen op het gebied van compliance etcetra. Waardoor vaak ook de user experience, dus hoe iets eruit ziet, daar wordt bijna geen rekening mee gehouden, terwijl dat juist super belangrijk is! Ja al dat soort dingen, dat helpt niet mee.</p> | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Nee, dat soort dingen, dat innovatie proces wordt daardoor dus ook heel langzaam eigenlijk?</i></p>   | <p>Type</p>        |
| <p><i>Veels te langzaam.</i></p>  |                    |
| <p><i>Ja, ja, en binnen EY zelf heb je dan vaak meer langzame of meer sneller processen?</i></p>  |                    |
| <p><i>Je bedoelt?</i></p>   |                    |



|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| <p>Ja dat wel.</p> <p><i>En trainingen en cursussen en dat soort dingen?</i></p> <p>Ja.</p> <p><i>En zie je dat dat ook wel echt beter is voor het proces?</i></p> <p>Uhm, ja, hangt natuurlijk beetje af welke van die processies je specifiek pakt. Maar wat ik straks noemde, het creëren van die boundary conditions, met name steun van het bestuur en uh.</p> <p>Ja</p> <p>Dat is gewoon een absolute voorwaarde, anders krijg je echt niks voor elkaar. Dan moet je er niet eens aan beginnen. Uhm maar ook hé constant vragen om feedback enzo. Tuurlijk is dat belangrijk, want anders kan je niet verbeteren. Uhm dus ja.</p>   | <p>Control 3</p>                |
| <p><i>Wat zie je als minder belangrijk dan?</i></p> <p>Nou je moet heel erg opletten, je moet je moet ook niet te veel willen controleren. Ik zal je een voorbeeld geven. Uhm die teams hier, die hebben nu, die 6 teams hebben allemaal een budget gekregen van 15.000 euro. Een soort uren budget, dus die mogen drie maanden fulltime aan hun innovatie besteden. En wat je niet moet doen is zeggen oké nu willen we graag een plan waarbij je week tot week precies alles gaan vertellen wat je gaat doen. We willen precies weten wat er op het einde uitkomt. En dat je iedere euro gaat verantwoorden hoe je dat uit gaat geven. Dat moet je niet doen. Uhm dat doe je om je eigen proces te, zeg maar de transparantie van je eigen proces te verbeteren, maar dat draagt niet bij aan het succes van je team, want dan zijn zij heel veel tijd bezig met verantwoording afleggen in plaats van hun innovatie succesvol maken en er voor zorgen dat ze aan het programmeren zijn en dat ze met klanten aan het spreken zijn. Uhm dus uhm.</p> <p><i>Daar zit dus wel een maximum aan.</i></p> <p>Zeker zeker. Kijk je moet monitoren. Je moet monitoren of mensen de juiste dingen doen. Je hebt iedere week die coach sessies en daar zijn wel, er worden wel dingen van je verwacht. Je moet wel meetbaar maken wat de vooruitgang is. Dus ze vragen wel, bijvoorbeeld, hoeveel omzet denken jullie dat je na drie maanden binnen hebben kunnen slepen. Hoeveel klanten je gesproken hebt aan het eind van de week. Hoeveer wil je staan met je product development. Dat soort dingen vragen we wel.</p> <p>Ja</p> <p>En we verwachten ook niet dat als je nu zegt ik verwacht over drie maanden een ton hebt binnengehaald en dat lukt niet. Daar wordt je niet</p> | <p>Control 1/<br/>Control 2</p> |

op afgerekend, want zo werkt dat nu eenmaal niet hé. Misschien ben je problemen tegen gekomen die je niet had verwacht of what ever. Maar als wij een wekelijkse coaching sessie zien, dat ze er gewoon niet hard genoeg aan trekken, dat is een probleem.

*Ja, en dat wordt dan meestal opgelost door zo 'n iemand eruit te kicken?*

Ja

*En wat zijn daarnaast dan nog andere belangrijke controls waarvan je denkt nou dat bevordert het niet heel veel, of dat beperkt het uiteindelijk eigenlijk?*

Uhm, ja ik denk dat wij die banner niet hebben. Maar dat komt ook, kijk er zijn nu drie mannen. We hebben dit met drie mannen opgezet. Één partner, een senior en ik en we hebben met zijn drieën hele korte lijntjes. En wij weten van elkaar hoe wij vinden dat je zoiets zou moeten doen. En één van die dingen die wij heel sterk vinden is dat je niet te veel processen moet inrekenen. Uhm maar ik kan me voorstellen als je dit dadelijk op een grotere schaal gaat uitrollen, dan krijg je hetzelfde probleem als we straks benoemde bij EY, namelijk dat je allemaal processen nodig hebt, anders kan dat niet allemaal. Dus dan zullen we misschien wat meer processen moeten inregelen, die wellicht niet bevorderlijk zijn voor uhm voor het doen van innovatie. Maar ik denk niet dat we die nu hebben. Ik kan één voorbeeld wel noemen. **Wat we uh in eerste instantie gedaan hebben is, je hebt dus die wekelijkse deliverables, en toen hebben we een soort IT systeempje gebruikt, een soort tooltje, waarbij we iedere week invullen of de teams de deliverables hadden gedaan en wat de kwaliteit was. Dan kreeg je een soort meter per team, waarmee ze hun vooruitgang konden meten. Dus honderd procent, tachtig procent, nul procent. Dat was dus een middel om het meetbaar te maken, maar dat hebben we na een aantal weken laten varen, omdat de tijd die we erin staken, niet opwegen tegen de kosten omdat bij te houden. En de de frequentie waarop het team zat, die ernaar kijken en de impact die het had, die was maar heel klein.**

*Dus was eigenlijk niet echt nuttig.*

Nee

*En bijvoorbeeld jij zei net mensen werken hier op basis van intrinsieke motivatie. Denk je, want je krijgt dan bijvoorbeeld wel zo 'n bonus.*

Als je het succesvol maakt hé.

*Als je het succesvol maakt. Is dat dan genoeg zo 'n bonus om ook excentrieke motivatie te creëren?*

**Niet bij iedereen, maar bij de juiste mensen wel. Kijk ik vind in principe dat zeg maar de mogelijkheden die wij bieden echt fantastisch zijn. We**

Control 1

Component 2

hebben, er zijn hier dus mensen, die die drie maanden lang betaald, dus nul risico mogen ondernemen. Uhm en er zitten hier ook start ups die al 50.000 euro van hun eigen kapitaal erin gestoken. En die zitten hier ook drie maanden, en als ze binnen die drie maanden niet hun investering ophalen ja dan hebben ze niks en een schuld van 50.000 euro.

*Ja*

Dus het feit dat je dat mag doen is echt een privilege en als je daar dan ook nog eens een ton per jaar mee kan verdienen. Nou volgens mij kan dat niet heel veel beter. Maar er zijn natuurlijk wel mensen die dat niet met mij eens zijn en die zeggen, ja hallo als ik aan een innovatie ga werken dan wil ik daar zelf even alle vruchten van plukken. Nou prima dan moet je zelf gaan ondernemen.

*Ja, en er zijn hier wel ook dan wel voldoende mogelijkheden, financieel en qua kennis.*

Ja zeker, dat is geen twijfel. Deze hele organisatie is een kennis organisatie dus het lijkt geen twijfel dat er ongelooflijk veel potentieel in zit. Bovendien iedereen heeft veel met klanten te maken. Waardoor je snel problemen kunt oplossen of signaleren. En een klant probleem is een mogelijkheid tot innovatie. Dus daar is geen twijfel mogelijk. Alleen waar het om gaat is dat je in de juiste setting plaatst om dat te kunnen doen.

*Ja, en daar is dus structuur voor nodig?*

*Ja*

Onderbreking van 5 minuten

*We hadden het voor het interview al even over locaties en dergelijke. Kan je daar nog even iets dieper op ingaan.*

Ja. Hoe het op dit moment werkt, is je hebt die eerste twee fases hé, ideation en concept. Dat doen mensen terwijl ze gewoon uh, zeg maar vanuit kantoor zitten. Dat kan ook dat is niet fulltime, dat is meer uhm nah dat doen ze of in hun eigen tijd of één of twee dagen in de week. En vanaf de startup fase plaatsen we ze uit de organisatie. Daar zit nog wel een verschil in tussen de externe teams en de interne teams. Dus de externe startups, startups die echte producten of diensten in de markt aan het zetten zijn. Of interne startups die een proces verbetering aan het realiseren zijn. Bij de uh externe teams, die zitten full time uit de organisatie. Interne teams vaak twee dagen.

*Ja*

Simpelweg, omdat de klant is EY en dat is intern. Uhm op dit moment doen we dat in Eindhoven omdat dat voor ons wat makkelijker is omdat we dan alles bij elkaar hebben. Maar we hebben dus ook locatie in

Component 2

Rotterdam, en we hebben een locatie in Geleen. Één team heeft ook bijvoorbeeld nu een kantoorruimte gehuurd in Amsterdam waar ze twee, drie dagen zitten. Zolang ze maar uit de organisatie zitten, want dan pas kan je vooruitgang boeken.

*Dus eigenlijk werken die drie plekken wel een soort van samen?*

Ja soms zeker ja.

*En worden ideeën van jullie dan weer opgestuurd naar EMEIA en Global?*

Nee, nee.

*Die blijven echt binnen Nederland?*

Ja, dat doen we ook bewust. We zouden het allemaal aan de grote klok kunnen hangen van we zijn hiermee bezig en dit en dat. Maar we willen eerst succes boeken. We willen er gewoon voor zorgen dat deze zes teams, dat daar één of twee successen uit komen. En succes is dan gedefinieerd als een succesvolle implementatie intern die geld oplevert, extern een nieuwe dienst of product in de markt idealiter met een schaal of verdienmodel. Waar techniek de basis van is. Wat substantieel omzet oplevert. En als we dat hebben, kunnen we misschien een keer wat dingen aan de grote klok gaan hangen, maar nu nog niet.

*Dus daar ben je eigenlijk ook nog te klein voor?*

Ja, maar we zouden het wel kunnen doen maar dat willen we gewoon nog niet.

*Ja, en zijn er dan dingen die vanuit Global of EMEIA worden opgelegd, of hier naar door worden gestuurd?*

Nee, opgelegd niet, maar het is wel zo dat zeg maar innovatie ja uh echt hoog op de agenda staat.

*Ja*

Ook vanuit Global. Dus je hebt bijvoorbeeld Jeff Walking, die heeft gewerkt bij EBAY volgens mij. Uhm en die uhm die is aangenomen als chieft innovation officer. En die is vanuit Silicon Valley bezig om ook interne startups te creëren. Er gebeuren dus echt wel dingen. Uhm alleen uh het is nog niet zo dat dat, EY is zo groot ongetwijfeld zijn ze in andere landen ook met dingen bezig.

*Ja, ja precies dus het is meer echt binnen Nederland.*

Nederland en België. Natuurlijk als het succesvol is willen we het ook graag binnen EMEIA uitrollen, maar dat is nu nog allemaal veels te vroeg.

*En wordt je daardoor ook beperkt in bijvoorbeeld budget of in andere resources?*

Nee, dus we hebben gewoon vanuit het bestuur een budget gekregen wat ruim voldoende is. Dus nee.

*Nee oké, en de technologie is wel gewoon voldoende om daar mee aan de slag te gaan?*

*Naja we moeten zelf vanuit scratches iets gaan bouwen, dus uh één van de dingen waar we nu dan mee worstelen is dat niet iedereen de technische skills heeft. Dus die moet je of intern gaan vinden, of mensen daarvoor aannemen. Nah daar zijn we nu mee bezig.*

*En wordt dan dan ook gecreëerd door bijvoorbeeld door die cursussen?*

Wat precies?

*Die skills.*

Nee dat gaat niet. Als je geen IT achtergrond hebt, kan je geen IT'er zijn dus nee dat gaat gewoon niet.

*Ja*

Wat wij gewoon proberen, ze de mindset mee te geven, hoe innoveer je nou succesvol. Wat moet je nu wel doen en wat moet je niet doen. Uhm, maar dit soort skills, want dat uh, ja dat moet je gewoon in je team zien te krijgen, maar één ding wat we wel benadrukken is het belang van een goed team met de juiste skills. Dus in de eerste of de tweede week van het hele programma, dan benoemen we heel specifiek van jongens hartstikke leuk idee fijn, maar het heeft een technologische component, jullie hebben geen IT kennis. Dan moet je dus nu iemand in je team zien te krijgen, die dat wel heeft. En die zijn er binnen onze organisatie, die moet je alleen zien te vinden.

*Ja, en als dat niet lukt? Dan houd het eigenlijk op.*

Ja want één van de dingen die we beoordelen is de kwaliteit van het team.

*Ja, want je zegt nu de beoordeling van de kwaliteit van het team. Als het uiteindelijk niet goed loopt, dan wordt je er uiteindelijk uitgegooid.*

Ja, ja eruit wordt gegooid.

*Of eruit wordt gegooid. Dan ga je weer je oude werkzaamheden doen.*

Ja, dus **we beoordelen op kwaliteit en commitment van het team hé.**

Component 2

Control 1

Ja

En dat zijn ook allemaal dingen die aan de voorkant gecommuniceerd worden, uhm en wat de reden dat dat volgens mij goed werkt is omdat je, ja je hebt iedere week die momenten en die zie je of mensen hun deliverables halen of niet. Of ze kwaliteit hebben of niet. Of ze mee kunnen met het programma. En wat we eigenlijk altijd tot nu toe hebben gehad, is dat mensen afvallen en ze begrijpen ook waarom. Want zij zien zelf ook wel in dat het team niet goed genoeg is, dat ze niet genoeg kwaliteit hebben geleverd, dat ze hun deliverables niet hebben opgelegd, etcetra. Dus dan, ja er is een afvalproces maar nee het niet zo dat je daarmee de motivatie van mensen killed.

*Ja, en hoe ziet zo'n beoordeling er dan uit qua, krijg je dan gewoon een rating onvoldoende, voldoende of?*

Nee, hoe we dat nu hebben gedaan, na iedere fase heb je een gate. Je eerste gate heet pitch day, de tweede heet battle of innovation en dan pitchen ze voor een publiek en een jury, en weten ze al waarop ze beoordeeld worden. En iedereen innovatie coach levert dan input van, ik vind dat uh ze zo gepresteerd hebben hier en hier om. En vervolgens wordt er gewoon een besluit genomen.

*En wat zijn dan de beoordelingscriteria?*

In de ideation fase is dat deze keer, commitment van het team, kwaliteit van het idee, uhm hebben ze een ambassadeur gevonden, iemand binnen EY van partner niveau of hoger die ze steunt hé. Dus die aangeeft ik ga alles in mijn macht doen, om dit team succesvol te maken. Uhm en nog ééntje die ik nu vergeet, uhm volgens mij iets als kwaliteit van de pitch ofzo. Die vier elementen zijn het aller belangrijkste.

Ja

En in de tweede fase werd men beoordeeld op, wederom kwaliteit van het team als belangrijkste onderdeel, prototype, hebben ze een prototype weten te bouwen en is dat een fatsoenlijk prototype, uhm volgens mij op customer validation. Dus hebben ze klanten gesproken en hebben ze daar voldoende informatie uit weten te halen, zodat ze zeker zijn dat dat is wat de klant ook wil. Uhm en wat was de laatste, visibility, dus hebben ze een business case en is het ook technisch implementeerbaar.

*Ja, en zo'n innovatie moet die altijd aan een bepaalde strategie van de organisatie voldoen?*

Nee, we hebben daar nu niet heel specifiek rekening mee gehouden. Wat je ziet dat op het moment dat je vanuit mensen zelf ideeën laat komen, mensen hebben allemaal een bepaald expertise gebied. Dus daar zullen de ideeën ook voornamelijk uit voortvloeien en dat heeft dan meestal wel te

Control 1

Control 1

maken met EY doet. Niemand gaat uh, weet ik veel, uh een drone ofzo in de markt willen zetten.

*Ja*

Maar ook omdat het bestuur één van de stakeholders is die de besluiten neemt, in welke innovations er vervolgens echt geïnvesteerd gaan worden, is het de vraag heeft het een strategic fit. Die vraag wordt wel gesteld.

*En dat is wel echt belangrijk?*

Ja, dat heeft ook te maken met visibility. Je hebt business visibility, en onderdeel van business visibility is, past het binnen EY strategie, maar het is niet een heel belangrijk punt. En dat is ook bewust. Teams beginnen ooit met een concept hé, met een idee. Vervolgens gaan ze met klanten praten en dan blijkt eigenlijk het bestaat al, of de klanten willen het helemaal niet of what ever en dan veranderen ze. Gewoon compleet hé. Dan gaan ze gewoon compleet 180 graden iets anders doen. En als wij dan aan de voorkant al zeggen van ja dat heeft eigenlijk geen goede strategic fit, dan schiet je het idee af terwijl het team misschien in staat zou zijn geweest helemaal een andere kant uit zijn gegaan en toch iets voor elkaar hebben gekregen.

*Dus eigenlijk kom je met ideeën en ga je dat uiteindelijk kijken met de board van is er een strategic fit?*

Ja, maar dat doe je pas veel later. Dus je komt met ideeën, dan ga je een heel proces door, waarbij je gaat spreken met de markt, alles anders verder gaat uitwikkelen en waarbij je een mini business case gaat bouwen. Maar niet te lang boekwerk, maar een business case gebaseerd op informatie van klanten, dus je gaat ook echt met de klanten spreken. Uhm, nah dan op het moment dat je er achter bent gekomen inderdaad, klanten willen dit. Het is niet alleen een idee, maar ook een concept dat uh wat business kan opleveren, dan wordt op een begeven moment een besluit genomen door het bestuur, waar strategic fit een onderdeel van is. Niet het allerbelangrijkste.

*En is dat net voor de implementatie?*

Dat is net voor de battle of innovation. Dus net voor ze hier drie maanden vrij gemaakt wordt. Dat is het eerste moment dat het echt geld kost.

*Ja oké, en zijn er dan vaak problemen die daarmee naar voren komen?*

Uhm tot nu toe niet, uhm, niet echt althans. Problemen wat ik straks al noemde, dat je goedkeuring kan hebben van het bestuur, maar dat je intern allemaal verschillende mensen ook nog de neuzen dezelfde kant op van moet krijgen. Dat is één.

Component 1

Component 1

*Want hoe wordt dat dan uiteindelijk toch nog gedaan?*

Gewoon meetings opzetten en mensen bellen, praten.

*Ja, oké. Dus dat wordt gewoon onderling gezegd dit zijn de voordelen.*

Ja

*En worden er dan ook dingen naast elkaar gelegd?*

Wat zou je naast elkaar willen leggen dan?

*Naja iets bestaands met een nieuw idee, en dan zeg je bijvoorbeeld dit is wat we nu hebben bedacht en dat is echt een verbetering van een bestaand iets binnen de organisatie.*

Naja kijk wij zijn niet diegene, wij zijn niet in de lead hé. De teams zijn in de lead. Dus het is aan de teams ook om hun eigen partner te overtuigen, jij moet mij dit laten doen, want dit gaat business opleveren of dit is een hele goede proces verbetering voor EY. En wij doen alleen maar faciliteren, wij leggen uit dat kan binnen EY, daar zitten deze en deze voordelen aan etcetra.

*Ja, en wie is dan precies wij?*

Ons drieën. Wij zijn met drie man.

*Oké, oké, dus eigenlijk heb jij eigenlijk een team onder je?*

Nah nee, wij zijn gewoon met zijn drieën. Je hebt een partner, een senior manager en ik. Ik ben daar de laagste van in de ranking zeg maar, uhm en dan hebben we nog een stagiaire, die heb ik dan onder me, maar goed zo is het niet echt en dan de teams. En de teams die coachen we dan wel echt, dus dat kan je wel zien als onder, maar het is niet heel hiërarchisch ofzo.

*Ja, oké eigenlijk binnen kantoor zie je dat vaak van, partner, manager, senior, en dan staff. Moet ik het dan zien als senior staff in die structuur of?*

Nee, wij doen gewoon helemaal niet aan die structuur.

*Oké. Dus dat is gewoon een compleet anders.*

Ja, we hebben wel het embleempje, kijk als er echt iets besluiten moet worden dan zal de partner uh, in ons geval ik ben de staff, Broos senior manager en Patrick de partner. Uhm als er echt iets besloten moet worden dan zal Patrick daar de laatste stem in hebben.

*Oké, ik denk eerlijk gezegd dat dat hem het was. Dankjewel.*

Graag gedaan.

## Interview 7 with Bert Rustenhoven

|   |        |
|---|--------|
| <p><i>Wat is je naam en hoe lang zit je hier in dienst en wat voor functie heb je?</i></p> <p>Mijn naam is Bert Rustenhoven en ik ben 26 jaar in dienst, dus ik heb al aardig wat jaartjes op de teller staan. Ik ben in één januari 1990 bij EY begonnen.</p> <p><i>Oké, en wat is je functie?</i></p> <p>Mijn functie is senior manager. En dan heb ik ook nog een bijzondere verantwoordelijkheid om dat zomaar eens te zeggen voor het vaktechnische gebeuren op dit kantoor.</p> <p><i>En wat doe je dan precies op vaktechnisch vlak?</i></p> <p>Dat vaktechnische, nah dat is wel breed hoor. Het organiseren van vaktechnische bijeenkomsten, organisatie van kwaliteitsreviews en de toewijzing van reviews. Dat bestaat uit onder andere van een sollicitatie gesprek, dus bij mensen zeg maar starters, dat kunnen scriptanten zijn, dat kunnen stagiairs zijn en dan kunnen eerstejaars zijn, die bij ons bij ons beginnen. Ik maak deel uit van de beroepenveld commissie van de hoge school Arnhem Nijmegen. Uhm ja wat is dat, dan komen kantoren bij elkaar en die bespreken met de coördinator, uhm dan bespreken wij eigenlijk met uh, noem het maar de uh directie, zie het met maar de afdelingshoofden van de accountancy afdeling. Nou dan heb je de praktijkstages en de coördinatie van de stage meesters en de toewijzing daarvan. De begeleiden van audit quality reviews. Ook onze partners worden hier gereviewed. Nou daar ben ik ook beschikbaar voor. Ik maak deel uit van het docententeam dat EY kent intern. Dat betekent dat ik voor een groep partners uhm managers sta die altijd tijdens de zomer, twee daagse een training hebben om aan hun PE punten, permanente educatie punten, te kunnen voldoen. Uhm ja dan hebben we werkgroep vaktechniek daar ben ik dan de voorzitter van. Ik maak deel uit van het kernteam inflight review wat landelijk is.</p> <p><i>Wat is dat dan?</i></p> <p>Inflight reviews wil zeggen, ja als je kijkt binnen vaktechniek hebben we audit, maken we onderscheid tussen hot value reviews and cold value reviews. En hot value reviews zijn eigenlijk uh het dossier is nog open. Dat zijn dit soort inflight reviews van een lopende traject vindt er een review plaats op bepaalde thema's op een dossier. Dan hebben ze nog de gelegenheid om te repareren. Cold value reviews wil zeggen het dossier is dicht. Is een AQR, kun je niks meer aan doen het zijn regulatory reviews van de AFM, of de interne kwaliteitsprocedure van partners, die één keer in de drie jaar worden getoetst.</p> <p><i>Ja</i></p> | Person |
|---|--------|

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p>En hot value reviews moet je echt aan EQR denken, dan wordt er vanuit India hygiene checks gedaan, EQR's, uh een keertje met quality reviews. Dat is weer verankerd met de wet. Dat noemen ze ook wel OKB, onafhankelijke kwaliteits beoordelingen, zo noemt de wet accountancy dat. Die ben je verplicht te doen. Wij noemen dat EQR's, engagement quality reviews. Nou dan is het dossier ook nog open, dit is meer ter ondersteuning van de praktijk.</p> <p><i>Oké.</i></p> <p>Dat is hem wel een beetje. Dat is een lange lijst, maar uh, als het om quality gaat, dan komen ze bij mij.</p> <p><i>En uh, want ik doe mijn scriptie dan over innovatie en ik heb innovatie gedefinieerd als het gebruik en ontwikkelen van nieuwe ideeën, objecten en praktijken. Wat zie je daar van binnen EY?</i></p> <p>Als je kijkt is dat natuurlijk uh, dan moet je ook wel de organisatie structuur, ja die is wel bepalend. Er vindt ook wel heel veel centraal plaats. Er vindt natuurlijk heel veel plaats vanuit Cleveland. Waar eigenlijk de methodologie en alles wordt ontwikkeld.</p>                       | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Uhm dat begint bij de aanpak van EY, is een wereldwijde uniforme aanpak, de Global Audit Methodology. Dat is het vertrekpunt. Omdat je een fullservice control bent, en je wilt eigenlijk gewoon een internationale setting hanteren, waarbij all over the world, één, of zo zou dat moeten zijn, één uniforme aanpak is. Uh waarom? Als we zo'n shell bedienen kan het niet zo zijn, uhm ik noem maar iets, dat we in Japan of de VS een andere aanpak voorstaan dan in Nederland.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Nou ik ben vorige week in Houston geweest voor een GEMA bijvoorbeeld. Dat dat zit een Noorwegen een team vanuit Noorwegen, wat daar de cijfers van GEMA US controleert. Uhm dat even met de capaciteit te maken en de beschikbaar van Amerikanen daar. En de Noren zitten daar gewoon doorlopend, omdat GEMA uitmaakt van de Noorse EV. Een grote foundation die daar zitten. En die Noren hanteren één aanpak. Wij hebben ook gewoon toegang tot hun dossiers, en hebben dezelfde aanpak en dezelfde vastleggingen. Dus in de communicatie is dat gewoon een stuk makkelijker.</p> | <p>Process</p>     |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus als je het over communicatie hebt, over wijzingen hebt van die methodologie, van die aanpak. Dan heb je het vaak over, dan heb ik het nog niet over tooling, maar dan heb ik het over methodologie. De</p>  | <p>Component 1</p> |

wijzigingen de regie, die worden vooral ingegeven door wijzigingen van international audit standards, de ISA's.

*Ja, want je zei niet al even dat er in ieder geval wordt geprobeerd dat dat allemaal gelijk is.*

Ja, omdat in de uitvoering kan dat natuurlijk verschillend zijn, in de accentlegging kan dat verschillend zijn. Wat je heel sterk zien is kijk, we hebben als zowel een systeem gerichte strategie als een gegevens gerichte strategie. Als je dan naar de Amerikanen kijk, ik chargeer, maar als er geen SOX doen zoals wij dat zeggen, dus ze hoeven niet te rapporteren in het systeem van interne controle, dan gaan ze meteen gegevens gericht substantive. Dan krijgen ze het minste gezeik van toezichthouders en dergelijke. Ik sluit niet uit dat wij de weg ook op gaan hoor, dat moet ik wel zeggen, maar je merkt daarin al een soort verschil van aanpak, maar dat kan. Binnen de methodologie heb je natuurlijk toch wel wat bewegingsruimte. Maar wijzigingen in de methodologie worden wereldwijd ingegeven door wijzigingen in wereldwijde standaarden, op het gebied van auditing.

*Ja*

En in Nederland heb je dan ook wel, heb je natuurlijk wel lokalisatie. Je hebt dan wel weer lokale richtlijnen, wij hebben dan uh, de controle standaarden. Noem het maar de nadere voorschriften course, de NV course. Uhm ja die wijken toch op onderdelen wel wat af, en dan krijg je wat wij dan noemen lokalisatie.

*Ja*

Dus dat brengen wij dan in de vorm van, ja professional practice statements, brengen wij dat dan aan. Uhm en schrijven we dingen voor, die nou niet misschien binnen de methodologie, maar wel in de aanscherping of in nadere voorschriften geven in de uitvoering. Als het goed is moet die course, want die sluit ook aan op de international standards, zou één op één aan moet sluiten. Maar je hebt natuurlijk echt wel in Nederland wat bijzondere uhm situaties. Dus eigenlijk de externe omgeving, die is de internationale standaarden, die wijzigingen. Nou die worden natuurlijk weer beïnvloed door hetgene wat zich in de wereld voltrekt.

*Ja*

Heel sterk naar de Nederlandse situatie kijkend, ook wat de regulator, de AFM doet, en dat kan wat wij noemen professional practice statements, geeft dat invulling aan onze controle aanpak.

*Ja*

Component 1

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <p>Als je naar het afgelopen jaar kijkt, zijn die wijzigingen niet allemaal geweest. Ja, dan zie je toch heel duidelijk accent verschuiving, uhm niet zozeer dat de methodologie is gewijzigd, dat we het helemaal anders doen, maar wel meer accenten. Het is niet heel innovatief op dat punt.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Maar wel meer accenten.</p> <p><i>Kan jij daar eens een voorbeeld in geven? Een specifiek accent</i></p> <p>Uhm ja, fraud bijvoorbeeld, management override, was er altijd al wel. Maar wordt nu veel explicieter, in je dossier terug te komen.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Wat wel gewijzigd is, is bijvoorbeeld de IT approach. We hadden altijd wel een aanpak, waarin we heel erg sterk keken naar de IT general controls. Dus dan moet je kijken van management acces, wijzigingen beheer, en anderzijds de overback recovery. Daar werden bijna, ik zou bijna zeggen, daar werd statisch naar gekeken. En nu is het meer vanuit de IT risks, dus als je gebruikt maakt van IT welke risico's brengt dat dan met zich mee voor de financiële verantwoording. En dat betekent dat er veel meer samenhang is, en die risico's kun je veel meer mitigeren door door binnen de IT. Maar je zou er ook buiten IT kunnen compenseren, je hebt manuele controls en dependent controls. Dus in de processen zelf, zou je alsnog dat risico kunnen mitigeren. Within the costs, noemen we dat.</p> | <p>Component 1</p>              |
| <p><i>Ja, en hoe doe je dat dan door middel van controls, dus zo efficiënt mogelijk proberen te maken?</i></p> <p>Ja dat dat zie je wel terug. Dan heb je natuurlijk je tooling, want dan ga je weg in methodologische inhoud en daarnaast heb je tooling. En tooling is je dossier. Je dossier is niet methodologie, maar je elektronische dossier is niet anders dan een tool. Daar heeft innovatie wel gezeten de afgelopen jaren, een nieuw elektronisch dossier, waar men meer inhoud heeft willen geven aan project management. Dan komt je uit op efficiency. Dan zie je ook bij fasen, dan zie je ook permanente voortgang en dan kan je heel goed zien, waar sta je met je reviews, en de afwikkeling van je reviews. Hoever zijn tasks completed. En uh daar zie je dus heel sterk die bewaking die monitoring van de voortgang. Dan hebben we het niet over de inhoud.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Daar is wel heel veel aandacht voor. Een beetje typisch Amerikaans. Wij missen wel tot op heden nog wel wat dingen van, wat wij noemen de rode draad, de story of the audit. Je onderkent een risico en hoe wordt dat risico gedurende de hele audit gevolgd en afgewikkeld.</p>   | <p>Process</p> <p>Control 1</p> |

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <p><i>Ja</i></p> <p>Die rode draad vind je niet zo mooi en afgewikkeld in het dossier terug.</p> <p><i>En waar ligt dat dan aan?</i></p> <p>Ja, dat is misschien toch wel de keuzes die je binnen zo'n methodologie maakt. De Amerikanen zijn veel meer substantive en veel meer van project management. Ja, daar is een keuze gemaakt van uh de efficiency of de effectiviteit. Dan moet ik wel zeggen dat ze story of the audit heel erg in Nederland wordt benadrukt. Ook door de AFM. Dat is 2009 geweest, toen is de AFM voor het eerste gestart met algemene onderzoek naar de accountingskantoren. Het begon met de grote kantoren. Zoals je wellicht wel weet, waren we eerst regulerend. Daar heeft de wetgever wijzigingen in aangebracht, zodat wij onder extern toezicht kwamen.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>En het eerste jaar dat dat plaatsvond was in 2009. Ik viel er zelf met een jaarrekening Brezan automaterialen in Ede in. En het eerste wat ze zeiden, nou wat is de story of the audit, dan kan ik daar nu heel rustig over praten want ik kwam prima uit die review (gelach). Maar daar focuste ze op, zodat ze konden zien welke risico's je had onderkend voor de jaarrekening, hoe je dat had onderkend. En hoe je daar in de opvolging inhoud aan gaf. Dus dat werd sterk benadrukt in de Nederlandse context. Amerikanen, ja hebben dat wat minder omdat ze meer op dat substansive base zitten, en onze Amerikanen zijn wel dominant in in, als je het over innovatie, dan zijn de Amerikanen dominant. <b>Zij kunnen ook de meeste krachten en meeste resources vrijmaken om veranderingen aan te brengen.</b></p> <p><b><i>En daardoor hebben zij wel echt sturing in het proces?</i></b></p> | <p>Component 1</p>                |
| <p><b>Ja, in Canvas hebben ze bijvoorbeeld wel echt veel geld geïnvesteerd. Dus daar zie je wel innovatie, en daar heeft iedereen de mond van vol. Uhm dat is het data analyse verhaal, daar zijn alle grote kantoren mee bezig. Als je offertes bekijkt, van zeg maar ook de andere kantoren, uhm bij een reeposal, RP. Dan uh ja dan zul je zien, dat ze allemaal data analyse noemen.</b></p> <p><i>Ja</i></p> <p>Als je dan kijkt of het al overal een plaats heeft gekregen in de audit? Nog niet, omdat er toch nog heel veel onduidelijk, of heel veel, men worstelt nog heel erg met de vraag van ja. Wat is dan je audit evidence, die je daar uit haalt. Het is wat krachtiger, ik denk dat dat toch wel de grootste innovatie gaat worden in de accounting beroep. Want we krijgen op dit moment heel erg moeilijk uitgelegd wat een control is. Een beheersingsmaatregel en wat die doet en wat het effect ervan richting</p>   | <p>Component 1</p> <p>Process</p> |

AFM. Dus wij komen bij een klant en onze aanpak is, misschien heel simpel als we het over interne beheersing hebben, wat kan er fout gaan. Dus je hebt een bepaald proces onderkent en wat zou er binnen zo'n proces fout kunnen gaan rekening houdend met bepaalde vertrouwensaspecten binnen de audit, zoals volledigheid, onafhankelijkheid, je kent het wel.

*Ja*

Uh wat kan er op dat vlak nu fout gaan. En wat doet een bedrijf eraan om te voorkomen dat dat fout gaat. En dat laatste is de beheersingsmaatregel, de control. Om dat te definiëren en daar aan te geven, wie doet het, wanneer doet ie het, hoe doet ie het, aan de hand waarvan doet zo iemand het. Ja, dat vraagt natuurlijk wel wat energie, en makkigheid in de zin wordt in voldoende mate dat vertrouwensaspect afgedekt. Met andere woorden hoe krachtig is zo'n control? Dus dan kun je een discussie boom opzetten. En dan is er nog maar wat kan er fout gaan. En dan heb je nog geen antwoord op de vraag, wat is er daadwerkelijk fout gegaan. En bij gegevensgerichte controle, data analyse, want die data analyse wil je graag in die gegevens gerichte aanpak gebruiken. En daar gaat het veel meer om de vraag en wat is er fout gegaan. Je hebt immers de totale populatie, en je kan door middel van een tool, data analyse, vaststellen wat er fout gegaan is. En dat is natuurlijk wel veel krachtiger. Dan heb je nooit de discussie van het kon of het is mogelijk. Je kan dat laten zien. Alleen uhm om een in je hele aanpak een set van data analyse, goed en dan heb ik het nog geeneens over het verzamelen van die data en de technische problemen die daarmee samenhangen, maar om goed te definiëren op welke onderdelen je data analyse je het inziet, en hoeveel zekerheid en welke zekerheid je het in de controle geeft, ja daar worstelt iedereen mee. Hoe je het moet vastleggen. En als afwijkingen en verschillen constateert ga je dan hier op in? In data verzameling kost het heel veel moeite en energie om het tot informatie terug te leiden. En daardoor krijg je afwijkingen en heb je de vragen wat doe je met die afwijkingen. Daar worstelt iedereen mee. Iedereen heeft zijn mond wel vol van data analyse, maar

*Er zijn wel veel problemen.*

*Ja, men heeft het nog niet heel erg embedded in de control.*

*Waar ligt dat dan aan?*

Uhm toch wel uiteindelijk in het verzamelen van data. Daar zijn we wel al heel ver in. We hebben natuurlijk wel verschillende pakketten en je hebt natuurlijk wel altijd afwijkingen, want iedere klant legt dat toch wel weer iets anders vast. Uh dus er is wel heel veel problemen in de data gathering. In de verzamelen van de data en vervolgens als je die data hebt, in de analyses en in uh ja wat wat leveren dan die verschillen op. Plus de onkunde, ja de medewerkers zijn nog niet zo ver, hebben ook een beetje koud water vrees. Omarmen het nog niet. En dat vraag gewoon

Control 2

Problems

Problems

|   |                              |
|---|------------------------------|
| <p>investerings. In het eerste jaar heb je dat nog niet staan. En men weet ook nog niet, oké als ik dit dan heb, heb ik dan voldoende evidence, kan ik dat dan op deze manier in het dossier stoppen?</p>   |                              |
| <p><i>Want hoe wordt dan geprobeerd om dat dadelijk dan toch op zo 'n manier te monitoren dat het goed loopt?</i></p>   | Control 3                    |
| <p>Ja, daar hebben ze in Rotterdam toch een hele afdeling voor. Uhm kijk aan die voorkant hebben we het zo geregeld met data gathering, daar hebben we gewoon onze IT collega's. Met andere woorden, er is gewoon capaciteit vrij gemaakt om al die data te verzamelen.</p>   |                              |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Ik heb bijvoorbeeld een plan in het zzp pakket. Dat is heel veel data, van heel veel vestigingen. Dat is heel veel data. Wij zijn nu in staat die data op te halen, maar goed dan begint het al met mapping en uh de juiste parameters.</p>   |                              |
| <p><i>Ja, maar dat zijn dan mensen die er wel de juiste skills voor hebben?</i></p>   | Control 3                    |
| <p>Ja, ja, dat zijn de techneuten dus die kennen het zzp pakket, die kennen de parameters in zo'n pakket. En die staan gewoon voor ons beschikbaar.</p>   |                              |
| <p><i>Ja</i></p>  |                              |
| <p>In het eerste jaar is dat een investering, maar als je dat hebt staan en je klant brengt geen drastische wijzigingen aan, dat kun je op een relatief eenvoudige manier die data ophalen. En dan krijgen wij die data, en dan moeten wij die analyses doen. Die analyses doen moet een plek krijgen in de audit aanpak approach, en dat vraagt, ja dat dat vraagt wat. Dat betekent dat je toch weer opnieuw moet kijken naar je jaarrekening en heel goed na moet denken. Wat voor zekerheid kan mij dit nu opleveren en levert dit echt efficiency op. Dat betekent wel echt een herijking van je aanpak. Je kan natuurlijk wel allerlei analyses gaan uitvoeren, om vervolgens te constateren dat het je niet die zekerheid geeft in je aanpak die je zoekt of die nodig is. En daar zit een beetje, dat vraagt dus inspanning. Dat is één. Dat vraagt de juiste mensen op een team, want dat kan je niet bij de jongste assistent neerleggen.</p> | Control 3<br><br>Component 3 |
| <p><i>Ja, en wie bepaalt dat?</i></p>   |                              |
| <p>Ja, dat moet echt partner, manager en uh senior.</p>   |                              |
| <p><i>Dus mensen met voldoende kennis en ervaring?</i></p>  |                              |
| <p>De partner en de manager moeten daar echt, we zeggen executive involvement, moet dan echt zijn. Dat wordt nu heel erg gestimuleerd, of soms ook wel gedwongen. Er zijn pilots, en dan wordt er allemaal gemonitord hoeveel opdrachten. We zijn heel groot begonnen met zware</p>   | Component 3                  |

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <p>pakketten en we zijn nu terug bij Eagle, worden partners, die moeten echt aangeven, waarop executie, waarop uitvoering plaats vind.</p>  |                                  |
| <p><i>Dus de partners geven aan wie wat doet?</i></p>   |                                  |
| <p>Ja, centraal wordt dat gestuurd door het team data analyse. En die doen uitvraag partners, joh je hebt zoveel opdrachten, verdeel het maar, waar die tool toegepast moet gaan worden. Anders gaat dat nooit vliegen.</p>   | <p>Component 3</p>               |
| <p><i>Ja</i></p>  |                                  |
| <p>Dus we worden min of meer gedwongen, in trainingen wordt er aandacht aan data analyse geschonken. We hebben hier een local learning traject, uhm dat is eigenlijk web based waarbij we een beetje in kleine groepen, managers en partners, bij elkaar zitten en een stukje voorbereiding doen via uh via web based, en dan hebben we classroom feedback sessies waar feedback dan plaats vind.</p>   | <p>Component 1<br/>Control 1</p> |
| <p><i>Hoe noem je dat?</i></p>  |                                  |
| <p>Classroom sessies, met andere woorden, classroom sessie of feedback sessie bereid je voor aan de hand van datgene wat via internet wordt aangereikt. Zo'n classroom training wordt georganiseerd. Onderwerp was bijvoorbeeld daar, nah dat bereiden de mannen voor en vervolgens in de classroom hebben we het daar met elkaar over en geven we feedback. Hoe pas jij dat toe in jouw praktijk. Laat eens zien.</p>  | <p>Control 1</p>                 |
| <p><i>Ja</i></p>  |                                  |
| <p>We hebben daar casus behandeld van uh TKH. Uhm waar ze data analyse hebben toegepast, nou daar kwam best heel veel discussie op los. En dat ging met name, daar waar je verschillen constateert, of je daar verder gaat of niet en als je dan al test of details uitvoert, wat voor zekerheid geeft het je, wat brengt het je, in een audit.</p>   |                                  |
| <p><i>Ja</i></p>  |                                  |
| <p>Dus als je het over innovatie hebt zit het voor een belangrijk deel daarin.</p>  |                                  |
| <p><i>Uiteindelijk dat monitoren helpt het wel echt in het efficiënter en beter maken van het proces?</i></p>   | <p>Control 1</p>                 |
| <p>Jaaaa, anders wat het vrijblijvend. Partners moeten op een opdracht investeren. Het kost geld. In het begin kost dat gewoon geld, hé je bent uren kwijt waarvan je niet meteen het rendement ziet. Het is soms een zoektocht. Ja uh mensen beginnen dan in het verleden domweg met data analyse en uiteindelijk, levert dat dat niet datgene op dat ze nodig hebben. Nou we dat zat in eerste instantie allemaal in die data verzameling, in die data gathering. Nou dat hebben we achter ons liggen, dat dat daar heeft</p> |                                  |

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| <p>EY inmiddels voldoende georganiseerd, om dat excuus niet meer te hebben.</p>   |                                 |
| <p><i>Ja, want hoe is dat dan georganiseerd?</i></p>  | Component 2                     |
| <p>Nou dat is door middel van die mensen van bijvoorbeeld IT, die beschikbaar zijn. Want dat was het grote manco. Nu is er gewoon een breed scala aan pakketten waarvan we zeggen, ja daar hebben we gewoon ervaring mee en die ervaring is in huis. Dus daar kan je altijd gebruik van maken, dus dat excuus is er dan niet meer.</p>  |                                 |
| <p><i>Ja</i></p>  |                                 |
| <p>Ja, wat je daarnaast hebt is het uh, het monitoren geschied door die die project groep data analyse, onder Nout van ES. Nout van Es is ook partner die deel uitmaakt van MT, het management team. En uh diegene is die ook het data analyse project binnen tooling en enablement, zo noemen we dat, en het hoofd is binnen de afdeling in vak techniek. Dat heeft dus echt een plaats, nah en dan mogen we ook zo veel uren worden daar ook voor vrij gemaakt, om te coördineren en ook te monitoren. Er is daar ook een internationale werkgroep, daar zijn we ook weer bij aangehaakt. Dus daar wordt heel veel energie ingestopt.</p>   |                                 |
| <p><i>Ja</i></p>  |                                 |
| <p>Ook in de ontwikkeling van data analyse tool, ja daar gaat heel veel geld in op. Wij maken gebruik van de tool Helix, nog een pilot, en Helix is een hele krachtige tool. Je hebt tools die zich beperken tot het grootboek en je hebt ook tools die over het grootboek en subadministratie heengaan. Helix is zo'n tool die daar over heen gaat. Die heel veel data aankan. Daar zit heel veel ontwikkelingen van EY in. En dat wordt iedere keer weer verfijnd en daar komt weer feedback. Je hebt een proces analyse die je kan maken, je kan makkelijk op functie scheiding inzoomen, je dagboeken en je journal entries kun je op focussen. Performance is soms nog wel een probleem bij heel veel data, maar daar wordt hard aan gewerkt ja.</p> | <p>Process</p> <p>Control 1</p> |
| <p><i>Ja, en wat zijn dan nog andere problemen die je dan vaak tegenkomt? Want je had het net dan even over bijvoorbeeld menselijke problemen.</i></p>  | Problems                        |
| <p>Ja, de capaciteit is altijd wel van uh, noem het maar beschikbaar van mensen, de juiste mensen.</p>  |                                 |
| <p><i>Ja</i></p>  |                                 |
| <p>Uhm ja op het juiste ervaringsniveau. Want executive involvement is een belangrijke, die moet er natuurlijk wel zijn op zo'n opdracht om dit tot uitvoer te brengen.</p>   |                                 |
| <p><i>En dat wordt gewoon gemanaged?</i></p>  | Component 3                     |

Ja, ja, ja, ja maar kijk zo'n project groep is leuk maar is toch wel afhankelijk van al die individuele teams. In de praktijk natuurlijk, kijk het is erg druk en mensen zijn erg druk, dus je moet natuurlijk hier echt tijd voor vrij maken, om die investering te willen doen. En dat is de drempel die men wel over moet, maar dat is altijd bij investeringen en veranderingen.

*En hoe worden die dan gemonitord om die?*

Nou dan wordt het allemaal wat minder vrijblijvend. Partners committen zich, partners zijn verantwoordelijk voor die engagements, die staan op hun naam, dat ze bijvoorbeeld twee of drie opdrachten ik noem maar iets, dat ze de tool, bijvoorbeeld eagle, een eenvoudigere tool, toepassen op hun opdrachten. Ja, en dat wordt dan weer gemonitord, wie is daar de contactpersonen, uhm welke IT collega's zijn er bij betrokken, wat is daar de status van heb ik het wel of niet toegepast. Dat wordt dan wel weer gemonitord door noem het maar de projectgroep op centraal niveau binnen vak techniek.

*Maar is het dan dat die managers, is dat meer een verplichting of zit daar ook iets aan vast in de vorm van, ik noem maar wat een bonus of?*

Nee, nee, nee.

*Ze hebben daar zelf eigenlijk geen?*

Nee, maar ja, wij proberen dat natuurlijk hier ook, dat is toch wel om jonge mensen te enthousiasmeren dat als ze eenmaal die drempel over zijn en zien hoe eenvoudig het is. Dan zou het moeten gaan werken. Maar nu, ja, het kan, maar ik heb nog niet het idee, dat daar nou één op één een bonus aan toegegeven wordt. In dat opzicht is kwaliteit wel veel breder bij ons.

*En hoe wordt dat dan op lager niveau gedaan?*

Nou, lager niveau, zij zitten al snel staff halen wij het wel een beetje weg, dus het zijn vaak de seniors die het doen, die betrekkelijk eenvoudig een dump opvragen en betrekkelijk eenvoudig in staat zijn om het in te laden op Eagle. En wat je daar toch nog wel een beetje te veel ziet, dat ze dan wat reportjes draaien, wat analyses draaien, waarbij het eigenlijk nou op dat moment heb je het beschikbaar en dan moet er eigenlijk een moment komen en dat zie je nog te weinig, en dat zit in de executive involvement, welke plaats krijgt het dan in je audit.

*Ja*

Eagle gaat over grootboeken, je kan allerlei analyses maken. Wat tot op heden is gebeurd is, dat het aan de voorkant wordt gebruikt. Uhm bij de

Control 1

Control 1

planning bij het bepalen van significant accounts, en dat dan aan de achterkant wordt gebruikt voor bepaalde presentaties. Je kan bepaalde dingetjes wel mooi weer geven in presentation, maar belangrijk is hoe wordt het gebruikt daar tussen in. Gewoon in de audit zelf. En hoeveel audit evidence brengt het met zich mee. Die stap, die stap is eigenlijk nog niet gemaakt.

*En dat is wel een soort van kennis probleem?*

Ja, dat is een kennis probleem, maar dat is inderdaad ook gewoon goed en opnieuw doordenken van je aanpak. Je hebt natuurlijk een aanpak staan, die staat al jaren. Daar is ook de informatie behoefte van de klant op geënt. Uh als je hele web programma op geënt, je aanpak, en dan moet je anders gaan denken. Dus dat heeft vergaande consequenties voor je aanpak. Als je hem echt wil herijken en opnieuw wil gaan zien. Want dan moet je echt gaan nadenken oké als we nou vinden dat dit soort risico's op die en manier kunnen worden afgedekt en dat data analyse daarvoor gebruikt kan worden. Dan moet je een deel overhoop gooien en daar moet iets anders in de plaats komen voor de onzekerheid. Dus dan is de vraag, krijg je dat gene, zit ik dan toch, dan heb ik een afslag genomen, en ik kom erachter van ja ik wil eigenlijk weer terug. En die angst, dat weerhoudt mensen er wel van. Dus je moet echt heel erg veel tijd en energie steken aan die voorkant, het doordenken ervan.

*En dat is continu door evaluatie en feedback?*

Ja, ja en dat kan alleen maar op het team. Het is voor iedere klant weer een verschil. Dus het moet echt binnen die teams komen, en dat gaat men, de neiging is om dat nog wat uit de weg te gaan.

*Ja*

Maar als je het hebt, het is al winst als je het in je planningsfase hebt of bij je presentatie. En dat je uh op enkele onderdelen, wij gebruiken het bijvoorbeeld bij tabellen of bij segregation of duties om te laten zien oké daar hebben we conflicterende belangen. Maar goed daar zitten dan voorwaarden aan voor om dat op te lossen. Want je moet wel weten dat het hele geheel, weer in functie scheiding, in data functie scheiding weer tot stand is gekomen, niet gemanipuleerd is. Dus daar zijn ook wel weer wat preventieve maatregelen. Dus het doordenken daarvan, met elkaar, als team, en dan vervolgens oké de beslissing nemen dan gaan wij deze afslag doen en we doen dat niet meer. Ja, dat kost moeite en dat kost tijd, en dat proces dat voltrekt zich nu.

*En zijn er dan ook bijvoorbeeld bepaalde regels die daarin een rol spelen? Binnen de organisatie?*

Nah die zie je nu wel steeds meer ontstaan. Daar heb je een terecht put. Dat was de roep van, als ik al data analyse gebruikt, het zijn de gegevens van de klant en ik heb gewoon een hele grote bak aan informatie, hoe leg

Problems

Control 1/  
Control 4

Control 2

ik dat dan vast in mijn dossier. Hoe is dat straks ook herleidbaar, en ja als ik al zo'n grote bak aan informatie heb en het zal deel uitmaken van het dossier, ja wat zou een toezichthouder kunnen zeggen. Die zou er op een andere manier naar kunnen kijken en dan krijg je de vraag, heeft u daar en daar naar gekeken, want dat zit ook in die bak van informatie. En dat is een andere en dat is als je het over regels van het vastleggen en documenteren hiervan van het gebruik van data analyse, hoe doe je dat, hoe ver reikt het. Loop je niet het risico dat jij gewoon, uh ergens niet naar gekeken hebt. Uh waarvan iemand vind achteraf vindt daar had je wel naar moeten kijken, want als je dat had gedaan dan had u dit en dit ontdekt.

*Dus daar zitten ook wel*

Daar zitten ook wel risico's aan vast.

*En als je kijkt meer naar het introduceren van zo'n proces? Zitten daar dan ook regels aan vast? Gedragsregels om het gedrag te sturen of iets?*

Control 2

Uhm, ja er zijn wel voorwaarden van uh er zijn trainingen, we hebben Helix, was er toch gewoon training. Nah het begint dan ermee je geeft je dan op, die en die applicaties heb je nodig om daarvoor in aanmerkingen te komen. Het kost je uren. Je moet deelnemen aan trainingen. Tom is hier een senior en die heeft trainingen gevolgd. En zijn calls en overleg. Je moet weer rapporteren erover. De klant moet akkoord gaan, want immers we halen informatie van de klant naar ons toe, en daar heeft de klant voor getekend. Dat soort zaken, die voorwaarden zijn er wel aan verbonden, dat is met Eagle wat eenvoudig, maar er dat er zijn wel verplichte dingen die je dient vast te leggen, en waarbij je motiveert, het gebruik van van deze tool motiveert.

Control 1/  
Control 2

*Ja*

Bij Helix ging het heel veel, omdat het een heel krachtig pakket is, allemaal nieuw en omdat de klant natuurlijk ook zijn medewerking moest verlenen. Dus daar waren echt wel, in dat opzicht, in procesgang waren wel echt voorwaarden aan verbonden van wat je moest doen.

*Ja, en dan wordt eigenlijk een soort van gestuurd binnen zo'n proces?*

*Ja*

*En dat je daardoor efficiënter en beter proces hebt.*

Control 2

*Jaa jaa*

*Allemaal wat makkelijker.*

*Ja zeker, maar het moet wel op een verantwoorde manier plaatsvinden. Kijk op het moment dat je data tot je hebt, het zit in die tool, ja dan ben je*

|  |           |
|--|-----------|
| <p>verantwoordelijk voor de analyse. Dat is jouw pakkie an, want het gaat om het gebruik. Maar het traject ervoor, en dat kom toch weer op dat verzamelen, ja dat wordt wel sterk gestuurd.</p>  |           |
| <p><i>Want, want wie stuurt dat nou?</i></p>   | Process   |
| <p>Ja, dat is eigenlijk nou Helix was het internationaal coördineert, maar in Nederland is dat nogmaals een Nout van Es, met als inmiddels director uhm Esmeralda Thomas. Dat zijn twee collega's die, die coördinatie doen van data, Esmeralda zit meer in de internationale werkgroep, die heeft meer internationaal contact. De trainingen zijn dan ook internationaal, via video conference, en dan wordt je als team, in Nederland waren we twintig of zoiets, die dan van dat Helix gebruikt gemaakt hebben. We hebben tijdens die meetings door die tool heen gepraat, wat voor voorwaarden zijn er, wat willen we ermee bereiken, welke plaats heeft het binnen EY. Dan zie je iedere keer weer die update, daar wordt je voor uitgenodigd, in Nederland heeft er zelfs een fysieke training plaats gevonden, met materiaal dat dan weer internationaal ontwikkeld is. Zo is het dan wel gestuurd.</p> | Control 3 |
| <p><i>Ja, en dat maakt het uiteindelijk ook allemaal wel wat makkelijker.</i></p>  |           |
| <p>Ja, jaa dat moet wel en daar zitten dan nog IT colleges in en er worden ervaringen uitgedeeld. Bij KPN hebben ze bijvoorbeeld nu heel zwaar ingezet. Dat zijn dan nieuwe opdrachten, wat in hun overte heel nadrukkelijke maar voren werden gebracht. Dus die moesten ook wel. Ja, daar wordt natuurlijk wel alle hens aan dek. Daar wordt wel centraal de mensen bij betrokken, die het ook kunnen laten vliegen en inhoud hebben.</p>   |           |
| <p><i>Ja</i></p>   |           |
| <p>Want we moeten dat wel waarmaken.</p>   |           |
| <p><i>En zijn er naast data analyse en dergelijke ook nog andere processen?</i></p>  |           |
| <p>Als je kijkt, uh ik gaf al duidelijk aan het onderscheid, als het over EY hebt, en je audit werk, dan heb je natuurlijk je methodologie en je inhoud. Er zijn natuurlijk set van regels waar je aan moet voldoen, waarin je ziet dat we nu weer terug gaan naar de gegevens gericht aanpak. Waarbij data analyse ons moet gaan helpen, om om daar weer inhoud en invulling aan te geven. Is dat innovatief? Ja de automatisering. Ja god, in de bedrijfsvoering het moet meer en meer een plaats krijgen ook in de audit. Dat wordt natuurlijk al veel langer omgeroepen, maar dat is wel heel langzaam gegaan. We zijn natuurlijk een conservatief volk laat maar zeggen.</p>  | Process   |
| <p><i>Ja, dus dat is wel een probleem dan?</i></p>   | Type      |
| <p>Ja, dat vind ik wel dat vind ik wel, die innovatie is niet heel hard gegaan.</p>  | Problems  |

*Ja, en hoe wordt dan geprobeerd dat dan op te lossen?*

Nou, omdat je op een zeker moment wordt je gedwongen. Want de klanten vragen erom, toezichthouders vragen erom, uhm uiteindelijk intern ben je ook op zoek naar efficiency. Kijk als je het eenmaal hebt staan is het natuurlijk heel efficiënt.

*Ja*

Dan is het bij wijze van spreken een druk op de knop. Uhm belastingdienst, overheden vragen erom. Dus je ontkomt daar niet meer aan. En uh, als je ziet uh, ja klanten zeggen hoe kan dat nou zijn je hebt overal toegang toe. Een klant doet zelf natuurlijk ook aan business intelligence, BI. Staat hoog op de agenda. Ik heb jarenlang VGZ gedaan, uhm zorgverzekeraar. Nou daar waren toezichthouders die zeggen wij vinden dat jullie eigenlijk gewoon meer moeten controleren op die declaraties. Of ze rechtmatig zijn. Wij vinden dat jullie daar te weinig aan doen. En één van de tools die je dan inzet is data analyse om soort van spiegel informatie. Met andere woorden je hebt zo veel data, van specialiseten, hoe kan het dan zijn dat huisarts X in uh Groningen en huisarts Y ergens in Arnhem voor dezelfde behandeling twee verschillende tarieven hanteren en veel vaker voorschrijven. Dat kun je natuurlijk uitstekend met data analyse die data eruit halen. Of je kan ergens inzoomen op een specifieke verrichting en de kosten daarvan, en de analyse daarop uitvoeren van joh hoe zit dat nou. En dan onderzoek naar doen van zijn die kosten wel rechtmatig. Dus ook klanten hebben heel veel. Ja uhm en zijn daar zelf ook al heel ver in. Zijn ook bezig met data analyse. Noem het maar business intelligence en hoe sluit dat dan aan. Dus je moet ook daar wel in de pas blijven lopen.

*Ja, ja, want je zegt nu dat dat best wel een soort van sociale druk is?*

*Ja*

*Wordt het ook nog op een andere manier gedaan, of is het puur alleen dat?*

Naja, je kijkt natuurlijk ook nog wel naar je omgeving. Wij zoeken ook naar efficiency voordelen.

*Ja*

We willen de kosten van de audit natuurlijk zo beperkt mogelijk houden, en als data analyse daar ons bij mee kan helpen heel graag. Maar we zijn er wel terughouden in, want het kost je in eerste instantie gewoon de nodige investeringen. En om dan te roepen dat het je tijd oplevert en kosten bespaart, jaa...

Component 1

Component 1

|  |             |
|--|-------------|
| <p><i>Wordt dat onderling bijvoorbeeld ook met elkaar over gesproken of elkaar gemotiveerd om dat wel te doen?</i></p> <p>Ja, dat wordt wel, ook dat wordt wel weer centraal gedaan. Kijk we zijn hier al heel lang mee bezig. En we zijn best voortvarend aan de slag gegaan, maar er zijn ook wel initiatieven die weer. Men heeft er misschien in het begin ook te veel van verwacht, en dan blijft dat uit en dan zegt men. Laat maar even, ik kijk dat eerst wel even aan, laat eerst maar mijn college even leergeld betalen en dan haak ik wel even aan.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Dat zit er wel, dat zit er wel in belangrijke mate aan vast.</p>                               | Control 4   |
| <p><i>En hoe, hoe wordt dan toch geprobeerd mensen wel zo ver te krijgen?</i></p> <p>Nou toch weer om om te corrigeren, om het toch wat minder vrijblijvend te maken.</p>  | Control 4   |
| <p><i>Dus echt opleggen eigenlijk?</i></p> <p>Ja, daar komt het wel op neer. Kijk dit wordt besproken in partnerraad natuurlijk, al die partners bij elkaar. Nou jongens hier gaan we geld tegen aan smijten. Dus het is ook dadelijk een investering, dan wordt er wel gezegd heren jullie wel geacht hier aan mee te werken, we gaan niet voor niets zo veel geld eraan geven. Er moeten opdrachten beschikking worden gesteld, cursussen, mensen.</p>   | Component 1 |
| <p><i>Die cursussen worden dus wel opgelegd?</i></p> <p>Ja, dat is niet vrijblijvend. Als er op dit kantoor gezegd wij gaan geen mensen meer beschikbaar stellen voor data analyse, dan komt er een telefoontje naar in dit geval Wichiert straks, van Wichiert, joh wie is dat bij jou, ja nee doen we niet aan mee. Doen we niet aan mee? Nee, zo werkt het niet. Dus het wordt je echt wel opgelegd. Ze moeten leveren, men moet meedoen.</p>   | Control 2   |
| <p><i>En dat is dan ook wel een beetje die business cultuur dan?</i></p> <p>Ja, ja, dat is wel dat centrale, zo is het wel. Kijk dat is met alles wel, daar waar het om kwaliteit gaat, en dan hebben wij natuurlijk wel als EY een enorme afdeling, maar er wordt zo veel gevraagd op het gebied van kwaliteit, het systeem van kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsbevordering, kan niet alleen Rotterdam zijn bijvoorbeeld. Daar moet iedereen wel in mee gaan. Dat is een continu voortdurende strijd, om mensen, mensen zijn natuurlijk druk met hun klanten, druk met de praktijk, die moeten dan tijd vrijmaken.</p> <p><i>Ja, dat is dus wel echt het grootste probleem?</i></p> | Component 1 |

|   |                  |
|---|------------------|
| <p>Dat is op dit moment het grootste probleem. Ja, ja. Want als je kijkt, ik volg het een beetje, je hebt de werkgroepen accountingscontrole. Die werkgroepen zijn er geweest en die zijn ook met hun plannen gekomen, werkgroep accountants beroep. En hoeveel plannen zijn het wel niet, initiatieven die geïmplementeerd moeten worden. Dat wordt ook gemonitord, landelijk hé. Gewoon via de MBA nagaan. Ja, dat is leuk en aardig, maar er zijn zo veel initiatieven en dat moet je wel de mensen voor hebben. Dat vraagt zo veel van de praktijk en op dit moment is dat heel lastig en heel moeilijk. En ik zie dat bijvoorbeeld bij die inflight reviews, waar ik het net over had met je, één van die initiatieven, dat is een kerngroep en de intentie was nou jongens wij doen dat met reviews uit de praktijk van alle kantoren, die die iets met vak techniek hebben en kwaliteitsvoorwaarden. Aankomende partners en directors moeten in ieder geval laten zien dat zij de benodigde uren hebben gemaakt in het kader van kwaliteit, kwaliteitsinitiatieven. Dat kan zijn trainingen, dat kan zijn reviews. Maar dat moeten ze volgens voor hun benoeming 1200 uren hebben besteed.</p> | <p>Control 2</p> |
| <p><i>Wat dat moeten ze ook echt besteden. Dat is ook echt een verplichte gedragsregel?</i></p>   |                  |
| <p>Ja, dat wordt opgelegd, want anders ja jongens. En het zijn er die dat nog niet hebben, die zijn het haasje, het bokje. Want die zijn wel benoemd, maar die moeten de komende jaren...</p>   |                  |
| <p><i>Want wat gebeurt er dan?</i></p>  | <p>Control 2</p> |
| <p>Nou één we zijn nog niet zo, want dat initiatief is pas vorig jaar opgelegd, maar ik ken in ieder geval ook een college waar ik mee heb samen gewerkt een senior manager die later is benoemd tot director en tot partner en die had niet genoeg vlieguren. Ja, die zat het grootste deel van zijn tijd in het buitenland.</p>   |                  |
| <p><i>Ja</i></p>  |                  |
| <p>Nou die werd dan ook in één keer quality partner van zijn kantoor gemaakt, om hier aan te voldoen. Dus ja dat heeft gewoon consequenties van zijn portefeuille. Dat betekent gewoon dat hij afscheid moet nemen van zijn opdrachten en dat hij tijd moet gaan besteden aan kwaliteit. Dus ja dat heeft wel consequenties.</p>  | <p>Control 2</p> |
| <p><i>En heeft dat dan bijvoorbeeld ook financiële consequenties of niet?</i></p>   | <p>Control 1</p> |
| <p>Nou financiële consequenties zitten uh in dit geval niet. Maar wel op het moment dat jij dus niet goed scoort op kwaliteit, binnen EY worden zowel partners, iedereen wordt eigenlijk beoordeeld op vier kwadranten. Dat is de markt, dat is people, quality en operations. Als je op quality een twee scoort op een schaal van 1 tot 5. En je scoort een twee, dat is gewoon onvoldoende, ja dan heeft dan financiële consequenties voor partners.</p>  |                  |

*Wat wat, zijn dan is dat een lager salaris of?*

Nou zij hebben geen salaris, ze hebben natuurlijk hun bijdrage die verschilt een beetje in je groeimodel. Dus zij krijgen die ze uit de maatschap krijgen, daar worden ze op gekort.

*Ja*

Dus ze gaan dat echt direct in hun portemonnee voelen. Kijk hun salaris moeten ze zelf toekennen. De fee die ze krijgen, maandelijks, een voorschot dan. En een bv daar moeten ze alles van doen, hun pensioen, hun arbeidsongeschiktheid, hun salaris, hun auto, nou als die bijdrage minder, mag ik hopen dat je jezelf niet een maximaal salaris hebt toegekend.

*En op een lager niveau, wordt dan ook gebruik gemaakt van?*

Ja, kwaliteit is ook, daar is het zo, ook weer de rating, je hebt een overall rating van één tot en met 5 weer. Op al die kwadranten wordt je beoordeeld. Je kan nooit een vier halen als je een twee hebt op kwaliteit.

*Hoezo dan?*

Je overall rating kan nooit een vier zijn.

*Ah op die manier. Dus kwaliteit is de graadmeter.*

Ja, het moet minimaal een drie zijn. Drie is goed, dan voldoe je aan de norm. Of je hebt een vier voor kwaliteit. Dan heb je helemaal geen discussie. Maar stel dat we vinden, nou dit is qua people boven de norm presteert, of je doet hebt op de markt of commercieel zo goed, maar hij laat het inhoudelijk en vak technisch bij liggen een 2 dan blijf je op een drie hangen, dan krijg je geen vier.

*Ja*

En dat zie je dan wel weer terug in je beloning en dat zie je ook wel weer terug in je bonus.

***Dus eigenlijk aan de kwaliteitsbeoordeling zit wel een beloning aan vast?***

***Ja, in het verleden was dat allemaal transparant.*** En eigenlijk hadden we sterk het voel, dat het ondergewaardeerd werd. Ik heb dit zelf meegemaakt, want ik heb jarenlang van het quality partners overleg wat er was. Toen dat geïntroduceerd werd, hebben we nagedacht over die criteria hoe moet je dat dan doen en hoe moet je dat extra belonen. En je hebt natuurlijk altijd wel wat risico, en daarom zit er in een review committe iemand van quality in. Ik zou het dit jaar zijn, maar ik was een user, dus ik heb dat iemand anders laten doen die de kwaliteitscomponent

Control 1

bewaakt, die die bewaakt dat uh de twee of de drie of de vier die op kwaliteit wordt gegeven ook wel een twee, een drie of een vier is.

*Ja*

Want iedereen weet dit natuurlijk. Waarin sommige dan denken, ja hij doet prima werk voor mij, ja die kwaliteit is een beetje drietjes. Ja, ik zet het maar op een drie terwijl dat misschien wel een twee is. Daar zit dan wel echt weer iemand van ho even ik heb die floeper ook mee gehad om mijn dossiers, nou die bakt er helemaal niks van. Dat kan echt niet, die moet echt even nog flink aan de bak. Of die scheert over de dossier heen.

*Ja*

Leuk en aardig dat hij goede winsten, wij noemen dat de RP, of goede marge op zijn opdrachten heeft. Ja, als je er niet naar kijkt, dan kan iedereen dat. Ik chargeer, maar daar wordt wel naar gekeken. Zo kan het natuurlijk gaan.

*En als je dit linkt aan innovatie die bonussen, is dat ook van toepassing, dus bijvoorbeeld meer komt met innovatie meer bezig bent met innovatie, dus meer aan pilots meer doet, dan je dan een hogere bonus krijgt?*

Ja, met pilots, in de pilots wordt niet direct een bonus koppeling, maar wel inderdaad in de rating die wel in de kwaliteitscomponent thuis hoort, die we extra waarderen. En dat maakt wel het verschil tussen een drie en een vier.

*Ja, dus indirect zorgt dat er wel voor?*

Ja, als iemand inderdaad veel met ja dat data analyse mee doet, bijvoorbeeld met zo'n pilot of als coach functioneren. Innovatie wordt dus wel indirect beloond ja.

*En wordt dat ook, is dat wel motiverend voor die mensen of is dat te indirect dat dat eigenlijk niet?*

Ik vind het eigenlijk nog wel een beetje te indirect. Dat is zeker niet hun primaire drive. Dat haalt zeker niet mensen over de streep om dit soort, om hier aan mee te doen.

*Nee, denk je dat als dat directer zou dat wel zou kunnen?*

Ik vraag me af. Kijk er zijn natuurlijk andere initiatieven waar mensen wat makkelijk op aanraken. Je moet wel wat feeling hebben. Maar er zijn echt wel mensen die enthousiaster zijn, in Utrecht zit er een club die zich echt niet heeft later motiveren door geld. Die vonden dat gewoon leuk, die hadden er lol in.

*Dus het is meer intrinsieke motivatie?*

Control 1

Ja, ja dat geldt over het algemeen wel hier. Kijk aan de andere kant, het is wel fijn dat de tijd die je investeert wel beloond wordt. Maar waarom deed je het dan. Omdat je leuk vond. Maar tijdens zo'n beoordeling had je er dan wel even de balen in.

*Die cursussen en evaluaties zijn eigenlijk beter om mensen te motiveren dan een bonus?*

Ja, kijk natuurlijk mensen willen wel. Ik denk niet dat er mensen zijn omdat er geen bonus aan vast zit dat ze het daarvoor gelaten zouden hebben daar geloof ik niks van. Aan de andere kant, iedereen weet dat de bonussen vergeven worden, en dan gaan mensen natuurlijk wel naar elkaar kijken ik heb dat bedrag en hij heeft dat bedrag en ik welke verhouding staat dat. Mensen gaan wel op zoek naar het exceptionele, het extra's wat ze gaan hebben in de praktijk. Ja, als je dan moet zeggen verdikkeme ik heb een paar weken in die cursusruimte gezeten en ik zie dat helemaal niet terug. Ja, dan is dat wel een beetje vervelend.

*Ja*

En tijdens docententrainingen kwam dat wel naar boven en dan werd er ook wel plechtig beloofd van we proberen dat wel echt erin te brengen. Nu zit dat er ook wel echt in, dit maakt wel weer het verschil tussen een drie en een vier.

*En wat voor type processen heb je hier eigenlijk, zijn dat meer hele sneller veranderingen of zijn dat meer de wat langzame?*

Nou bij ons de meer wat sneller veranderingen, dat dat kost tijd. Ze gaan sneller dan ze ooit geweest zijn. Dat heeft te maken met de structuur. EY stelt zich zo ook voor, dat het the most globally integrated firm of the world is, dat wil zeggen we hebben bewijze van spreken voor EMEA één PNL. Dat helpt. Dat betekent dat het veel directer is, dat je veel sneller beslissingen kunt nemen en dat processen sneller kunnen. In het verleden was het zo dat kantoren en partners toch wel wat meer te zeggen hadden.

*Ja*

Dan werd dat eerst besproken op kantoor. Dan ging dat naar regio, dan werd dat besproken op centraal. Veel stroperiger.

*Dus eigenlijk is het wel hoe gecentraliseerde, hoe sneller?*

Ja, je had het net al over die vrijblijvigheid, het wordt mensen ook gewoon opgelegd. Die partners hebben dan ook wel minder ruimte. Wat ook speelt is natuurlijk dat er ook een toezichthouder ons in de nek hijgt. We voelen ons gedwongen om met maatregelen te komen, en de AFM die schrijft rustig op dat dat nog niet snel genoeg gaat.

Component 1

Component 1

*Want hoe komt dat dan dat dat langzaam gaat. Want je zegt nu centralisatie sneller gaat?*

Het vraagt capaciteit, en het kost geld, hebben we de mensen. Kunnen we de mensen vrijmaken. Bij de één kan dat wat sneller en wat makkelijker dan bij de ander. En op sommige punten wil je op sommige onderdelen wel of niet vooruitlopen ook. Dat zijn keuzes en afwegingen die je maakt. En de kantoren die kijken echt wel naar elkaar. Alles heeft te maken met capaciteit. En focus en keuzes. Zet je ze op dit soort kwaliteitsinitiatieven in, dan kun je ze niet inzetten op opdrachten.

*En uiteindelijk hoe lang duurt gemiddeld dan zo 'n innovatie proces?*

Nee, dat zou ik niet kunnen zeggen, van wanneer is nu iets afgerond. Het is bijna een continuüm. Het wordt altijd wel weer verfijnd en er komt weer een update. Ieder jaar zijn er wijzingen en daardoor zijn er ieder jaar trainingen nodig.

*Maar het is dus wel gebaseerd op bestaande kennis? Het zijn verbeteringen. Het is niet dat er compleet iets anders wordt gedaan?*

Ja, ja en dat bedoel ik met de aanpak. Zo innovatief is die niet. Er zijn continu accent verschuivingen en die wijzigingen krijgen altijd een plaats in de zomerperiode van juni tot september. Daar worden die wijzigingen in de aanpak naar voren gebracht. Dan wordt er geëvalueerd en verbeterd. Soms duurt dat lang.

*Oké. Ik denk eigenlijk dat dit hem was, dankjewel.*

Geen probleem.

Type

## Interview 8 with Ronald Regelink

|  |        |
|--|--------|
| <p><i>Eerst zou ik dan graag wat persoonlijke informatie willen als je naam, functie en hoe lang je hier al in dienst zit.</i></p> <p>Ronald Regelink, senior manager EY. Inmiddels uh ruim 12.5 jaar werkzaam, bijna 13 in september. En ik zit in de controle praktijk. En onderdeel ook van vak techniek publiek, daar heb ik een deel van mijn tijd mee besteed in de afgelopen jaren.</p> <p><i>Wat houdt dat precies in?</i></p> <p>Gemeenten, vrijwel gemeenten en daaraan andere ondernemingen dus provincie zit daar ook in natuurlijk. Rijksoverheden en politie, daar wordt ik overigens niet meer mee betrokken.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Dat is onze public sector.</p> <p><i>Oké, uhm ja mijn thesis gaat dus over innovatie management en uh ik heb daarbij een definitie van innovatie gegeven, de ontwikkeling en het gebruik van ideeën, objecten en praktijken. En wat zie jij daar nou van binnen EY?</i></p> <p>Nog een keer.</p> <p><i>De ontwikkeling of het gebruik van ideeën, objecten en praktijken. Dus bijvoorbeeld je hebt een nieuwe Canvas tool, dat is bijvoorbeeld een innovatie proces. Wat zie jij daarvan soort processen binnen EY?</i></p> <p>Ja, een proces, hoe het geïmplementeerd wordt?</p> <p><i>Ja, dat kan, maar ook nieuwe dingen die binnen EY zijn ontwikkeld in de afgelopen tijd? Zoals ook data analyse, wat zie je daarvan binnen de organisatie?</i></p> <p>De organisatie is continu wel in beweging en in ontwikkeling dus je ziet natuurlijk continu.</p> <p><i>Wat voor dingen zijn dat dan?</i></p> <p>Ja, maar dat is dat is eigenlijk op alle vlakken alle vlakken en alle fronten denk ik dat de organisatie in beweging is, dat we vooruit willen. Dat kan zijn uh ja maar goed, de voorbeelden die je net noemde zijn de twee grootste zaken die je in de afgelopen jaren in de praktijk hebben gehaald.</p> <p><i>En heb jij daar ook een rol in?</i></p> <p>Nee.</p> | Person |
|--|--------|

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <p><i>Niet in de pilot fase of iets in die geest?</i></p> <p>Ja, als ik kijk naar Canvas, in de zin dat wij wel de pilot deden met een dossier. Maar daar is wel wat feedback op gegeven, maar dat is maar een heel klein uh, een klein engagementje. Ik heb verder niet echt een rol als je kijkt naar het innoveren van van van EY tools. Vanuit mijn public als je de vak techniek, dan is het met name ook de implementatie van wet- en regelgeving in uh in in onze in onze aanpak, een stukje enablement. <b>Dat is natuurlijk ook een stukje innovatie wellicht. Dus het vormgeven van nieuwe wet- en regelgeving in templates in werkinstructies.</b></p> <p><i>Ja, en hoe doe je dat dan precies?</i></p> <p>Daar zitten wij met een werkgroep uh voor.</p> <p><i>Ja</i></p> | <p>Component 1</p>         |
| <p><b>Dus als je kijkt naar Canvas bijvoorbeeld wat we het afgelopen jaar doen, daar is een specifieke canvas engagement opgezet voor public. Helemaal ingericht conform de standaarden van EY en dan toegespitst op de lokale overheid. Daar ben ik het laatste deel van het traject bij betrokken geweest. Ja, dat is van een werkgroep een verdeling. Daar zit een toepasser, en dan zijn er ook standaard templates gekomen. Je hebt bijvoorbeeld de SRM wat gestandaardiseerd is. Dus het is meer standaardisatie zoeken, maar ook waarborgen dat de volledigheid erin zit. Maar dat is echt controle aanpak.</b></p>  | <p>Process</p>             |
| <p><i>Ja</i></p> <p><b>Uuh data analyse is natuurlijk een dingetje waar we al een tijdje mee bezig zijn geweest. Wat eigenlijk nooit echt helemaal goed van de grond is gekomen denk ik.</b></p> <p><i>Hoe komt dat dat?</i></p> <p>Dat het nooit van de grond is afgekomen?</p>  | <p>Process<br/>Problem</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p><b>Ik denk onvoldoende, uh vanuit IT hoek ook daadwerkelijk meehelpen en bijdragen aan de implementatie ontbreekt een beetje.</b> Overheden hebben best wel ingewikkelde processen met heel veel verschillende systemen. Het is niet zoals je bij een normaal bedrijf zit vaak één financieel pakket, geen ERP systemen waarbij alles mooi aan elkaar geknoopt is. Bij de overheid kunnen dat 30 systemen zijn die allemaal naast elkaar draaien.</p> <p><i>Ja</i></p>  | <p>Problem</p>             |

Die of wel handmatig of met met moduletjes weer aan elkaar zijn gekoppeld. Dus dat maakt het lastig soms om data analyse te doen. Dus dat is gewoon niet goed van de grond gekomen.

*Ja, en denk je dat wel nog zou kunnen? Want het is natuurlijk nog steeds wel bezig?*

Uhm binnen public vraag ik me af of dat nog helemaal doorgevoerd gaat worden, maar ik denk dat dat zeker wel een plek en een rol moet krijgen binnen normale profit controles, binnen een market aanpak. En daar moet het wel degelijk groeien en daar is dus de focus wel op landelijk.

*En hoe wordt dat dan geprobeerd om dat op zo'n efficiënt en goed mogelijk manier te doen?*

Efficiënt mogelijk manier? Uhm er zijn wat data analyse experts, er zijn een aantal mensen op kantoor die worden opgeleid zeg maar tot zeg maar de expert in uh data analyse. Dat zie je trouwens bij veel verschillende nieuwe dingen. Er zijn altijd een aantal champions of experts die dan worden benoemd. En dan volgen ze cursussen in een leer traject, zodat die in feite hun kennis kunnen overdragen, behulpzaam kunnen zijn, bij de implementatie en de controle. En dan moet je weten wie zijn dan dat soort personen. Zoals bij Canvas, toen waren er ook een aantal Canvas experts, nah we vragen dingetjes dan kun je bij hun terecht. Zij geven ook wat cursussen, om te zorgen dat de kennis ook wordt overgedragen. Dus het is veel ook landelijk opgeleid en op kantoren zelfstandig weer de uitrol, de verdere verdiepingsslag. En dat gebeurt ook in het kader van data analyse, toen zijn er ook een aantal mee bezig geweest.

*En moeten die mensen aan bepaalde voorwaarden voldoen?*

Neuh, ik denk enthousiasme.

*Maar niet qua functie of dergelijke?*

Ja, er zijn wel een mix, ja een mix zit er in, dus wel vanuit verschillende, er zit in ieder geval ook wel een manager bij betrokken.

*Dus je kan ook als staff daarin?*

Ja, als je kijkt naar data analyse, ik weet niet of je Victor van Veldhuizen kent?

*Nee*

Naja dat is een assistent die is twee jaar geleden begonnen, die is eigenlijk vanaf één dat traject in gegaan om in het kader van data analyse ook uh zeg maar een expert te worden en en daar heeft ook zeg maar de lessen op gehad. Dus ook vanaf assistent niveau.

Control 3

|   |                           |
|---|---------------------------|
| <p><i>Ja, en dat is dan vooral eigenlijk vanuit intrinsieke motivatie, dat mensen zoiets gaan doen?</i></p> <p><b>Ja, ja.</b></p> <p><i>Oké.</i></p> <p>Ja, dat wordt aan gegeven. Ik bedoel de vraag is er, er is natuurlijk altijd een bepaald systeem een protocol hoe dat uit te rollen landelijk. En dan uh zijn er plekken voor en daar dan behoefte of zin in heeft of leuk vind om te doen dan.</p> <p><i>En hoe wordt dat protocol, wie bedenkt dan zoiets?</i></p> <p>Geen idee, Global landelijk of iets.</p>  | Control 3                 |
| <p><i>Zijn er dan nog andere manieren waarop dat zo efficiënt mogelijk wordt gemaakt?</i></p> <p>Uh we hebben EY online trainingen, dat soort dingen, dat wordt gedaan via web learning of via skype sessies waarbij dingen worden gedeeld. Dat kan dan Global of landelijk. Uhm je hebt natuurlijk je hele, kweet niet je database met je informatie met al je systemen en pakketten. In principe kan je namelijk voor alles wat je wil leren of moet leren of waar je wat verdieping in wil kan je wel iets vinden.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Of in een extra training die je wilt volgen of in een informatie, die ergens in de database soms is verstopt. Want het niet altijd even goed te ontsluiten denk ik.</p> | Control 3                 |
| <p><i>Dus die kennis is er wel?</i></p> <p>Die kennis is er wel als je op zoek gaat, is die kennis er wel. Je kan altijd wel bij andere terecht. En je hebt ook altijd wel lijntjes bij wie je weet of hoe je weet hoe je bij iemand terecht moet komen. In dit geval is dat Bert Rustenhoven. Als je vragen had hier, vak technisch of assurance enablement dus met de toepassing van Gammix of iets. Je kan altijd wel bij iemand terecht of doorverwijzen waar je heen moet. Dus ondersteuning is er altijd.</p>   | Component 2               |
| <p><i>Kan je Bert Rustenhoven zien als een champion binnen dit kantoor?</i></p> <p>Ja, jawel. Ja. Naja hij was hier verantwoordelijk voor vak techniek. Zijn rol op kantoor. Je hebt nu dat geografische dingen gedeelte, je hebt in iedere regio MNO, zeg maar Groningen, Utrecht, Gelderland daartussen. Zeg maar die regio. Daar zitten, uhm, op Groningen en Utrecht zitten twee partners zeg maar die regio vak techniek doen, of regio vak techniek</p>   | Person<br><br>Component 1 |

partners. En vanuit Arnhem was dat dan Bert, die was dan geen partner maar senior manager in zijn rol.

*Ja*

En die drie zijn eigenlijk voor de hele regio de aanspreekpunten.

*En dat is dan regio Midden Nederland Oost?*

*Ja.*

*Ja oké, en uhm daarnaast kijk ik binnen mijn thesis door middel van controls hoe je het proces zo efficiënt mogelijk kan maken. Wat zie je daar dan binnen de organisatie van?*

Dus het proces ook weer zo efficiënt implementeren van dingen?

*Ja*

Het toetsen achteraf. Pfff. Ik weet niet of dat tussentijd te monitoren valt. Je hebt altijd wel achteraf controls. Er is een kwaliteitstoetsing, wat we verplicht zijn uit te voeren, wat altijd wel plaats vindt. Dat is het formele traject achteraf, de AQR, de audit quality review. Dus dan heb je gewoon een dossier, en dan ga je kijken wordt Canvas op de juiste toegepast. Wordt er controle uitgevoerd? Je hebt een tussentijdse, maar dat is eigenlijk sinds dit jaar, dat is voor het eerst geweest. Dat waren de inflight reviews, dat is ook een landelijke actie, waarbij er in feite ondersteuning op bepaalde dossiers is gezet. Dat hoeft niet per se ondersteuning te zijn van een kantoor op een bepaald dossier. Ik heb dat ook gedaan, je krijgt dat dossier toegewezen met een mogelijk toegespitst problematiek of met een verhoogd risico profiel. Dan kan kijkt er iemand van buitenaf in mee, wordt er het juiste gedaan. Worden de ja worden de juiste templates gebruikte voor bepaalde risico gebieden? Is er voldoende diepgang bereikt? Past men gewoon de juiste dingen toe?

*Ja*

En dat is eigenlijk in samenspraak, het is niet rapporten maar gewoon adviseren in feite.

*Ja, en dan evalueren en hoe gaat het nu dan.*

Maar dan heb je het echt over audit en de controle. Pff. Ja, als je kijkt naar data analyse, daar zijn ook wel lijstjes geweest volgens mij, maar dat weet ik niet precies hoeveel wordt toegepast, hoe veel pilots zijn er gedraaid? Wat zijn de uitkomsten? Ze bepalen achteraf of het succesvol is geweest of niet, tijdens wordt dat volgens mij nog een keer in kaart gebracht. Ja, daar zie ik niet zo veel meer van, maar er wordt wel getracht dat naar de achterkant te vertellen wat zijn de effecten van dingen. En ik denk dat je soms moet concluderen dat dingen soms te snel worden doorgedrukt. Een

Control 1

Control 1

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p>Canvas dat heeft problemen gekend, omdat het gewoon heel snel en soms te vroeg is geïmplementeerd.</p>  | <p>Problems</p>    |
| <p><i>Wat voor soort problemen waren er dan?</i></p>   | <p>Problems</p>    |
| <p>Systemen die toch nog niet helemaal functioneerden zoals het moest. Dus daar moesten eerst nog een aantal updates overheen. Mensen toch onvoldoende bekend uiteindelijk met Canvas, hoe er mee om te gaan. Naja je hebt verschillende sectoren, ik heb dan een public. Nah die dossiers moeten allemaal naar die public omgebouwd worden. Als het basis deel heel laat beschikbaar komt, en om het dan nog om te bouwen dan komt het voor public nog veel later beschikbaar en dan zijn de controles allemaal al gestart. Dus je begint al met achter de feiten aan te lopen.</p>   |                    |
| <p><i>Ja</i></p>   |                    |
| <p>Dus ik denk niet dat de invoering van Canvas, op dat moment dacht ik dat is gewoon een jaar te vroeg. Dat is iets Globals en dat wordt dan gewoon doorgevoerd.</p>  | <p>Component 1</p> |
| <p><i>En hoe is dat dan uiteindelijk toch opgelost?</i></p>  |                    |
| <p>Ja uh, hard werken, ja nee het is vanaf achter de feiten aan lopen weer aan de voorkant te komen zeg maar.</p>  |                    |
| <p><i>Ja, oké, maar het is niet dat er dan meer ondersteuning komt of dergelijke?</i></p>  | <p>Control 3</p>   |
| <p>Nee, ja nee goed kijk het public verhaal daar is gewoon heel veel moeite en tijd geïnvesteerd, om er in ieder geval voor te zorgen dat vanuit het public deel ja toch iets snel beschikbaar kwam. Zodat teams wel verder konden. Naja daar is wel echt met een werkgroep met heel veel mensen aan gewerkt om te zorgen dat dat zo ver was en dat is we waren de eerste sector in feite die met een standard engagement kwam. Maar uiteindelijk nog steeds was dat ruim na de zomer. En dan is het één en ander wel weer gestart en dan zijn de voorbereidingen al geweest. Dus dat is laat. Men wil soms te snel dingen invoeren terwijl men er eigenlijk nog niet klaar voor is.</p> |                    |
| <p><i>En dat leidt wel echt tot problemen?</i></p>   |                    |
| <p><i>Ja.</i></p>  |                    |
| <p><i>En uh zijn er bijvoorbeeld ook gedragsregeling waaraan je moet voldoen? Dus bijvoorbeeld wordt het opgelegd om het gebruiken of dat je het op een bepaalde manier mag gebruiken?</i></p>   | <p>Control 2</p>   |

Uhm er is altijd informatie of uh of of aangeven wanneer je het wel of niet kan toepassen. Je kan het niet in elke situatie toepassen, maar dan is het met name aan de teams zelf om dat goed te beoordelen.

*Ja*

En als je het traject ingaat met data analyse en je hebt daar onze IT jongens bij, die zijn wel voorzien van alle kennis van wat is technisch mogelijk wat kan. En dan kan je in samenspraak doen en dat je voldoende disciplines in je dossier hebt zitten om dat te kunnen beoordelen, want kunnen we het wel toepassen? En als we het toepassen wat zijn dan de uitkomsten en kunnen we er wat mee? Los van het technische verhaal.

*Ja*

Maar of er echt gedragsregels zijn. Nee.

*En zit er bijvoorbeeld een bonus of dergelijke aan verbonden als zoiets geïmplementeerd wordt en je gaat er meer mee aan de slag dan andere?*

Nee, daar zit geen bonussen.

*Maar moet ik het dan meer zien als, want mensen moeten dan toch veranderen. En dat leveren dan wel problemen op lijkt mij?*

Ja, Canvas leverde problemen op. Maar het is de bedoeling dat door middel van data analyse je leven makkelijker wordt gemaakt. Dus een betere en efficiëntere audit.

*Ja, maar er zijn altijd wel mensen die zeggen nou, eerst zien dan geloven.*

Zeker, zeker.

*Hoe wordt dat dat uiteindelijk opgelost?*

Uiteindelijk zal het wel een keer dwingend voorgeschreven worden. Zo ver is het nog niet. Maar het is wel de toekomst en daar is iedereen denk ik wel van overtuigd. We moeten wel die kant op big data, data analyse.

*Worden die mensen dan overtuigd in zulke training sessies en dergelijke of?*

Naja op een begeven moment zal er gewoon gezegd worden nou wordt het onderdeel van de controle aanpak.

*Ja*

Zo ver is het nog niet. Uhm maar je hebt altijd die eerst de kat uit de boom kijken. Daar ben ik zelf ook wel van. Pionieren kost allemaal heel veel tijd, en tijd is schaars en dat heb je dus niet. En de uitkomsten staan

Control 2

Control 1

Process

|   |           |
|---|-----------|
| <p>niet vast van wat kan je er nou mee. Uhm ja dus ik denk dat het een soort van early adopters zijn die er heel enthousiast over zijn die er als eerst mee starten.</p>  |           |
| <p><i>En dan die mensen, die praten weer met andere mensen van ja het is wel echt...</i></p>  | Control 4 |
| <p>Ja, ja je hebt op een begeben moment het voordeel wel, je hebt allemaal verschillende teams natuurlijk, je werkt niet in het vaste teams. Op het moment dat iemand kennis vergaart en dat op een bepaalde wijze doet, en die week erop met een ander team zit, dan gaat dat wel los als een olievlek werking zeg maar. Als die bepaalde keuzes maakt komt dat wel weer terug. Dus je deelt ook kennis onderling, wissel je dat uit. Juist doordat je continu blijft wisselen. En daardoor houd je elkaar ook wel scherp.</p> |           |
| <p><i>Dus er is wel veel interactie.</i></p>  |           |
| <p>Ja, ja, ja.</p>  |           |
| <p><i>En uhm wat voor type processen zie jij hier dan vooral binnen EY, zijn dat hele sneller processen of zijn dat meer wat langzame processen die na een jaar worden geïntroduceerd? Want je zei net bijvoorbeeld dat een Canvas eigenlijk te snel wordt geproduceerd.</i></p>  | Type      |
| <p>Ja, ja, maar daar gaat een hele lange ontwikkeling aan vooraf. Dan is er kennelijk een doelstelling voor ogen gesteld, wanneer het geïmplementeerd moet worden. En die wordt dan wel gehaald, alleen op het nippertje waardoor je de rest van de praktijk in de problemen brengt. Dus dat gaat te snel, maar daar zit wel denk ik een heel zorgvuldig traject aan voorafgaand want er is een hoop gebeurt. Maar nog steeds doordat er kinderziektes inzitten is het te vroeg voor de praktijk. Uhm.</p>                      |           |
| <p><i>Dus dat zijn wel meer de wat langzamere processen.</i></p>  | Type      |
| <p>Ja dat zijn wel de langzamere processen. Echt sneller processen, meestal zijn die niet echt heel snel.</p>   |           |
| <p><i>Denk je dat dat komt door de structuur van de organisatie bijvoorbeeld dat dat best wel gecentraliseerd is?</i></p>   |           |
| <p>Ja, ja</p>   |           |
| <p><i>Dat dat gewoon lastig is om te doen.</i></p>  |           |
| <p>Ja, zeker denk ik. Kijk dit was er gewoon eentje met de grootste impact in jaren. Wereldwijd. Dat moet je wel zo danig op de juiste wijze gaan uitrollen, zodat iedereen ook met de juiste tool kan gaan werken. Dus daar gaat zeker wel een planning aan vooraf. En dat is wel wat je steeds meer ziet. Er is natuurlijk steeds meer Global. Als je tien jaar geleden kijkt, kon</p>  | Type      |

je nog al land besluiten en dingen kiezen, maar nu heb je steeds meer met Global te maken en dat duurt allemaal wat langer.

*Dat verlangzaamt het proces?*

**Ja**

*En zie je dat dan ook als negatief?*

Ja, ja. Naja het kan negatief zijn. Ik denk zorgvuldigheid is goed. Ja, ik kan niet een voorbeeld echt geven, maar het kan ook tegen je werken dat je langzaam kan acteren. We hebben op dit moment een veranderde maakt en daar moet je wel in mee kunnen en data analyse is daar één van. Uhm we hebben een tijd lang op kop gelopen, en ik vraag me af of dat nog steeds zo is qua innovatie.

*Ja*

Dus misschien ook wel doordat het wel langzamer echt innoveert en evolueert.

*Maar uhm heb je dan ook het gevoel bijvoorbeeld als jij tegen een probleem aanloopt met data analyse naar wie ga je dan naar toe?*

Dan ga ik naar de IT'ers.

*En als dat dan echt een structureel probleem is waar mensen last van hebben. Hoe snel wordt zo iets dan opgelost en verwerkt?*

Ja, hoe snel dat hangt van het probleem afhangen.

*Dat is niet dat dat binnen een paar weken wordt opgelost?*

Ja, ik kan niet echt een voorbeeld bedenken daarvan. Kijk het is wel zo zij zitten ook met landelijk werkgroepen dus heel veel wordt landelijk opgepakt, net zoals met public heb je sectoren verdeeld een landelijke dekking, dus mochten wij echt in het kader van data analyse spelen dan zal dat ook landelijk opgepakt worden.

*Ja, en wat zijn nou typische factoren binnen zo'n innovatie proces, dus bijvoorbeeld binnen data analyse wat het verschil is tussen wel een succesvolle innovatie en een niet succesvolle innovatie?*

Ja, als je het achteraf moet meten denk ik, dekkingsgraad dat dat een belangrijke is. Dat mensen ermee kunnen werken, dus hoe vaak wordt het toegepast en kan men er gewoon mee werken en levert het wat op. Je moet het mensen aandragen, je moet het gewoon echt heel helder maken. Het moet begrijpelijk zijn, toepasbaar, en zo lang het ook maar iets onduidelijk heeft bij mensen zal het niet snel gedaan worden. Dan moeten

Component 2

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <p>mensen dat eerst uitzoeken en uitkristalliseren, om er voor te zorgen dat wij er mee verder gaan.</p>  |                                  |
| <p><i>En heb jij daar ook een rol in?</i></p>   |                                  |
| <p><b>Nee. Alleen het uitdragen, maar dat werkt wel op teams.</b> Stel dat je een persoonlijke succesvolle ervaring hebt op iets dan zal je dat ergens anders ook op toepassen en dat zal dat team er ook weer in mee gaan. Alleen worden die successen dan voldoende gedeeld? Dat zal misschien niet, als die er zijn. In het kader van data analyse.</p>  | <p>Component 3</p>               |
| <p><i>Maar het is niet zo bijvoorbeeld, want jij hebt waarschijnlijk ook die cursussen in de zomer denk ik of niet?</i></p>   |                                  |
| <p>Ja</p>   |                                  |
| <p><i>En dan wordt er waarschijnlijk gezegd als je een nieuwe tool hebt, dat is goed. Dat moeten jullie dan uitdragen ofzo, dat wordt dan niet gezegd?</i></p>  |                                  |
| <p>Uhm ja jawel, uhm uitdragen? Ik weet niet of het een kwestie is van uitdragen, je wordt in ieder geval getrickerd en gechallenged om dat te gaan toepassen in het jaar erop. Om iets nieuws dan ook te gebruiken. Maar ja dat is niet een verplicht iets, en vervolgens denk ik dat ieder met zijn eigen ervaring mee gaat spelen. Je kan het een keer proberen, maar als die ervaring de eerste keer al negatief is, dan zal je dat niet snel meer doen. <b>Daarom is het denk ik ook, echt voor het succes en het slag van de tools, het van belang is dat vanaf moment één gewoon voor iedereen duidelijk hebt en gewoon goed toepasbaar is en dat het bruikbaar wordt gemaakt.</b></p> | <p>Component 2</p>               |
| <p><i>Maar het is niet zo dat ik noem maar wat Wichiert tegen jou zegt, ook al vind je de tool niet goed, je moet het toch supporten.</i></p>   |                                  |
| <p>Ja, dat kan.</p>   |                                  |
| <p><i>Dat kan wel.</i></p>  |                                  |
| <p><b>Ja supporten, je moet dat toepassen en uitdragen.</b> Maar goed daar heb je altijd wel team overleg voor als het gaat om controle overleg en controle aanpak dan zit je als team bij elkaar. Dan kan er één best tegen zijn en een ander best voor zijn en dan kom je er wel uit.</p>   | <p>Component 3</p>               |
| <p><i>Zijn er daarnaast genoeg technologische en kennis mogelijkheden om dat te doen?</i></p>   |                                  |
| <p><b>Nou het is natuurlijk de technologische kennis van de meeste van onze collega's is niet groot. We zijn accountants we weten allemaal wel hoe word, excel en dat soort dingen werken maar dan houdt het ook wel op. Dus je hebt support nodig van de IT organisatie, dat je die back up hebt dat ze mee kunnen, en mee kunnen kijken. In de hele organisatie zijn er</b></p>   | <p>Component 2<br/>Control 3</p> |

veel mensen die vertrekken. En daarmee is de support eigenlijk te klein geworden. Want ze hebben de capaciteit niet. En als de capaciteit weg is en er niet voldoende audit support geleverd kan worden dan ja, dan zie je dat ook in audit weer wegzakken in de zin van toepassing.

*Dus dat is wel echt een probleem?*

Dat is een probleem zeker, en je moet gewoon voldoende support hebben.

*Ja, en dat is door mensen van buiten af, probeer je aan te trekken?*

Nee op IT vlak niet, daar doen ze het met hun eigen mensen, maar als daar onvoldoende capaciteit is dan kan niet alles gedaan worden en niet alles opgepakt.

*En hoe wordt er dan een selectie gemaakt tussen wat wel en wat niet wordt opgepakt?*

Ja, geen idee. Ik weet niet of er echt een selectie gemaakt wordt, er is gewoon minder support op teams en dan hebben teams het meer zelf te doen en dan is de vraag doe je als team dan nog het juiste, of heb je de juiste uitkomsten, maak je wel volledig gebruik van de mogelijkheden. Zijn er niet meer mogelijkheden bijvoorbeeld met data analyses die je had kunnen toepassen die de audit een stukje makkelijker maakt, doordat je de kennis niet hebt. Lastig.

*Maar is het binnen het kantoor eigenlijk vaak zo, dat je want je innovatie processen, dat het binnen het kantoor zelf ook mee wordt gekomen is dat meer van buitenaf dat er wordt gezegd nou jongens we hebben iets nieuws en daar gaan we mee aan de slag.*

Process

Ik denk veelal van buiten af. Ik denk dat veel toch de Global en landelijke ontwikkelingen zijn die worden uitgerold, en dan heb je als kantoor zelf, zeker als de controle weinig innoveert. Ik bedoel standaardisatie en standaardisatie over kantoren heen dat dat veel meer uitwisselbaar is. Voorheen had je best wel redelijk kantormuren, kantoren waren allemaal op zich. Maar die kantormuren zijn veelal vervaagd, we werken hier dus echt vanuit MNO. Dat betekent gewoon dat je met teams kan werken uit Utrecht, Zwolle, en Groningen. Dat moet allemaal met elkaar te mengen zijn, en het moet duidelijk zijn wie doet wat en dan doe je ook dat. Dus dan is er minder dat je denkt vanuit kantoor te innoveren.

Control 4

*En dat samen werken tussen die kantoren, ervaar jij dat als positief?*

Ja, er is wel heel veel kennisdeling geweest. Als je dat vergelijkt met jaren terug, dan kun je wel echt concluderen dat dat echt beter is.

*Dat zorgt wel echt voor verbeteringen dan?*

Ja

*En zie je die standaardisatie ook als iets positief?*

Nou ik denk dat de kwaliteit daardoor wel is toegenomen, delen met elkaar van uh werkwijzen en uh hoe wel en niet moet natuurlijk, dat levert zeker wel kwaliteitsverbetering op.

*Zijn er daarnaast nog andere factoren waarvan jij denkt dat is wel belangrijk binnen de organisatie?*

Ruimte voor ontwikkeling denk ik, in de zin van dat de mensen wel de ruimte moeten krijgen. Als je alleen maar bezig bent met de regeltjes uitvoeren zoals die zijn voorgeschreven en daar alleen maar mee bezig bent, dan vergeet je bijna na te denken. Je moet altijd wel blijven nadenken waarom je iets doet. En dan moet er ook wel ruimte zijn dat als je ergens iets van vind, om dat ook wel te ventileren. We hebben natuurlijk best wel gelaagdheid binnen de organisatie, en in principe moet de interactie tussen al die lagen ook mogelijk zijn. Daar zijn zeker ook een aantal formele momenten voor bedacht voorafgaand aan de controle en tussentijds de controle, en daar moet de ruimte voor zijn voor mensen om te ventileren. Om dingen te bespreken en om aan te kaarten hoe ze er tegen aan kijken. Die ruimte moet er gewoon zijn.

*Ja, want dat is toch wel een beetje de cultuur van de organisatie die dan belangrijk is?*

Ja, ja als je echt naar de controle aanpak kijkt dan zijn de mensen die wat hoger zitten in de rangen al wat langer werkzaam, die zijn al met een bepaalde werkwijze ooit gestart en een bepaald gedachte goed. Ik denk dat de huidige assistenten op een heel andere wijze worden opgeleid dan dat wij voorheen zeg maar zijn gedaan. En uh ja goed, daar hebben, wij hebben hen ook nodig om ons daar weer een beetje in te onderwijzen. Je hebt wel die zomer leer sessies en dat zijn maar twee dagen. Je hoort het aan maar goed dat is niet de tactische invulling en toepassing. En dat krijgen natuurlijk de assistenten van onderuit veel meer mee in de grotere uitgebreidere cursussen.

*Maar zorgt dat ook wel voor problemen af en toe?*

Nee. Dat niet. Discussies maar niet problemen, gewoon overleggen. Ik denk dat iedereen ook wel doordrongen dat we moeten focussen op kwaliteit, als daar keuzes in gemaakt worden en assistenten doen dingen op bepaalde manier dan heeft dat vaak te maken met kwaliteit.

*Ja, ja de innovatie processen zijn vaak gebaseerd op bestaande kennis? Niet op compleet nieuwe ideeën?*

Uhm ja, ja, ja. Of het moet inspelen zijn op wet en regelgeving, waar je dan iets nieuws doet. Maar voor de rest is het natuurlijk op bestaande kennis.

Component 1

Type

*Dus het is puur het verbeteren en efficiënter maken van huidige processen?*

*Ja.*

*En interactie dat helpt om allemaal ervoor te zorgen dat iedereen het voldoende begrijpt en iedereen het ermee eens is, om het dan pas te implementeren om het succesvol te maken.*

*Ja.*

*Oké, uhm ik denk dat dat een mooie conclusie is. Dankjewel.*

## Interview 9 with Gilbert den Brok

|  |                |
|--|----------------|
| <p><i>Uhm wat is je naam, je functie, en hoe lang zit je heir al in dienst?</i></p> <p>Gilbert den Brok, sinds 2001 in dienst bij EY, en uhm functie senior manager.</p> <p><i>En wat doe je dan hier precies voor werkzaamheden?</i></p> <p>Ja, als je kijkt naar de portefeuille van klanten, veel gezondheidszorginstellingen in de uhm in de ziekenhuizen, uh ouderenzorg, gehandicaptenzorg, uh RIBW's , uhm dus ja als je kijkt naar health care zeg maar, dan redelijk omvattend. Voornamelijk specifiek controle werkzaamheden, jaarrekening controles.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Uhm en daarnaast ook nog wel wat profit, denk aan transport en logistiek, bouw, handel, productie, nou heel diverse wat dat betreft. Uhm ja en daarin verantwoordelijk als tweede accountants op de opdracht.</p> <p><i>Oké. Uhm naja ik doe mijn scriptie dus over innovatie. En ik heb innovatie gedefinieerd als de verzameling of de ontwikkeling en het gebruik van ideeën objecten en praktijken. Wat zie je daar nou van binnen EY?</i></p> | <p>Person</p>  |
| <p>Ja, uhm als ik kijk naar innovatie en EY, tenminste als ik die twee met elkaar koppel. Één we hebben een nieuwe audit tool, waarin wij onze controle vastleggen. Dus er wordt veel geïnvesteerd in innovatie op het gebied van zeg maar tooling, waarin we onze werkzaamheden documenteren. Uhm er wordt ook heel veel geïnvesteerd in de ontwikkeling en de opleiding van de mensen. Dus als je kijkt naar uh, naja wat is het belangrijkste kapitaal van een accountingsorganisatie is veelal natuurlijk het menselijke kapitaal.</p>   | <p>Process</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>Dus daar wordt ook veel in geïnvesteerd om uiteindelijk innovatief te kunnen zijn en die mensen uiteindelijk te ontwikkelen. Dus ik denk dat dat ook een belangrijke innovatie is. Uhm data analyse als je gewoon kijkt naar de controle methodologie. Uhm dus als je daar naar kijkt zie je natuurlijk ook een ontzettende innovatie waarbij wordt gekeken, kunnen we niet aan de hand van data analyse nog meer controle zekerheid vergaren. En dat staat niet echt zo zeer in kinderschoenen, dan wel iets waar nu vol op in wordt gezet.</p> <p><i>Dat is dus nog wel in ontwikkeling.</i></p> <p>Maar het is in ontwikkeling, ja.</p>   | <p>Process</p> |



daarvoor gaan inzetten. Uhm maar daar wordt steeds meer gebruik van gemaakt, weet je excel is ook een data analyse tool. We gebruiken het altijd al, maar er zijn soms hulpmiddelen die het nog makkelijker maken, om nog meer analyses te doen, waarmee je met minder tijd en effort zeg maar.

*En hoe worden dan die processen hoe worden die dan geprobeerd die zo efficiënt mogelijk te maken?*

Uhm naja ik denk dat dat begint met een plan maken. Van joh weetje wat willen we. Als je een plan maakt formuleer je je doelstelling en zeg je joh weet je we willen dit en dit eigenlijk aan informatie of aan controle zekerheid gaan vergaren en hoe kunnen we dat inderdaad realiseren, en dan ga je kijken op welke wijze kunnen we de data bij de klant zeg maar uit de systemen trekken. Welke data hebben we nodig? En hoe gaan we dat realiseren? Een plan helpt meestal veel om een proces zo efficiënt en effectief mogelijk te doen. Want als je inderdaad maar een beetje in het wilde weg dingen gaat uitvoeren, zul je zien dat dat inderdaad snel verzand en niet het gewenste resultaat oplevert.

*En die moet conform zijn met de strategie van het bedrijf?*

Uhm naja ga je uiteindelijk kijken als je trends in de data zeg maar ontleent, dat je dan daar ga je natuurlijk kijken oké kunnen we dat matchen met wat we verwachten. Als een bedrijf een strategie heeft waarbij ze zich focussen op bepaalde markten, en je ziet dat niet terug in de cijfers, dan zou dat op zich verrassend zijn. Dus tuurlijk ga je dat matchen met je strategie, maar uhm als je gewoon kijkt de de de data analyse is dat op dit moment nog veel zo dat we vooral proberen ten behoeve van cijfers analyse en dergelijke gewoon veel informatie hebben op grootboekregel niveau. Want dat is waar we op dit moment veel op inzoomen, en dat natuurlijk al om de controle gewoon efficiënter uit te voeren.

*Dat maakt het werkt gewoon makkelijker?*

Makkelijker hoeft niet zo zeer. Ik denk dat het de kwaliteit verhoogd en je hebt meer informatie tot je beschikking die je op een gestructureerde wijze kan analyseren, en dat helpt natuurlijk om het één gestructureerd uit te voeren, maar ook vast te leggen en daar ook de juiste conclusies op te kunnen trekken.

*Ja, en zijn er daarnaast nog andere manieren waarop dat zo efficiënt mogelijk wordt gemaakt? Bijvoorbeeld door controls?*

Uhm als je zo uhm uhm er vinden zeg maar analyses plaats van oké door wie wordt het ingezet en gebruikt. Dus er zijn zeg maar pilots geweest in de afgelopen jaar waarbij wordt gekeken, welke teams meestal gaat dat naar partner, director of managers, wie gaat dat voor welke opdracht uitvoeren, dus nou uh als je vijf opdrachten selecteert van jou klanten

Component 3

Component 1

Process

Control 1

portefeuille, hoeveel zijn er dan uiteindelijk succesvol van gebleken? Dat soort analyses vinden plaats.

*En wat gebeurt er dan uiteindelijk met die analyses?*

Ja, die worden gedeeld.

*Ja, maar zit daar ook als het bijvoorbeeld heel slecht gaat, wordt er dan ook gezegd, we gaan het compleet anders doen?*

Naja kijk het wordt bijgestuurd op het moment dat de resultaten achterblijven bij de doelstelling. Er zijn natuurlijk, landelijk en regionaal per kantoor zijn er doelstellingen omtrent van oké we willen daar ook op investeren en we willen daar ook meer op inzetten. Uhm maar dat betekent dat daar direct maatregelen op volgen. Maar het is natuurlijk in ieders belang om het juist toe te passen en uhm uhm het is veel meer op die wijze actief uh te te mensen daarvoor enthousiast te maken, dan dat je zegt joh je moet het nu echt gaan doen, anders heb je een probleem. Dat werkt meestal niet echt.

*Ja*

Dat stadium zijn ze ook een beetje voorbij, dat ze echt die teams heel erg enthousiast maken ergens voor. Kijk je moet het gewoon doen, je hebt niet echt een keuze meer.

*Dat is nu het geval?*

Ja, kijk data analyse, kijk excel is ook data analyse, je moet het gewoon gebruiken in je audit.

*Maar komt dat dan omdat het al zo ver in het proces zit van innovatie of komt dat doordat er gewoon in iets binnen de cultuur van de organisatie is veranderd?*

Of binnen de maatschappij. Ja, dat denk ik eigenlijk meer. Kijk als je nu al kijkt waar er allemaal via systemen wordt vastgelegd, ja dan is het niet logisch van joh ik zie dat je het daar al hebt vastliggen, maak maar een printje.

*Dus eigenlijk gewoon de middelen die je hebt?*

Ja, je ziet gewoon dat de registratie, de registratie van van informatie die vindt natuurlijk steeds meer digitaal plaats. Dat betekent dat je ook daar steeds meer moet kijken van hoe kunnen we daar nou zo optimaal mogelijk gebruik van maken.

*Ja*

Control 1

Component 1

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <p>Tuurlijk in het verleden was het zo dat al die applicaties moeilijk toegankelijk waren en dat je het moeilijk kon vergaren, maar de meeste applicaties zijn daar nu redelijk toe in staat. Dat zijn tools waarmee je dat redelijk eruit kunt halen. En als je daar niet echt actief gebruik van maakt is dat meer zonde.</p>  |                                   |
| <p><i>Ja</i></p>   |                                   |
| <p><b>En je gaat daar natuurlijk beetje in achter lopen als je dat niet doet.</b> Er is nog steeds vrijheid want je moet altijd zelf bepalen hoe je de controle het meest effectief en efficiënt uitvoert. En als je denkt ja weet voor deze controle, het is echt zo minimaal qua transacties, we kunnen dat echt op een veel eenvoudiger wijze doen, ja dan moet je dat gewoon doen. Dat wordt nooit zo zeer afgedwongen of voorgeschreven.</p>  | <p>Component 1</p>                |
| <p><i>En zijn er daarnaast nog andere controls, of andere manieren waarop het zo efficiënt mogelijk of op een zo 'n goed mogelijke manier wordt gemanaged. Want je hebt bijvoorbeeld scholing.</i></p>   |                                   |
| <p><b>Ja, dat hebben we benoemd, maar dat is natuurlijk niet echt een control natuurlijk hé. Kijk een control zie ik toch meer dat je achteraf kijkt van vindt dit plaats.</b></p>   | <p>Control 1</p>                  |
| <p><i>Ja, dat is meer een result control.</i></p>  |                                   |
| <p><b>Het is natuurlijk veel meer dat je eigenlijk zegt weet je, we moeten het eerst faciliteren dat iedereen bekend is met, en dat ze het kunnen gebruiken en daarna kunnen we kijken of ze het ook daadwerkelijk gebruiken.</b> Maar het is meestal, ja hoort natuurlijk gewoon bij het implementeren van nieuwe tools die er zijn.</p>  | <p>Control 1</p>                  |
| <p><i>Ja en zijn er daarnaast ook bijvoorbeeld gedragsregels in die geest?</i></p>   |                                   |
| <p>Naja we hebben natuurlijk een aantal values binnen EY, en uhm kijk het, bij elke bij elke, uhm, bij elk project wat er is, is er een bepaalde ambitie. Ja, en die wil je natuurlijk realiseren. Dus zijn er echte gedragsregels?</p>  |                                   |
| <p><b>Nee, er zijn geen echte gedragsregels, tenminste niet geschreven.</b></p>  | <p>Control 2</p>                  |
| <p><b>Maar wel ongeschreven?</b></p>   | <p>Component 1/<br/>Control 2</p> |
| <p><b>Ja ongeschreven, er is gewoon een cultuur. Één we willen marktleider zijn, we willen de beste kwaliteit leveren. Uhm naja dan dan hoort daar bij dat je ook gebruikt maakt van innovatieve middelen om uiteindelijk te realiseren we zijn ook koploper, voorloper, naja ik bedoel uhm uhm, weet je wat dat betreft ook enigszins richtinggevend. Dat zijn allemaal niet geschreven regels, maar ja dat zijn natuurlijk wel gewoon dragingen die leidt tot. Maar dat is allemaal niet zo zeer geschreven.</b></p> |                                   |
| <p><i>Ja</i></p>   |                                   |

Als er commitment wordt uitgesproken, en daarom zeg ik het wordt nooit afgedwongen, aan team wordt gevraagd van wil je dit doen? En als je er dan ja op zegt, dan wordt ook verwacht dat je dat doet.

*Mensen worden dus verantwoordelijk gehouden voor wat ze ook doen?*

Ja, maar dat is in algemene zin zo.

*Maar zit daar bijvoorbeeld ook consequenties aan verbonden, financiële consequenties onder andere?*

Nee.

*Niet, en het wordt ook niet financieel gestimuleerd om te innoveren?*

Naja kijk op het moment dat jij een opdracht uitvoert, en je kunt daarmee de controle kosten voor jou cliënt verlagen, dan heeft dat natuurlijk wel baat. Dan is jou klant erbij gebaat, maar dan ben jij natuurlijk zelf ook bij gebaat.

*Want hoe ben je daar zelf bij gebaat?*

Naja dan heb je een tevreden klant.

*Ja oké, maar niet niet een directe financiële prikkel of iets?*

Nee, nee, nee. Kijk ik bedoel er is nooit een dergelijke financiële prikkel zeg maar die op dat soort elementen zeg maar afreken. Het is altijd een samenstel van.

Ja

Kijk als jij in een controlplan, in je plan, in je jaarplan, opneemt van joh ik ga uhm bij 80 procent van mijn klanten, dit opnemen, of uh gebruiken, en je realiseert dat bij twintig procent. Ja, dan heb je voor jezelf in ieder geval wat uit te leggen.

*Ja, en dan krijg je bijvoorbeeld dus, want dan heb je die schaal van vijf ook dan krijg je een lagere rating?*

Control 1

Dat hoeft niet per se zo, maar op dit aspect wel.

*Ja oké.*

Ik bedoel, ik zeg al, je hebt meerdere doelstellingen in je jaarplan vaak, en als je er één niet realiseert betekent dat niet gelijk een lagere rating en dus een lagere bonus of wat dan ook. Zo gekoppeld wordt het allemaal, maar het gaat er natuurlijk om ja weet probeer jij, probeer jij, laat je zien dat je er gebruik van maakt. En hoe gebruik je dat? En gebruik je dat op de juiste wijze. Je hebt daar natuurlijk altijd belang bij om dat te doen. Als jij het vak leuk vindt en bezig bent met de ontwikkeling van je beroep, dan ga je dat ook gebruiken en dat inzetten.

*Ja*

Daarom zeg ik ook al. Het is veel meer intrinsiek, dan dat je dat met regels. Dat werkt natuurlijk niet.

*Nee, dat werkt niet binnen deze sector?*

Klopt, er zijn natuurlijk uhm als je in een accountancy organisatie werkt in ieder geval in dit soort gevallen niet, denk ik, denk ik.

*Kan je niet extrinsiek motiveren?*

Nee.

*En uh wat zijn nou echt typische factoren, die dan zo 'n innovatie proces, zo 'n data analyse, zo 'n Canvas, zo 'n nieuwe tool, dat dat nou succesvol maakt of niet? Wat beïnvloed dat?*

Uhm naja ik denk enthousiasme. Of wel de wil om het tot een succes te maken.

*Ja dus de werknemers.*

Dat is eigenlijk het belangrijkste. Kijk als iedereen zijn schouders eronder zet, dan is de kans op succes redelijk groot, want dan gaat iedereen er voor en dan zoek je wel naar oplossingen.

Component 1

Component 2

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p><i>Ja, dus dat gaat dan makkelijker.</i></p> <p>Naja makkelijk hoeft dat nog niet altijd te zijn. Maar het is in ieder geval zo dat de kans op succes dan groter is.</p> <p><i>En bijvoorbeeld uh de rol van managers. Is die daar belangrijk in?</i></p> <p>Ja die zijn richtinggevend en sturen. Als die zeggen van joh we gaan dat toepassen, dan wordt dat toegepast. Als die zeggen, nah ik heb daar geen zin in, dan is de kans groot dat het niet gebeurt.</p> <p><i>Is de kans groot dat managers dat zeggen?</i></p> <p>Dat durf ik niet te zeggen of dat vaak gebeurt.</p> <p><i>Maar meer in de zin van vaak wordt vanuit Wichiert wel gezegd dat managers wel altijd moeten motiveren om dat uit te dragen. Maar het is natuurlijk soms wel zo, af en toe ben je het er niet mee eens of zie je zelf de voordelen er niet van in.</i></p> <p>Ja, daarom zeg ik, van het begint met de wil en het enthousiasme om iets tot een succes te maken. Als dat er niet is, dan kan je iemand blijven overtuigen, maar dat gaat echt niet werken.</p> | <p>Component 3</p> |
| <p><i>Ja, en die creëer je eigenlijk door die sessies en dergelijke?</i></p> <p>Dat helpt in ieder geval, en daar succes stories delen. En uhm maar op het moment dat mensen koud watervrees hebben en dat blijven houden en niet bereid zijn daarin te ontwikkelen dan wordt het inderdaad een lastig verhaal, maar die kom je niet zo vaak tegen. Er zijn natuurlijk altijd mensen die zeggen van weet je joh, er zijn er weinig die zeggen van weet je joh ik heb daar helemaal geen zin in.</p>   | <p>Control 4</p>   |
| <p><i>Want hoe komt het dat dat nu niet zo veel meer is? Is dat zoals we eerder zeiden een verandering in de maatschappij dat dat gewoon nu?</i></p> <p>Naja ik denk inderdaad dat dat gewoon de externe omgeving is. Doordat het natuurlijk steeds meer bewust maakt van laten we er wel gebruik van maken, omdat het natuurlijk tot veel meer controle zekerheid leidt.</p>   | <p>Component 1</p> |

*Ja*

Tuurlijk heb je nog wel een weg te gaan. Het idee van joh weetje volgens mij, ik denk niet dat dat heel veel zin heeft of we hebben er niet veel aan dat is wel redelijk weg. Maar het goed toepassen is altijd wel een lastige, want dat vraagt net iets meer.

*En bijvoorbeeld uh wet en regelgeving. Is dat een belangrijke factor dat een rol speelt of dat het eventueel kan beperken dat je minder makkelijk dingen kan aanpassen?*

*Nee, dat geloof ik niet, nee. Ik zou niet eens weten uh, ik zou niet zo één, twee, drie dat dat tot een belemmering leidt.*

*Of juist tot sturing.*

*Ja, wet en regelgeving is natuurlijk een kader, dat betekent dat we natuurlijk soms uh, kijk je hebt je te houden aan regels van informatie beveiliging en dat soort regel.*

*Maar het is niet toe te passen op innovatie in die zin?*

In de beperking, tuurlijk kan dat. Uhm eigenlijk kan het soms ook helpen. Kijk op het moment dat er een nieuwe wet is, maar dan kijk je meer naar andere, naar andere gebieden zeg maar. Kijk dat er op het moment een ontwikkeling is als gevolg van wet en regelgeving die je voorschrijft aan organisaties of instellingen, dat ze iets wel of niet moeten doen. Op het moment dat ze iets wel moeten doen of dat ze met andere partijen te maken gaan krijgen, contract partijen, kan dat betekenen dat dat ook invloed heeft op de jaarrekening en dat zij daar advies over nodig hebben, hoe ze het beste hun organisatie of bedrijf kunnen gaan inrichten etcetra. En dat betekent dat je daarop ook weer nieuwe producten of dienstverlening kunt ontwikkelen. Dus in die zin kan een wet en regelgeving soms behulpzaam zijn, om jusit, ja ik bedoel als er een nieuwe wet is, en bedrijven, organisaties weten niet wat dat voor hen betekent kunnen wij daar natuurlijk iets in betekenen.

*Ja, want EY is best wel gecentraliseerd eigenlijk, het wordt best wel van Global via EMEA, gelokaliseerd. Heb je dan ook het gevoel dat alle innovatie processen eigenlijk vanuit Global komen en dan hier worden geïntroduceerd en geïmplementeerd?*

Component 1

Component 1

Ja, uhm, nee dat denk ik niet nee. Op het moment dat je kijkt naar systemen, zeg maar even de IT systemen, de applicaties, tuurlijk gebeurt dat veelal centraal. Want wat ze doen is de beste mensen bij elkaar zitten en dan het ontwikkelen. Zorgen dat het voldoet aan alle lokale standaarden. Ja, dat wil je juist wereldwijd uitrollen.

*Ja*

Maar lokaal heb je natuurlijk heel veel vrijheid om op je vakgebied te innoveren. Als je daar nieuwe producten wilt aanbieden, als je daar nieuwe uhm uh diensten wil aanbieden aan je klanten, ja daar heb je wel ruimte en mogelijkheden toe. En dat wordt wel geënthousiasmeerd om dat te realiseren.

*Want kan je daar eens een voorbeeld van geven? In de laatste dat dat is gebeurd een nieuw product of een nieuwe dienst?*

Naja er wordt continu gekeken op welke wijze wij bij een klant, hun interne controle wellicht kunnen versterken als gevolg van de hele decentralisatie die er nu plaats vindt. Van uhm de de wet langdurige zorg richting gemeente, richting de WMO. Dat betekent inderdaad dat er voor heel veel instellingen heel veel administratieve rondslomp met zich mee brengt. En dan wordt er nu gekeken hoe kunnen wij die instellingen daar enigszins mee ontlasten en helpen om hun inderdaad die administratieve last te verlagen. Dat soort voorbeelden wordt gewoon gekeken, hoe kunnen wij hun met advies ondersteunen gezien de ontwikkelingen. En dat gebeurt op loonheffingen, dat gebeurt op uh uh op de BTW, dat gebeurt op de VPB. Heel veel fiscaal, maar ook in de accountancy en dus in de administratieve en organisatorische hoek van joh als wij nu naar de organisatie kijken of naar onze klant kijken, wij zien daar dat zij met een aantal issues struggelen. Ja, dan probeer je ze daar helpen, dan probeer je iets niet te bedenken.

*En wat zijn nou vaak typisch problemen die je tegen komt bij de implementatie van zulke nieuwe innovatie processen, zoals data analyse of een Canvas tool?*

Uhm, naja ik bedoel belangrijkste is werking. Bij Canvas hebben we niet zo veel issues, valt het nog relatief mee met de issues die we hebben. Ik bedoel kijk, waar gaat het om de betrouwbaarheid. Kunnen we is er uh de betrouwbaarheid en continuïteit van de applicatie geborgd. Als we er gebruik van maken, kunnen we er dan 24/7 gebruik van maken. Krijg je niet allerlei errors, of allerlei foutmeldingen. Of als je iets wilt aftekenen

Component 2

|   |           |
|---|-----------|
| <p>dat dat niet lukt, of je kunt data niet raadplegen ofzo. Maar dat dat merk ik niet. Het andere het is gewoon natuurlijk het gebruik leren maken van. En dat kost tijd.</p>   |           |
| <p><i>En daar zijn die cursussen voor?</i></p>  | Control 3 |
| <p>Daar zijn die cursussen voor.</p>  |           |
| <p><i>En dat maakt het wel makkelijker dan?</i></p>   |           |
| <p>Ja. Ja.</p>  |           |
| <p><i>En uh wat zijn nou typische processen binnen EY, zijn dat meer de langzame processen of zijn dat wel echt snelle veranderingen en snelle innovatie processen?</i></p>   | Type      |
| <p>Uhm, nou ik niet dat, kijk snelheid uhm. Nee, ik denk niet dat dat per definitie altijd heel snel gaat. Ik geloof wel dat daar soms wel nog wat meer snelheid in zou kunnen zitten. Naja dat is natuurlijk inherent aan een grote organisatie. Voordat iedereen zegt ik vind dit een goed idee, ja dat kost tijd. Dus ik kan me wel voorstellen dat daar dat dat komt soms de snelheid niet ten goede. Maar ja aan de andere kant de kwaliteit soms wel. En je moet gewoon over de hele wereld compliance zijn. En je moet overal op de hele wereld aan allerlei lokale standaarden moet voldoen. En dat betekent voordat je een nieuw systeem kunt uitrollen daar gaat wel wat overheen dus ik snap wel dat dat lang duurt. Maar nee snelheid is er niet.</p> |           |
| <p><i>Nee, en uhm mij is bijvoorbeeld eerder in een ander interview dat bijvoorbeeld de Canvas tool te snel is geïntroduceerd en dat er daardoor veel problemen waren. Ben jij het daarmee eens of?</i></p>   |           |
| <p>Nee, ik denk dat dat meevalt. Als ik nu kijk naar Canvas joh weet je er zijn natuurlijk wel een aantal dingen wat beter waren gekund, maar ik denk dat als je een jaar had gewacht dat dat echt niet zo heel veel beter was geweest. Uhm er worden inderdaad ook al weer aanpassingen in doorgevoerd. We hebben ook in de afgelopen jaren vaker nieuwe tools gehad.</p>  |           |
| <p>Ja</p>   |           |

Ik vind dat dat eigenlijk behoorlijk goed is verlopen. Je went er ook weer redelijk snel aan. Dus ja ik vind het heel erg meevallen.

*En worden zulke tools automatisch geüpdate of is dat bijvoorbeeld eens per half jaar.*

Nee naja dat is gewoon een tool die in de cloud zit, dus die kan gewoon ieder moment worden aangepast.

*Ja en uhm je hebt natuurlijk ook evaluatie gesprekken van gaat het goed of gaat het niet goed. Hoe vaak vinden die plaats?*

*Ik heb daar geen evaluatie gesprekken voor.*

*En in het algemeen?*

Er zal ongetwijfeld, maar volgens mij is een pilot groep geweest die daar een jaar mee heeft gewerkt. Dus zo hebben zij dat een beetje uitgerold en gekeken oké wat zijn de kinderziektes en wat moeten we nog aanpassen. En ongetwijfeld zullen er uh nog uh evaluaties zijn. Maar heb ik verder, volgens mij hebben we wel ergens een keer een enquête gekregen van oké hoe werkt het.

*En dingen bijvoorbeeld, je hebt nu feedback Friday. Vind jij dat dat van toegevoegde waarde is? Want daarin evalueer je jezelf ook en de taken die je doet. Denk je dat uiteindelijk beter is voor de werking met de tool en een innovatie proces?*

*Nah dat is denk ik een uh dat is gewoon een middel uh waarmee je inderdaad weer communiceert over het belang van feedback geven en daar zou je inderdaad ook heel eenvoudig, bijvoorbeeld ten aanzien van Canvas het één en ander kunnen terugkoppelen van wat gaat goed en wat kan beter, en wat zijn de ervaringen. Daarvoor is dat altijd handig. Want het is gewoon inderdaad het delen van informatie en het uitwisselen van.*

*Maar heb je het gevoel dat met zijn feedback Friday er ook wel echt iets mee gedaan wordt of wordt er eigenlijk gedacht naja ik vul wat in en vindt het wel best?*

Control 1

Control 1

Uhm nee ja dat geloof ik niet. Kijk die feedback Friday is meer een communicatie vanuit het management. Ik heb daar weinig over Canvas in terug gezien. Maar het is ook meer kennis nemen daarvan. Je kunt daar niet echt op reageren, tenminste dat is niet echt heel gebruikelijk.

*Ah oké.*

Dus dan denk ik, tenminste dan is feedback Friday niet heel bruikbaar.

*Het is niet zo dat je zelf kan zeggen van het ging goed of het ging niet goed. Het is meer algemeen van nou jongens wat ging er deze week goed.*

Naja weet je feedback Friday is er meer voor bedoeld dat je tijdig evalueert, en doe dat binnen je team. En als ik team evaluaties mee maak, tuurlijk wordt er wel eens wat over Canvas gezegd, bijvoorbeeld dat dat tijd kost. De feedback Friday is meer van jongens wees alert het is weer vrijdag of te wel, elke vrijdag kun je in ieder geval even aandacht besteden aan feedback, want dat is voor iedereen wel leerzaam. En zorgt ervoor dat iedereen zich kan ontwikkelen.

*En in het begin zei je ook al even dat je zelf uh docent was. Wordt jij daar zelf ook in geschoold door andere weer.*

Ja

*Moet ik jou dan zien als een soort van champion?*

Ja, zo zou je het kunnen zien.

*Oké, en dan wordt jij weer geïnstructueerd door de champion van de champion?*

Ja.

*Oké, en wie zijn dat dan precies of is dat verschillend?*

Dat is verschillend, maar landelijk zijn daar voor weer geselecteerd van joh weet je vind je het leuk om dat te gaan doen. Vanuit verschillende disciplines die daar veel ervaring mee hebben en die hebben dat opgepakt om dat uit te rollen.

*En hoe vaak zijn dat soort cursussen dan?*

Control 3

Person

Component 1

|  |             |
|--|-------------|
| <p>Ik denk dat dat er een aantal zijn geweest. Maar dat durf ik niet te zeggen.</p> <p><i>En jouw cursussen hoe vaak zijn die?</i></p> <p>Dat hebben we volgens mij twee keer op kantoor gedaan ofzo. Maar dat was inzake de tool Eagle, dus dat was niet inzake de tool Canvas.</p> <p><i>Oké, dus jij bent gespecialiseerd in de tool Eagle en er zijn weer andere mensen voor Canvas en data analyse.</i></p> <p>Ja, wat gewoon belangrijk is dat je er gewoon zo veel mogelijk mensen bij betreft, omdat het dan gewoon eenvoudiger is om zoiets uit te rollen over de organisatie.</p> <p><i>Uhm oké dat was hem wel. Bedankt.</i></p> <p>Graag gedaan.</p> | Component 2 |
|--|-------------|

## Interview 10 with Vera Stappers

|  |        |
|--|--------|
| <p><i>Om te beginnen wat is je naam, functie en hoe lang zit je hier al in dienst?</i></p> <p>Uhm mijn is Vera Stappers, ik uhm ben senior manager in de audit praktijk. Internationale audit. Ik ben begonnen in Eindhoven in 2003. Dus ik ben al even in dienst, net 12.5 jaar uh. Uhm ik ben in Eindhoven begonnen, heb daar op de internationale praktijken gezeten, dus uh US Gap, IFRS, grote klanten. Daarna ben ik overgestap naar Arnhem, dat is ongeveer drie jaar geleden, en daar doe ik ook internationale klanten. Dus wat grotere opdrachten.</p> <p><i>Ja, oké, houd je je daarnaast nog bezig met pilots of dergelijke?</i></p> <p>Ja, ik zit met quality doe ik heel veel, met quality overleg. Nu Bert Rustenhoven gaat weg, ik doe die functie overnemen.</p> <p><i>Doe je dan ook beoordelingen?</i></p> <p>Uhm nah quality is relatief breed, in die zin zit je bij alle beoordelingen om te kijken of die dan voldoende aandacht wordt gegeven. Je bent bezig met de AQR's, de quality reviews die op kantoor plaatsvinden. Uhm ik heb zelf in een pilot van EY Canvas gezeten. Ik zit momenteel in de pilot op de mobiele telefoon is. Dat soort dingen doe ik veel. Trainingen heb ik veel gegeven, en dat doe ik nog steeds.</p> <p><i>Ben jij dan een soort van champion daarin dan?</i></p> <p>Ja, ja.</p> <p><i>Ah oké.</i></p> <p>Ja, ik ben dat heel snel al gaan doen, vanaf denk ik 2005. Dus nu tien jaar.</p> <p><i>Ja, oké dus na twee jaar al.</i></p> <p>Ja, en dan ben ik eerst wat trainingen gaan geven. En vervolgens in het vorige systeem was ik champion. En nu in dit systeem ook. Dus uh. Ja.</p> <p><i>Oké, uhm oké. Naja ik doen mijn scriptie dus over innovatie en innovatie management en hoe kan je dat nou op de best mogelijk manier doen. En ik heb daarbij innovatie gedefinieerd als een verzameling of het gebruik van ideeën, objecten en praktijken. En wat zie je daar nou van binnen EY dan?</i></p> <p>Uhm je bedoeld in innovatie van de audit?</p> | Person |
|--|--------|

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <p><i>Ja, op audit praktijken.</i></p> <p>Wel heel veel. Uhm als je kijkt naar EY dan zijn we heel druk bezig met allerlei uh zeg maar systemen om de controle te verbeteren, om de kwaliteit van vastlegging te verbeteren. Maar ook om uh om het uh ook praktisch te houden. Uhm zonder de kwaliteit uit het oog te verliezen. Uhm en uh wat ze doen binnen EY is dat ze dat op heel breed niveau doen. Het zit in de US, de US ontwikkeld bijvoorbeeld EY Canvas dat moet op alle servers draaien, eigenlijk in de hele wereld.</p> <p><i>En waar gebeurt dat dan? Gebeurt dat dan in Cleveland?</i></p> <p>Ja, dat gebeurt in Cleveland en Cleveland die ontwikkeld dat, maar dan wel ook een Nout van Es, ik weet niet of je met hem al gesproken hebt?</p> <p><i>Nee, heb ik niet mee gesproken.</i></p> <p>Nout van Es en Wouter Tosserams.</p> <p><i>Ja die wel.</i></p> | <p>Component 1</p>            |
| <p>Die is daar ook geweest in Cleveland, van oké vanuit de AFM hebben we deze en deze richtlijnen nodig en die moeten worden meegenomen in het systeem. En uh nah goed als je kijkt naar hé, als je kijkt naar de innovatie van de audit zit dat aan de ene kant in mijn opzicht in het systeem, in het systeem wat je gebruikt. We hadden natuurlijk voorheen Gammix en nu is dat Canvas. Aan de andere kant, zeg maar de theoretische, en de methodologie die erachter zit. En ik denk dat we daar in de afgelopen jaren stappen zijn gemaakt in EY, ook om dingen te verduidelijken. Als je kijkt naar, Gammix was, de AFM kijkt ook naar systemen en die zegt dan van uh goh Gammix is super, moest alles in worden vastgelegd, helemaal top als je het volgde zoals het moest was het helemaal top, maar praktisch gezien kon dat niet zo.</p>                              | <p>Process</p> <p>Process</p> |
| <p><i>Ja</i></p> <p>En daarom hebben ze gezegd van oké, Canvas dat is een systeem waar de verplichtingen uh goed in zitten verwerkt. Dat wordt ook steeds beter, bijvoorbeeld partner aftekeningen die er nu bijkomen. Uh binnen uh sommige landen hebben geen AFM die achter hun staat en zegt je moet dit en dit doen. Kijk bijvoorbeeld naar België, die heeft dat nog niet.</p>  | <p>Component 1</p>            |

|   |             |
|---|-------------|
| <p><i>Waarom hebben die dat dan niet?</i></p> <p>Die hebben niet zo'n systeem, niet zo'n partij die zeg maar reviews uitvoert. Die hebben niet een Belgische AFM om het zo maar te zeggen.</p> <p><i>Ja, oké.</i></p>   |             |
| <p>Kijk en dat heeft natuurlijk, Amerika heeft dat wel heel sterk, uh en er zijn andere landen die dat ook hebben. Uhm uhm Engeland bijvoorbeeld, maar Nederland bijvoorbeeld ook. En daardoor heb je extra eisen, wat door de AFM op getest wordt. Uhm en zo'n controle moet gewoon goed zijn, dat maakt niet uit of het door de AFM getest wordt of juist niet. Bepaalde dingen moeten worden afgetekend. Het is wel handig als het systeem dat ook afdwingt hé. En dat is ook iets wat je altijd wel wil als partner, maar goed het is ook handig om dat gewoon erin te hebben zitten. Dus uhm, en dat soort dingen hebben ze er nu ingezet.</p>   | Component 1 |
| <p><i>Want nu hebben we het dan over de Canvas tool. Hoe is dat dan op zo'n efficiënt en goed mogelijke manier geïntroduceerd en begeleidt?</i></p> <p>Nou goed, eerst is er een pilot gedraaid, daar heb ik ook ingezet. Uh en dat was, wat ik het voordeel vindt van Canvas en dat hebben ze ook bewust gedaan. Uh ze hebben in Cleveland heel veel gedaan, toen was er een heel klein groepje hier in Nederland die dat kregen als pilot pilot, dus als allereerste. Uhm zij hebben dat getest, dat is weer terug gegaan naar Cleveland, dat wordt allemaal aangepast. Toen kwamen er een aantal echte pilots, dus toen kwamen er een aantal opdrachten daadwerkelijk in, en toen werd het pas uitgerold. Dus het is in principe best een ding.</p>  | Process     |
| <p><i>Ja, en hoe lang is dat dan geweest die totale periode?</i></p> <p>Uhm ik denk dat dat, dat weet ik niet zo uit mijn hoofd, maar ik denk dat dat drie cyclussen zijn geweest. Dus uhm zeg maar de eerste, ze hebben het eerst ontwikkeld, dat duurt ongeveer een jaar schat ik zo in, of misschien wel langer. Dan duurt het een jaar waarin er getest wordt enzo, dan een jaar een echte pilot, en dan wordt het uitgerold. Zo'n beetje, zo uh. En ik moet zeggen de uitrol is ook geweest op verschillende kantoren, het systeem is zelf gewoon heel praktisch vind ik en heel ja uh ja gewoon heel logisch. Dan denk je waar zal dat zitten, als ik daar eens klik, ja dat klopt hé. Het is gewoon heel logisch opgebouwd. Vandaar, bij Gammix weet ik nog, hadden de mensen echt een week training of drie of vier dagen training om het systeem te leren kennen, waar moet ik alles vastleggen bla bla bla. Dit spreekt eigenlijk zo voor zich, dat ze meer uhm, dat ze één keer een halve dag training hebben gekregen van oké zo zit het in elkaar. Uhm en hebben ze meer aandacht besteed aan de</p> | Process     |

|   |                  |
|---|------------------|
| <p>methodologie. Niet zozeer dat de methodologie aangepast is, maar ze hebben een aantal dingen verduidelijkt.</p> <p><i>Ja, en uh, want je had het net al even over zo 'n training dat is bijvoorbeeld een manier van controls gebruiken om het zo efficiënt mogelijk te maken. Zijn er daarnaast nog andere controls gebruikt, om dat op een zo goed mogelijk manier te begeleiden?</i></p> <p>Ja, wat wij hier in Arnhem gedaan hebben is dat wij, wij hebben uh, zeg maar zo 'n, ja een dag, of een week hadden we georganiseerd, waarbij een aantal mensen die champion zijn, uhm, daar ook aanwezig waren zodat de mensen aan hun eigen dossiers konden werken, planningsfase en dat soort dingen, en dan bij vragen direct bij ons terecht zouden kunnen.</p> <p><i>Ja</i></p> | <p>Control 3</p> |
| <p>Dus dan heb je zeg maar een training gegeven en dan krijg je ook, dan hebben we ook een lijst gemaakt met vragen van goh hoe zit dit en hoe zit dat. Dingen die wij niet direct konden oplossen, die hebben we ook gecommuniceerd met Wouter, Wouter Tosserams, en zo op die manier krijg je dan ook een beetje best practices, om ervoor te zorgen dat het uh, dat de kwaliteit ook daarbinnen gewaarborgd blijft. Want het blijft natuurlijk wel een tool, en het is belangrijk om die tool zo goed te mogelijk in te zetten om die kwaliteit te waarborgen.</p> <p><i>Dus er is wel een beetje learning binnen de organisatie dan in het begin?</i></p> <p>Ja, ja.</p>  | <p>Control 3</p> |
| <p><i>En zijn er dan nog andere manieren waarop dat is gedaan?</i></p> <p>Uhm, ja nee, nee meeste is training on de job denk. Je krijgt ook help in kom er niet uit, hoe moet ik het doen. Maar goed.</p>   | <p>Control 3</p> |
| <p><i>En wordt er bijvoorbeeld ook geëvalueerd, en geanalyseerd?</i></p> <p>Ja, want wat we gedaan hebben met het team, we hebben een team van uh, er zijn nu een paar mensen weg, van zes, zeven mensen die Canvas expert waren. Die hadden allemaal een speciale training gevolgd, hebben ook de training hier op kantoor gedaan, zodat iedereen wist wie ze moesten hebben. Vervolgens dus die week, uh en daarna hebben we gezegd van nah oké mochten er vragen zijn, stel ze aan de mensen van EY Canvas. En ik heb met die mensen afgesproken van zorg dat je ook een</p>   | <p>Control 1</p> |

|   |           |
|---|-----------|
| <p>paar naar mij toe zet. En we hebben toen ook een aantal tips en trics rondgestuurd, een aantal keer. En dat is ook landelijk opgepakt. Dus er komen landelijk updates en tips en trics over EY Canvas, maar ook over de methodologie. En dat wordt rondgestuurd elke twee weken ofzo of elke maand.</p>  | Control 2 |
| <p><i>Ja, en zijn er daarnaast nog bijvoorbeeld nog, ik noem maar wat gedragsregels of iets in die geest, dat bijvoorbeeld mensen het op een bepaalde manier moeten gebruiken of dergelijke?</i></p>  | Control 2 |
| <p>Uhm het is niet zo dat die zo, uhm strikt zijn. Die zijn er misschien wel maar je moet de methodologie volgen hé. En het is zo dat je het vast moet leggen en als je dat doet volgens de methodologie dat voorschrijft, dan is dat goed. En of je dat doet in een memo, in excel, of in een pdf of wat dan ook, dat maakt in principe niet uit. De regels zijn altijd hetzelfde, je moet gewoon goed vastleggen, en het moet duidelijk zijn en cross reference. Dus het moet in het ene document en in het andere document vastgelegd worden. Uhm ja.</p>  |           |
| <p><i>Het is niet zo dat je, je hebt meer de methodologie die stuurt, maar niet dat je gedragsregels hebt, dus dat de organisatie bijvoorbeeld zeg je moet en op die en die manier gebruiken waardoor het dan een beter proces of makkelijker wordt om te introduceren?</i></p>   | Control 2 |
| <p>Ze geven wel heel EY Canvas, ze geven wel tips en trics en ze geven wel handvaten. Ze hebben natuurlijk wel heel standaardisatie uitgerold. En wat leadsheets gemaakt. Ik weet niet of je weet wat dat zijn, maar dat zijn eigenlijk excel sheets, waarin je aangeeft oké dit is de balans van vorig jaar, dit is de balans van dit jaar en dit het verschil enzovoort. Dat is de basis, en dit zijn alle werkstappen die wij gedaan hebben om die balansen te controleren. Ja goed, debiteuren, cash, voorraad, dat zijn dingen die relatief, ik zeg relatief, standaard zijn. Wat betekent dat dat je standaard werkstappen moet doen. Je hebt altijd standaardwerkstappen die toegevoegd worden omdat er iets bijzonders is. Maar om op de juiste manier vast te leggen, is er een template gemaakt en dan is het wel de bedoeling dat je die gebruikt. Dus ze geven wel wat handvaten.</p> |           |
| <p><i>Ja, precies, dus het is wel eigenlijk een soort structuur wordt gegeven waar binnen je werkt. Er zijn natuurlijk ook altijd wel uitzonderingen.</i></p>   |           |
| <p>Ja, het is ook de bedoeling geweest om zo veel mogelijk te standaardiseren om ervoor te zorgen dat, één bijvoorbeeld misscoping, als je een hele grote groep hebt van allerlei entiteiten en je wilt gaan bepalen welke entiteit je welke scope gaat geven, deze moet bijvoorbeeld alle accounts controleren, deze moet maar een paar accountants controleren. Uhm overall wil je natuurlijk wel voldoende gezien hebben van de hele groep. Je kunt niet zeggen deze zijn echt heel groot ik doe er maar twee</p>  |           |

maar dan heb ik maar 60 procent van de groep gezien, zal wel goed zijn. Dat dat moet je analyseren. Om dat te analyseren moet je uh, hebben ze handvaten gegeven, want dat was vaak heel moeilijk om te bepalen. Iedereen had zijn eigen sheetje. Soms ging dat wel goed en soms niet. Nah om dat the faciliteren hebben ze gezegd, ik ga een standaard sheet maken. Het is de bedoeling dat je die gebruikt, en daar zitten alle linkjes en dingen die je volgens de Gam moet doen, staan erin.

*Ja*

Dus dan heb je echt handvaten om de controle ook beter en makkelijker uit te voeren.

*En zijn er daarnaast nog op financieel vlak waar wordt gestuurd om dat zo efficiënt mogelijk te maken, bijvoorbeeld budgetten of iets of bonussen?*

Nou wat ze uhm, wat ze wel gedaan hebben is dat ze op een begeven moment gezegd hebben die week hé want het was heel moeilijk of het was heel veel werk om die die uh dingen allemaal om te zetten uhm, die uhm. En we hebben in de regio er ook voor gekozen om te zeggen, oké ik ga hem niet kopiëren van Gammix naar Canvas. Maar ik zet hem opnieuw op een entiteit. Waarom? Om nog eens goed na te denken zet ik hem op de juiste manier op en doe ik dat op de juiste manier. Maar goed als je dat op de juiste manier doet, dan kost dat wel meer tijd en energie.

*Ja*

Toen is er voor gekozen om dat in die week te doen dat we de uren in die week mochten we fifty/fifty. 50 procent kwam op kantoor en 50 procent op je eigen budget.

*Ja*

En daarvoor was dan wel uhm ja dat dat geeft een incentive om ook dat op die manier op te pakken en ook zeg maar van daaruit die kwaliteit te waarborgen van ja oké het goed dat ik er nu voor ga zitten. Het kost natuurlijk wat extra tijd, maar niet alle tijd gaat van mijn budget af om het zo te zeggen. Dus dat uhm.

*En dat motiveert mensen wel ook echt om mee te doen.*

Process

Control 1

|   |                  |
|---|------------------|
| <p>Ja, dat motiveert mensen wel echt om hun best te doen en te zorgen dat uh.</p> <p><i>Dus het wordt wel echt gestimuleerd eigenlijk op een indirecte financiële manier?</i></p> <p>Ja, het is niet zo dat ik een directe bonus krijg omdat ik met EY Canvas bezig ben. Dat dat was anders voorheen wel wat anders. Ik weet nog dat Gammix, dat daarmee hé dat we dat introduceren enzo en toen stond ook een wat langere training ervoor. En daar kreeg iedereen hé een cadeautje van dankjewel voor de hulp.</p> <p><i>Toen werd dat dus wel gedaan.</i></p> <p>Ja, maar nu niet meer. Ja, de tijden zijn ook heel erg anders natuurlijk.</p>  | <p>Control 1</p> |
| <p><i>Ja, ja, en wat zijn dan typische problemen die je dan tegen komt tijdens zo 'n innovatie proces?</i></p> <p>Uhm nou wat ik bij Gammix meer had dan bij EY Canvas, bij Gammix was meer dat je het op een bepaalde manier gedaan had. Dat je het voorbereid had, je ging die training geven en dat was allemaal prima en dan zat er in, in een groep waar je in zat, zat er dan iemand die had een verkeerde een instelling op zijn computer, waardoor bepaalde dingen niet helemaal werkten.</p> <p><i>Dus een technologisch probleem.</i></p> <p>Ja, dus dan krijg je technische problemen, wat dan lastig is, omdat je op dat moment nog niet zo uh. En daar is Canvas veel robuster in. Eigenlijk heb je niet, ja je hebt wel eens een error, maar dat is dan een error die iedereen heeft.</p> <p><i>Maar dat komt ook omdat Canvas meer vanuit Frankfurt zit?</i></p> | <p>Problems</p>  |
| <p>Ja, Canvas is denk ik zo ontwikkeld, Gammix had iedereen wel, alleen hadden ze ook een Nederlandsere versie ofzo, en en dat draaide natuurlijk niet zo op servers, het draaide wel op servers maar niet zo centraal. En dus ze wilden vooral de uitwisselbaarheid, omdat je internationale teams, heb je dus heel veel teams overal, ze wilden die uitwisselbaarheid verbeteren. Uhm en dat is wat nu bij Canvas gebeurt, is en daarom zit het</p>   | <p>Problems</p>  |

ook op Frankfurt server. Maar goed daar zit niet alles, ook niet alles van Europa. Want sommige dossier mogen het land niet uit.

*Ja*

Frankrijk bijvoorbeeld mag het land niet uit, dus die hebben een Franse server die wel weer communiceert met de rest. Maar goed.

*En wat zijn daarnaast nog andere problemen, naast technische?*

Uhm, ik denk en dat is iets wat wel lastig is. Uhm het is heel moeilijk, met Gammix hebben ze geprobeerd met een vaste voorschrijfmethode. Je moet daar iets vastleggen, je moet daar iets vastleggen en je moet daar iets vastleggen. Dat hebben ze nu in Canvas ook wel, maar iets minder. Je wordt wel iets vrijer gelaten, of je het nou in Word doet of in het systeem zelf. Aan de andere kant hebben ze natuurlijk wel die standaardisatie het is net wel iets anders. Alleen omdat het zo voor heel landen uhm moet kunnen werken, zijn er een paar dingen uh die die wat lastiger zijn, omdat het gewoon in andere landen anders werkt. Dat hebben ze tot een minimum weten te beperken, ik vind dat ze dat heel knap hebben gedaan. Maar dat is nog wel iets wat nu verder gaan zetten.

*En wat zijn dan die paar dingen?*

Uhm bijvoorbeeld die partnerondertekening die in onze regelgeving echt geëist wordt en in sommige landen dan niet nodig is. En ze dat dan ook niet willen.

*Ja*

Dat is een lastige. Je zit met uh gewoon wat wat kinderziektes van gewoon hoe, kinderziektes niet, maar gewoon vragen van hoe ga ik dat nou handig vastleggen. Dit is ook een tijd denk ik, omdat dat vorig jaar pas echt uitgerold is, iedereen zit denk ik ook een tijd waarbij mensen zeggen wat is nou de best practice.

*Beetje een kennis probleem dus eigenlijk?*

Ja ja, en meer ook uh een beetje uitvinden wat nou de meest efficiënte manier is om het op de juiste manier vast te leggen. Ieder heeft zijn eigen manier erin, uh. en dat hebben we ook vanuit kantoor geprobeerd om dat

Component 1/  
Problems

Problems

een beetje te stroomlijnen. Ook omdat we al in die pilot zaten al wat informatie te geven, wat voorbeelden te geven, dat soort dingen.

*En dat wordt dan in cursussen of iets gedaan of?*

Ja, dat hebben we hier in sessies gedaan.

*En dat zijn gewoon formele sessies waarin dat gebeurt.*

Ja, formele sessies maar wel vanuit kantoor. Iedereen krijgt op nationaal niveau van die cursussen. Alleen we hebben er ook ervoor gekozen om wat extra cursussen te geven, om ook wat praktische problemen te bespreken, om ook extra best practices te dele. Om zo uh.

*Oké, dus dat is meer kantoor specifiek.*

Ja, en dat is meer kantoor specifiek.

*En zijn er daarnaast nog andere problemen of zijn dat wel de grootste?*

Nee, dat zijn de grootste, kijk technische problemen uhm dat daar loop je altijd tegen aan. Nu gebruikt opeens iedereen het, en werkt het dan ja of nee. Uhm maar ik zie vooral voor nieuwe systeem veel voordelen.

*Ah oké en hoe worden die problemen dan opgelost door bijvoorbeeld dan controls, want we hadden net het al even over sessies die dan worden gebruikt.*

Uhm wij hebben natuurlijk er voor gekozen om zo'n opschaal sessie te doen. Maar daarnaast zitten er gewoon mensen bij de service desk die heel veel weten. Kijk de meeste problemen die je hebt zijn technische problemen. Het werkt zo simpel het systeem, dus het zijn meestal technische problemen. En dat zijn dan error meldingen die dan in heel Europa gelden. En de service desk lost die dingen dan op. En die weet dan ook meestal als je belt, als je dit en dit probleem hebt en die melding, daar zijn we mee bezig.

*En dan, want ze zeggen dat we zijn ermee bezig. Hoe lang duurt zoiets hoe lang. Er zijn dan elke keer pakketten, dus er worden nieuwe versies gegeven.*

Control 3

Control 3

Ja, maar dat is niet zozeer het probleem. Uhm meestal is het probleem dat ze een foutmelding hebben met de server bijvoorbeeld. En dan moeten ze dat oplossen en dan lossen ze dat op in Stuttgart of in Frankfurt. En dan is dat klaar. Meestal is dan na, uhm ja.

*Oké dus dat zijn wel snelle oplossingen.*

Ja dat zijn wel snelle oplossingen, uurtje max.

*En wat zijn dan wat meer langere?*

Uhm langere problemen, ja dat valt eigenlijk wel mee, we hebben wel in Nederland een lijstje nice to haves. Dat willen we eigenlijk nog wel extra op het systeem hebben, nou een aantal dingen zijn niet gehonoreerd omdat ze zeggen, ja dat kan ik voor Nederland wel gaan doen, maar ik wil niet 20 systeempjes hebben hé. Ik wil gewoon één Canvas die voor iedereen geldt, zodat uitwisseling ook mogelijk is. Uh een aantal dingen zoals die partner aftekeningen, worden al ingegeven. Dus het is steeds.

*Dus het is ook wel soms een nadeel dat je zo globaal en internationaal zit, qua systeem?*

*Ja kan, maar ik denk dat er meer voordelen aan zijn dan nadelen.*

*Ja*

*Want wat ik een heel groot voordeel vind, is dat je ook met je buitenlandse collega's kan schakelen. Ik stuur instructies en denk ow dit, dit en dit moet nog aangepast worden. Dan druk ik op zend en die andere persoon krijgt dat gewoon, die krijgt gewoon gelijk een melding van er is iets aangepast. Uhm ik kan als ik toegang, kan ik gewoon in dossier kijken. Kan ik zien wat ze doen. Dan hoeft ik bijvoorbeeld, ik heb een klant waarbij ik ook in Tsjechië moet zijn, en dan kan ik al van te voren in hun dossier reviewen en kan ik met gerichte vragen naar hun toe. En dat scheelt aan de ene kant heel veel werk, maar aan de andere kant ook reizen. Want wellicht hoeft ik er niet twee of drie keer daar naar toe om het dossier te zien. Voorheen was het allemaal hardcopy natuurlijk. En nu hoeft het niet, ik kan gewoon in het systeem kijken. Dus ik denk dat er veel meer voordelen zijn dan nadelen aan zo'n Global systeem.*

*Ja, en wat zijn nou typische factoren wat bepalend of een innovatie proces binnen de organisatie succesvol is of niet?*

Component 1

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <p>Ik denk draagvlak. Ja, even er vanuit gaande dat je dat, zeg maar een systeem hebt dat werkt, dat aan de eisen voldoet en zorgen ze voor, daar zijn ze in Cleveland heel erg druk mee bezig, dat is ook in combinatie met Nederland. Als dat staat, is het belangrijkste draagkracht.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>En ik denk draagvlak van de jongere generatie, maar voornamelijk ook van de oudere generatie. Kijk als je gaat kijken, uhm zeg maar, dan bedoel ik meer van de hogere levels. Als je gaat kijken uhm we hadden eerst de AWS. Dat was heel erg lastig.</p> <p><i>Wat is AWS?</i></p> <p>AWS was de voorloper van Gammix.</p> <p><i>Oké.</i></p> <p>Ik ben oud ik heb die ook nog even een jaartje meegemaakt. (gelach) uhm en Gammix was al een hele verbetering om dat dat veel meer visible was. AWS was gewoon één bak data. Een lijstje, maar daar was verder niks visibles aan waarvan je zegt ik begin hier en eindig daar van de controle. Dat project management deel zat er niet echt in. Uhm dus ik denk uh doordat ze Canvas praktisch hebben gemaakt. Uhm en en ook uhm als een partner bij wijze van spreken of een manager het opent ziet hij gelijk oké dit is het, dit zijn mijn taken. Dus hij heeft gelijk een overzicht, hoeft niet lang te kijken. En nu dadelijk komt het op de telefoon, en wellicht ook op de Ipad van de partners. Dan is het makkelijk voor de partner om aan hun verplichtingen te voldoen. En dan is het ook heel makkelijk om dat te dragen.</p> | <p>Component 3</p>                  |
| <p><i>Ja, het dus door het eenvoudiger te maken heb jij eigenlijk meer draagkracht?</i></p> <p>Ja, ik denk het wel. Want voor hun is het belangrijk, het moet makkelijk werkbaar zijn, als eerste moet het voldoen aan alle eisen, als tweede als het een heel moeilijk systeem, ja uh daar hebben ze ook vaak de tijd niet voor.</p>  | <p>Component 2/<br/>Component 3</p> |
| <p><i>En er zijn natuurlijk wel altijd, dat zei je net al even dan, de wat oudere werknemers zijn toch wat moeilijker in veranderingen.</i></p> <p>Ja, maar dat valt, ik denk dat de accountancy organisatie is denk ik een blijvend relatief jonge organisatie. En nu met dit maakt dat het gewoon heel erg praktisch.</p>  | <p>Component 1</p>                  |

*Dus er zijn niet bijvoorbeeld motivatieproblemen van mensen?*

Nee, nee dat heb ik niet gezien. Nee, en als je, ik uh, de trainingen die ik gegeven heb, uhm denk dat het ook heel belangrijk is om te laten zien van oké wat kan je allemaal met het systeem. Maar ook heel open nou dit en dit is eventueel lastig of dit en dit hebben we gezien en zijn ze nog mee bezig of zoiets dergelijks. Uhm zodra uh als je dat doet zeg maar, dan kun je ook die draagkracht uh krijgen zeg maar of zorgen dat die er is. En op het moment dat zeg maar de managers, zeg maar het hele team, managers, senior, assistenten weten wat ze moeten doen, hoe ze moeten vastleggen enzovoort en ook aan hun partner kunnen laten zien van kijk dit en dit is allemaal handig. Nah en de partners hebben zelf hun eigen training gekregen dan dan werkt dat wel.

*Ja, dus eigenlijk doordat het een best wel een jonge organisatie is en dat je de voordelen en nadelen laat zien en je laat zien dat er wel echt meer voordelen zijn creëer je eigen een makkelijker proces?*

Ja, ja.

*En wat zijn daarnaast dan ook nog andere factoren?*

Open staan voor vragen. We hebben heel duidelijk aangegeven van oké wij zijn beschikbaar als er vragen zijn, wij zorgen dat we een week hebben waarin wij gewoon hier zijn allemaal als er vragen zijn. We zitten in één ruimte, als er vragen zijn laat het dan weten. Dat creëert ook nou ik ga het gewoon proberen, en als ik vragen heb dan weet ik waar ik moet zijn.

*Ja, en is dat ook een beetje de rol van managers daar in?*

Uhm, nah dat weet ik niet zo zeer of dat de rol van managers is. Ik denk dat iedereen zeg maar hé de dossiervorming op hun agenda moet hebben staan bij wijze van.

Ja

Ik denk dat het wel vooral ook de taak is van, uhm uh de de de Canvas experts. Om te zorgen dat je open staat voor dat soort vragen en die dan ook snel oplost hé. Het moet niet zo zijn dat er een vraag wordt gesteld en dat er drie weken later is van oh ja.

*Ja precies. Maar hebben managers wel bijvoorbeeld een rol daarin? Of een innovatie proces succesvol wordt of niet.*

Control 3

Component 2

Component 3

Ja, dat denk ik wel. Uhm ik denk wat ik zeg, op elk niveau heb je dat wel, en ik denk op manager niveau ook wel, want wat ik denk dat een manager moet is om te zorgen dat de partner doet wat hij moet doen en ook het team aansporen van oké doen we dat nu wel goed. Kijk nog even naar de nieuwe methodologie, of in ieder geval naar de verduidelijkte methodologie. Hebben we die voorgaande jaren goed begrepen? Leggen we het allemaal goed vast? Dat zijn wel dingen waarin een manager een hele belangrijke stempel druk.

*Ja, dus die stuurt dat wel echt aan?*

Ja

*En heeft hij daar ook een motiverende rol in?*

Ja zeker, die moet zorgen dat het team zeg maar, gemotiveerd is om vast te leggen zoals het hoort.

*Ja precies, en uh er zijn natuurlijk, heb je ook alle resources dus kennis, technologie enzo. Zijn die dan wel gewoon voldoende? Dat is allemaal wel beschikbaar?*

Ja zeker, en dat is ook met EY Canvas ten opzichte van Gammix heel erg verbeterd. Want uh in EY Canvas bij de werktab waar je mee bezig bent, krijg je gelijk standaard documentatie wat nodig is. En staat er ook een kopje support, en daar heb je straks ook de uh de methodologie aan gekoppeld. Dus dan kan je gelijk naar naar dat ene punt in de methodologie.

*Dus er is daar ook wel een technologische verbetering gekomen, waardoor het allemaal makkelijker wordt.*

Ja, ja.

*En op het gebied van kennis? Zijn daar dan ook, dat zijn dan die cursussen voor? Zie je dan ook wel echt dat mensen helemaal ontwikkelen dat ze zelf bijvoorbeeld mee gaan doen aan zo 'n proces?*

Uhm nou wat ik wel zie is dat, uhm doordat het makkelijker beschikbaar is, als manager heb je daar natuurlijk ook wel een rol in. Omdat het makkelijker beschikbaar is kan je makkelijker zeggen kijk even naar de support bij de methodologie of wij alles doen wat nodig is. En bij het opnieuw van die engagements hebben we ook aangegeven van nou, leg de methodologie er ook even naast.

Ja

Component 2

En dat is natuurlijk wel heel veel werk hé. Maar met sommige is dat ook wel handig en wel nodig. En ik denk dat daarin een manager een best wel een uh een belangrijke rol in speelt. En senior natuurlijk ook, want die leidt het, die leidt het team direct.

*Ja, ja, en wat zijn nou naast, want we hebben nu dan al even over Canvas gehad, wat zijn daarnaast nog andere innovatie processen binnen EY?*

Nou aan Canvas gerelateerd zitten allerlei andere dingen, data analyse bijvoorbeeld, en uh daar hebben ze een systeem voor opgezet. Ze zijn bezig met Gate. Ken je dat?

Process

*Nee, nee.*

Gate is een uh, heb je ook op je computer, maar is voornamelijk een internet based iets, en dat is eigenlijk een hele grote database, waarin alle wetten en regels en en wordt de methodologie. En alle vragen over Gammix toen nog. Echt alles staat er IFRS, RIJ, alles. Alleen het was zo'n database dat het af en toe lastig was zoeken.

Process

*Ja*

Dus ze zijn daar nu mee bezig, om dat specifiek te maken en makkelijker zoekbaar te maken. Een deel hebben ze al gedaan, doordat ze die methodologie hebben ze in een andere webbase op locatie gezet. Waarbij men gewoon makkelijk, het is een complexe audit, het is een used gap, dan is deze set van regels voor jou, deze methodologie is voor jou van toepassing. Ja uhm daar zijn uh in gate heb je nog veel dingen zoals, verklaringen zoals noem maar op, IFRS regels en dat soort zaken die niet methodologie zijn. En daar zijn ze ook bezig om dat te verbeteren. Dus ze zijn heel druk, ze noemen dat audit transformation, uh dan zeggen ze eigenlijk in deze nieuwe uh nieuwe werkelijkheid moeten we iets nieuws gaan doen.

*Ja*

Nou één het systeem. Daar was als eerste op gefocust. Dat hebben ze ook gedaan omdat Gammix zou worden ondersteund, uhm dat wordt ondersteund technisch. Ik weet niet precies of dat Microsoft was of uhm, dat weet ik niet meer precies. Maar in ieder geval die ondersteuning viel weg, dus ze moesten een nieuwe hebben. Dus daarom hebben ze ook op EY Canvas flink gehamerd. Dus we moeten eigenlijk ook iets hebben, wat wat beter werkt, wat verbeterd wordt. We hadden eerst een ander ding voor die multi location en die instructies sturen. Dat hebben ze nu in Canvas gezet.

*Ja*

Data analyse zijn ze mee bezig om dat ook, dat je op een begeben moment cijfers kan inladen in Canvas en dan eventueel uh.

|   |                 |
|---|-----------------|
| <p><i>Want wordt data analyse dan gebruikt voor Canvas, of wordt Canvas gebruikt voor data analyse?</i></p> <p>Data analyse wordt gebruikt om je werkzaamheden te doen, voor de controle en dus een deel van Canvas. De werkstappen die in Canvas staan uit te voeren en dan kun je dat ook vastleggen.</p> <p><i>Ja.</i></p> <p>Dus data analyse is een hele belangrijke en daar zijn ze heel druk mee bezig ook. En wat ik zei Gate. En dan hebben ze een hele totale set aan uh ja aan tools eigenlijk.</p>  | <p>Process</p>  |
| <p><i>En dat is allemaal gefocust om de kwaliteit binnen de audit te verbeteren?</i></p> <p>Ja, ja. Kwaliteit en uh daarnaast dan ook de inefficiency. De efficiency om zo maar te zeggen. Want uh Gammix wat ik zeg was een qua kwaliteit een super systeem en daar zat alles in wat er moest zijn, maar ja als je elk puntje en kommaatje vast legt. Dan blijft er weinig tijd over en is het niet zo efficiënt. En de vraag is, het kan qua structuur heel erg mooi zijn, maar als het niet goed wordt ingevuld, dan is zo'n controle eigenlijk niet goed genoeg.</p> <p><i>Want hoe kan het vaak dat dan toch, de theorie om het zo maar te noemen, dat het idee dan toch niet overeenkomt met de praktijk? Zijn er factoren die daarin een rol spelen?</i></p> <p>Ik denk dat er soms uh kennis van oké hoe moet ik het ook al weer vastleggen. Daarom hebben ze de Gam ook weer verduidelijkt. Ik denk ook soms tijd. Van ja, want Gammix was ook dat je op drie punten hetzelfde bij wijze van spreken moest vastleggen. Daar is Canvas veel makkelijker in. En wat er dan heel veel gebeurde in Gammix is dat je op de ene uhm jij zegt dat je geen pensioen expert nodig hebt, vult het ene scherm in, ik had geen pensioen ding nodig. Uiteindelijk blijkt die wel nodig te zijn, dan vul je wel de systeempjes in enzo, maar je vergeet helemaal om het begin aan te passen. Dan heb je een inconsistentcy. Dat zag je heel veel in Gammix. Dat is in Canvas allemaal eruit. Ja dat zijn dingen waar je.</p> | <p>Process</p>  |
| <p><i>Dus de complexiteit is daar eigenlijk ook wel een probleem?</i></p> <p>Ja, de complexiteit was in Gammix een probleem. In Canvas is dat nog niet. Tot nu toe nog niet. Ik bedoel je zit met een jaar pas hé. Ik denk dat er zeker nog wat dingen verbeterd moeten worden in de komende jaren.</p> <p><i>Wat voor dingen zijn dat?</i></p>   | <p>Problems</p> |

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p>Uhm naja ik denk dat je continu moet verbeteren. Één omdat de regelgeving verandert. En dat je daarin bij moet blijven. Maar twee ook, een controle is vaak zo groot dat je wel de belangrijkste dingen goed kan en je doet de rest ook, maar dat kan altijd verbeterd worden hé. Het is goed om nog eens in de zo veel tijd te kijken, naar bijvoorbeeld een walk through template. Is die op de juiste manier ingevuld? Zijn de controls nog goed gedefinieerd? En dan is het handigst als de andere oké zijn, om er ééntje te pakken die te verbeteren.</p>  | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Ja, het is dus wel het continu evalueren en te kijken wat kan beter?</i></p>   | <p>Control 1</p>   |
| <p>Ja, dat denk ik wel. En kijk het moet voorop staan dat het altijd voldoende moet zijn hé. Maar tussen voldoende en een acht of een negen bij wijs van spreken zit nog wel een verschil.</p>   |                    |
| <p><i>Ja, dus het kan altijd beter.</i></p>  |                    |
| <p>Ja, het kan altijd beter.</p>   |                    |
| <p><i>En uh die data analyse en Gate, hoe zijn die dan geprobeerd op een zo efficiënt mogelijke manier te doen?</i></p>  | <p>Component 1</p> |
| <p>Nou daar zijn ze nu nog mee bezig. Ze hebben één systeem ontwikkeld, volgens mij heet dat Helix, waarbij ze die data analyse mee doen. Uh het is nu ontwikkeld voornamelijk voor grote systemen zoals SAP, dingen die ze in andere landen heel veel gebruiken. Als je kijkt naar hoe het in Nederland is, is dat het in Nederland heel veel verschillende systemen hebben en eigenlijk niet. Kijk Duitsland, negen van de tien systemen die ze daar hebben gebruikt SAP. Ja, ja dus het is heel simpel als je de SAP hebt kun je eigenlijk voor alle klanten de data analyse in Helix gebruiken. Ik denk, dat is in Nederland nu nog iets minder.</p> |                    |
| <p><i>Is dat een probleem? Volgens jou?</i></p>  | <p>Problems</p>    |
| <p>Uhm probleem dat weet ik niet. Ik denk wel dat het een uitdaging is, in die zin als je gaat kijken naar wat je. Ik denk dat data analyse steeds belangrijker wordt, omdat je steeds meer eruit kan halen. Sneller en consistenter kan controleren. Vollediger kan controleren, want je pakt eigenlijk alles. Uhm dus als dat data analyse goed werkt, en zeker als bijvoorbeeld de IT voldoende is. Dan kun je met uh met data analyse veel meer.</p>   |                    |
| <p><i>Ja</i></p>   |                    |
| <p>Uh dan denk ik dat het nog wel een uitdaging is om het één overall ingelezen te krijgen. En daar hebben ze uh wel een ontwikkeling gedaan. Want ze hebben nu in Zwolle een team zitten, die de data bij de klanten gaat ophalen om te zorgen dat je de juiste format krijgt en dat je alle informatie hebt enzovoorts. Nou dat werkt super. En ze uh ze lezen het</p>   |                    |



Ja, daar worden ook dezelfde controls voor gebruikt. Canvas wordt echt uitgerold omdat het een gebruikerssysteem is. Dat wordt uitgerold naar de gebruiker, uh, Gam de methodologie, daar hebben we ook training in gegeven. Uh los van Canvas. Uhm ik denk dat ze in Gate geen training gaan geven. Data analytics zeker wel. Dus als dat ook wat meer hé body heeft gekregen en ze weten hoe het werkt enzo, dan wordt dat beter.

*Want is dat bij data analyse het voornaamste probleem een kennis probleem, eigenlijk dat er nog niet genoeg data is?*

Uhm ja en een ander probleem waar ze mee aan het stoeien zijn, oké stel dat ik nou data analyse doe, hoe ligt dat in de Gam.

*Ja*

Want methodologisch is er nergens een stap van doe data analyse en je bent klaar. Ik bedoel data analyse is ook iets een een hoe zeg je dat, een meer vloeibaar begrip. Want wat jij tegenkomt ga je iets mee doen. Je zegt niet je hebt één stap en je sluit het aan. Je sluit alle data aan met trial balance die je hebt, dan weet je dat je alle data hebt, en dan ga je analyses uitvoeren. En aanvankelijk van wat jij aan analyses eruit krijgt ga je het doen of ja of nee. Kijk en het probleem is en daar zijn ze nog momenteel heel erg mee aan het stoeien, oké als we nou data analyse aan het doen. Mag ik dan wat laten of doe ik data analyse extra. Als het alleen maar extra is dan ja kost het misschien heel veel tijd. Ik ben misschien wat zekerder in de control, maar ik heb niet een bepaalde ja uh. Dus wat betreft is dat nog een uh iets waar ze heel druk mee bezig zijn.

*Ja, is het probleem dan ook ik heb data analyse, ik heb mijn data, maar ik weet niet hoe ik het moet gebruiken eigenlijk?*

Uhm nee dat niet, alleen het risico is dat je, omdat je nu niet zegt nou ik ga een data analyse doen op mijn debiteuren en dan hoeft ik mijn ouderdom niet meer te bekijken ofzo. Uhm dat uh dat soort dingen is nog niet in de methodologie ingeregeld. Dus op het moment dat jij, je kunt allerlei analyses draaien en je kunt zeg maar van een uur naar de analyses kijken en je kunt twee dagen allerlei dingen analyseren, uhm dat is nog een beetje het lastigste.

*En hoe kan je dat dan toepassen binnen je methodologie of is dat meer het probleem?*

Ja, dat is meer het probleem en dan de vele systemen. Maar goed daar is langzamerhand wel een oplossing voor. Uhm maar dat, dat zijn de uitdagingen denk en daar zijn ze heel druk mee bezig nu om ook te kijken oké, want dadelijk zit je weer met je draagvlak. Op het moment dat je zegt je moet het doen, prima, goed, misschien ook wel efficiënter, maar kan ik dan ook data analyse gebruiken om die PSP af te dekken of niet. Een PSP is dan een verplichte werkstap.

Problems

|   |  |
|---|--|
| <p><i>Ah oké.</i></p> <p>Mag dat of niet. En momenteel is daar nog geen ja op. En dan is die data analyse in verhouding dubbel ofzo. Kijk uh, dat is het niet. Data analyse kan je best wel veel uithalen, alleen ja.</p> <p><i>En hoe wordt dan bijvoorbeeld door middel van controls dat draagvlak dan te creëren en de problemen op te lossen?</i></p> <p>Als eerste was het grote problemen ik kan de data niet uitladen en kan het niet in het systeem laden. Toen is er gezegd prima we gaan een team inzetten, en daar hebben ze heel goed gedaan ook experts per systeem. Dus dat dat was wel heel een hele goede. Dus toen was dat wel iets verbeterd. Ze hebben een uh, op kantoor mensen aangewezen die ook in de pilot zaten en ook daar wat data analyse deden.</p> <p><i>En wie zijn dat dan binnen het kantoor?</i></p> <p>Uhm Victor is dat geweest, uh die heeft wat extra traingingen gekregen, Jaap Groenedijk, maar die is weg. Jeroen, maar die is weg. (gelach) uhm er waren er wel een aantal, maar ja dat is nu ook, tot nu toe is het nog extra dus ja om dat draagvlak te hebben is het wel heel fijn om te weten, nou als ik dit en dit doe is het akkoord voor.</p> <p><i>Ja, en zijn er dan nog andere manieren waarop geprobeerd werd dat te verbeteren?</i></p> <p>Ja, er zijn in bepaalde levels, zijn trainingen gegeven ook op data analyse. Hoe doe je dat nou? Wat voor systemen heb je? Wat voor mogelijkheden? Je hebt natuurlijk Helix, maar dat is nieuw. Je hebt natuurlijk ook wat andere systemen, excel based systemen om dat te doen. Uhm nah dan krijg je gewoon op verschillende niveaus training, en vooral op senior niveau. Ervaren senior, heel praktisch. Die training heb ik ook gegeven. Gewoon heel praktisch wat ga je doen? Waarom doen we het?</p> <p><i>Maar is dat ook wel op alle niveaus, want je zegt dan op bepaalde niveaus?</i></p> <p>Naja ervaren assistent. Een eerstejaars assistent moet eerst gewoon de controle beginselen. Data analyse is dan voor nog te veel. Uhm ervaren assistent senior die voeren heel vaak werkzaamheden uit, dus die krijgen dan praktische training en managers krijgen wat theoretische training. En een partner wordt op de hoogte gebracht, en dan krijgt ook wel training.</p> <p><i>Ja, en dat komt ook door een verschil in kennis?</i></p> <p>Uhm ja en een verschil wie werkzaamheden uit moet voeren. Want de manager gaat nog wel in een systeem, maar vaak is dat nog wel voorbereid. Een partner die die wil weten of data analyse eventueel uh</p> | <p>Control 3</p> <p>Component 3</p> <p>Control 3</p> |
|---|--|



Ja. En er zijn wel dingen die, uh op lokaal niveau kan je dingen wel wat sneller doen. Bijvoorbeeld met die standaardisatie, bijvoorbeeld met die best practices hé. Dan kun je gewoon aangeven van joh dit is misschien de beste manier, daar zitten alle Gam methodologie dingen zitten daar in. Dus wat dat betreft denk ik dat dat, dat zijn dingen die je op korte termijn kan doen.

*Ja oké, en is het dan ook gebaseerd dus ook op bestaande kennis?*

Ja.

*Er zijn niet opeens compleet nieuwe?*

Nee, misschien een andere kijk of een andere vastlegging ofzo. Maar niet iets heel nieuws nee.

*Niet binnen de audit, dan gebeurt dat niet of nauwelijks.*

Iets heel nieuws?

Ja

Nee, dat wordt altijd ingegeven vanuit Global of vanuit heel Nederland.

*Dus dat kan eigenlijk daardoor ook niet echt?*

Uhm ja, het kan niet, uhm dat weet ik niet.

*Naja het wordt vermoeilijkt.*

Nou als ik bijvoorbeeld met die scoping hé, daar heb ik ook wel met Wouter die discussies over gehad. Dat is prima maar ik mis dit nog. Ja, dan wordt dat wel meegenomen. En dan uh wat ik nog miste was de coverage per accounting op alle accounts kijken, bij cash heb ik nog alle entiteiten die ik moet hebben, debiteuren ook. Dat zat nog niet in het huidige voorbeeld. Uhm ja en dan, dan is het, uhm dan kunnen we dat zelf gaan doen, ontwikkelen. Uhm en dat zullen we ook zeker doen en dat wordt ook hier gedeeld. Alleen het is wel, ik denk dat je uhm over met elkaar de de zeg maar de plicht hebt om dat dan ook naar ergens landelijk neer te zetten, zodat iedereen dat gebruikt. Vandaar dat heel veel via landelijk gaat, om te zorgen dat iedereen op elkaar kantoor de zelfde kwaliteitseisen voldoet.

*Ja oké. Uhm ik denk dat dat hem wel was ongeveer. Dankjewel.*

Type

## Interview 11 with Lucien Seinen

|   |                  |
|---|------------------|
| <p><i>Ik zou eigenlijk eerst willen beginnen met wat persoonlijke informatie, zoals je naam, hoe lang je al in dienst zit en wat je hier precies doet?</i></p> <p>Ja is goed, Lucien Seinen. Uhm tien jaar werkzaam bij EY bijna, 1 september. Uhm manager audit. Uhm wat doe ik, controle van jaarrekeningen en dan vooral internationale klanten. Uhm ja en dan profit klanten.</p> <p><i>En houd jij je bijvoorbeeld ook nog pilots en dergelijke waar jij mee hebt gelopen?</i></p> <p>Uh ja van Canvas bijvoorbeeld, ons digitaal dossier. En verder ben ik met people betrokken hier op dit kantoor, en daar proberen we wel een aantal ontwikkelingen realiseren.</p> <p><i>Ook als kwaliteitsbeoordelaar of niet?</i></p> <p>Van?</p> | <p>Person</p>    |
| <p><i>Je hebt zeg maar een schaal van vijf laat maar zeggen en daar is ook een onderdeel people toch of niet? Een beoordelingsschaal.</i></p> <p>Naja je hebt vier aspecten waar je op beoordeeld wordt. Dat is quality, people, winning in the market en nog één. Ik zit op het stuk kwaliteit. Quality is sowieso het sterkste punt van mij. Uhm ik voer ook inflight reviews. Dus daarin ben ik ook wel betrokken ja.</p> <p><i>Uhm zoals ik net al zei doe ik mijn thesis over innovatie. En ik heb innovatie gedefinieerd als de ontwikkeling en het gebruik van nieuwe ideeën, praktijken en objecten. Wat zie jij daar nou hier van binnen EY?</i></p>   | <p>Process</p>   |
| <p>Nou, ik denk dat dat de organisatie continu in ontwikkeling is. Uh en op diverse gebied. Neem bijvoorbeeld, meest recente voorbeeld uh, ons digitaal dossier. Ja dat dat zorgt er ook voor dat de kwaliteit weer verder wordt verhoogd. En dat zijn nu allemaal initiatieven. Dat gebeurt wel Global natuurlijk, dat wordt niet zozeer op dit kantoor zelf ontwikkeld. Uhm maar ik denk dat dat qua EY wel dusdanige ontwikkeling weer heeft gebracht.</p> <p><i>Ja, en hoe is dat geprobeerd dat digitale dossier op zo'n efficiënt mogelijke manier hier binnen het kantoor te implementeren?</i></p>  | <p>Control 3</p> |
| <p>Uhm dat is gebeurt uh, dat heb ik zelf onder andere ook gedaan. Ik heb cursussen hier gegeven op kantoor, twee maal. En uh daarin is, met een ieder, uh ja, door het dossier gegaan en de handige tips en tricks. Ik ben daar zelf ook eerst training in ontvangen. Vervolgens is dat op de kantoren uitgerold, waaronder dit kantoor.</p>   | <p>Control 3</p> |

*Speel jij dan ook een rol naast het training geven een rol in de begeleiding en de support van de tool?*

Ja uhm klopt. Er waren een aantal Canvas experts, om het zo maar even te noemen, en daar ben ik er één van inderdaad. Dus als mensen vragen hebben weten ze mij wel te vinden ja.

*Dus jij bent eigenlijk een champion van Canvas?*

Ja

*En zijn er daarnaast nog andere manieren waarop dat geprobeerd is dat zo efficiënt mogelijk te maken?*

Ja, er is nog een week geweest vorig jaar, waarin iedereen aan de dossier kon zitten en vragen stellen en dat is ook gefaciliteerd door de Canvas champions.

*Dus dat is eigenlijk na een bepaalde periode evalueren?*

Ja, precies we hebben eerst die trainingen gehad en toen hebben we die algemene sessie gehad, waarin mensen vragen kunnen stellen en verder is het uh training on the job en als er vragen zijn gewoon stellen.

*Want wordt dat dat onderling dan ook gedaan?*

Ja, maar je hebt natuurlijk kruisbestuiving hé. Kijk uh als ik met jou werk en ik leg jou wat uit en vervolgens heeft iemand een vraag en jij weet het al. Dus zo gaat het ook verder.

*Een beetje een olievlek?*

Precies, precies. Daarom komen er ook niet altijd vragen bij de champions omdat dat ook al wel in de teams opgelost.

*Ja, oké dus dat wordt onderling ook wel.*

Naja die kennis wordt snel verspreidt.

*Ja, en zijn er daarnaast dan nog andere naast die algemene?*

Nee volgens mij uh, ja nieuwsletter updates en dat soort dingen, maar dat is echt gewoon vanuit hoofdkantoor mee gewoon algemeen.

*En die geven dan feedback van hoe het gaat of?*

Nou meer van we zien in Nederland dat veel mensen tegen dit problemen aanlopen, nou zo kunnen we ermee omgaan. Dat is dan meer, kijk op dit kantoor ontvangen we natuurlijk van mensen van kantoor Arnhem

Person

Control 1

Control 4

Control 1

problemen waar ze tegen aanlopen en dat wordt dan verzameld op het hoofdkantoor. En dan zien of er een landelijk tendence is dat mensen hier tegenaan lopen, of we moeten een workaroud ervoor bedenken. Dan wordt dat met zo'n nieuwsletter een update rondgestuurd.

*En wordt er daarnaast nog geanalyseerd of dergelijke hoe zo'n tool gaat?*

Daar heb ik geen zicht op. Uiteraard wordt er wel gekeken naar de performance. Dat is wel een issue, dus daar is men wel druk mee bezig.

*Want hoe wordt dat dan gemeten die performance?*

Dat sowieso, de downtime wordt natuurlijk nagekeken. Er is hier in januari is er volgens mij iedereen in Nederland zeker een halve dag geen beschikking gehad tot Canvas. Dat heeft denk ik te maken met serverruimte natuurlijk. Maar goed, kijk dat soort dingen wordt wel geanalyseerd ja. En natuurlijk zijn er ook meldingen bij de service desk. Kijk die worden uiteindelijk uit elkaar gehouden, van oké waar loopt men nu tegen aan.

*En die worden dan uiteindelijk verwerkt?*

Ja, ja. Maar dat wordt dan ook wel weer Global opgepakt. Hebben jullie er in andere landen ook last van, dan moeten we dit in een update mee gaan nemen.

*Wordt dat, want als daar niet dan iedereen last van heeft, wat gebeurt er dan mee? Als bijvoorbeeld alleen Nederland er last van zo hebben?*

Ja, dat ligt eraan of we dat binnen Nederland kunnen oplossen, of dat we daar een workaroud voor nodig hebben, dat het alsnog wordt opgelost.

*Je noemt dat al even een technologisch probleem eigenlijk, dat die server het niet doet. Wat zijn daarnaast nog andere problemen die je dan tegen komt, bijvoorbeeld bij de Canvas?*

Ja, sowieso natuurlijk dat uh mensen huiverig zijn, tegen verandering. Uhm is dat nou wel vooruitgang. Maar goed dat is denk ik het belangrijkste dat je de mensen moet overtuigen ze uh dat dat iets wel een verbetering kan zijn. Dat niet alles bij het oude hoeft te blijven.

*Ja, en hoe wordt dat dan gedaan?*

Uhm ja uiteindelijk hebben mensen ook niet heel veel keus. Dat ze ook gewoon moeten meegaan. Er is op een begeben moment gezegd, om hier even specifiek op in te gaan, oké voor dit jaar mag je nog je dossiers in het oude systeem afronden. Maar nieuwe dossiers allemaal in Canvas. Dus men moet ook wel. En ook juist tijdens die cursussen die ik geef, juist benoemen wat de voordelen zijn van de applicatie.

Problems

|   |             |
|---|-------------|
| <p><i>Dus die cursussen helpen dan ook wel om die mensen te motiveren?</i></p>  | Control 3   |
| <p>Ja, en dan zit je ook wel met een groep van twintig, vijftwintig. En dan als er één zegt van oh dit is wel handig dan dan wordt dat ook wel meer verspreid.</p>  |             |
| <p><i>En die oplegging laat maar zeggen om te veranderen. Komt dat vanuit de organisatie of komt dat meer vanuit de wet en regelgeving?</i></p>   | Component 1 |
| <p>Nee, dat komt vanuit de organisatie.</p>   |             |
| <p><i>En dan wordt er gewoon gezegd het oude systeem voldoet niet meer.</i></p>   |             |
| <p>Naja goed, kijk waar het om gaat van oké, je moet gewoon een aantal dingen vastleggen. Alleen hoe waarborg je nu dat iedereen alles vast legt. In het nieuwe dossier zijn er gewoon veel meer tasks, aangemaakt of werkstappen. En die dwingen je veel meer om op specifieke aspecten in te gaan. Terwijl dat misschien normaal gesproken, waren er tien tasks samengevoegd in één schermje, en dan was er wel een kans dat mensen onderdelen vergaten. En nu zijn dat wel verschillende tasks. En op die manier wordt kwaliteit ook wel weer gewaarborgd, maar het komt niet direct uit wet en regelgeving.</p> |             |
| <p><i>Oké, moet ik dat dan voorstellen als een soort van checklisten of?</i></p>  |             |
| <p>Uhm checklist, naja goed, het is een dossier en je moet alle tasks afwikkelen, maar het is niet een checklist. Maar je moet wel alles afwerken.</p>  |             |
| <p><i>Ja oké, en wat zijn daarnaast nog andere problemen naast het motiveren van mensen dan?</i></p>  | Problems    |
| <p>Ik denk dat dat het belangrijkste is. Je moet uh, kijk tuurlijk loop je tegen een aantal issues aan van hé hoe gaan we hier mee om want het is nieuw. Maar dat houd je toch altijd, dat is altijd bij veranderingen. Uh en daar moet je gaande weg achteraf, en heeft iedereen er last van dan moeten we daar een oplossing voor zoeken.</p>   |             |
| <p><i>Ja, en is er bijvoorbeeld binnen deze organisatie, want Canvas is toch een nieuwe technologische tool. Kan dat tot een kennis tekort leiden, dat je merkt dat mensen wel echt niet weten hoe ze met zoiets om moeten gaan?</i></p>  | Component 1 |
| <p>Ik denk gezien uh de leeftijd van uh de collega's, en de bepaalde setting waar, het is toch een dynamische setting. Dat dat niet zo zeer een probleem is.</p>  |             |
| <p><i>En de leeftijd komt omdat ze jong zijn.</i></p>   |             |
| <p>Ja. Ja. Uiteindelijk je moet wel. Tuurlijk snel ik wel als je hier 40 jaar in dienst bent dat je denkt hé dit is al het zesde systeem in 35 jaar en je bent</p>  |             |

|  |                           |
|--|---------------------------|
| <p>bijna met pensioen dan oké dan dan. Maar dat is hier niet aan de aan de orde. Dat is misschien wel het verschil met het reguliere bedrijfsleven, waarin je mensen van alle leeftijdscategorieën hebt. Je hebt hier een relatief jong gezelschap.</p> <p><i>Ja, dat maakt het...</i></p> <p>Dat maakt het makkelijker. Tegenwoordig zijn we wel meer van technologische ontwikkelingen en dat maakt het wel makkelijker.</p>   |                           |
| <p><i>Daar staan ze wel meer open voor?</i></p> <p>Ja. Ja. Althans ik denk dat daar ook wel door gevoerd word.</p>   | Component 1               |
| <p><i>Ja. En wat zijn nou echt typisch factoren die binnen Canvas een belangrijke rol hebben gespeeld om het succesvol te maken of juist niet?</i></p> <p>Uhm ja, ik ik denk toch dat het uh het meer overzichtelijk maken van de voortgang van het dossier etcetra, dat dat wel heeft bijgedragen. Uiteindelijk moeten we ook gewoon dealen met het feit dat het een nieuw systeem is punt. En tuurlijk zijn er nu al verbeteringen mogelijk, maar dat dat weet men ook wel alleen ja dat kan niet allemaal tegelijk.</p> | Component 3/<br>Control 1 |
| <p><i>Ja, maar wat, bijvoorbeeld uhm binnen de organisatie zelf dat je denkt, nou het is wel cruciaal dat we bijvoorbeeld hebben gehad, maar dat we ook voldoende middelen hebben gehad bijvoorbeeld.</i></p>  | Component 2               |
| <p>Ja tuurlijk, men moet wel gefaciliteerd worden. Je kan niet zeggen jongens dit is het nieuwe systeem succes. Tuurlijk hebben die trainingen daaraan bijgedragen. Maar het belangrijkste is dat men er gewoon zelf mee bezig gaat. Zo'n sessie heeft acht uur geduurd, dat is leuk en in het tweede gedeelte van de middag dat mensen zelf in het dossier zitten te klikken. Maar uiteindelijk moet je het gewoon zelf tijdens je werkzaamheden doen.</p>  | Control 3                 |
| <p><i>Oké. En dat aansturen, het uiteenzetten van zo'n Canvas tool en zegt wie daarmee aan de slag gaat, wordt dat allemaal in één keer gedaan of wordt er eerst gezegd: die groepen gaan daarmee aan de slag en dan kijken we hoe het gaat. En dan rollen we het helemaal uit.</i></p>  |                           |
| <p><i>Nou eerst zijn die trainers die hebben de cursus gehad en daarna wordt dat uitgerold over alle medewerkers.</i></p> <p><i>Oké, dus dat wordt allemaal in één keer gedaan?</i></p>  | Process                   |
| <p>Ja.</p>   |                           |
| <p><i>En wordt zoiets aangestuurd door Wichiert of?</i></p>  |                           |
| <p>Uhm nee, dat is meer vanuit hoofdkantoor.</p>   |                           |

|   |                    |
|---|--------------------|
| <p><i>Ow oké en het hoofdkantoor zit?</i></p> <p>In Rotterdam. Ja, een ander zegt Amsterdam, maar ik houd het even op Rotterdam.</p> <p><i>En wat is naast Canvas nog een belangrijke innovatie proces binnen de organisatie?</i></p>   | <p>Process</p>     |
| <p>Ja, ik denk, ik denk het omgaan met wet en regelgeving natuurlijk. Kijk er is een continue wijziging van wet en regelgeving waar we mee te dealen hebben. Maar dat is een ongoing process. Ik denk dat dat eigenlijk het belangrijkste nu zijn. Ik zou nu ff niet weten wat daar dan nog meer uh.</p>  | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Bijvoorbeeld een data analyse?</i></p> <p>Ja, dat klopt dat dat is wel nieuw ook. Maar anderzijds uhm overdrijft men het soms wel, want een jaar of vier of vijf geleden gebruikte ik het ook al.</p> <p><i>Ja</i></p> <p>Dus ja, maar dat is meer, op zich is dat wel een ontwikkeling, maar het is meer van deze tijd. Weet je, en de hele grote verhalen met we doen alles met data analyse, ja nee dat is er nog niet.</p> <p><i>Want wat is het probleem van data analyse dan, als je zegt dat dat vier, vijf jaar bezig is.</i></p> <p>Nee, nee ik zeg niet dat dat al bezig is. Kijk data analyse wordt gewoon al een jaar of vier, vijf toegepast, alleen je hebt een data analyse gewoon heel veel verschillende gradaties. Kijk de eerste is gewoon het onttrekken van een journalpost vanuit een systeem en dan doen je een analyse. Alleen het data analyse waar men over spreekt, is dat je alles uit de administratie haalt. Maar ook vanuit het verkopendagboek, vanuit het magazijn, etcetra. Daar zijn we, ik heb geen klanten waar we zo ver zijn. Maar dat heeft ook gewoon te maken met het extract probleem bij de klant zelf.</p> | <p>Process</p>     |
| <p><i>Worden mensen daar voor ingezet dan die data proberen te krijgen?</i></p> <p>Ja dat wel, dat zijn collega's van IT. Alleen uh sommige systemen kan dat ook gewoon niet.</p> <p><i>Want die hebben dan bepaald soort, of eigen systemen?</i></p> <p>Ja, met SAP is natuurlijk heel bekend en daar worden heel veel scripts voor geschreven, maar het merendeel van de klanten in dit kantoor, in deze praktijk, heeft geen SAP.</p>  | <p>Control 3</p>   |

|   |             |
|---|-------------|
| <p><i>Ja, dus dan heb je al een probleem eigenlijk.</i></p> <p>Ja, ja, dat zijn allemaal van die specifieke Nederlandse pakketten die ook worden gebruikt. Ja, dat wordt dan wereldwijd niet groter gebruikt, want die data analyse scriptie wordt natuurlijk Global geschreven. Dat is lastig om daarmee om te gaan. Maar goed data analyse wordt wel gebruikt, je hebt alleen verschillende gradaties.</p>  | Component 1 |
| <p><i>Ja, en zijn er dan, of dat is natuurlijk hier ook aangestuurd binnen het als data analyse dan. Zijn daar dan ook cursussen en dergelijke voor of?</i></p> <p>Uhm dat loopt in het algemeen curriculum mee, van uh de Gam training.</p> <p><i>Hoe bedoel je?</i></p> <p>Die cursussen die die die lopen gewoon mee in het reguliere uh learning program. Uh dus als je jaarlijks je Gam training hebt. En wordt daar ook een stukje data analyse besproken.</p> <p><i>Oké.</i></p> <p>Het is niet een separate cursus voor data analyse, voor iedereen, maar er is wel, er is vorig jaar een pilot geweest waar mensen data analyse verder toepassen. Maar wat daar nu echt van in de praktijk is bar weinig.</p> <p><i>Ja, dat komt dus nog niet echt van de grond?</i></p> <p>Ja, dat komt nog niet echt van de grond. En dat gaat dan wel echt om de uitgebreide versie van data analyse.</p> | Control 3   |
| <p><i>Ja, en dat komt eigenlijk door het verzamelen van data van data analyse.</i></p> <p>Ja, en het is een andere manier van auditten, en dat is wel waar mensen nog wel moeite mee hebben. Maar daar heeft vak techniek ook nog wel moeite mee.</p> <p><i>En dat moeite hebben is dat je daar ook nog meer tijd mee kwijt bent?</i></p>   | Problems    |
| <p><i>Nee, het probleem waar ze zelf mee zitten is dat uhm oké ja we gaan data analyse, dat is prima. Maar wat hoeven we dan niet te doen.</i></p> <p><i>Ja</i></p> <p>Want het is nu allemaal extra, maar het zou in plaats van moeten zijn en dat is nog heel lastig, wat vak techniek niet kan loslaten, van oké wat gaan we dan niet meer doen. Want je doet een hele marge analyse van de omzet ectra. Nu moet je dus en die marge analyse en al die data analyse doen. Dus dat is even de vraag van oké, dan is het dus gewoon een investering en je zou het als substituten moet zien van elkaar en niet zo zeer en en.</p>  | Problems    |

|   |             |
|---|-------------|
| <p><i>Eigenlijk moeten daardoor mensen ook meer werk doen, waardoor ze ook een beetje terughouden worden?</i></p> <p>Ja, check.</p> <p><i>En dus dat is voornamelijk ook door een beperking in tijd eigenlijk ook, dat men daar gewoon druk hebben?</i></p> <p>Ook, maar ik denk dat het voornamelijk ook komt door uh, van oké welke route gaan we nu op. En en en waar moet dan data analyse aan voldoen?</p> <p><i>Want zo 'n eigenlijk duidelijke sturing en planning daarin?</i></p> <p>Dan blijven mensen gewoon liever de oude weg behandelen ja.</p>  |             |
| <p><i>En uh bijvoorbeeld de strategie die wordt ingevoerd met zo 'n data analyse of Canvas, komt die overeen met de strategie van de organisatie?</i></p> <p>Ja, maar ik denk dat deze organisatie zelf weinig in de melk heeft te brokkelen met strategie. Dat wordt gewoon vanuit hoofdkantoor bepaald.</p> <p><i>Dus dat is wel meer landelijk?</i></p> <p>Ja, of Global.</p> <p><i>Net zei je al even dat data analyse eigenlijk onderdeel is van de learning die je elk jaar hebt. Was dat bij Canvas of was dat wel een aparte cursus?</i></p> <p>Nee, dat was wel echt apart.</p> <p><i>Omdat dat dat ook wat belangrijker en wat groter is?</i></p> <p>Ja, ja.</p>  | Component 1 |
| <p><i>Oké en uhm je zei net ook al dat je in een pilot hebt meegedraaid bij Canvas. Hoe hoe werkt dat dan precies? Hoe lang duurt zoiets?</i></p> <p>Vorig jaar zomer is dan uh die Canvas uitrol geweest eigenlijk voor iedereen. En het jaar ervoor is gestart met een pilot. En daar kon je aan meedoen. En daar is ook een training aan geweest. En dat is meer voor een geselecteerd aantal mensen, omdat zij gedurende het jaar uh een dossier of twee in die pilot konden hebben. En daar kon je dus ook wel echt commentaar leveren van oké ik mis dit of ik mis dat. En dat is dan in hoe ver mogelijk meegenomen in de uiteindelijke uitrol waar iedereen mee werkt.</p> <p><i>En uh jij zegt net die mensen zijn een soort van geselecteerd. Waaraan moeten die aan voldoen?</i></p> | Process     |

|  |             |
|--|-------------|
| <p>Nou volgens mij heb je gewoon moeten opgeven en dan wordt er gewoon een selectie gemaakt. Wat die criteria zijn, dat weet ik niet.</p>  |             |
| <p><i>Oké, en dat opgeven is dus puur op intrinsieke motivatie eigenlijk?</i></p>  | Component 2 |
| <p><b>Ja.</b></p>  |             |
| <p><i>Wordt dat niet vanuit de organisatie gestimuleerd door andere dingen? Door bijvoorbeeld ik noem maar wat een bonus of iets?</i></p>  | Control 1   |
| <p><b>Nee dat sowieso niet.</b></p>  |             |
| <p><i>Dat zit sowieso niet binnen het innovatie proces gebruikt?</i></p>   |             |
| <p><b>Nee niet met een bonus.</b></p>  |             |
| <p><i>En op andere manieren?</i></p>   |             |
| <p>Nee volgens mij niet. Maar goed kijk er is nu ook een uh een app is er. Maar goed daar kon je je dus ook voor inschrijven, nou dat ik heb ik ook gedaan, en dan kan je zien wat de voortgang van je dossiers is. Kijk en dan denk je ook ik heb me daar voor ingeschreven dat lijkt me wel leuk. Dat is dus ook een intrinsieke motivatie. En ik denk niet dat iedereen dat doet. Maar goed dit zijn ook ontwikkelingen weet je wel. Dat kan je per dossier, kan je zien wat de voortgang is. Dat is natuurlijk wel leuk, maar goed uh.</p> |             |
| <p><i>Ja, en is dat, want als ik nu dan ook zo naar de telefoon kijk en de Canvas tool, dat zijn dan vaak wel technologische ontwikkelingen of niet?</i></p>   |             |
| <p>Ja</p>  |             |
| <p><i>Vaak wordt het doordat er nieuwe technologie vrij komt door de externe omgeving en dan wordt dat toegepast binnen de organisatie?</i></p>  |             |
| <p>Ja, ja.</p>   |             |
| <p><i>En uhm wat voor soort type processen heb je vooral binnen de organisatie? Zijn dat meer de langzame processen of de meer snellere radicale processen?</i></p>  | Type        |
| <p><b>Ik denk dat we voornamelijk de wat langere processen kennen. Maar dat komt vanuit Global dan. Er zit natuurlijk ook een stuk voorbereiding in wat wij niet zien. Kijk dus dat zijn sowieso langzamere processen.</b> Uh want er zullen vast wel uh nu al met een nieuwe applicatie bezig zijn als opvolger van Canvas. Maar goed dat zien wij hier natuurlijk niet. Maar zoals op kantoor als je daar iets geregeld wil hebben, kijk dan kan het wel een sneller proces zijn.</p>  |             |
| <p><i>Ja, en waar moet ik dan aan denken?</i></p>  |             |

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| <p>Uhm bijvoorbeeld als die die die algemene update sessie over Canvas en dat we een hele week uh dat is gewoon hier lokaal belegd. En dan kan dat wel gewoon snel geregeld worden uiteindelijk.</p> <p><i>Dus dat zijn meer de echt kleine veranderingen specifiek op?</i></p> <p>Ja precies, maar echte belangrijke veranderingen gebeuren ook niet specifiek op dit kantoor, dat is gewoon meer wat er opgelegd wordt.</p> <p><i>Ja, dat is dus meer vanuit Global dat dat opgelegd wordt?</i></p> <p>Ja.</p> <p><i>Dus dat komt dan eigenlijk doordat het een grote internationale organisatie is die gecentraliseerd is, waardoor je eigenlijk langzame veranderingen hebt?</i></p> <p>Ja</p> <p><i>En binnen zo'n pilot fase dan, wat zijn daar dan control systemen die worden gebruikt om dat zo effectief mogelijk te maken?</i></p> <p>Ja ik denk dat dat voornamelijk dat ze uh, afhankelijk zijn van input van gebruikers. Dat ze op die manier, uh, de kwaliteit verder verhogen.</p> <p><i>Ja dus ook wel de kennis en dergelijke.</i></p> <p>Ja, ja.</p> <p><i>Speelt daarin ook een stukje ervaring een rol?</i></p> <p>Ja, uiteraard. Want iemand die tien jaar werkt bij de organisatie of twee jaar of 26 jaar dat maakt wel een verschil. Want je kijkt gewoon naar andere dingen. Kijk iemand die een jaar in dienst is, die die kijkt misschien oké kan ik nou makkelijk een aantal controls aanmaken in het dossier. Iemand die tien jaar in dienst is, ja oké dat zal prima moeten gaan maar hoe kan ik makkelijk zien wat mijn controle strategie is bijvoorbeeld.</p> <p><i>Dus het komt niet vaak voor dat een beginnend staff in zo'n pilot zit of?</i></p> <p>Nou of juist wel.</p> <p><i>Dus een beetje divers?</i></p> <p>Ja, juist om die mix te houden.</p> <p><i>En uhm zijn er daarnaast nog op een andere manier bijvoorbeeld dat je uh ik noem maar wat waarin wordt gestuurd of waarin wordt gezegd je mag het alleen op deze manier gebruiken. Of wordt je daarin vrij gelaten?</i></p> | <p>Type</p> <p>Component 2</p> |
|--|--------------------------------|

|  |                    |
|--|--------------------|
| <p>Of er nou gedragsregels zijn weet ik niet, je moet uiteindelijk gewoon compliance zijn met de wet en regelgeving. En weet je of je dat nou in een Word verhaal doet of in een Excel verhaaltje, dat maakt niemand geen drol uit. Als het maar gewoon vastligt en goed is. Het is gefocust op de kwaliteit en niet op de lay-out uiteindelijk.</p>   | <p>Component 1</p> |
| <p><i>Nee, en uh binnen de accounting is er nu toch best wel een cultuur omslag eerst was het wel echt een business en nu wordt wel meer gefocust op kwaliteit. Tuurlijk moet je nog steeds wel quitte draaien of winst, maar het is niet meer zo dat uh puur daarop focust maar meer ook op kwaliteit focust, omdat er toch wel wat foutjes waren geweest. Wat merk jij daar nou hier wat van qua verandering qua cultuur van de organisatie?</i></p> | <p>Component 1</p> |
| <p>De verandering van de cultuur van de organisatie is dat er veel meer wordt gestuurd op kwaliteit en dat kwaliteit ook wel een belangrijke onderdeel is van de beoordelingsronde.</p>  |                    |
| <p><i>Ja, en dat wordt dus op die manier gestuurd door die beoordelingsronde?</i></p>  |                    |
| <p>Ja, en daar daar zit natuurlijk wel een component in dat niet alleen intrinsiek moet zijn. Want als jij gewoon slecht performed dan heeft dat ook te maken met je rating. Dat heeft te maken met je salaris. Daar wordt wel duidelijk gestuurd van naja oké, mensen die quality gewoon laten lopen dat is uiteindelijk uh uh.</p>   |                    |
| <p><i>En is quality daarmee de belangrijkste component in de beoordeling?</i></p>  |                    |
| <p>Ja, ja het is zo dat je als je op quality een twee scoort, dan kan je nooit een hogere overall score halen dan een drie. Stel je bent hartstikke goed met people en je kan klanten binnen halen, allemaal fantastisch en daar score je een vijf op en je hebt een twee voor quality. Dan kan je nooit hoger dan een drie uitkomen. Dus daarin zit ook wel die borging,, quality is heel erg belangrijk.</p>   |                    |
| <p><i>En is zo'n, die salaris verschuiving om het zo maar even te noemen, dus als je van een drie naar een twee gaat, is dat een salaris verlaging?</i></p>  | <p>Control 1</p>   |
| <p>Nee, het is geen salaris verlaging. Het is een mindere stijging.</p>  |                    |
| <p><i>Ah oké is die groot genoeg om mensen te motiveren daarin?</i></p>  |                    |
| <p>Nee, dat denk ik niet. Ik denk dat mensen het niet eens realiseren als je kijkt voor staff senior staff. Maar goed ik als manager weet het wel dat dat zo werkt.</p>  |                    |
| <p><i>En is het dan bijvoorbeeld hoe hoger je in de organisatie komt, hoe meer je dat voelt?</i></p>   |                    |
| <p>Ja misschien wel. Uhm goed kijk quality het is voor mij vrij makkelijk praten. Quality heeft bij mij altijd wel hoog in het vandaal gestaan. Uhm</p>  |                    |

dus dan is de verandering ook niet zo groot. Alleen je ziet wel dat, uhm ja, dat de organisatie maakt wel veranderingen daar in.

*Ja, en uhm zie je dat er vaak wordt afgeweken van zo'n drie of is dat eigenlijk niet het geval? Wat zijn echt dingen die je doet waardoor dat veranderd?*

Het gaan om het stukje niveau. Een standaard rating is hier een drie. En dan heb je het gewoon prima gedaan. Alleen er zijn mensen die gewoon meer doen of anders performen in ieder geval boven verwachting en dan kom je richting de vier. Mocht je nou underperformen dan kom je rond die twee uit. Maar het gros is een drie.

*En helpt bijvoorbeeld het mee doen met die pilots, als je dat vaak doet? Helpt dat daar wel in? Of beïnvloed dat het eigenlijk niet of nauwelijks?*

Nou je hebt natuurlijk wel een voorsprong door je kennis van Canvas. Dat wel, maar het is niet zo hé Lucien je hebt twee keer meegedaan aan de pilot. Je krijgt een vier. Het belangrijkste is dat je je werk gewoon goed doet. En dan kan je met 13 pilots mee doen en je werk niet af hebben, dan zeggen ze hé dat is niet slim gedaan, dan kan je beter meer pilots doen en je werk gewoon afmaken.

*Ja, maar als je bijvoorbeeld nu heb je dan met een pilot van Canvas gewerkt. Merk je dan dat jouw kwaliteit hoger zou zijn dan normaal of niet?*

*Uhm voornamelijk door dat ik ook die trainingen heb gegeven. Daar daar zat de informatie voorsprong in. Je hebt er al een jaar mee gewerkt en dan heb je wel een voorsprong.*

*Ja, dus door meer kennis heb je dat wel.*

Ja, maar goed nu merk je wel kijk iedereen werkt er bijna een jaar mee. Dan is dat wel bijna gelijk, dan wordt het wel weer genivelleerd.

*Oké uhm ik denk dat dat hem wel was. Dankjewel.*

Graag gedaan.

Control 3