

---

# GOOD PRACTICES

---

“MET EEN OVERALL BEOORDELING WERD ALLES PLATGESLAGEN. MET EEN GEDIFFERENTIEERDE BEOORDELING KUN JE AANGEVEN OP WELKE PUNTEN IEMAND HET GOED DOET EN WAAR NOG VERBETERING NODIG IS.”

# 6

## BEOORDELEN EN BELONEN IN LIJN MET KWALITEIT: HOE DOE JE DAT?

---

*Met haar beoordelings-, belonings- en promotiebeleid maakt een organisatie duidelijk wat gewenst gedrag is en wat ongewenst gedrag is. Als de opvattingen daarover veranderen is het logisch dat ook dat beleid verandert.*

*Accountantsorganisaties geven auditkwaliteit de hoogste prioriteit in hun doelstellingen. Daaruit volgt dat kwaliteit ook in beoordelen en belonen de belangrijkste factor moet zijn.*

*Hoe doe je dat?*

### MAAK KWALITEIT DOORSLAGGEVEND

Kwaliteit - breed dan wel specifiek gedefinieerd - is een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen doorgroeien. Pas als de kwaliteit op orde is, kan van een goede beoordeling, een hogere beloning of promotie sprake zijn. EY brengt dat principe in de praktijk door onder meer de bepaling dat de algemene beoordeling van medewerkers (en partners) niet hoger kan zijn dan 3 (op een schaal van 1 tot 5) als ze op het criterium vaktechnische kwaliteit een onvoldoende rating (1 of 2) hebben. Vaktechnische kwaliteit (Quality) is een van de vier criteria waarop EY medewerkers beoordeelt. Van de andere drie criteria (People, Operational Excellence en Markt) krijgt ook People extra gewicht: de kwaliteit van de coaching en de bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers. Kwaliteit in brede zin is daarmee doorslaggevend.

Deloitte heeft in de beoordeling van partners opgenomen dat een onvoldoende score op kwaliteit niet gecompenseerd kan worden door commercieel succes. Dat was in het verleden wel het geval. Partners die kwalitatief niet aan de maat presteren, staan een jaar 'stil' en moeten een verbeterplan maken. Na een jaar kunnen ze dan opnieuw het beoordelingsproces in.

#### SLUIT AAN BIJ DE ORGANISATIEDOELSTELLING

Beoordeling en beloning moeten in lijn zijn met de missie, visie en strategie van de organisatie. Sluiten de beoordelingscriteria niet aan bij wat in de doelstellingen gepropageerd wordt als gewenst gedrag, dan leidt dat tot weerstand. De andere kant van de medaille: als medewerkers ervaren dat de organisatie een duidelijke doelstelling heeft en dat zij vervolgens beoordeeld worden op de bijdrage die zij aan die doelstelling leveren, dan wordt dat beoordelingsbeleid een krachtig instrument tot verandering.

#### BEOORDEEL GEDIFFERENTIEERD

Beoordeel zo genuanceerd mogelijk. De vier criteria waarop EY beoordeelt zijn Quality, People, Operational Excellence en Markt. Deze vierdeling was er al vanaf manager-niveau, maar wordt nu ook toegepast vanaf staff-niveau. Jules Verhagen, bestuurslid van Assurance: "Met een overall beoordeling werd alles platgeslagen. Met een gedifferentieerde beoordeling kun je aangeven op welke punten iemand het goed doet en waar nog verbetering nodig is. Zo wordt men zich veel bewuster van de verschillende aspecten van de beoordeling."

Naast kwaliteit worden (toekomstige) partners bij Deloitte op drie andere criteria beoordeeld: hun leiderschapskwaliteiten, de manier waarop ze met teams werken (vergelijkbaar met People bij EY) en hun vaardigheid in het genereren van business.

#### STEL ONTWIKKELING ALS DOEL

Niet de beoordeling zelf is het doel van beoordelingsbeleid, uiteindelijk gaat het om de vraag of medewerkers zich kunnen ontwikkelen en verbeteren. Beoordelen en belonen is een middel om die ontwikkeling te stimuleren. EY doet dat door op meer momenten in het jaar meetpunten aan te leggen. Die hebben de vorm gekregen van extra rondes van feedback. Vrij recent is een nieuw systeem in gebruik genomen waarin medewerkers elke 90 dagen van verschillende collega's feedback vragen over hun prestaties. Deze feedback bespreekt men elk kwartaal, met als resultaat de definitie van nieuwe doelstellingen voor de volgende cyclus van 90 dagen. Als het systeem goed functioneert, is de beoordeling aan het eind van het jaar geen verrassing, maar een logisch gevolg van de eerdere gesprekken. Verhagen: "Zo halen we wat af van de druk die nu af en toe ligt op die jaarlijkse beoordeling: wat heb ik gekregen?"

Ook Deloitte stelt dat in haar beoordelingsbeleid van partners de focus niet ligt op de beoordeling zelf, maar op wat de partner met die beoordeling doet. Bert Albers, managing partner Audit & Assurance: “Hoe gaat een partner om met kwaliteitsissues? Wat is zijn houding als bijvoorbeeld tekortkomingen in zijn dossier worden aangetroffen? Je wilt dat hij ervan leert, dat hij fouten kan delen, dat hij zich kwetsbaar opstelt.”

Dat is ook een reden om, als vastgesteld wordt dat het werk van een partner niet voldoet aan de norm, niet meteen sancties op te leggen. “Als leren en verbeteren het doel is, zul je eerst willen bepalen waar de tekortkomingen aan te wijten zijn. Wat was er aan de hand?”

“WAT DEED JIJ OP DIE MOEILIJKE MOMENTEN IN JE CARRIÈRE? WAT DEED JIJ TOEN JE GEVRAAGD WERD SNEL TE TEKENEN? WAT DEED JIJ TOEN JE OP DIE ONGEBRUIKELIJKE TRANSACTIE STUITTE?”

### BEOORDEEL PARTNERS INTENSIEF

Bij Deloitte is kwaliteit doorslaggevend bij alles wat met beoordelen, belonen en promoveren te maken heeft. Het meest intensief wordt een medewerker op kwaliteit beoordeeld op het moment dat hij in aanmerking komt om als extern accountant te worden ingeschreven. Een drietal instrumenten wordt ingezet: dossierinspecties, het schrijven van een business case en tot slot een diepgaand interview.

Voor de dossierinspectie kiest het management risico-gericht een dossier: een opdracht waar de aankomend partner de leiding had, waaraan hij veel tijd heeft besteed en met een interessant risicoprofiel. Mogelijke uitkomsten: compliant, non-compliant of ‘requires improvement’.

In de - behoorlijk uitgebreide - business case wordt de kandidaat gevraagd duidelijk te maken wat afgelopen jaren zijn rol was ten aanzien van de kwaliteitsagenda en hoe hij die rol de komende drie jaar ziet. Wat is zijn plan? Welke projecten wil hij op zich nemen? Mogelijke scores: groen, oranje en rood.

In het interview tot slot wordt nog dieper ingegaan op de resultaten van de inspectie en de business case. Albers: “Dan willen we doordringen tot de kern: wat deed jij op die moeilijke momenten in je carrière? Wat deed jij toen je gevraagd werd snel te tekenen? Wat deed jij toen je op die ongebruikelijke transactie stuitte?” Uiteindelijk is de houding die de kandidaat bij deze toetsingen ten toonspreidt doorslaggevend.

### BELOON NIET ALLEEN FINANCIËEL

Als ontwikkeling en verbetering de eigenlijke doelstellingen zijn van het beoordelings- en beloningsbeleid, dan wil je die ook op andere manieren stimuleren dan alleen met financiële beloningen. Deloitte zet op kwaliteit uitblinkende partners en medewerkers geregeld in het zonnetje, ten overstaan van de gehele praktijk. Er worden bijvoorbeeld Quality Awards uitgereikt, ook aan teams. Ook worden deze mensen eerder gevraagd voor bijzondere (kwaliteits)projecten, ze krijgen meer vrijheid bij het indelen van hun team of ze krijgen de interessantste klanten in hun portefeuille.

### MAAK VERWACHTINGEN DUIDELIJK

Werk per rol in de organisatie zo duidelijk mogelijk uit wat er van iemand verwacht wordt in die positie en neem die elementen op in het beoordelingsbeleid. Op het criterium Quality onderscheidt EY in ieder geval de elementen dossierkwaliteit, de manier van samenwerken in het team, de kwaliteit van iemands projectmanagement en de kwaliteit van de verslaglegging. Deze elementen worden per rol steeds verder ontwikkeld en aangevuld.

### BLIJF UITLEGGEN

Veranderingen in beoordeling en beloning worden zelden alleen maar constructief en enthousiast ontvangen door medewerkers. Uiteindelijk gaan mensen wel datgene doen “waar ze de meeste complimenten voor krijgen”, zegt Verhagen, maar voordat het zover is moeten soms weerstanden worden overwonnen. “Bijvoorbeeld als mensen iets extra’s moeten doen, zoals nu met de 90 dagen-feedbackcyclus. Dat wordt dan in eerste instantie als een last ervaren, extra werk, terwijl ze het al zo druk hebben. Het is dan aan ons om uit te leggen dat het geen werk is, maar een extra mogelijkheid actief met de eigen ontwikkeling bezig te zijn.”

Ook op andere fronten blijft uitleg nodig. Iedereen moet het nieuwe systeem begrijpen en als dat niet meteen lukt, moet de organisatie ondersteuning kunnen bieden. Bij Deloitte vergt met name het sanctiesysteem veel uitleg, mede omdat negatieve prikkels het gevaar in zich bergen een angstcultuur op te roepen. “Dit soort systematiek moet je heel goed uitdenken en vervolgens moet je er heel transparant over zijn. Anders krijg je allemaal broodjeaapverhalen”, zegt Albers.