

originally developed by



Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Module 4

De mens centraal: de ontwikkeling
van een strategisch personeelsbeleid



Small and Medium Practices Committee
International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue, 6th Floor
New York, NY 10017 USA

This Guide to Practice Management for Small- and Medium-sized Practices was prepared by the Small and Medium Practices Committee of the International Federation of Accountants (IFAC). The committee represents the interests of professional accountants operating in small- and medium-sized practices and other professional accountants who provide services to small- and medium-sized entities.

This publication may be downloaded free of charge from the Publications and Resources section of the IFAC website: www.ifac.org/publications-resources. The approved text is published in the English language.

The IFAC's mission is to serve the public interest by: contributing to the development of high-quality standards and guidance; facilitating the adoption and implementation of high-quality standards and guidance; contributing to the development of strong professional accountancy organizations and accounting firms and to high-quality practices by professional accountants, and promoting the value of professional accountants worldwide; and speaking out on public interest issues.

The SMP Committee extends its appreciation and thanks to its Practice Management Guide Task Force for assisting the committee in developing this Guide. The Practice Management Guide Task Force consists of committee members Florin Toma (Chair), Giancarlo Attolini, Stuart Black, Aboo Abdulwahid, Cemal Ibis, Uttam Prakash Agarwal, Ricardo Rodil, and Christina Foo.

For further information, please email paulthompson@ifac.org

De Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken van het Small and Medium Practices Committee (SMP Committee), gepubliceerd door de International Federation of Accountants (IFAC) in december 2012 in de Engelse taal, is vertaald in het Nederlands door de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) in xxxxxxxx 2015 met toestemming van IFAC. IFAC neemt geen verantwoordelijkheid voor de juistheid en volledigheid van de vertaling of van acties die het gevolg van de vertaling zijn. De goedgekeurde tekst van de Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Third Edition is gepubliceerd door IFAC in de Engelse taal.

Tekst in de Engelse taal van de Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken © 2012 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Tekst in de Nederlandse taal van de Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken © 2016 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Originele titel van Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken: Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Third Edition ISBN: 978-1-60815-130-1

Introductie bij module 4

Module 4 'De mens centraal: Ontwikkelen van een strategisch personeelsbeleid' maakt onderdeel uit van de gids 'Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken' waarin totaal acht modules zijn opgenomen die de komende tijd een voor een op de website van de NBA zullen worden geplaatst. De gids is een vertaling van de derde editie van IFAC SMP Committee's Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices.

Doel van de gids is om accountantspraktijken te helpen bij een goede professionele praktijkuitoefening en bevat praktische adviezen en best practices. De gids is bedoeld om het beheer en uitoefening van kleine en middelgrote praktijken te verbeteren om de continuïteit te waarborgen en succesvoller te maken. Als zodanig behandelt de gids: de kansen en uitdagingen voor kleine en middelgrote praktijken; verbetering van concurrentievermogen, winstgevendheid en duurzaamheid van praktijken; vergroting van de deskundigheid, competentie en doelmatigheid van praktijkbeheerders; bieden van praktische hulp aan praktijkbeheerders teneinde een omgeving te scheppen die de levering van hoogwaardige diensten bevordert.

Beoogde gebruikers

De gids is primair bedoeld voor professionele accountants die werken voor of in kleine en middelgrote praktijken. Hoewel de belangrijkste gebruikers waarschijnlijk senior medewerkers zijn, kunnen bepaalde delen nuttig zijn voor junior medewerkers of dienen als kennismaking met de praktijk. Ook is de gids geschikt als naslagwerk en voor studiedoelinden.

Korte inhoud module 4:

De mens centraal: de ontwikkeling van een strategisch personeelsbeleid

In Module 4 staan uw medewerkers centraal, zij spelen een essentiële rol in het realiseren van de doelstellingen van uw praktijk. Zaken die worden behandeld zijn: uw rol als leider, personeelsproblemen die kunnen ontstaan wanneer uw praktijk groeit, alsmede het vermogen van uw praktijk om medewerkers aan te trekken, te behouden, te motiveren en te trainen.

Opmerkingen

De NBA streeft ernaar om de gids regelmatig aan te passen zodat deze de huidige best practices bevat. Uw opmerkingen ten aanzien van de gids in het algemeen en deze module in het bijzonder stellen wij dan ook zeer op prijs en zijn vooral benieuwd naar uw antwoord op onderstaande vragen:

1. Hoe gebruikt u de gids? Wordt hij bijvoorbeeld gebruikt als een basis voor training en/of als een praktisch naslagwerk, of op een andere manier?
2. Bent u van mening dat de gids alle relevante aspecten van praktijkmanagement bevat? Zo niet, welke elementen moeten worden toegevoegd of worden verwijderd?
3. Vindt u dat inhoud van de gids voldoende is toegesneden op de managementvraagstukken waarmee kleine en middelgrote praktijken worden geconfronteerd?
4. Vindt u de gids toegankelijk en goed bruikbaar? Eventuele suggesties voor verbetering?
5. Welke andere referenties, aanvullende literatuur en overige bronnen adviseert u om op te nemen? Graag zo specifiek mogelijk.

Stuur opmerkingen aan Hugo van Campen via:

E-mail: h.vancampen@nba.nl

Postadres: NBA
t.a.v. de heer H. van Campen
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
2	Uw bedrijf en uw mensen	8
3	Factoren die van invloed zijn op personeelsbeleid	9
3.1	Verwachtingen vanuit de maatschappij	9
3.2	Economische veranderingen	9
4	Uw strategie inzake personeelsbeleid	11
4.1	De mix van werknemers	11
4.2	Duidelijkheid over verwachtingen	12
4.3	Diversiteit in generaties	12
4.4	Aantrekken van generations X en Y	13
4.5	Werving	14
4.5.1	Voorkeurswerkgever	14
4.5.2	Uw arbeidsaanbod	14
4.5.3	Uw arbeidsovereenkomst	14
4.5.4	Uw wervingsplan	15
4.5.5	Uw selectieproces	15
4.5.6	Achtergrondcontrole	15
4.5.7	Sollicitatiegesprek	16
4.6	Inwerkperiode	16
4.6.1	Inwerkprogramma	16
4.6.2	Een introductie van het bedrijf	17
4.6.3	Een nadere afbakening van de individuele arbeidsvoorwaarden	17
4.6.4	Een nadere kennismaking met de specifieke eisen van de betreffende functie	17
5	Leidinggeven aan uw team	18
5.1	Het goede voorbeeld: 'Toon aan de Top'	18
5.2	Wat werknemers verwachten van leiders	19
5.3	Een team met hoogwaardige prestaties bouwen	20
5.3.1	Het vormen van een effectief team	20
5.3.2	Groefasen van een team	21
5.3.3	Leiderschapsstijlen	22

5.4	Communicatie	24
5.4.1	Model van interpersoonlijke communicatie	24
5.4.2	In zeven stappen naar praktische communicatie	25
5.5	Delegeren: De sleutel tot leverage	26
5.5.1	Wat is delegeren?	27
5.5.2	Waarom senior werknemers niet kunnen delegeren	27
5.5.3	Sleutel tot succesvol delegeren	27
6	Managen en vasthouden van werknemers	29
6.1	Motivatie	29
6.2	Vasthouden van personeel	30
6.3	Sleutel tot een productieve, samenhangende werkomgeving	30
6.4	Prestatiemanagement	30
6.5	Productiviteit versus prestatie	32
6.6	Berekenen van de productiviteit	32
6.6.1	Identificatie van de omzetcapaciteit	32
6.6.2	Vaststellen van tarieven	33
6.6.3	Berekenen van de capaciteits-/omzetbegroting	34
6.6.4	Monitoren van productiviteit	34
6.7	Beoordelen van prestaties	35
6.7.1	Vooroordelen en objectiviteit	36
6.7.2	Omgaan met onderprestatie	37
6.7.3	Beoordelingsgesprek	38
6.7.4	Een prestatieovereenkomst	38
6.7.5	Het beoordelingsgesprek: zeven stappen	40
7	Training en ontwikkeling	42
7.1	Identificeren van ontwikkelingsbehoeften	42
7.2	Ontwikkeling is een investering	43
7.3	Vergoeding	44
8	Beloning en erkenning	46
8.1	Beloning	46
8.2	Geven van erkenning	46
9	Werknemers die het bedrijf verlaten of worden overgeplaatst	48
9.1	Beëindiging	48
9.2	Vasthouden van oudere werknemers	48
9.3	Exit-enquête	49
10	Conclusie	50
11	Referenties, aanverwante literatuur en IFAC-resources	51
Bijlage 1	Checklist functioneel leiderschap	53
Bijlage 2	Functieomschrijving senior accountant/manager	54
Bijlage 3	Functieomschrijving assistent accountant	57
Bijlage 4	Functieomschrijving junior accountant	60
Bijlage 5	Persoonlijk ontwikkelingsplan	63
Bijlage 6	Prestatieovereenkomst	64

01 | Inleiding

In deze module wordt aandacht besteed aan personeelsgerelateerde vraagstukken waar u mee te maken krijgt als uw bedrijf groeit. Tijdens dit groeiproces is het vermogen van uw managementteam om werknemers aan te trekken, vast te houden, te motiveren en te leiden van cruciaal belang voor uw succes. Er zijn vele managementstrategieën voorhanden die u in kunt zetten om ervoor te zorgen dat deze periode van groei soepel verloopt. Factoren waar rekening mee moet worden gehouden hebben betrekking op de strategie van uw bedrijf ten aanzien van personeelsbeleid en de manier waarop leiderschap wordt getoond. Geschikt management van personeelsgerelateerde vraagstukken is essentieel voor een harmonieuze werksfeer.

Bij deze vraagstukken gaat het om onderwerpen als training en ontwikkeling van vaardigheden van de werknemers en het belonen en erkennen van de bijdrage die zij leveren aan het bedrijf. Het gaat echter ook om de manier van omgaan met werknemers die uw bedrijf verlaten en het overplaatsen van werknemers of om het aantrekken en vasthouden van gekwalificeerde accountants van andere bedrijven die de toekomstige leiders moeten worden van uw kantoor. De mate waarin u erin slaagt een hoog niveau van professionele dienstverlening aan te bieden wordt bepaald door de kwaliteit en het kaliber van uw mensen.

02 | Uw bedrijf en uw mensen

Het opstellen van doelstellingen voor het ontwikkelen van uw bedrijf zonder eerst de beschikbaarheid te controleren van mensen die over de geschikte vaardigheden voor uw bedrijfsmodel beschikken, kan leiden tot onnodige frustratie en tegenspoed. Uw bedrijfsplanning en personeelsstrategieën moeten op elkaar aansluiten.

Ieder bedrijf is anders qua bedrijfsstrategie, dienstenaanbod, partnerwaarden, cultuur, mix van vaardigheden, locatie en klantenbasis. Er is geen vaste formule aan de hand waarvan u de percentages voor iedere variabele kunt berekenen om uit te komen op een mix die u maximaal succes garandeert.

03 | Factoren die van invloed zijn op personeelsbeleid

3.1 Verwachtingen vanuit de maatschappij

Uw werknemers en u zijn producten van uw maatschappij. De normen en verwachtingen van de maatschappij zijn de afgelopen tien tot twintig jaar veranderd. Vandaag de dag zijn de leden van de maatschappij:

- over het algemeen goed opgeleid met een goed inzicht in hun rechten en aanspraken;
- bereid deze rechten te benoemen en op te eisen;
- eraan gehecht dat iemand (een individu of een commerciële organisatie) de verantwoordelijkheid neemt voor fouten en dat bedrijven en individuen zich verantwoorden voor hun prestaties; en
- erop gericht dat bedrijven (met name) hogere standaarden ten aanzien van ethiek en gedrag aanvaarden.

Veel van deze verwachtingen vanuit de maatschappij zijn wettelijk vastgelegd en resulteren voor werkgevers in verplichtingen en kosten die van invloed zijn op het personeelsbeleid.

Bovendien verandert de maatschappij doorlopend:

- wijzigingen in de wetgeving inzake arbeidsverhoudingen dragen in veel landen continu bij aan veranderingen in de dynamiek van de werkgelegenheid, bijvoorbeeld door meer flexibiliteit in de arbeidsomstandigheden of het aanbieden van gelijke kansen op de werkvloer;
- uit demografische gegevens over bevolkingssamenstellingen blijkt dat de maatschappij in veel landen langzaam maar zeker vergrijzen; en
- deskundigen op het gebied van maatschappelijke ontwikkelingen tonen aan dat mensen uit verschillende generaties binnen het personeelsbestand verschillende verwachtingen hebben en houdingen aan de dag leggen.

Het vakgebied van de accountancy wordt beïnvloed door dergelijke veranderingen en zal zich blijven aanpassen om tegemoet te komen aan de nieuwe verwachtingen vanuit de gemeenschap. Er wordt momenteel veel meer nadruk gelegd op de communicatie met klanten en werknemers, het beschermen van hun rechten en het opstellen van systemen en procedures om fouten te voorkomen.

3.2 Economische veranderingen

In de periode voor 2008 maakten de meeste economieën wereldwijd een langdurige, consistente en snelle groei door. Dit leidde toen tot hoge winstgevendheid en optimisme over de toekomstige bedrijfsprestaties.

Veel toonaangevende economen verwachten dat de economische veranderingen als gevolg van het instorten van het Amerikaanse banksysteem nog een aantal jaar zullen aanhouden. Dit zal van grote invloed zijn op de soorten dienstverle-

ning aangeboden door accountants, het gehanteerde prijsbeleid en de behoefte aan specifieke kennis op het gebied van accountancy. Onder dergelijke economische omstandigheden is het te verwachten dat meer klanten baat hebben bij integraal bedrijfsadvies in plaats van het alleen volgen van boekhoudkundige regels, terwijl andere diensten zoals financiële recherche en fraudebestrijding nadrukkelijker naar voren komen.

Andere factoren die het vakgebied van de accountancy voor nieuwe uitdagingen zullen stellen, worden hieronder beschreven.

Tekort aan gekwalificeerde accountants

Het accountantsberoep moet de strijd aanbinden met een groot aantal andere carrièrepaden en het aanbod van gekwalificeerde accountants komt niet overeen met de vraag vanuit de verschillende markten. Hiaten in vaardigheden worden ten dele opgevuld door het aantrekken van afgestudeerden in andere disciplines dan de accountancy, die vervolgens via een korte intensieve training boekhoudkundige vaardigheden bijgebracht worden.

Beter evenwicht tussen mannen en vrouwen

Nu steeds meer vrouwen actief worden binnen het vakgebied van de accountancy, zullen werkgevers hun personeelsbeleid moeten aanpassen om vrouwen aan te trekken en vast te houden en ervoor te zorgen dat geïnvesteerde trainingen niet verloren gaan omdat de werkgever ten aanzien van arbeidsomstandigheden inflexibel is.

Migratie van vaardigheden binnen een aantal specifieke industriële sectoren

Dit heeft een aantal voor de hand liggende gevolgen ten aanzien van de overdraagbaarheid van kwalificaties, de taalvaardigheden van migranten en andere sociale factoren, zoals de invloed op de infrastructuur en de sociale voorzieningen. Accountancy is een vaardigheid die voor veel markten nodig is.

Boekhouding en gegevensverwerking naar het buitenland uitbesteed

Bedrijven kiezen er steeds vaker voor handelingen en informatie buiten de eigen grenzen te verwerken tegen lagere kosten dan mogelijk is met behulp van de lokale beroepsbevolking.

Afremmende groei in salarissen

De veranderende dynamiek van vraag en aanbod voor boekhoudkundige vaardigheden heeft geresulteerd in een gematigder groei van salarissen vergeleken met andere segmenten van het beroep ten opzichte van voorgaande jaren.

Verwachtingen ten aanzien van pensionering van oudere werknemers

Veel werknemers willen graag vroeg met pensioen. Hoewel dit om persoonlijke redenen best gewenst kan zijn, is het niet altijd haalbaar als we kijken naar de opgebouwde pensioenen en andere spaartegoeden. Bovendien zou dit leiden tot een beperking van het aanbod aan gekwalificeerd personeel. Het is voor de toekomst belangrijk dat er beleid wordt ontwikkeld om de kennis die deze oudere werknemers door de jaren heen hebben vergaard vast te houden.

Obstakels voor het aannemen van oudere werknemers

Het is voor mensen vaak lastig om werk te vinden als zij eind veertig of begin vijftig zijn. Naarmate de generatie van de babyboomers in veel economieën vergrijst, neemt het aantal mensen in deze leeftijdscategorie uiteraard toe en zal de houding ten aanzien van het aanstellen van oudere werknemers moeten veranderen.

Terwijl een aantal van de opgesomde factoren beschouwd mag worden als positief voor het beroep, zijn andere van negatieve invloed omdat zij het aanbod aan potentiële werknemers verlagen. Het is cruciaal dat u op de hoogte blijft van deze trends, omdat zij bepalend zullen zijn voor het aanbod van en de vraag naar boekhoudkundig personeel. Hoewel het voor u niet mogelijk is invloed uit te oefenen op al deze factoren, kunt u wel degelijk proactief maatregelen treffen om uzelf te positioneren als voorkeurswerkgever.

04 | Uw strategie inzake personeelsbeleid

4.1 De mix van werknemers

Tot nu toe hebben we in deze module de mogelijke verwachtingen op de werkvloer geanalyseerd, maar hoe beoordeelt u welk type werknemer u nodig hebt?

De dynamiek binnen accountantskantoren verandert voortdurend. Er zijn andere eigendomsstructuren opgekomen en veel kantoren bewegen zich steeds meer in de richting van een structuur gekenmerkt door meer werknemers per partner. Terwijl het aandeel van mensen met ondersteunende functies geleidelijk afneemt, vormt gekwalificeerd accountancy personeel een steeds groter aandeel van het totale personeelsbestand. Bovendien voegen de bedrijven nieuwe diensten aan hun pakket toe om tegemoet te kunnen komen aan de verschillende klantbehoeften. Het is om deze reden van groot belang helder voor ogen te hebben welke vaardigheden u nodig hebt om uw bedrijfsprestaties te optimaliseren.

Bepalen van de mix van vaardigheden

Een mix van mensen en vaardigheden is een absolute vereiste. Een gebalanceerd team bestaat als het goed is uit een partner, een gekwalificeerd accountant en de nodige ondersteuning. Sommige bedrijven beschikken verder over ervaren maar niet gekwalificeerd personeel, afgestudeerden met weinig ervaring en aanvullende secretariële ondersteuning. Uiteraard heeft een nieuw bedrijf enige tijd nodig om tot de fase te komen waarin al deze werknemers volledig productief zijn, maar door deze mix in te zetten kunt u uw diensten toch op kosteneffectieve wijze aan uw klanten aanbieden.

Het bepalen van de vereiste mix van vaardigheden:

- stel een organogram op waarin alle rollen en posities opgenomen zijn die nodig zijn de behoeften van uw klanten te voldoen;
- stel voor iedere rol (zoals senior accountant, junior accountant of secretariële ondersteuning) een functieomschrijving op (zie Bijlagen 2 - 4);
- splits deze functieomschrijving uit in vereiste kwalificaties, vaardigheden, kennis en ervaring (competenties) die nodig zijn om de taken adequaat uit te voeren;
- beoordeel met behulp van deze functieomschrijvingen en uw kennis over uw huidige (en verwachte) werkzaamheden welke posities u kunt vullen. Waar zitten de gaten? Kunt u de taken anders toewijzen om te komen tot een meer gestroomlijnd proces? Kunt u bepaalde rollen of taken misschien volledig schrappen? Kunt u de werkstroom stroomlijnen of kunt u de werkstroom efficiënter verwerken als u uw processen vandaag vanaf nul opnieuw zou kunnen ontwikkelen? In managementjargon wordt dit aangeduid met de term “process re-engineering”, een techniek die waarschijnlijk noodzakelijker is in grote organisaties dan in kleine, groeiende bedrijven.

Als vuistregel kunt u aanhouden dat u het werk moet laten verrichten door de voor u goedkoopste persoon die nog in staat is het werk competent en op de meest efficiënte wijze uit te voeren.

4.2 Duidelijkheid over verwachtingen

Het is goed mogelijk dat werkgevers en werknemers verschillende verwachtingen hebben over een dienstverband.

Zo kunnen werkgevers bijvoorbeeld verwachten dat:

- werknemers hun werk altijd positief benaderen, taken met enthousiasme uitvoeren en vriendelijk zijn richting anderen.
- productieve en op basis van tarieven werkende werknemers vaak vergoedingen genereren van ongeveer twee tot vier keer hun jaarlijkse salariskosten, afhankelijk van hun ervaring en senioriteit. (Dit is niks anders dan een algemene richtlijn: ieder bedrijf moet zijn eigen prestatiedoelstellingen bepalen.) Van personeel dat geen tarieven in rekening kan brengen, wordt verwacht dat zij het overeengekomen aantal uren op productieve en efficiënte wijze uitvoeren ten behoeve van het bedrijf.
- deze werknemers aanvaarden instructies en deze naleven. Datzelfde geldt voor naleving van de binnen het bedrijf geldende procedures, beleid en werkstromen. Het komt hoogstens een enkele keer voor dat een werknemer een instructie in twijfel trekt, bijvoorbeeld om een betere benadering voor te stellen of als er een wettelijke of ethische grond is om een instructie te weigeren. Als deze discussie heeft plaatsgevonden en er een heldere koers overeen is gekomen, wordt van de werknemer verwacht dat hij zijn werkzaamheden zoals opgedragen en binnen een redelijke tijd vervult.
- werknemers met zullen initiatieven komen, bijvoorbeeld voor het verhogen van de efficiëntie, het vinden van nieuwe manieren om klanten diensten aan te bieden of het ontwikkelen van hun eigen vaardigheden. Indien nodig moet de werknemer voorafgaand aan bepaalde handelingen eerst goedkeuring vragen. Werknemers maken geen misbruik van de toegang tot internet en e-mail en behandelen klant- en bedrijfsinformatie altijd vertrouwelijk.

Werknemers zouden echter andere verwachtingen kunnen hebben:

- Een werkgever biedt een functie aan die aansluit bij de vaardigheden en ervaringen van de werknemer.
- Werknemers worden op passende wijze vergoed en beloond voor het adequaat uitvoeren van hun taken.
- Prestaties boven een verwacht niveau worden erkend en op passende wijze beloond.
- Werknemers krijgen training aangeboden om hun taken uit kunnen te voeren en de werkgever biedt daarbij de nodige tools en ondersteuning aan.
- Fundamentele rechten, zoals respect en een veilige werkomgeving, worden nageleefd.
- Er is sprake van goede communicatie tussen werkgever en werknemer, zodat eventuele problemen ervaren door de ene partij duidelijk herkend kunnen worden en de andere partij in de gelegenheid gesteld kan worden het ervaren probleem te corrigeren. Deze communicatie komt tot stand via een transparant en eerlijk proces.

Andere aspecten die door velen verlangd worden zijn goede vooruitzichten op promotie of meer verantwoordelijkheid. Omdat niet alle werknemers promotie als een vereiste beschouwen, moet dit aspect de persoonlijke behoeften van de afzonderlijke werknemers weerspiegelen.

Het is zeker niet ondenkbaar dat afzonderlijke bedrijven en werknemers nog aanvullende verwachtingen hebben. Dergelijke verwachtingen worden vaak vastgelegd in een gedragscode die onderdeel uitmaakt van de arbeidsovereenkomst.

4.3 Diversiteit in generaties

Demografen en marketeers hebben er de afgelopen jaren een goede gewoonte van gemaakt mensen in te delen in op leeftijd gebaseerde 'generaties'. Zij beweren daarbij onderscheidend gedrag en onderscheidende verwachtingen te hebben geïdentificeerd die kenmerkend zijn voor iedere groep. Het gedrag en de verwachtingen zouden het specifieke tijdvak weerspiegelen waarin de mensen opgroeiden, inclusief de invloed van belangrijke historische gebeurtenissen, culturele ontwikkelingen, sociale veranderingen, overheersende waarden en levensstijlen.

Veteranen: geboren in de periode 1929-1945

- Zijn gedisciplineerd en respecteren de wet en het gezag; en
- houden van consistentie en een gestandaardiseerde benadering.

Babyboomers: geboren in de periode 1946-1964

- Zijn optimistisch, ambitieus, trouw en leefden in de overtuiging dat werk gegarandeerd was;
- beschouwen werkgerelateerde status en symbolen als belangrijk; en
- richten zich op de werkvloer op proces en uitvoering, niet op implicaties en uitkomsten.

Generation X: geboren in de periode 1965-1979

- Hadden vaak ouders die beiden werkten;
- zijn meer vindingrijk en individualistisch, vertrouwen op zichzelf en hechten iets minder aan respect;
- richten zich op de werkvloer op relaties, uitkomsten en hun rechten en vaardigheden;
- zijn niet geïnteresseerd in langdurige carrières, zakelijke loyaliteit of statussymbolen; en
- zijn eenvoudig te werven, maar lastig vast te houden.

Generation Y: geboren in de periode na 1980

- Verwachten grote flexibiliteit op de werkvloer;
- denken anders dan de rest van het personeel;
- zijn vergelijkbaar met veteranen in die zin dat ze optimistisch, zelfverzekerd en sociaal zijn, met een sterke moraal en een gevoel voor maatschappelijke plicht; en
- voelen zich op hun gemak met 'diversiteit' en hechten veel waarde aan 'connectiviteit' (netwerken, technologie).

Hoewel mensen als individuen veel diverser zijn dan de leeftijdsgroepen waarin zij hier worden onderverdeeld, zijn zij wel degelijk gevoelig voor de algemene houdingen, verwachtingen en 'motivators' die weerspiegeld worden in de verschillende generatiegroepen.

4.4 Aantrekken van generations X en Y

Om werknemers die behoren tot de generations X en Y aan te trekken en vast te houden, kan het verstandig zijn een strategie te hanteren als de volgende:

- Ontwikkel een lerende organisatie.
- Betrek mensen bij het formuleren van doelstellingen.
- Voer persoonlijke ontwikkelingsplannen in.
- Maak gebruik van abonnementen, bijvoorbeeld voor professionele ontwikkelingstools of webgebaseerd leren.

Herformuleren van functies

- Maak gebruik van flexibele functieomschrijvingen. Binnen de accountancy kan dit betekenen dat u uw werknemers betreft bij meerdere verschillende werkzaamheden voor een klant, zodat zij een grotere betrokkenheid hebben en een relatie met de klant kunnen opbouwen.

Coachen van minder ervaren werknemers

- Generation X heeft baat bij en bloeit op van regelmatige begeleiding en coaching.
- Generation Y waardeert de inzet van veteranen als mentoren.

Trainen van leiders binnen uw organisatie

- Leiders moeten ten allen tijde woord houden en hun commitments nakomen. De generations X en Y accepteren geen onecht leiderschap. Integriteit, consistentie en oprechtheid zijn essentiële kenmerken van echte leiders.
- Zorg voor een balans tussen werk en privé.

4.5 Werving

Zodra u de gaten in uw behoefte aan personeel hebt geïdentificeerd, moet u bepalen of u deze gaten kunt opvullen met voltijdbanen, of u moet kiezen voor het uitbesteden van taken of dat u misschien parttimers moet inschakelen op specialistische vakgebieden.

Zodra hier duidelijkheid over bestaat, moet u de geschikte personen werven en selecteren. Het aantrekken van toptalent is een van de grootste uitdagingen voor de accountantskantoren van nu.

4.5.1 Voorkeurswerkgever

De term 'voorkeurswerkgever' wordt alom geassocieerd met strategieën voor het werven en vasthouden van werknemers. Daarbij gaat het over onderwerpen als bedrijfsreputatie, gezinsvriendelijk personeelsbeleid, beloning van werk, werk-omstandigheden en sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De combinatie van al deze factoren zorgt voor een impuls bij of vermindert het enthousiasme van een mogelijke werknemer om zichzelf te associëren met een bepaald bedrijf.

Als de huidige arbeidsmarkt gunstig is voor werkzoekenden, bijvoorbeeld vanwege een tekort aan accountancy vaardigheden, wordt de beleving van een organisatie als voorkeurswerkgever een belangrijke onderscheidende factor bij de vraag wie gekwalificeerd personeel in huis haalt en wie niet.

4.5.2 Uw arbeidsaanbod

Uw uitdaging bestaat eruit uw bedrijf te positioneren als voorkeurswerkgever om zo de juiste mensen aan te trekken en vast te houden. In de ideale situatie slaagt u erin een pakket te creëren dat zowel gewaardeerd wordt door uw huidige werknemers als door de mensen die u graag wilt binnenhalen. Een dergelijk pakket moet bestaan uit:

- de bedrijfscultuur: eerlijkheid, integriteit, consistentie, respect en betrokkenheid;
- arbeidsomstandigheden en beloning: stel u een beetje flexibel op, zodat de algehele uitkomst een eerlijk pakket aan voorwaarden vormt voor een eerlijke werkdag;
- ontwikkeling van vaardigheden en carrièremogelijkheden door taakomschrijvingen en flexibel en uitdagend werk; en
- reageren op individuele behoeften van werknemers en hun partners: hierbij kan het gaan om het op maat aanpassen van arbeidsvoorwaarden op een manier die het de organisatie mogelijk maakt kwaliteit, waarde en tijdige levering te bieden zonder strikt vast te houden aan één enkele set arbeidsregels.

De aard van het pakket wordt bepaald door de vaardigheden en de kennis waar u behoefte aan hebt. Als u bijvoorbeeld iemand met veel ervaring nodig hebt, is de kans groot dat u op zoek bent naar een babyboomer die alleen bereid is naar uw organisatie te komen als u veiligheid, stabiliteit en enige zekerheid voor de toekomst biedt, zoals een partnerschap of aanvullende pensioenregelingen. Als u echter iemand met specialistische vaardigheden zoekt, maar niet voldoende werk hebt om deze persoon een vast dienstverband aan te bieden, dan bent u misschien op zoek naar een Generation Y: iemand die houdt van afwisseling en flexibiliteit in het werk en minder waarde hecht aan veiligheid. Ze laten zich waarschijnlijk graag verleiden door een belofte van innovatief en boeiend werk op contractbasis, waarbij zij waardevolle vaardigheden opdoen met een hoge mate van zelfstandigheid en een goed salarispakket en waarbij er voldoende tijd overblijft voor hun hobby's.

4.5.3 Uw arbeidsovereenkomst

In een arbeidsovereenkomst worden de voorwaarden van de werkgerelateerde afspraken tussen het bedrijf en de werknemer vastgelegd. Voor deze overeenkomst karakteristieke onderwerpen hebben vaak betrekking op een omschrijving van de uit te voeren taken, de manier waarop de taken uitgevoerd moeten worden, de te betalen compensatie, loyaliteit aan de belangen van de werkgever, vertrouwelijkheid van informatie over klanten en het bedrijf, de gronden voor disciplinaire maatregelen of beëindiging, concurrentiebeding en eigendom van binnen het bedrijf aanwezige bezittingen en informatie. De overeenkomst moet ook de basis vormen voor prestatiebeoordelingen - of prestatiebeoordelingen worden gehouden en wanneer. Om al deze redenen is een arbeidsovereenkomst een belangrijk document voor het bedrijf.

4.5.4 Uw wervingsplan

Uw wervingsplan omschrijft de benadering die u kiest om mogelijke geschikte werknemers voor uw organisatie aan te trekken. Hoe presenteert u uzelf in de markt? Wordt uw bedrijf gezien als een goede plek om te werken (als een 'voorkeurswerkgever') of als een plek waar mensen over het algemeen niet al te lang blijven hangen? De manier waarop uw bedrijf wordt gezien is van invloed op het type personen dat solliciteert op een functie binnen uw kantoor en kan het aantal personen waaruit u kunt kiezen beperken. U kunt de branding van uw kantoor verbeteren door proactief aanwezig te zijn in uw lokale gemeenschap, door ervoor te zorgen dat uw mensen uw bedrijf consistent als goede plek om te werken omschrijven, door een vrije stroom van informatie aan te moedigen en door het uw mensen mogelijk te maken hun vaardigheden te ontwikkelen en gevarieerd werk uit te voeren.

Welke wervingsmethode(n) neemt u aan? Er zijn vele mogelijkheden, zoals:

- het benaderen van mensen die uw werknemers kennen en aanbevelen;
- het adverteren op vacaturesites;
- het adverteren in lokale gedrukte media, zoals kranten of op accountancy gespecialiseerde tijdschriften;
- het inzetten van gespecialiseerde werving- en selectiebureaus;
- het benaderen van (plaatselijke) universiteiten om in contact te komen met mensen die binnenkort afstuderen;
- het zoeken op de sociale netwerken zoals LinkedIn en Facebook;
- het aanmaken van een groep voor uw bedrijf op LinkedIn en/of Facebook onder de noemer "(bedrijf XYZ) is op zoek naar" en een opsomming van uw laatste vacatures met inbegrip van informatie over de manier van solliciteren;
- het bijhouden van blogs en discussieplatforms voor de accountancy om een lijst te maken van opinieleiders die vervolgens rechtstreeks benaderd kunnen worden; en
- het zorgen dat uw bedrijfswebsite continu wordt bijgewerkt zodra er nieuwe vacatures beschikbaar komen.

Twee kwesties die u in het achterhoofd moet houden tijdens uw keuze voor een wervingsplan zijn:

- Waar kunt u naar alle waarschijnlijkheid de meeste kandidaten bereiken? Bent u gebonden aan uw eigen regio of land (vanwege erkenning van kwalificaties) of kunt u iemand vanuit het buitenland aantrekken?
- Wilt u alleen kandidaten bereiken die actief op zoek zijn naar werk (actieve kandidaten) of wilt u ook mensen kunnen overhalen die momenteel al ergens anders werken (passieve kandidaten)?

4.5.5 Uw selectieproces

In de meeste landen moeten werkgevers alle sollicitanten gelijke kansen bieden en iedereen gedurende het gehele selectieproces gelijk behandelen. Om te voorkomen dat er eventuele claims van oneerlijk handelen aanhangig worden gemaakt bij plaatselijke rechtbanken, is het verstandig hetzelfde selectieproces te hanteren voor alle kandidaten die op een functie solliciteren.

Dit proces moet helder zijn voordat er voor een functie geworven gaat worden en kan uit elementen bestaan die hieronder worden opgesomd.

4.5.6 Achtergrondcontrole

Als gevolg van vertrouwelijkheid van klantinformatie, een toename van frauduleuze activiteiten en een grotere bewustwording van witwaspraktijken in verband met het financieren van terroristische acties, houden zowel klanten als overheden bedrijven steeds nadrukkelijker verantwoordelijk voor de daden van hun werknemers. Het is dan ook zeer aan te raden een bepaalde vorm van achtergrondcontrole uit te voeren van uw mogelijke kandidaten. In sommige gevallen is dit zelfs een voorwaarde in het kader van het beleid van verzekeraars van beroepsaansprakelijkheid. Hierbij gaat het van oudsher over twee verschillende zaken:

Achtergrondcontrole

Het verzamelen van informatie over gedrag in het verleden door middel van het doorzoeken van verslagen van referenten, criminele dossiers, controle op bankroeten, controle van beweringen op cv's, enz. Op basis van het gedrag in het verleden wordt vervolgens ingeschat hoe de kandidaat zich in de toekomst zal gedragen.

Assesment

Er bestaan vele verschillende vormen van assessments en een eventuele assessment moet dan ook altijd worden aangepast aan de specifieke behoeften van uw bedrijf. Assessments geven enigszins inzicht in de huidige persoonlijkheid en de gedragskenmerken van de kandidaat en hebben bewezen een veel nauwkeurigere methode te bieden voor het bepalen van toekomstig gedrag dan alleen een achtergrondcontrole.

Hoewel beide methoden een investering vragen in tijd en geld, mogen de desastreuze effecten van een onethische of op-ruiende werknemer niet worden onderschat. Als u per ongeluk toch een dergelijk iemand aanneemt, dan zal het uw bedrijf op de lange termijn veel meer kosten.

Een voorbeeld van een checklist voor arbeidsvoorwaarden maakt deel uit van het kantoorhandboek (Bijlage 4 bij module 1).

4.5.7 Sollicitatiegesprek

Het wordt u sterk aangeraden een aantal (redelijke) vaste vragen bij de hand te hebben die u aan iedere kandidaat kunt stellen. Zorg indien mogelijk altijd voor een één-op-ééngesprek, zodat u de lichaamstaal van de kandidaat kunt beoordelen en een 'gevoel' voor de persoon kunt ontwikkelen. Mocht een persoonlijk gesprek niet mogelijk zijn, dan kan het wenselijk zijn gebruik te maken van faciliteiten zoals een webcam en geen genoegen te nemen met een telefonisch gesprek. Probeer de kandidaat tijdens het sollicitatiegesprek een functieomschrijving te geven, zodat hij/zij de functie waarnaar gesolliciteerd wordt beter kan doorgronden en specifieker kan zijn in het commentaar.

Indien mogelijk moeten de gesprekken met alle sollicitanten worden uitgevoerd door dezelfde werknemers. Omdat iedere persoon een eigen benadering of perspectief heeft, draagt een vaste sollicitatie commissie bij aan de consistentie. Maak tijdens het sollicitatiegesprek aantekeningen waarop u later in het besluitvormingsproces kunt terugvallen. Deze aantekeningen kunnen bovendien gebruikt worden als bewijs in het geval een sollicitant uw besluit in twijfel trekt.

4.6 Inwerkperiode

Als u de kandidaat van uw voorkeur hebt bepaald, is het voor hen van belang dat zij uw bedrijf gedetailleerder leren kennen.

De inwerkperiode (ook wel oriëntatie genoemd) kan beschouwd worden als de laatste fase van het wervings- en selectieproces. Het is echter meteen de eerste fase van het leren en ontwikkelen. Het is een formeel proces waarin nieuwe werknemers kennismaken met het bedrijf, hun rol binnen het geheel en de manier waarop het bedrijf functioneert.

Sommige bedrijven hanteren geen formele inwerkperiode. Eigenlijk is dat een gemiste kans. Een goed beheerd programma heeft namelijk een aantal handige en goedkope voordelen - zelfs voor kleinere bedrijven - waaronder:

- De nieuwe werknemer krijgt een positieve indruk van de organisatie en wordt op deze manier nog enthousiaster over de nieuwe functie. Op deze manier fungeert het als een belangrijk element in het beperken van het personeelsverloop en de ontevredenheid onder werknemers.
- Het maakt het u mogelijk een goede werkrelatie op te bouwen met uw nieuwe werknemer, omdat u hun rol ten opzichte van anderen in de organisatie goed kunt uitleggen. Het stelt degene die verantwoordelijk is voor het inwerken in staat om de regels en voorschriften binnen het bedrijf uit te leggen en misverstanden in de toekomst te voorkomen.
- De overgang van school of universiteit/hogeschool naar werk wordt eenvoudiger voor mensen met weinig werkervaring.
- De werknemer past zich sneller aan de taken en de werkomgeving aan en verhoogt op deze manier het zelfvertrouwen. Dit leidt tot minder verstoring en verhoogt de productiviteit.

4.6.1 Inwerkprogramma

Het soort werkzaamheden en de structuur van het bedrijf zijn bepalend voor het soort inwerkprogramma. Binnen sommige organisaties gaat het om niet veel meer dan een gesprek met een partner, waarna een begeleider voor nadere informatie zorgt. Binnen grotere bedrijven kan het gaan om gesprekken met de human resources manager, partners en begeleiders met inbegrip van een aantal dagen (of weken) van opleiding.

Maak een lijst van onderwerpen die u aan bod wilt laten komen. Zorg voor een logische volgorde en gebruik het inwerkprogramma steeds weer voor iedere nieuwe werknemer, uiteraard met zo hier en daar kleine noodzakelijke aanpassingen. Over het geheel genomen zult u aandacht moeten besteden aan de volgende drie hoofdgebieden.

4.6.2 Een introductie van het bedrijf

Zorg voor een rondleiding door het bedrijf en geef informatie over:

- de geschiedenis, visie, missie, structuur, diensten en klanten;
- de communicatielijnen binnen het bedrijf, zowel formeel als informeel;
- de sector;
- de werkomgeving: beleid, regels en dagelijkse praktijk;
- bronnen van advies en ondersteuning;
- beleid inzake roken, alcohol, ongepast gedrag, vakanties en afwezigheid;
- klachtprocedures en andere relevante beleidsterreinen;
- locatie van wasruimten, kluisjes, parkeergelegenheden, toiletten, keuken en vluchtroutes;
- beveiligingssystemen zoals brandoefeningen, BHV, locatie van brandblussers en procedures in geval van een ongeluk of noodsituatie; en
- informatie over veiligheid en gezondheid op het werk.

4.6.3 Een nadere afbakening van de individuele arbeidsvoorwaarden

Geef informatie over:

- relevante beloningen en afspraken binnen het bedrijf, betalingsmethoden en relevante lokale voorschriften;
- werktijden, pauzes en sluitingstijden;
- procedures voor het bijhouden en opnemen van werktijden; en
- processen rond prestatiebeoordelingen en vereiste competenties.

4.6.4 Een nadere kennismaking met de specifieke eisen van de betreffende functie

- bied de functieomschrijvingen aan;
- stel collega's en andere mensen voor waarmee ze binnen hun functie te maken krijgen;
- wijs op eventuele promotiemogelijkheden;
- leg de mogelijkheden op het gebied van opleiding en persoonlijke ontwikkeling uit;
- bespreek details die relevant zijn voor de specifieke functie: welke tools, apparaten en materialen gebruikt worden en hoe ze verkregen kunnen worden;
- leg uit welke positie de functie inneemt binnen de gehele bedrijfsstructuur;
- leg de bedrijfssoftware uit;
- geef aan wat de begeleiders van hun verwachten; en
- geef aan wat collega's en klanten van hun verwachten.

Bied de direct relevante informatie eerst aan voordat u overgaat op meer algemene informatie. Mensen willen altijd eerst alles weten over dingen die hen direct aangaan, zoals de locatie van de toiletten, parkeergelegenheden en de manier waarop hun salaris wordt berekend.

Na een paar formele inwerkdagen kan het programma iets flexibeler worden en kan er aandacht worden besteed aan activiteiten zoals het leren over iedere afzonderlijke dienst van het bedrijf of het leren en uitvoeren van afzonderlijke taken.

Een review van arbeidsvoorwaarden, gezondheid en veiligheid op de werkplek en het beleid inzake gelijke kansen, discriminatie en intimidatie horen allemaal deel uit te maken van het inwerkprogramma voor nieuwe werknemers. Het als voorbeeld aangeboden kantoorhandboek in Bijlage 4 van module 1 geeft een overzicht van de inhoud die met nieuwe werknemers besproken zou moeten worden.

05 | Leidinggeven aan uw team

5.1 Het goede voorbeeld: 'Toon aan de Top'

Accountants worden opgeleid om deskundig te zijn in het management van informatie en systemen. Op het moment dat u de leiderschapsrol op u neemt, aanvaardt u meteen verantwoordelijkheid voor het beïnvloeden van het gedrag van anderen, voor het uitoefenen van een aanzienlijke dagelijkse invloed op hun begrip van hun functie en het bewustzijn over hun prestaties. Dit vereist de ontwikkeling van integriteit, persoonlijke verantwoordelijkheid, persoonlijke visie en zelfkennis. Het betekent werken met mensen met verschillende achtergronden, voorkeuren en persoonlijke of professionele sterktes. Maar bovenal vraagt het de bereidheid om de verantwoording te aanvaarden en daarvoor in de plaats verantwoordelijkheid terug te verwachten.

Een handige manier om onderscheid te maken tussen "management" en "leiderschap" is:

- **Management** is het werken met processen om doelstellingen te bereiken; en
- **Leiderschap** is het werken met mensen om overeengekomen resultaten te bereiken.

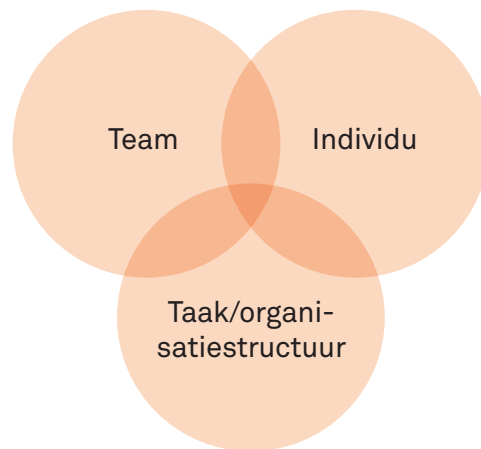
Het is belangrijk te onthouden dat processen worden gemanaged, terwijl mensen worden geleid. In hun dagelijkse werkzaamheden moeten mensen tot op zekere hoogte een balans vinden in deze aspecten, een specifieke mengeling die afhankelijk is van de algemene functie-eisen en omstandigheden. Teamleiders horen een balans te vinden tussen de taak, de persoon en het team.

Het creëren van de juiste 'Toon aan de Top' is niet alleen een belangrijk element van corporate governance, maar is ook essentieel voor effectieve handelwijzen van controlerende instanties, zo blijkt uit een schrijven uitgegeven door het IFAC Forum of Firms. In het stuk *Tone at the Top and Audit Quality* worden vijf terreinen omschreven waarin het management zogenaamde 'Toon aan de top'-kwesities aan de orde kan stellen, namelijk: strategie, communicatie, functieomschrijvingen, prestatiebeoordelingen en toezicht. Daarnaast worden er voorbeelden gegeven om het soort beleid en de procedures die ingesteld worden en het bijbehorende systeem van beloningen en sancties te verduidelijken. *Tone at the Top and Audit Quality* kan gratis worden gedownload van de IFAC-website via <http://web.ifac.org/publications>.

Model van functioneel leiderschap

Het is voor teamleiders de uitdaging om er zeker van te zijn dat er geen element is dat te veel aandacht of te veel middelen weghaalt bij de andere gebieden, zodat alle drie op gelijke wijze op elkaar ingrijpen (zoals aangegeven in Figuur 1 hieronder). Het kan zijn dat u bij tijd en wijle een kortstondige onbalans zult moeten toestaan om problemen te corrigeren of middelen aan te wenden voor specifieke doeleinden. Als het ene element de andere twee echter te lang kan overschaduwden, dan kan onbalans, conflict of onjuist functioneren het gevolg zijn.

Figuur 1: Het model waarbij team, taak en individu elkaar overlappen



Dit model geeft aan dat:

- teams het beste werken als ze weten welke taak van hen verwacht wordt (of welke uitkomst behaald moet worden) en dat er een gereede kans op succes is;
- teamleden een basisbehoefte hebben om samen te werken als team en graag gezien worden als resultaat behalend;
- ieder individu binnen het team het gevoel moet hebben goed werk te leveren en een gewaardeerd onderdeel van het team te zijn.

Effectieve leiders besteden aandacht aan al deze drie gebieden.

5.2 Wat werknemers verwachten van leiders

Mensen zijn opmerkelijk consistent in hetgeen ze verwachten van hun leiders.

Teamleden willen leiders die “eerlijk” zijn

Dat betekent:

- leiders menen wat ze zeggen;
- werknemers weten wat ze aan de leider hebben;
- leiders doen wat ze zeggen en zorgen ervoor dat hun daden in lijn zijn met hun woorden;
- leiders zijn niet bang om toe te geven dat ze niet overal een antwoord op hebben; en
- leiders stralen betrouwbaarheid uit.

Werknemers willen leiders die “competent” zijn

Dat betekent:

- leiders begrijpen wat er nodig is om een taak tot uitvoering te brengen;
- leiders hebben de mensenkennis om het team op effectieve wijze betrokken te houden;
- leiders communiceren helder, zodat werknemers weten wat er gaande is en of ze goed werk leveren;
- leiders begrijpen de capaciteiten en belangen van teamleden en houden hier rekening mee binnen het team; en
- leiders stralen respect uit.

Werknemers willen leiders die “inspirerend” zijn

Dit betekent dat leiders:

- enthousiast zijn;
- een visie hebben die ze met anderen kunnen delen;
- vooruitkijken en bouwen op het verleden;

- een omgeving scheppen die motiverend is voor werknemers;
- mensen inzetten op lange termijn doelstellingen en het behalen van kortetermijndoelstellingen naar waarde weten te schatten; en
- commitment uitstralen.

Werknemers willen leiders die “geloofwaardig” zijn

Dat betekent een leider die:

- over een bewezen staat van dienst beschikt;
- rechtstreeks met mensen omgaat;
- begrijpt dat geloofwaardigheid verdiend moet worden en snel verloren kan gaan; en
- vertrouwelijkheid uitstraalt.

5.3 Een team met hoogwaardige prestaties bouwen

Het is erg handig te begrijpen hoe u een cultuur van hoogwaardige prestaties binnen een team ontwikkelt.

Wat is een team? Mensen delen een behoefte om ergens toe te behoren en aan verbondenheid. Een effectief team ontwikkelt zich normaal gesproken uit een groep werknemers die elkaar goed hebben leren kennen, voor een bepaalde periode een gezamenlijk doel voor ogen hebben, elkaars capaciteiten kennen en weten wat ieder bijdraagt aan het succes van het geheel. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in een sportteam, een debatteam of een goed functionerend werkteam.

De leden van een team delen:

- erkenning en lidmaatschap: geaccepteerd en erkend worden als gewaardeerd lid van een afgebakend team;
- identiteit: wederzijdse erkenning en respect, overeengekomen symbolen en onderlinge verwantschap;
- open communicatie: vrije uitwisseling van informatie, ideeën en inzichten en volledige interactie tussen de teamleden;
- een gezamenlijk doel: bewustzijn over een gedeelde zaak, taak, doel, ideaal; een reden om samen te komen en samen te blijven om iets te bereiken; en
- wederzijdse verantwoording en onderlinge afhankelijkheid.

Teams vormen een krachtige tool voor het verhogen van productiviteit, creativiteit en empowerment. Ze bieden een organisatie vele voordelen, omdat ze de prestaties op het gebied van de kernactiviteiten proberen vast te houden en te verbeteren in een snel veranderende, onvoorspelbare, strategische en operationele omgeving, inclusief:

- betere besluitvorming;
- verhoogde kwaliteit;
- hogere productiviteit;
- verbeterde prestaties;
- sterkere communicatie en coördinatie;
- grotere flexibiliteit voor het individu en het bedrijf;
- betere dienstverlening;
- uiteenlopende vaardigheden en ideeën;
- hogere tevredenheid over het werk en een hogere moraal;
- lagere operationele kosten;
- faciliteren van creativiteit en innovatieve werkwijzen;
- verhoogde synergie (de effectiviteit van het geheel is groter dan de som van de individuele inspanningen);
- leiders hoeven zich niet langer bezig te houden met de details en kunnen op strategisch niveau denken; en
- opvolging.

5.3.1 Het vormen van een effectief team

- **Spreek duidelijke en haalbare doelen af**
Een team functioneert het beste als de leden duidelijk voor ogen hebben waar ze naartoe gaan en waarom.

- **Stel een duidelijk plan op**
Als een team een helder doel overeen is gekomen, kunt u de leden helpen te bepalen welke adviezen, opleidingen en andere middelen ze nodig zouden kunnen hebben. Ontwikkel een actieplan waarin vermeld staat wie wat gaat doen, voor wanneer en welke middelen of ondersteuning daarbij nodig zijn.
- **Zorg voor een duidelijke rolverdeling**
Effectieve teams bieden hun leden de macht zelfstandig te werken en verwachten van alle leden een bijdrage. Iedereen moet weten wat er van hen verwacht wordt en hoe hun prestaties gemeten worden. Wees duidelijk over de vraag welke rollen gedeeld worden. Duidelijke rollen vormen een belangrijke basis voor het geven van effectieve feedback op de prestaties.
- **Dring aan op open communicatie**
Teamleden zijn van elkaar afhankelijk om de gezamenlijk nagestreefde uitkomst te behalen. Iedereen moet het gezamenlijke doel in het achterhoofd houden, actief luisteren, vragen stellen en relevante informatie tijdig delen.
- **Moedig teamgericht handelen aan**
Een ondersteunende teamgeest stimuleert iedereen om nauw samen te werken. De teamleider moet zorgen voor een sfeer waarin samenwerken als team belangrijk wordt gevonden en moet ingrijpen als teamleden een ander gedrag aan de dag gaan leggen.
- **Zorg voor een effectieve besluitvorming**
De besluitvorming moet open en transparant zijn en indien mogelijk met alle teamleden samen plaatsvinden, met name bij veranderingen waar ze allemaal mee te maken krijgen. Het is belangrijk dat de teamleden de redenering achter besluiten goed begrijpen.
- **Verhoog het bewustzijn over groepsprocessen/groepsdynamiek**
De teamleden moeten een goed beeld hebben van de manier waarop het team samenwerkt en hoe het individu zich binnen het team gedraagt. Het team zou zich regelmatig aan een zelfbeoordeling moeten onderwerpen om na te gaan welke punten verbeterd kunnen worden.
- **Verwacht en stimuleer actieve deelname**
De meeste mensen zijn doelgerichte, sociale wezens en teams bieden hen de kans om betrokken te zijn bij het besluitvormingsproces, met name als de uitkomst ervan rechtstreeks op hen van toepassing is. Alle leden moeten de kans krijgen actief deel te nemen en hun talenten in te zetten.
- **Spreek basisregels af**
Spreek met het gehele team zo vroeg mogelijk een aantal basisregels af. Zorg ervoor dat er processen gehanteerd worden die deze basisregels versterken en neem passende maatregelen als ze niet gevolgd worden.
- **Dring aan op de best mogelijke informatie**
Het is op basis van goede informatie veel gemakkelijker om overeenstemming te bereiken over effectieve oplossingen en deze ook te behalen. Betrouwbare gegevens laten praktisch geen ruimte voor uiteenlopende meningen of onenigheid. Teamleiders horen goede processen voor het verzamelen van informatie te stimuleren en hebben hierin zelf een voorbeeldfunctie.

5.3.2 Groeifasen van een team

Er zijn vijf fasen geïdentificeerd in het vormingsproces van teams. Hoewel deze fasen het meest zichtbaar zijn bij nieuwe teams, kan ieder team bepaalde kenmerken van de verschillende fasen aan de dag leggen als er sprake is van een grote verandering - bijvoorbeeld in de teamsamenstelling, het leiderschap, de doelstellingen of de functies.

Een team hoeft de fasen niet per se in vaste volgorde te doorlopen. Veranderingen in een bepaalde fase kunnen het team terugwerpen in een eerdere fase. De teamleider moet dit proces herkennen en passend reageren om het team 'op de rails' te krijgen.

Tabel 1: Fasen van groepsvorming en groei van een team

Fasen	Gevoelens	Gedragingen
Forming	Spanning, aftasten, optimisme. Eerste voorzichtige verbondenheid met het team. Verdenkingen, angst, ongerustheid.	Pogingen de taak, acceptabel groepsgedrag en besluitvormingsprocessen te definiëren. Abstracte discussies over concepten en onderwerpen. Discussies over symptomen die niet relevant zijn voor de taak. Klachten over de organisatie en obstakels bij het uitvoeren van de taak.
Storming	Weerstand tegen de taak en verschillende benaderingen. Scherpe verschillen in houding.	Veel discussies tussen de teamleden onderling. Defensieve houdingen en onderlinge strijd. De kunde van de benoemde leider wordt in twijfel getrokken. Opstellen van niet realistische doelstellingen. Er wordt een bepaalde pikorde ervaren. Verhoogde of niet opgeloste spanning en rivaliteit.
Norming	Groeiend vermogen tot het leveren van opbouwende kritiek. Acceptatie van lidmaatschap aan het team. Opluchting: alles komt goed!	Een poging om harmonie te bereiken. Meer vriendelijkheid, elkaar dingen toevertrouwen, delen. Gevoel van samenhang in het team. Opstellen en handhaven van regels en grenzen. Opkomend gevoel van richting en focus.
Performing	Helderder inzicht in persoonlijke en groepsprocessen. Begrip voor elkaars sterktes en zwaktes. Tevredenheid over de voortgang van het team. Gevoel van gedeelde prestaties.	Constructieve zelfverandering. Vermogen om problemen binnen de groep te vermijden of de situatie in ieder geval werkbaar te houden. Nauwe verbondenheid met het team. Vooruitgang, energie, prestatie.
Adjourning	Gevoel van verlies van gezamenlijk doel. Zorgen over ontmanteling van team. Zorgen over terugtrekken uit groepsrelaties.	Output gaat omlaag/kleine conflicten. Personen trekken zich terug. Rituelen rond afscheid van het team. Onderlinge afhankelijkheid wordt minder.

Aangepast overgenomen van: Tuckman 1965 en Tuckman & Jensen 1977

5.3.3 Leiderschapsstijlen

Hoe kunt u de dingen dusdanig organiseren dat u de prestatiefase sneller bereikt? Het antwoord zit verscholen in uw flexibiliteit als leider, omdat het hanteren van een en dezelfde stijl niet voor alle personen en alle situaties even geschikt is.

Tabel 2: Leiderschapsstijlen voor effectieve teams

Leiderschapsstijl	Opbouwen van klankbord	Impact op sfeer	Wanneer geschikt
Visionair	Beweegt mensen in de richting van gezamenlijke dromen	Meest positief	Als verandering een nieuwe visie vereist, of als er een duidelijke richting nodig is
Coachend	Verbindt hetgeen een persoon wil met de doelstellingen van het team	Uitermate positief	Om mensen te helpen effectiever bij te dragen aan het team
Affiliatief	Zorgt voor harmonie door mensen met elkaar te verbinden	Positief	Om meningsverschillen binnen een team bij te leggen, te motiveren in stressvolle tijden of de verbondenheid te versterken
Democratisch	Schat de input van deelnemers naar waarde en bereikt commitment via participatie	Positief	Om ervoor te zorgen dat mensen achter het team gaan staan of om consensus op te bouwen en om waardevolle input van teamleden te krijgen
Tempo-vaststellend	Stelt uitdagende en spannende doelstellingen	Vaak uitermate negatief vanwege een slechte uitvoering	Om hoogwaardige resultaten te krijgen van een gemotiveerd en competent team
Bevelvoerend	Verlicht gevoelens van angst door duidelijk richting aan te geven in geval van een noodsituatie	Vaak uiterst negatief vanwege verkeerd gebruik	In een crisis om de negatieve spiraal te doorbreken

Aangepast overgenomen van: Goleman, Boyatzis en McKee 2002

Zoals uit het bovenstaande wel blijkt, hebben verschillende stijlen van leiderschap ieder hun verschillende toepassingen. Voor meer informatie over persoonlijkheidstypen en tools kunt u de hieronder kort beschreven onderwerpen nader bestuderen.

- **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** (ontwikkeld door Katharine Cook Briggs en Isabel Briggs Myers - zie www.myersbriggs.org) meet waar iemand energie van krijgt (extraversie/introversie), hoe iemand informatie tot zich neemt (waarnemend/intuïtief), welk besluitvormingsproces gebruikt wordt (denkend/voelend) en hoe het individu het eigen leven organiseert (waardeoordeel gevend/gewaarwordend).
- **DISC** (gebaseerd op het werk van William Moulton Marston) staat voor Dominance - verband houdend met controle, macht en assertiviteit; Influence - verband houdend met sociale situaties en communicatie; Steadiness - verband houdend met geduld, aanhoudendheid en doordachtzaamheid; en Conscientiousness - verband houdend met structuur en organisatie. Op basis hiervan kan de mate van assertiviteit, passiviteit, openheid en waakzaamheid worden gemeten.
- **Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)** (ontwikkeld door William Herrmann) is een soort van maatstaf voor cognitieve stijlen en een model dat vergelijkbaar is met MBTI en DISC.

Sinds kort wint een concept gebaseerd op andere vormen dan het intellect steeds meer terrein. Er wordt gesteld dat factoren zoals het emotionele vermogen ook van invloed zijn op de capaciteit van personen om te presteren.

- **De theorie van de meervoudige intelligentie (ontwikkeld door Howard Gardner)** bestaat uit interpersoonlijke intelligentie (het vermogen om intenties, motivaties en wensen van andere mensen te begrijpen) en intrapersoonlijke intelligentie (het vermogen om zichzelf te begrijpen en rekening te houden met eigen gevoelens, angsten en motivaties). Volgens Gardner zijn de traditionele vormen van intelligentie, zoals het IQ, onvoldoende in staat het cognitieve vermogen volledig uit te leggen.
- **Emotionele intelligentie (EI)**, vaak gemeten met de index Emotioneel Quotient (EQ), meet het vermogen van een persoon om zijn eigen emoties en die van anderen en groepen te lezen en in banen te leiden. Daniel Goleman onderscheidt vier emotionele intelligenties: zelfbewustzijn, zelfmanagement, sociaal bewustzijn en relatiemanagement. Omdat dit veel meer aangeleerde dan aangeboren intelligenties zijn, kan een leider de specifieke eigenschappen ontwikkelen en versterken.

Hoewel sommige mensen geboren leiders zijn, zijn anderen dat niet. Het is dan ook goed te weten dat vele componenten met verloop van tijd aan te leren zijn. Het is de moeite meer dan waard om hierin te investeren - leiders worden immers beloond met een proportionele toename van de productiviteit en dus met winstgevendheid.

5.4 Communicatie

Goede communicatie binnen een bedrijf is essentieel om wrijving te voorkomen en de productiviteit te verbeteren. Het staat ervoor garant dat informatie over een bepaalde klant of vaardigheid kan worden gedeeld en dat de mensen zich bewust zijn van de problemen die op andere plekken binnen de organisatie ervaren worden. Door goed te communiceren met de werknemers kan een partner de verwachtingen van het bedrijf helder overbrengen, bespreken en als redelijk laten aanvaarden door de werknemers; een dergelijke communicatie voorkomt conflicten in een later stadium.

Communicatie bevordert de professionele standaard binnen het bedrijf. Het is belangrijk dat alle werknemers weten waar ze bepaalde items kunnen vinden, hoe ze bepaalde taken moeten uitvoeren, hoe ze eventuele hiaten in hun persoonlijke kennis kunnen opvullen en wie ze om hulp moeten vragen als dat nodig is. Deze communicatie kan verlopen via e-mail en memo's, aan de hand van een aantal werkdocumenten die de manier waarop een taak wordt uitgevoerd standaardiseren, een procedurehandboek, of kan worden bereikt via bijeenkomsten met het personeel of trainingsactiviteiten.

5.4.1 Model van interpersoonlijke communicatie

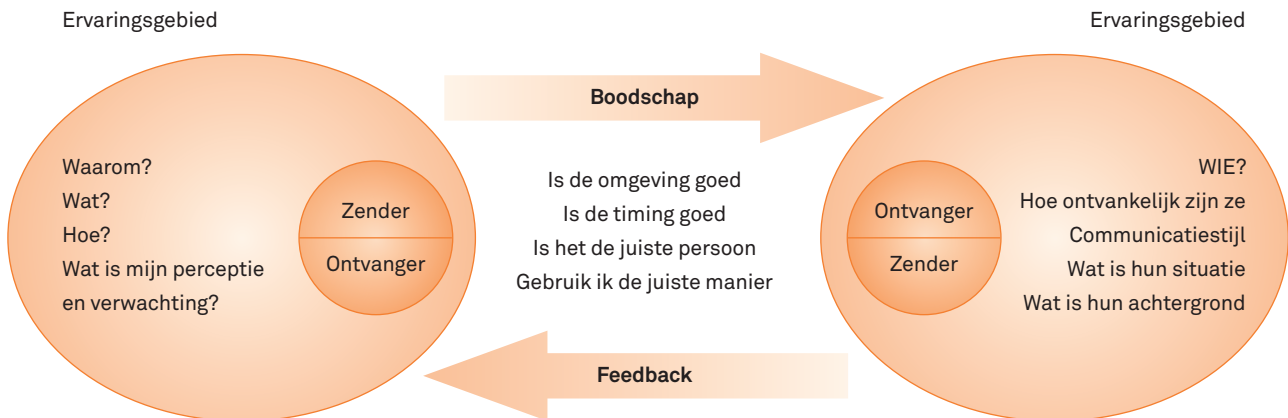
Effectieve communicatie moet leiden tot gedeeld begrip.

Zoals aangetoond in het onderstaande schema (Figuur 2) hangt de manier waarop een boodschap begrepen wordt af van de vraag hoe duidelijk het communicatieproces tussen zender en ontvanger verloopt.

Ongeacht uw reden om te communiceren moet de ontvanger:

- een voordeel zien in het aandacht besteden aan uw boodschap;
- duidelijk voor ogen hebben wat u hebt geprobeerd over te brengen; en
- de kans hebben op passende wijze te reageren (om kennis te nemen van uw boodschap, ermee in te stemmen, meer informatie op te vragen, iets te ondernemen of 'agree to disagree').

Figuur 2: Effectieve communicatie



Van effectieve communicatie is sprake als de boodschap nauwkeurig geformuleerd is en zonder ruis door het communicatiekanaal tussen zender en ontvanger gaat. De zender heeft twee belangrijke rollen: ten eerste om de oorspronkelijke boodschap over te brengen en ten tweede om feedback te gebruiken om er zeker van te zijn dat de ontvanger de boodschap juist heeft ontvangen en geïnterpreteerd. Van feedback is sprake als de zender iets van de ontvanger vraagt om op deze manier de mate van begrip te testen. Als blijkt dat de boodschap niet juist of niet volledig is ontvangen, dan kan de zender zijn boodschap anders formuleren en nader uitleggen.

Dit proces verloopt uiteraard eenvoudiger bij bijeenkomsten of telefoongesprekken dan wanneer voor een brief, memo of webpagina als kanaal wordt gekozen. Omdat deze kanalen geen directe feedback opleveren, weet u niet zeker of de boodschap juist is ontvangen. Als vuistregel kan worden aangehouden dat de beste uitkomst van communicatie bereikt wordt door meerdere kanalen in te zetten, zoals een mondelinge beschrijving ondersteund met schriftelijk materiaal.

5.4.2 In zeven stappen naar praktische communicatie

1. Voorbereiden van de boodschap

Wat is de kern van uw boodschap?

- Voor wie is het bedoeld?
- Welke uitkomst probeert u te bereiken?
- Hoe kunt u uw boodschap het beste overbrengen?
- Wat is de beste tijd?
- Wat is de beste plek?
- Zijn de belangrijkste punten duidelijk?
- Is er iets in uw boodschap dat dubbelzinnig opgevat kan worden?
- Zijn de feiten juist?
- Is de gevraagde actie duidelijk?
- Is alle benodigde informatie voorhanden?

2. Voorbereiden van uzelf

- Sta stil bij uw eigen houding en niveau van vertrouwen.
- Maak gebruik van uw assertieve vaardigheden.
- Wees alert op consistentie tussen verbale en non-verbale communicatie.
- Zorg op het moment dat u communiceert voor een omgeving die het beste in u naar boven haalt.

3. Aandacht trekken

- Wees direct en vraag de aandacht.
- Maak met vertrouwen oogcontact.
- Wek de belangstelling van de luisteraar met een gewaagde bewering, een anekdote of een directe vraag.

- Maak gebruik van levendige visuele beelden of verschillende intonaties.
- Maak uitgebreid gebruik van lichaamstaal en denk na over uw eigen positionering.
- “Dress to impress” (persoonlijke uitstraling).

4. Voorbereiden van de ontvanger

- Maak duidelijk wat u wilt communiceren of bespreken.
- Wijs op het belang van uw communicatie en/of het voordeel voor de toehoorder.
- Controleer of ze er klaar voor zijn verder te gaan.

5. Verzenden van de boodschap

- Zorg voor eenvoudig taalgebruik en benadruk de belangrijke punten.
- Spreek luid en duidelijk, verander uw stemhoogte, toon en volume om zaken te benadrukken of emotie en betekenis over te brengen.
- Wees er klaar voor te reageren op tekenen van verveling of desinteresse.
- Bouw pauzes in voor vragen of nadere uitleg.
- Vat uw boodschap samen om te zorgen voor beter begrip.
- Praat ‘met’ mensen, niet ‘tegen’ mensen.
- Verander uw benadering, indien noodzakelijk.

6. Ontvangen en verhelderen

- Luister actief en laat zien dat u in de spreker geïnteresseerd bent.
- Sluit u niet volledig af omdat u het ergens niet mee eens bent.
- Vraag om een verduidelijking, herhaling of nadere uitleg als u er niet zeker van bent of u het goed begrepen hebt.
- Probeer een en ander in eigen woorden te herhalen om te controleren of u het goed begrepen hebt.
- Zorg ervoor dat u geen hoofdzaken mist doordat u blijft hangen in het detail.
- Concentreer u op wat gezegd wordt en laat u niet leiden door uw eigen meningen, veronderstellingen of problemen.
- Neem het standpunt van de ander volledig op voordat u reageert.

7. Afsluiten

- Maak afspraken over het vervolgtraject of vraag om een reactie.
- Kom met een voorstel over hoe het verder gaat.
- Vat samen wat er tot nu toe al bereikt is.
- Plan een volgende bijeenkomst.
- Geef duidelijk aan dat u klaar bent.
- Bedank uw toehoorder voor zijn of haar tijd en aandacht.

5.5 Delegeren: De sleutel tot leverage

Binnen een accountantskantoor zijn het vaak de mensen die het hoogst in rang staan die het drukst zijn. Dit zijn de mensen die onder de grootste druk staan, die vaak de langste dagen maken en die soms eenvoudigweg niet genoeg tijd hebben om te doen wat ze zouden moeten doen.

Duidelijke signalen van problemen zijn werknemers die een partner niet kunnen benaderen om een vraag beantwoord te krijgen, een achterstand in taken die nog beoordeeld moeten worden, facturen die zijn opgesteld maar nog niet verstuurd of vragen van klanten die op een antwoord wachten. Partners zijn te druk met activiteiten voor klanten om zich bezig te kunnen houden met het management van het bedrijf.

Delegeren is cruciaal om voor partners tijd vrij te maken om klantrelaties te beheren en hun tijd en talenten op de meest efficiënte wijze in te zetten. Het is momenteel de trend dat iedere partner meer werknemers heeft die hogere niveaus van winstgevendheid behalen dan zichzelf, maar hoe meer mensen een partner onder zich krijgt, des te minder tijd zij kunnen besteden aan werkzaamheden rechtstreeks voor klanten. Delegeren is de enige manier waarop het werk effectief voltooid kan worden.

5.5.1 Wat is delegeren?

Delegeren heeft betrekking op het toewijzen van taken, verplichtingen en projecten aan uw werknemers, met inbegrip van de verantwoordelijkheid, macht en bevoegdheid om de taken af te kunnen ronden en de verwachte resultaten te kunnen behalen.

Delegeren maakt het uw team mogelijk zijn capaciteiten zo volledig mogelijk te benutten. Bovendien maakt het u mogelijk het juiste werk op het meest efficiënte verantwoordelijkheidsniveau neer te leggen, zodat uw teamleden en u aan de beste doorlooptijden binnen de markt kunnen voldoen. En in het proces breidt u ook nog eens vaardigheden uit en verbetert u de bijdragen aan het bedrijf. Tot slot maakt het u mogelijk u te richten op de grote lijnen en uw belangrijkste taken.

5.5.2 Waarom senior werknemers niet kunnen delegeren

Er zijn een aantal redenen waarom sommige partners niet kunnen delegeren:

- Delegeren betekent het verlies van een stukje controle.
- Ze willen hun relatie met hun klanten niet in de waagschaal leggen.
- De kwaliteit kan in gevaar komen als ze het werk niet persoonlijk doen.
- Het kan zijn dat ze leuk vinden wat ze doen en er tevredenheid uit halen.
- Het is sneller en eenvoudiger om de dingen zelf te doen.
- Ze kunnen het beter dan hun werknemers.

Hoewel dit misschien allemaal met de beste bedoelingen gebeurt, voorkomt deze manier van denken dat de partner de beste langetermijnresultaten voor het bedrijf behaalt.

5.5.3 Sleutel tot succesvol delegeren

1. Bepaal de taken of de verantwoordelijkheid die gedelegeerd moet worden.

Delegeer zaken die:

- tijdrovend zijn;
- een lage prioriteit hebben;
- vaak voorkomen of mechanisch uitgevoerd kunnen worden;
- anderen beter of goedkoper kunnen doen; en
- de vaardigheden van uw werknemers trainen en ontwikkelen.

Vervolgens:

- bepaal welke werknemer de taak moet uitvoeren;
- geef duidelijke instructies;
- stel een deadline voor de taak;
- stel meetpunten in waarop teruggekoppeld moet worden;
- stel een deadline voor afronding, en
- houd toezicht op de voortgang van junior werknemers.

Denk er echter aan dat er bepaalde zaken zijn die alleen u kunt doen, dat er beslissingen zijn die alleen u kunt nemen en dat er kritieke terreinen zijn die alleen u kunt afhandelen. Delegeren moet eigenlijk benaderd worden op basis van een van bovenaf naar beneden in de organisatie stromend proces. Terreinen met een laag risico, waarvoor een mindere mate van specialisatie vereist is en waar het honorarium het meest onder druk staat, zijn de eerste terreinen die voor delegeren in aanmerking zouden moeten komen.

Mensen die zelfstandig werken of partners zouden moeten proberen het werk zover mogelijk naar beneden door de organisatie heen te verspreiden, zodat zij zelf het werk overhouden waarvoor hun expertiseniveau vereist is. Hoe meer u delegeert en opleidt, des te meer uw mensen aankunnen. De cyclus van het delegeren zou van het ene niveau naar het volgende moeten gaan. In de ideale situatie zouden de partners hun tijd uiteindelijk praktisch geheel kunnen besteden aan klantbeheer, het onderhouden van klantrelaties en het management van het bedrijf en het team.

2. Bepaal welke werknemers de taken moeten uitvoeren

U kent de capaciteiten van ieder lid van uw team. U zult het liefste werk willen delegeren aan de senior werknemers waarin u vertrouwen hebt. Toch is het echter het beste als u bij het bepalen van de werkstroom bekijkt welk lid van uw team de taak het meest effectief kan uitvoeren. Als geen van de werknemers over de benodigde vaardigheden beschikt, dan moet u iemand opleiden.

3. Geef duidelijke instructies

Communiceer duidelijk de doelstelling, het tijdpad en de uitkomst van de taak, inclusief hoeveel initiatief verwacht wordt en welke mate van zelfstandigheid toegestaan is. Zorg ervoor dat u over systemen en procedures beschikt om het voltooien van een taak op consistente wijze mogelijk te maken.

4. Let erop dat u de noodzakelijke bevoegdheden en tools aanreikt

Zorg ervoor dat uw werknemers over de benodigde bevoegdheden en tools beschikken om te kunnen doen wat er van hun gevraagd wordt. Als zij de taken met succes volbrengen, dan moet u hun bijdrage aan het succes van het bedrijf erkennen.

5. Communiceer betrouwbaarheid en vertrouwen in het kunnen van uw mensen

Benadruk het belang van de taak en spreek uw vertrouwen uit in de persoon aan wie u de taak hebt gedelegeerd.

6. Stel meetmomenten in op essentiële punten

Hoewel u er verstandig aan doet taken en verantwoordelijkheden te delegeren, houdt u uiteindelijk wel de verantwoording voor de acties van uw team. Het is dus van belang dat u tijd inruimt voor het controleren van voltooid werk, het corrigeren van eventueel gemaakte fouten en het beantwoorden van eventuele vragen. Omdat uw werknemers niet over hetzelfde vaardigheidsniveau beschikken als u en de dingen vanuit een ander perspectief dan het uwe bekijken, is het essentieel dat u over een middel beschikt om op de hoogte te blijven van de acties van diegenen aan wie u werk hebt gedelegeerd. Op deze manier beschermt u de integriteit van de activiteiten van uw bedrijf.

06 | Managen en vasthouden van werknemers

Accountantskantoren onderschatten vaak de kosten van een hoog personeelsverloop. De voor de hand liggende kosten voor vervanging, zoals werving en opleiding, zijn nog maar het begin van het totale kostenplaatje. En dan is er ook nog de mogelijkheid van verstoring van de productiviteit vanwege ontevreden werknemers voorafgaand aan hun vertrek, hetgeen ook geldt voor achterblijvende werknemers die het werk op moeten pikken totdat er een vervanger is gevonden. Verhoogde druk op achterblijvende werknemers kan bovendien leiden tot lagere capaciteit voor zakelijke groei. Hoewel enig verloop in het personeelsbestand onvermijdelijk is, zal een manager die de winstgevendheid van het bedrijf wil maximaliseren zijn of haar uiterste best doen om het verloop tot een minimum te beperken en belangrijke werknemers vast te houden.

Er zijn een aantal factoren die van invloed zijn op de mate waarin u erin slaagt uw personeel vast te houden. De belangrijkste daarvan worden hieronder opgesomd.

6.1 Motivatie

Motivatie is een innerlijke drijfveer of behoefte die van invloed is op het gedrag, de houding en de reacties van het individu. Hoewel het kan zijn dat mensen zich niet van al hun behoeften bewust zijn, zijn deze behoeften wel van invloed op de werkplek.

Alhoewel mensen op vele verschillende manieren worden gemotiveerd, zijn er wel een aantal onderliggende thema's en algemeenheden die op iedereen van toepassing zijn.

De “hiërarchie van menselijke behoeften” volgens Maslow

Abraham Maslow omschreef een “hiërarchie van menselijke behoeften” in zijn in 1943 verschenen wetenschappelijke artikel ‘*A Theory of Human Motivation*’. Hij beweerde dat mensen, zodra aan hun behoeften op een bepaald niveau wordt voldaan, zich niet langer laten motiveren door deze behoeften. Zo worden mensen bijvoorbeeld niet meer gedreven door honger zodra ze gevoed worden. Aan de andere kant zijn voor mensen die verhongeren alle andere behoeften niet langer relevant en zullen zij niet door deze behoeften gemotiveerd worden. Zijn hiërarchie ziet er als volgt uit:

Lichamelijke behoeften (fysiologisch)

Dit zijn de basisbehoeften om in leven te blijven: eten, drinken, onderdak, lichamelijke en seksuele behoeften.

Veiligheid (zekerheid)

Dit weerspiegelt de behoefte om zonder gevaar te leven. In termen van werk kan dit betrekking hebben op leven zonder angst een baan of huis te verliezen. De meeste mensen hebben er behoefte aan de wereld om hen heen als geordend te beschouwen. Het hebben van een baan, of in ieder geval een bron van inkomsten, voorziet in dit niveau van motivatie.

Sociaal contact

Mensen hebben de latente behoefte om zich geaccepteerd te voelen en om in enige mate vriendschap en liefde te geven en te ontvangen. Deze behoefte komt meestal tot uitdrukking in het tot een groep behoren en vrienden hebben. Mensen die zich op de werkvloer buitengesloten voelen of geen vrienden hebben, zijn meestal eenzaam en ongelukkig. Dit weerspiegelt de universele behoefte aan verwantschap en het door anderen gewaardeerd worden.

Waardering en erkenning

Als mensen erin geslaagd zijn hun sociale behoeften te vervullen, voelen ze de behoefte om gerespecteerd te worden. Dit bouwt voort op een gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen. Mensen in allerlei verschillende functies willen het gevoel hebben dat ze hun werk goed doen, bijdragen aan hun organisaties en dat anderen hen hierom respecteren. Deze behoefte heeft betrekking op de behoefte aan zelfrespect, status, erkenning en zelfbeeld.

Zelfontplooiing

Maslow beargumenteerde dat dit de hoogste menselijke behoefte was - de behoefte om het volledige eigen potentieel te erkennen en dat potentieel ook te verwezenlijken. Op de werkvloer komt deze behoefte tot uiting in persoonlijke en professionele ontwikkeling, het aanvaarden van een uitdagende functie of het behalen van een promotie.

Zelftranscendentie

Dit is het niveau waarop het individu zelfverwezenlijking bereikt en zelfs overtreft en buiten het "zelf" gaat werken ten fa-veure van het collectieve goed van anderen. Er zijn vele voorbeelden van mensen die onbaatzuchtige en genereuze levens hebben geleid.

Sommigen hebben sterkere sociale behoeften dan anderen en niet iedereen voelt een sterke behoefte om tot grootse dingen te komen. Partners en managers moeten zich er in ieder geval terdege van bewust zijn dat iedereen behoeften heeft en dat deze behoeften afhankelijk van persoonlijke omstandigheden aanzienlijk kunnen verschillen.

Tekenen van slechte motivatie/moraal

Indicatoren van slechte motivatie/moraal binnen een team:

- hoge mate van verzuim en een hoog personeelsverloop;
- conflicten over waarden/slechte relaties; en
- lage tevredenheid, productiviteit en prestaties.

Wees alert op deze tekenen en wees erop voorbereid dit direct met de afzonderlijke werknemer of het bedrijf als geheel aan te pakken. Denk eraan: zowel te veel als te weinig werk kan een bron zijn voor spanning, stress, ontevredenheid en een lage moraal. De moraal wordt sterk beïnvloed door de houding en het gedrag van collega's, leidinggevendenden/managers en teamleden en aannames binnen de bedrijfscultuur.

6.2 Vasthouden van personeel

Het aanstellen en vasthouden van toptalent is een van de grootste uitdagingen voor de accountantskantoren van nu. Zonder passende strategieën en methoden inzake aanstellen en vasthouden is het voor een bedrijf niet mogelijk op de langere termijn hoge prestaties te blijven leveren.

Eenvoudige strategieën die u ondersteunen bij het vasthouden van personeel:

- **Ken uw mensen** en zorg voor een persoonlijke klik. Communiceer en bied regelmatig formele en informele feedback.
- **Coach en ontwikkel uw personeel.** Zorg voor positieve feedback als ze hun taken goed uitvoeren. Geef opbouwende feedback en bied een vorm van coaching aan als ze dat niet doen.
- **Creëer een bedrijfscultuur waarin betrokkenheid wordt gewaardeerd** en waarin personeel dat zich niet laat leiden door geld wordt beloond. Het mondeling complimenteren en bieden van alternatieve beloningen, zoals een training, kunnen ook motiverend werken en bijdragen aan een positieve en betrokken bedrijfscultuur.
- **Gebruik prestatiebeoordelingen** om carrièremogelijkheden te bepalen en ontwikkelingsmogelijkheden te verkennen.
- **Stel doelen op die net te hoog gegrepen lijken** en daag uw teamleden uit door ze meer verantwoordelijkheid te geven. Delegeer speciale projecten die geschikt zijn om hun leiderschapskwaliteiten te testen.

Door een positieve, betrokken en samenwerkende bedrijfscultuur te creëren, maakt u het voor uw mensen lastig om uw bedrijf te verlaten. Onthoud dat klanten graag zaken doen met werknemers die ze kennen en dat het vasthouden van goede mensen het lange termijn succes van uw bedrijf zal verhogen.

6.3 Sleutel tot een productieve, samenhangende werkomgeving

- De juiste mix van competenties en senioriteit (individueel en team als geheel);
- een motiverende omgeving;
- een goede afstemming tussen mensen en taken en een goede balans binnen het team;
- geschikte procedures voor beloning en erkenning;
- ondersteunende systemen en netwerken;
- geïntegreerde systemen voor werving, training, ontwikkeling, oriëntatie en beoordeling;
- het behandelen van mensen als individuen met unieke sterktes en voorkeuren; en
- erkenning van het feit dat verschillen kunnen bestaan in de persoonlijke stijl van collega's, tussen leidinggevendenden/managers en hun eigen managers.

Aangezien de bedrijfscultuur en de motivatie van werknemers een directe uitwerking hebben op de prestatieniveaus, zijn er maatregelen die u kunt treffen om de productiviteit te verhogen.

6.4 Prestatiemanagement

Prestatiemanagement is het gebruik van onderling gerelateerde strategieën en activiteiten om de prestaties van individuen, teams en het bedrijf als geheel te monitoren en te verbeteren. Hierbij gaat het om:

- verduidelijken van prestatiedoelstellingen (waaronder taken, uitkomsten, gedrag) en deze koppelen aan de bedrijfsplannen;
- periodieke prestatiebeoordelingen van individuen of teams ten opzichte van de gestelde doelen;
- feedback naar aanleiding van deze beoordeling;
- erkenning of beloning voor prestaties, waaronder bonussen op basis van prestaties, hogere salarissen op basis van prestaties of niet-financiële beloningssystemen;
- ontwikkeling van individu en team om capaciteiten uit te bouwen; en
- coaching of andere actie om slechte prestaties om te buigen.

Prestatiemanagement hoort een doorlopende activiteit te zijn, zodat er tijdig feedback kan worden gegeven om de prestaties op niveau te houden. Doorlopende monitoring en een continue dialoog vormen de input voor een formeel systeem van het documenteren van de prestaties van het individu - de prestatiebeoordeling. Omdat aan de uitkomst van de formele prestatiebeoordeling vaak een vergoeding en een erkenning worden verbonden, is er een hogere mate van robuustheid voor nodig, terwijl het doorlopende prestatimanagement over het algemeen iets informeler en situatieafhankelijk is.

Een goede prestatie-manager:

- communiceert een heldere 'context' waarbinnen het individu zijn of haar taken en werkzaamheden verricht;
- spreekt duidelijke doelstellingen en verwachtingen af met het team en met ieder individu;
- toont duidelijke verbanden aan tussen het werk van het individu, het team en het bedrijf;

- biedt hulp en ondersteuning als daar behoefte aan is, zonder zichzelf daarbij op te dringen;
- geeft doorlopende, tijdige en specifieke feedback;
- staat open voor het ontvangen van opbouwende feedback en probeert hiervan te leren;
- ziet prestatie management als een positieve rol;
- richt zich op onderwerpen die verband houden met prestaties, gedrag en ontwikkeling en niet met botsingen op het persoonlijke vlak;
- houdt rekening met de verschillende fasen van 'senioriteit' onder de werknemers en met veranderende omstandigheden; en
- moedigt continu leren aan en maakt gebruik van de sterktes en het potentieel van het individu.

Maar, zelfs al houdt u zich aan het bovenstaande, hoe weet u nu of een werknemer wel of niet naar behoren presteert?

6.5 Productiviteit versus prestatie

Er is een verschil tussen 'productiviteit' en 'prestatie'. Productiviteit kan eenvoudig worden gemeten met behulp van de declarabele uren, maar bij prestatie moet ook rekening worden gehouden met factoren zoals de kwaliteit van het werk, het vermogen om bestede tijd in te halen en de houding waarmee het werk is uitgevoerd. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat u twee werknemers hebt die beiden hetzelfde aantal uren voor een taak declareren, maar waarbij de ene werknemer weinig toezicht nodig heeft en het werk meteen de eerste keer goed doet, terwijl de andere werknemer veel fouten maakt en veel meer tijd van een senior werknemer vraagt ter controle van het werk en dus voor hogere kosten voor het bedrijf zorgt. Op vergelijkbare wijze kan een werknemer met een neerslachtige of rancuneuze instelling een negatieve invloed hebben op iedereen die in zijn omgeving werkt.

6.6 Berekenen van de productiviteit

6.6.1 Identificatie van de omzetcapaciteit

- Stap 1: Bepaal het aantal standaarduren dat uw mensen gewerkt hebben.
- Stap 2: Stel de tarieven vast.
- Stap 3: Bereken de capaciteits-/omzetbegroting.

Bepaal het aantal standaarduren dat uw mensen gewerkt hebben in uw bedrijf en stel voor iedereen de productiviteitsniveaus vast.

De standaarduren moeten worden berekend nadat er rekening is gehouden met vrije dagen, ziekteverzuim en wettelijk verplichte vakantiedagen. Zelfs als u meer uren maakt dan een gemiddelde werkweek is het van belang dat u een voorzichtige schatting aanhoudt.

Tabel 3: Berekenen van standaarduren (voorbeeld)

Criteria	Weken
Weken in jaar	52
Vrije dagen	(4)
Feestdagen	(2)
Ziekteverzuim	(1)
Opleiding (doorlopende professionele ontwikkeling)	(1)
Beschikbare weken	44
Uren gewerkt per week	37,5
Totaal aantal standaarduren	1.650

Aan de hand van deze benadering kunt u het aantal beschikbare uren voor het bedrijf bepalen, oftewel het aantal standaarduren.

Het beginpunt is het totaal aantal beschikbare weken in een jaar. Trek hier de tijd van af die niet beschikbaar is, zoals vrije dagen, feestdagen, ziekteverzuim en opleiding van het personeel in het kader van hun doorlopende professionele ontwikkeling. Dit levert het aantal beschikbare weken op.

Vermenigvuldig deze uitkomst met het aantal per week gewerkte uren.

Het resultaat is het totaal aantal standaarduren per jaar.

De bovenstaande tabel kan gebruikt worden om het aantal standaarduren voor uw bedrijf te bepalen. U kunt deze tabel als template gebruiken en aan uw specifieke situatie aanpassen. Zo kan het aantal vrije dagen en feestdagen afwijken van het hierboven gebruikte aantal en per land verschillen. Dat geldt ook voor het aantal standaarduren per week.

Productiviteitsniveaus hebben betrekking op het niveau van declarabele uren binnen de beschikbare periode. Aangezien werknemers over het algemeen ook een aantal niet-declarabele taken hebben, zoals het invullen van een urenregistratie, professionele ontwikkeling en teambijeenkomsten, biedt Tabel 4 een richtlijn voor het bepalen van deze niveaus.

Tabel 4: Berekenen van standaarduren (voorbeeld)

Positie	Productiviteitsniveau
Partner	50 - 70%
Professionele werknemers	70 - 80%
Ondersteunende werknemers	Hangt af van taken

Bij het vaststellen van de productiviteitsdoelstellingen is het van belang er goed bij stil te staan dat de productiviteitsniveaus afhankelijk zijn van het bedrijfsmodel en het soort werk. Zo vereist controlewerk over het algemeen een hoger niveau aan efficiëntie dan advieswerk, waarvoor weer een hogere per uur te declareren prijs wordt berekend.

6.6.2 Vaststellen van tarieven

Voor iedere positie zullen de in rekening gebrachte tarieven verschillen. Kantoorlocatie, marktwerking, salaris en ervaring zijn allemaal factoren die bepalend zijn voor de verschillende tarieven. Er is sprake van een commerciële wisselwerking. Aan de ene kant wilt u competitieve en realistische tarieven hanteren om te voorkomen dat u uzelf uit de markt prijst of te veel tijd kwijt bent aan het afhandelen van klachten over de hoge vergoedingen. Omdat uw tarieven aan de andere kant echter uiteindelijk wel uw winstgevendheid bepalen, wilt u ook niet te weinig in rekening brengen.

Aangezien de door u in rekening gebrachte tarieven de senioriteit en ervaring van uw werknemers moeten weerspiegelen, is het een goede optie om eerst het tarief voor de partners te berekenen en vervolgens de tarieven topdown door de organisatie omlaag vast te stellen (zie Tabel 5).

Tabel 5: Tarieven

Positie	Tarief
Partner	100%
Manager	75 - 80%
Senior	55 - 60%
Afgestudeerde	40 - 50%
Ondersteunende werknemers	50% of minder, afhankelijk van de rol

Een andere mogelijkheid is een gedetailleerde berekening met een vermenigvuldigingsfactor, die wordt toegepast op de salariskosten van iedere werknemer. Om voor iedere werknemer een bedrag te bepalen, houdt de vermenigvuldigingsfactor rekening met de overheadkosten van uw bedrijf, het verwachte aantal gewerkte en declarabele uren en de gewenste winstmarge.

6.6.3 Berekenen van de capaciteits-/omzetbegroting

Uit de bovenstaande informatie kan de omzetcapaciteit worden bepaald. Tabel 4.56 laat zien hoe dit voor een individu in zijn werk gaat.

Tabel 6: Individuele omzetcapaciteit

Personeelslid	Standaarduren	X	Efficiëntieniveau per uur	X	Tarief	=	Omzetcapaciteit
John Smit Jan Zwart Marie Bruin	1.650	x	75%	x	€ 160	=	€ 198.000

Deze procedure zorgt niet alleen voor een begroting voor het bedrijf, maar stelt meteen een aantal productiviteitsstandaarden vast ten opzichte waarvan de werknemers beoordeeld kunnen worden. Zodra u uw jaarlijkse begroting hebt vastgesteld, splitst u deze uit op maandbasis en meet u de daadwerkelijke productiviteit ten opzichte van de begroting. Als de begroting niet gehaald wordt, moet u kijken wat hiervoor de redenen zijn.

6.6.4 Monitoren van productiviteit

Tijd is een essentiële factor voor ieder accountantskantoor en het is dan ook van belang dat een manager toezicht houdt op de inzet van tijd en de productiviteit van werknemers.

1. Stel productiviteitsnormen op en communiceer deze door de hele organisatie

Er kan pas toezicht op productiviteit plaatsvinden als de productiviteitsnormen zijn vastgesteld. Dergelijke standaarden worden op twee niveaus vastgesteld. Het eerste is het percentage declarabele uren dat van werknemers wordt verwacht; het tweede is de tijdbegroting voor afronding van afzonderlijke taken voor klanten.

Deze normen moeten realistisch en haalbaar zijn. Als ze te stringent zijn, zouden werknemers de kwaliteit van het werk ondergeschikt kunnen maken om het doel maar te behalen. Als ander uiterste zou er teveel tijd verloren kunnen gaan aan onnodige taken als de standaard te flexibel is.

Voor werknemers die zich met name bezighouden met administratieve en ondersteunende taken zouden andere normen opgesteld moeten worden.

De binnen het bedrijf gehanteerde normen moeten richting alle werknemers worden gecommuniceerd. U kunt niet verwachten dat uw werknemers streven naar een doel waarvan ze niet op de hoogte zijn.

2. Laat uw werknemers continu een urenregistratie en declaratiesysteem bijhouden

De meeste bedrijven maken gebruik van urenregistraties om klanten te kunnen factureren voor de uitgevoerde werkzaamheden, maar deze registratie kan ook gebruikt worden om de productiviteit van werknemers bij te houden. Urenregistraties moeten de naam of code van de klant, het soort werkzaamheden en de bestede tijd bevatten. Dit stelt de partner of manager in staat zowel het aantal productieve uren als de tijd besteed aan iedere taak bij te houden.

Om de tijd besteed aan iedere taak nauwkeurig bij te kunnen houden, moeten de urenregistraties meerdere keren per dag worden bijgewerkt. Het is handig als uw werknemers hier een gewoonte van maken, zodat ze alle details over waar ze aan werken nauwkeurig kunnen vastleggen.

3. Leg de tijdoverzichten en ingediende facturen iedere maand naast de overeengekomen normen

De meeste managementpakketten voorzien in een rapportfunctie waarmee het aantal productieve uren voor iedere werknemer kan worden afgezet tegen de normen. Dit biedt u inzicht in de vraag of een bepaalde werknemer de begroting voor een bepaalde maand wel of niet heeft gehaald.

4. Bekijk de gegevens op eventuele afwijkingen en bespreek deze met de werknemer

Mochten zich significante afwijkingen voordoen, dan moet u dit onmiddellijk met uw werknemer bespreken om inzicht te krijgen in de reden waarom de begroting niet wordt gehaald. Misschien zijn de begrotingen niet realistisch of haalbaar. Misschien zijn er andere belemmeringen die het behalen van de afgesproken standaard onmogelijk maken, zoals slecht functionerende apparatuur. Als geconcludeerd wordt dat er geen sprake is van onhaalbare doelen of andere belemmeringen, kan een opleidingsplan worden overwogen om de werknemer te helpen in de toekomst wel aan de doelstellingen te voldoen.

5. Neem de noodzakelijke maatregelen om de productiviteit te verhogen

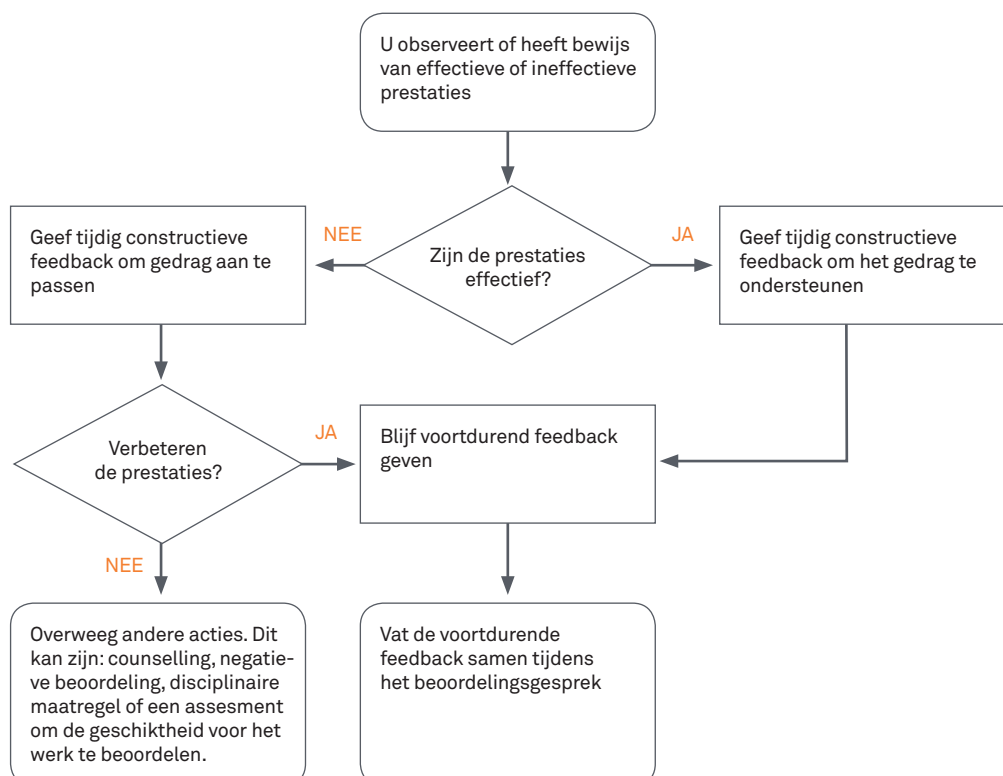
Als het gaat om productiviteit dan vullen praatjes geen gaatjes, maar is actie vereist. Hierbij kan het gaan om zoiets eenvoudigs als het verminderen van herstelwerk, het instellen van nieuwe standaardsystemen zoals werkwijzen en procedures, het repareren of vervangen van apparatuur die de inspanningen van de werknemers hindert of het aanbieden van training.

6.7 Beoordelen van prestaties

Prestaties kunnen worden vastgelegd door:

- directe observatie (productiviteit, houding en gedrag);
- beoordeling van output (kwaliteit, kwantiteit, proces, product en teruglevertijd);
- mate van naleven van overeengekomen prestatiestandaarden;
- informatie van monitoringsystemen, audits en reviews;
- formele en informele gesprekken/feedback; en
- een rapport of klacht van een collega-werknemer, klant of andere persoon.

Figuur 3: Beoordelen van prestaties



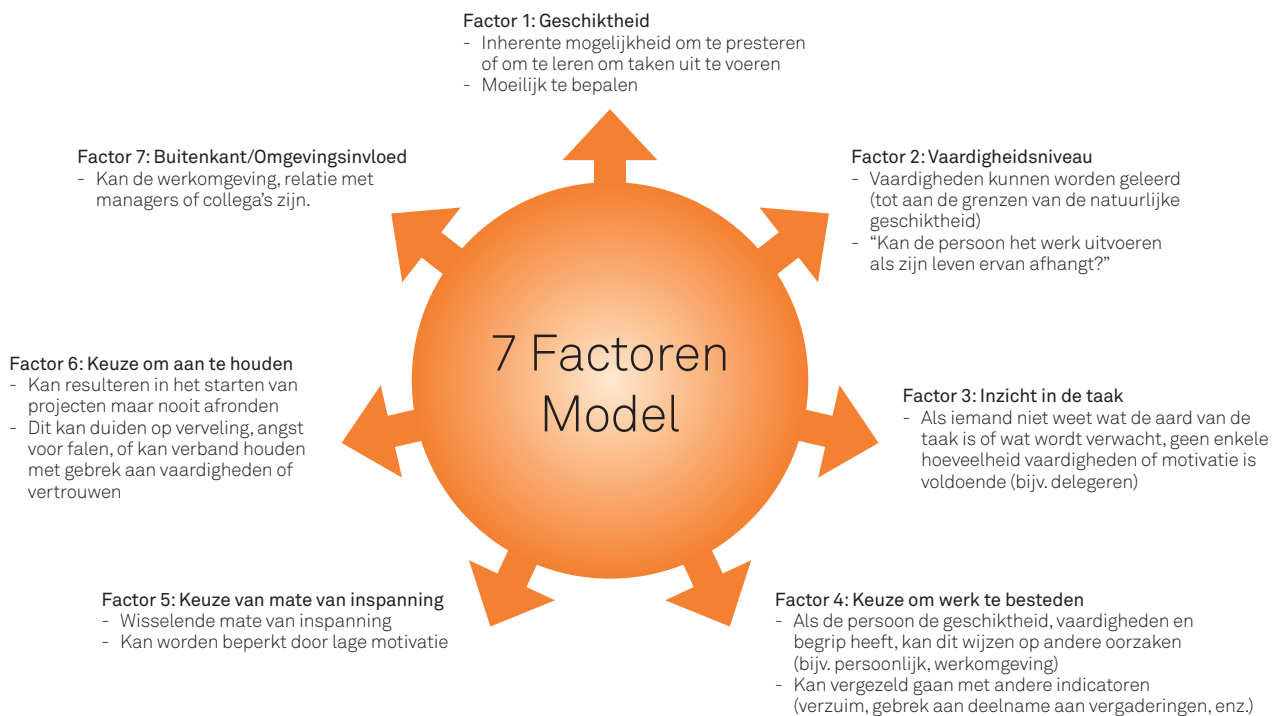
6.7.1 Vooroordelen en objectiviteit

Het is belangrijk eerlijk te zijn bij het beoordelen van prestaties. Om zeker te zijn van eerlijkheid, is het essentieel dat u zich bewust bent van een aantal van de meest gebruikelijke vormen van vooroordelen die van invloed kunnen zijn op uw manier van beoordelen.

Tabel 7: Veelvoorkomende vooroordelen bij beoordelingen

Eerste indruk	Eerste indrukken die niet worden onderbouwd door bewijs uit de praktijk.	Het halo- of horn-effect	Toestaan dat goede of slechte prestaties in een of twee gebieden de beoordeling van andere gebieden verkleuren en leiden tot een goede (halo) of slechte (horn) beoordeling.
Contrasteffect	Mensen beoordelen ten opzichte van andere mensen en niet puur en alleen ten opzichte van de functie-eisen.	Centrale tendens	De gewoonte om mensen te beoordelen als 'gemiddeld', niet heel goed of heel slecht.
Gelijkheid/kloonfactor	Neiging om anderen hoger in te schatten als ze gelijk zijn aan uzelf.	Aannames/horen zeggen (de persoon is lui, oneerlijk, enz.)	'Hiaten opvullen' zonder direct bewijs, of door te geloven wat anderen zeggen.
Recentheid/prominentie	Neiging om mensen te beoordelen op recent gedrag.	Over/Onder-erkenning (meegaand of te strikt)	Hoger of lager beoordelen dan terecht: de meest gebruikelijke vorm is 'meegaandheid'.
Persoonlijk/persoonlijkheid	Richten op factoren die bepalend zijn voor persoonlijkheid en niet op gedrag dat veranderd kan worden.	Opportunisme	Het negeren van factoren buiten de invloedssfeer van de werknemer die kunnen bijdragen aan een goede of slechte prestatie: lof of schuld kan ten onrechte worden toebedeeld aan de werknemer.
Stereotypen/vooroordelen	Te veel richten op een of twee kenmerken kan leiden tot ongewenste generalisatie.	Foute erkenning	Neiging om succes of mislukking uitsluitend toe te schrijven aan individuele inspanning en vermogen in plaats van het bestuderen van de rol die andere factoren (zoals factoren van het gehele systeem) mogelijk gespeeld hebben.
Directe/indirecte discriminatie	Ervan uitgaan dat iedereen eenzelfde werkstijl moet hebben, in plaats van prestaties te koppelen aan meetbare indicatoren voor het bereiken van mijlpalen.		

Figuur 4: Beoordelen van prestaties: Zeven factoren model



Als een personeelslid niet in overeenstemming met de verwachtingen presteert, moeten er een aantal stappen gevolgd worden. Deze worden hieronder beschreven.

6.7.2 Omgaan met onderprestatie

De eerste stap is de mogelijke oorzaak van onderprestatie te doorzien. Erken dat de prestatie minder kan zijn als gevolg van:

- veranderingen in doelstellingen, taken of prioriteiten;
- onduidelijke of onrealistische rollen, verantwoordelijkheden of prestatieverwachtingen;
- achterwege blijven van doorlopende feedback of het geven van feedback die niet specifiek gericht is op de slechte prestatie;
- gebrek aan vaardigheden of kennis waaraan niet voldoende aandacht is besteed;
- wisselende of geringe motivatie gerelateerd aan organisatorische of persoonlijke kwesties;
- structurele of organisatorische veranderingen (bijv. nieuwe IT-systemen, veranderingen in procedures of beleid);
- bewust wangedrag;
- slechte besluitvormingsprocessen die leiden tot onbedoelde gevolgen;
- persoonlijke kwesties buiten het werk om, zoals familie, gezondheid, financiën, enz.; en
- een tekort aan middelen (zoals financiële middelen of systemen) of ondersteuning (zoals steun van het team, collega's of het management).

Het gaat er nu om te bepalen welke van deze factoren de oorzaak is voor het onderpresteren van de werknemer en vervolgens maatregelen te treffen om de situatie te corrigeren. Dit kan inhouden:

- het regelmatig geven van informele, opbouwende feedback over de prestatie;
- aan de orde stellen van leer- en ontwikkelingsbehoeften;
- bieden van ondersteuning, informatie en coaching;
- aanpakken van problemen rond systemen en fysieke middelen;
- aanpassen van de afspraken over prestaties als deze in eerste instantie te hoog gegrepen waren;
- veranderen van verantwoordelijkheden om beter aan te sluiten op de interesses, vaardigheden en ambities van de persoon; of
- instellen van een formele adviesprocedure die uiteindelijk tot beëindiging van het dienstverband leidt als de prestatie niet binnen een specifiek tijdsbestek verbetert.

Het is belangrijk altijd voor open communicatie met de werknemer te zorgen. Houd hierbij het volgende in gedachten:

- Schuif nooit zaken voor u uit. Pak een kwestie direct aan als deze naar voren komt, omdat uw werknemers zich anders af zullen vragen of u het probleem wel echt wilt corrigeren.
- Als u het gesprek met een werknemer aangaat over slechte prestaties, dan moet u altijd aangeven waarom het een probleem is en vervolgens overgaan op maatregelen om te voorkomen dat het nogmaals voorkomt. Hiermee verandert u de focus van schuld naar verbetering.
- Vraag de werknemer indien mogelijk naar suggesties om te voorkomen dat het nogmaals gebeurt. Moedig de persoon aan de verantwoordelijkheid te nemen en bied hulp aan bij het implementeren van een oplossing.
- Richt uw opmerkingen op de prestatie, niet op de persoonlijkheid. Beperk uw commentaar tot concrete voorbeelden van ongepaste prestaties en vermijd suggesties dat de persoon lui, onverschillig of incompetent zou zijn.
- Denk eraan dat het om prestaties te verbeteren vaak nodig is eerst angst weg te nemen. Het inboezemen van angst leidt veel eerder tot lagere prestatie, minder loyaliteit en lagere inspanning.
- Als u effectieve prestaties niet erkent en geen lof hebt voor degenen die goed presteren, dan zult u nooit effectief zijn in de omgang met problematische prestaties!

Denk eraan dat zelfs de beste werknemers een discussie over ongepaste prestaties onplezierig vinden. Omdat sommigen het persoonlijk opvatten, moet u er altijd op voorbereid zijn dat mensen in de defensieve rol schieten. Trap niet in deze val. Blijf de baas over uzelf en de situatie.

6.7.3 Beoordelingsgesprek

Dit is de term waarmee het formele proces van de beoordeling van prestaties bedoeld wordt. Er zijn vele manieren waarop een systeem van prestatiebeoordeling geïmplementeerd kan worden en een en ander hangt af van variabelen zoals:

- de omvang van het bedrijf;
- de verhouding tussen werknemers en partners - de tijdsefficiëntie die nodig is;
- hoe goed partners en senior managers thuis zijn in processen rond prestatiebeoordelingen;
- de mate van technologische verfijning binnen de organisatie; en
- het bedrag dat de partners bereid zijn te investeren in het opstellen van een systeem.

Ongeacht de gebruikte methode zijn er een aantal uitgangspunten die altijd hetzelfde zijn.

Een prestatiebeoordeling in de meest eenvoudige vorm moet in ieder geval bestaan uit een beoordeling van de prestatie door de leidinggevende en het individu zelf ten opzichte van de prestatie-indicatoren die in de functieomschrijving zijn vastgelegd (zie Bijlagen 2 - 4). Eventuele afwijkingen in de beleving van de prestatie worden vervolgens besproken totdat er een gezamenlijke invulling is bereikt. Deze interpretatie wordt digitaal of schriftelijk vastgelegd.

Voor uitgebreidere vormen van beoordeling is in ieder geval het verzamelen van informatie noodzakelijk. Als u bijvoorbeeld meerdere zienswijzen op de prestatie wilt naast de mening van de leidinggevende en het individu zelf, dan kunt u een proces overwegen dat bekend staat als 360-graden feedback. In dergelijke gevallen vullen de ondergeschikten van de persoon in kwestie, collega's en leidinggevendenden allen een vragenlijst met feedback over de persoon in die vervolgens de basis vormt voor de gesprekken over de prestaties.

Ongeacht de complexiteit van het systeem van uw keuze, zult u in ieder geval met iedere werknemer een prestatieovereenkomst moeten sluiten. Zie Bijlage 6.

6.7.4 Een prestatieovereenkomst

Essentiële resultaatgebieden

De essentiële resultaatgebieden vormen het hart van de overeenkomst. Ze bieden het raamwerk waarbinnen de formele feedback plaatsvindt.

- Ze geven aan wat er van een werknemer verwacht wordt, met inbegrip van activiteiten, taken of speciale projecten.
- Ze zijn opgesteld om inzichtelijk te maken op welke manier de werknemer bijdraagt aan het behalen van de bedrijfs doelstellingen.
- Ze bieden erkenning voor bijdragen aan een teamomgeving, of voor het veranderen van de werkplek in een positieve omgeving om in te werken, niet alleen voor declaraties gegenereerd ten behoeve van het bedrijf.

Prestatiemaatstaven

Deze maatstaven beschrijven in algemene termen hoe de taak uitgevoerd zou moeten worden.

- Ze geven aan hoe goed de werknemer verwacht wordt de belangrijkste activiteiten binnen ieder resultaatgebied uit te voeren.
- Ze vormen de basis voor een evaluatie van het aantal keren dat dergelijk gedrag aan de dag wordt gelegd.

Vaardigheden en kennis (competenties)

Competenties zijn de combinatie van de vaardigheden en kennis die een werknemer moet bezitten om aan de prestatie-maatstaven te voldoen. Competenties zijn in feite een formeel overeengekomen raamwerk waarbinnen vaardigheden en kennis gebundeld worden, zodat er op consistente wijze gerichte training voor opgesteld kan worden. Door dit raamwerk consistent toe te passen kan de 'competentie' van de ene persoon gemeten worden ten opzichte van die van een andere persoon, omdat vooraf vastgelegde standaarden en onderbouwingen gedocumenteerd zijn en consistente evaluatiesyste-men gehanteerd worden. Deze competenties worden opgesteld door externe sectorspecifieke instanties. Het is uw eigen keuze of u competenties in uw bedrijf wilt invoeren, of er eenvoudigweg voor kiest de kennis, vaardigheden en eigenschap-pen waarover iemand moet beschikken om naar behoren te presteren, op te sommen.

Ontwikkeling vereist

- Geeft de behoefte aan training en ontwikkeling aan om werknemers te helpen hun resultaatgebieden te behalen volgens de vereiste standaard;
- kan gericht zijn op kern- of taakspecifieke competenties, certificeringsvereisten (zoals gecertificeerde programma's voor professionele ontwikkeling) of algemene persoonlijke ontwikkeling;
- stelt vereiste middelen en ondersteuning vast; en
- omvat formele training, training-on-the-job of projectmatig werk.

Overweeg ontwikkelingsopties die ook aandacht besteden aan verdere professionele ontwikkeling, carrièreplanning of wijziging in taken.

Als u een functieomschrijving hanteert zoals aanbevolen in de bijlagen, is het opstellen van een prestatieovereenkomst relatief eenvoudig, omdat u de primaire verantwoordelijkheden, prestatie maatstaven en de competenties (vaardigheden en kennis) die nodig zijn voor de functie al geïdentificeerd hebt.

Bijlage 4 geeft een voorbeeld van hoe dit eruit kan zien voor een junior accountant. De kolom "ontwikkeling vereist" wordt gebruikt om aantekeningen te maken over ontwikkelingsbehoeften die tijdens het gesprek naar voren komen. Deze kunnen vervolgens worden uitgewerkt en gemonitord in een apart persoonlijk ontwikkelingsplan (zie Bijlage 5). Ontwikkelingsopties worden nader uitgewerkt in Hoofdstuk 7.

Omdat er voor werknemers veel van het beoordelingsproces en het daaruit voortvloeiende gesprek afhangt, is het be-langrijk dat u dit onderwerp consistent en professioneel benadert. Hieronder volgt een uitwerking van een best practice indeling.

6.7.5 Het beoordelingsgesprek: zeven stappen

1. Stel de doelstellingen van de bijeenkomst vast

- Leg uit wat er verwacht mag worden en hoeveel tijd ervoor is ingeruimd.
- Spreek de verwachting uit dat het een open en eerlijk gesprek gaat worden.
- Geef aan wat uw plan voor de sessie is en ga na of er nog dingen zijn die de werknemer hieraan wil toevoegen.

2. Moedig een dialoog aan

- Vraag de werknemer zijn inzichten eerst te delen.
- Stel open vragen om aan nadere informatie te komen: “Wat vindt u zelf dat u buitengewoon goed hebt gedaan?” “Wat zou u beter kunnen hebben gedaan?” “Zijn er obstakels die verhinderen dat u uw werk kunt doen?” “Een van uw doelstellingen was ... Hoe vindt u dat dat gedaan is?”

3. Bespreek de belangrijke prestaties

Maak gebruik van het uit vier stappen bestaande bekrachtigingsproces:

- Wees specifiek over uitstekend gedrag (om gedrag te bevestigen en herhaling aan te moedigen): “De training die ik u gevraagd had in te voeren voor nieuwe teamleden was uitstekend! Het gaf hen een duidelijk beeld van wat wij doen en waarom.”
- Deel uw gevoelens over de prestatie (benadruk specifieke verbeteringen): “Ik was onder de indruk van de prima manier waarop u de fundamentele trainingstheorieën tijdens de sessie hebt laten zien. U hebt uw vaardigheden de afgelopen paar maanden aanzienlijk weten uit te breiden!”
- Specificeer het gedrag of de activiteit die u wilt voortzetten (herhaal nogmaals wat goed gaat): “Uw strategie van het beoordelen van de behoeften binnen uw team voorafgaand aan de training heeft bijgedragen aan de uitstekende resultaten. Blijf dat ook in de toekomst zo doen, omdat het u een goed raamwerk biedt om te focussen op essentiële informatie.”
- Breng uw vertrouwen in de werknemer over (wijs op aanvullende mogelijkheden) “Ik wist wel dat u dit project goed zou uitvoeren. Tijdens de volgende managementvergadering zal ik andere teams erop wijzen dat ze moeten overwegen u deze training aan hen te laten geven.”

4. Review de primaire verantwoordelijkheden en de prestatie indicatoren

- Bekijk samen met de werknemer eerlijk welke resultaatgebieden, belangrijke activiteiten en prestatie maatstaven niet behaald zijn - en welke wel!
- Denk eraan dat dit een gesprek van twee kanten is en de mogelijkheid biedt om na te gaan waarom de prestatie niet aan de verwachte standaard voldoet.

5. Bespreek prestaties waarover u niet tevreden bent

Fase 1: Beoordeel verwachtingen

- Richt u qua prestaties op acties en resultaten, niet op persoonlijkheden.
- Maak gebruik van directe vragen om het eerlijk verkennen van de reden van dergelijke problemen aan te moedigen: “Uw rapporten bevatten alle benodigde informatie maar worden vaak te laat naar mij doorgestuurd. Waarom gebeurt dat?”

Fase 2: Begrijp de reactie

- Luister aandachtig, herhaal hun antwoorden in eigen woorden en vraag actief om specifieke voorbeelden.
- Voorkom de schuldvraag: richt u op hetgeen u wilt verbeteren voor de toekomst.
- Maak gebruik van vragen die reflectie aanmoedigen. Werknemer: “Onze output zou hoger zijn als we de procedures die we nu hanteren zouden veranderen.” [Luister en herhaal in eigen woorden wat u hoort] Manager: “U weet zeker dat de output verbeterd kan worden?”

Fase 3: Los het samen op

- Ga een gesprek aan om het probleem op te lossen: bied ondersteuning, maar laat duidelijk merken dat het uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de werknemer blijft: “Wat denkt u dat een eerlijke oplossing is?” “Welke mogelijkheden ziet u?” “Hoe zou u dat beter kunnen doen?” “Een manier om nog effectiever te zijn, is...”, “Een strategie die ik effectief heb zien worden toegepast, is dat u ...”

Fase 4: Houd het reëel

- Wees specifiek over hetgeen u verwacht en op welke termijn: "Houd me tijdens de komende reviewperiode iedere week voor 17.00 uur op vrijdag/einde van de dienst op de hoogte van de vorderingen die u maakt."

6. Bespreek de belangrijkste toekomstige activiteiten en ontwikkelingsdoelstellingen

- Stel realistische prestatiedoelen op, ondersteund door een haalbaar ontwikkelplan.
- Vraag de werknemer in ieder geval een aantal van de doelen op te stellen: "Op welke doelen bent u bereid zich vast te leggen?" [Antwoord] "Voor welke datum?" "Een gebied waarvan ik hoop dat u de problemen kunt oplossen die wij hadden is.... Laten we een doelstelling en een tijdschema afspreken waarbinnen u het oplost."

Documenteer de afspraken en het plan voor het behalen van verbeteringen.

7. Sluit het gesprek optimistisch af

- Vat het gesprek samen en wees positief over de toekomst: "Laten we nog een keer herhalen wat we hebben afgesproken" "Ik heb een goed gevoel overgehouden aan ons gesprek"

Opmerking: Zelfs als uw werknemer heeft ingestemd met de resultaatgebieden en belangrijke activiteiten, is het belangrijk dat hij/zij dit nog een laatste keer zelf uitspreekt. Als u wilt controleren in hoeverre zij zich comfortabel voelen over hetgeen is afgesproken, vraagt u: "Voorziet u enige problemen bij het behalen van wat we net hebben besproken?" Bespreek de vragen en probeer eventuele twijfels weg te nemen voordat u de bespreking afsluit en de werknemer vraagt de prestatieovereenkomst te tekenen.

07 | Training en ontwikkeling

Training en ontwikkeling zijn op verschillende manieren van essentieel belang voor uw bedrijf:

- Het is de manier waarop uw werknemers zich de vaardigheden en kennis eigen maken die nodig zijn voor het uitvoeren van hun taken.
- Het zorgt voor de interesse en mentale stimulans die vaak nodig zijn om werknemers betrokken en loyaal aan het bedrijf te houden.
- Het verhoogt het vermogen van uw bedrijf om uw klanten goede dienstverlening te bieden, vaak met voortvloeiend financieel voordeel.
- Het is een risico beperkende strategie.

7.1 Identificeren van ontwikkelingsbehoeften

Het identificeren van ontwikkelingsbehoeften kan op ieder moment plaatsvinden; maar toch moeten ontwikkelingsbehoeften worden bekeken en geformaliseerd tijdens het beoordelingsgesprek met de werknemer. Baseer het gesprek op geïdentificeerde hiaten in de competentie ten opzichte van de prestatie maatstaven of de gecertificeerde ontwikkelingsprogramma's.

Er kan een behoefte aan nieuwe of geüpgrade vaardigheden ontstaan ook als gevolg van wijzigingen in wetgeving, beleid, procedures, technologie of organisatorische structuur.

Leg de ontwikkelingsbehoeften vast in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit plan moet uit een recht toe recht aan beschrijving bestaan van de te nemen stappen in het kader van ontwikkeling. Het moet bestaan uit:

- de benodigde ontwikkelingsactiviteiten;
- de namen van degenen die de werknemer zullen helpen; en
- de deadlines voor het voltooien van de in het plan opgesomde doelstellingen.

Zie het persoonlijke ontwikkelingsplan in Bijlage 5.

Kansen voor ontwikkeling

Nieuwe vaardigheden en kennis kunnen worden opgedaan via:

- training-on-the-job;
- interne of externe cursussen;
- e-learning;

- leren in de praktijk met behulp van projecten;
- persoonlijke coaching en mentoring, van een persoon binnen het bedrijf of een externe coach;
- beroepsmatige of tertiaire ontwikkeling, zoals een master- of postdoctorale studie;
- werken aan en het behalen van een formele beoordeling conform professionele certificeringsprogramma's voor de sector;
- iemand on-the-job bijscholen;
- bijwonen van conferenties, vakbeurzen en seminars;
- taakverrijking (uitdagendere projecten);
- taakverbreding (meer mogelijkheden voor training-on-the-job);
- taakrotatie (tijdelijk overplaatsen naar een ander deel van het bedrijf);
- video's, boeken en tijdschriftenartikelen;
- lezen van documenten, zoals handboeken en wetgeving;
- werkgebaseerde projecten, zoals de ontwikkeling van een nieuwe managementbenadering in een specifiek vakgebied;
- delegeren ten behoeve van ontwikkeling (een echt onderdeel van het werk, niet zomaar een taak);
- geven van presentaties aan klanten of andere werknemers; en
- vertegenwoordigen van het bedrijf op conferenties of sectorbrede commissies.

Deze methoden kunnen zowel afzonderlijk als in combinaties worden gebruikt voor de effectiefste uitkomst - bijvoorbeeld een postdoctorale studie met werk op dat vakgebied op de werkplek en coaching door een partner.

7.2 Ontwikkeling is een investering

Soms is het nodig het algemene principe van de meest kosteneffectieve wijze van dienstverlening aan uw klanten te laten varen ten behoeve van training en ontwikkeling van uw werknemers. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat u met een onervaren persoon werkt aan een specifiek onderdeel van een opdracht om zo te beginnen met het overdragen van uw kennis. In deze situatie zijn de kosten in tijd hoger omdat u tijd besteedt aan het uitleggen en trainen, daarna het ondersteunen of monitoren van de werknemer en tot slot het bestuderen van het eindresultaat. Tegelijkertijd zal het uw trainee in het begin meer tijd kosten dan een ervaren werknemer om de taak te voltooien.

Dit is het punt waarop het begrip 'afboeking' zijn intrede doet in het vocabulaire van de accountant. Dit is een reductie van een factuur om rekening te houden met training, opnieuw uitvoeren en andere factoren buiten de invloedssfeer van de klant. U moet een dergelijke afboeking beschouwen als een investering in de toekomst van uw bedrijf en u moet tegelijkertijd gebalanceerd blijven in uw benadering, omdat een euro afboeking betekent een euro aan verloren winst.

Best practice standaard

Als u wilt dat leren een integraal onderdeel gaat uitmaken van uw bedrijfscultuur, dan moet u ervoor zorgen dat training en ontwikkeling een doorlopend proces is. Er is altijd wel een nieuwe activiteit die iemand nog niet eerder heeft gedaan; er is altijd iets dat de ene persoon de andere kan leren ten behoeve van uw klanten. Als dit onderdeel wordt van uw cultuur, kan de uitwisseling van informatie vrij verlopen en hoeft het niet altijd van partners naar werknemers te gaan.

Houd de waarde van afboekingen bij en verdeel de waarde in euro's indien mogelijk in verschillende beheersbare elementen, zoals bijvoorbeeld:

- afboekingen voor trainingen die regelmatig voorkomen en een essentieel onderdeel vormen van de ontwikkeling van uw mensen en uw bedrijf;
- afboekingen voor herbewerkingen die een indicatie vormen voor fouten of ontoereikende training en die dus kunnen en moeten worden uitgebannen; en
- afboekingen voor research, waarbij een groot deel van de tijd beschouwd moet worden als niet op een individuele klant te verhalen kosten.

Op deze manier kunnen de kosten voor iedere vorm van afboeking worden onderzocht en kan het probleem bij de bron worden aangepakt met meer training en betere systemen.

7.3 Vergoeding

Vergoeding kan zowel voor partners als voor werknemers een mogelijke bron van irritatie zijn als onderhandelingen over de componenten ervan en de gedachtegang erachter niet duidelijk worden gecommuniceerd of als hier geen overeenstemming over is. Hieronder volgen een paar factoren waar rekening mee moet worden gehouden.

- **Wat verwacht u van de werknemer?**

Hebt u deze verwachting helder gecommuniceerd? Baseert u zich op een bepaald outputniveau of richt u zich op het meten van de tijd? Hoe belangrijk is het voor het ervaren succes van een werknemer dat hij of zij de jaarlijkse begroting behaalt of overtreft? Kan de output van de betreffende functie eenvoudig worden gemeten (bijvoorbeeld in gegeneerde vergoedingen of declarabele gewerkte uren) of is er een subjectieve evaluatie nodig? Heeft de werknemer uw verwachting als redelijk aanvaard? Als deze basiselementen niet geaccepteerd of begrepen worden, zullen de onderhandelingen voor zowel de werknemer als de werkgever onbevredigend verlopen.

- **Hoeveel uur verwacht u dat de werknemer werkt?**

Is het aanvaardbaar als de werknemer zich exact houdt aan 35 of 38 uur per week, of verwacht u van ze dat ze meer uren maken? Als u verwacht dat ze meer uren maken, dan moet dit tot uitdrukking komen in een hoger basissalaris of een vorm van variabele vergoeding die de extra inspanning correct weerspiegelt.

- **Hebt u de werknemer op alle redelijkerwijs te verwachten manieren ondersteund?**

Als u het salaris van een werknemer beoordeelt, moet u zichzelf afvragen of u geschikte training, coaching, advies en ondersteuning hebt aangeboden en hem of haar de tools hebt aangereikt om de taak effectief uit te voeren. Of hebt u (wellicht onbewust) obstakels opgeworpen waardoor het voor hen wat lastiger werd?

- **Wat is de marktwaarde voor de betreffende functie?**

Dit kan het plaatselijke tarief zijn, met name voor bedrijven in landelijke regio's of kuststreken waarbij het aanbod van alternatieve werknemers beperkt is tot een specifieke plaats of regio. Maar het kan ook een iets breder georiënteerd tarief zijn, zoals een tarief gebruikelijk voor steden, ook als uw bedrijf gevestigd is in een buitenwijk. Gebruik de verschillende onderzoeken naar salarissen binnen de accountancy als een andere bron van informatie; wellicht kunnen uitzendbureaus u hierbij helpen. Welke specifieke factoren zijn voor u aanleiding een persoon of groep mensen boven het niveau van de marktwaarde te betalen?

- **Welke niet-financiële voorzieningen biedt u aan?**

Hierbij kan het gaan om flexibiliteit in vrije dagen of het een werknemer mogelijk maken een aantal uren flexibeler te werken. Het kan ook gaan om het een werknemer mogelijk te maken een deel van het salaris op te offeren als methode om de nettowaarde van deze individu te verhogen. Het kan gaan om het inbouwen van extra training of professionele ontwikkeling of het ondersteunen van werknemers door, bijvoorbeeld, professionele certificeringsprogramma's. Vaak kosten dergelijke niet-financiële voordelen uw bedrijf niks, terwijl ze de waarde van het dienstverband voor de werknemer wel verhogen.

- **Bepaal de regelmaat waarmee u een salarisbeoordeling wilt uitvoeren.**

Dit kan jaarlijks of in lijn met de consumentenprijsindex zijn.

Best practice standaard

Bereik voor ieder individu overeenstemming over redelijke verwachtingen en kom tot overeenstemming over de taken en de gebruikte meetcriteria. Bekijk de lokale bronnen en salarisonderzoeken voor de momenteel gangbare salarissen.

Zorg ervoor dat het totale vergoedingenpakket niet alleen bestaat uit een salariscomponent, maar ook uit niet-geldelijke factoren zoals training, mentoring, ontwikkeling, flexibiliteit en interessant werk, zodat de werknemer een complete set aan voordelen en regelingen kan bundelen waaraan hij of zij waarde hecht.

Voor wat betreft het geldaspect moet u zich bij een verhoging van het salaris richten op het leveren van een extra resultaat voor uw bedrijf, zodat de werknemer er bewust van is dat een extra financiële beloning gekoppeld is aan extra producti-

viteit of prestatie. Bonussen kunnen ook een rol spelen binnen het vergoedingspakket en zijn het meest effectief als ze gekoppeld worden aan prestaties boven een bepaald minimaal acceptabel niveau. Als u bijvoorbeeld van een werknemer 1200 declarabele uren per jaar verwacht met niet meer dan 10% aan afboekingen, dan kunt u een bonus van € 20 per declarabel uur overwegen voor extra uren boven de 1.200 uur. Op deze manier vertegenwoordigt het basissalaris het acceptabele niveau van prestaties en vormt de bonus de beloning voor prestaties boven dit niveau.

Let er goed op dat uw vergoedingsbeleid niet tot ongewenst gedrag leidt. Zo kan een vergoeding voor een hoger aantal declarabele uren een belemmering vormen voor het delegeren, trainen van junior werknemers of het bijdragen aan verbeteringen van de systemen en procedures van het bedrijf.

Uiteindelijk komt het neer op een onderhandeling tussen u en de mogelijke werknemer, waarbij altijd sprake is van enige mate van geven en nemen ten aanzien van de afzonderlijke componenten en het onderlinge gewicht ervan.

Denk eraan dat het proces van prestatie management begint bij deze initiële onderhandelingen; hieruit komen overeenkomsten over verwachtingen en de resulterende vergoeding voort.

08 | Beloning en erkenning

Er is een belangrijk onderscheid tussen de termen 'erkenning' en 'beloning'. Hoe met beloning en erkenning wordt omgegaan, wordt uiteraard cultureel bepaald - zo wordt het afzonderen van een enkele werknemer in sommige landen beschouwd als een beschuldiging richting de rest van het team.

8.1 Beloning

Een beloning geeft iets terug voor een bepaalde afgeronde taak of project, meestal in de vorm van vergoeding of compensatie voor geleverde diensten - bijvoorbeeld als de dienstverlening de verwachtingen overtreft. Soms kan een prestatiebonus worden uitgedeeld om een persoon te belonen voor extra inspanningen of een uitstekende uitkomst.

8.2 Geven van erkenning

Erkenning bevestigt en eert effectieve en/of uitzonderlijke prestaties. Het richt zich op een oprechte, persoonlijke waardering van de prestaties van een werknemer en kan worden gegeven als onderdeel van een normaal feedbackproces of in een formelere eenmalige beloning of ceremonie. Erkenning is voor mensen een basisbehoefte en moedigt ze aan om constant op hoog niveau te presteren. Een simpel 'dankjewel' voor goed werk van de eigenaar of een partner kan een boost zijn voor de moraal en de bereidheid van mensen verhogen om verantwoording te aanvaarden en goede prestaties over langere tijd vast te houden.

Strategieën van erkenning leveren u voordeel op via:

- het verhogen van het zelfbeeld van een persoon;
- het verhogen van de individuele en teamprestaties;
- het bevorderen en versterken van gewenste acties en gewenst gedrag; en
- het creëren van een bedrijfscultuur waarin hoge prestaties hoog in het vaandel staan. Al deze factoren dragen bij aan hogere productiviteit en dus winstgevendheid.

Belemmeringen voor het geven van erkenning. Belemmeringen voor het geven van passende beloning en erkenning omvatten:

- een gebrek aan vaardigheden of vertrouwen om dit goed uit te voeren;
- een persoonlijke overtuiging dat strategieën van erkenning symbolisch zijn voor elitair gedrag en niet bijdragen aan het verhogen van de prestaties;
- slechte ervaringen in het verleden bij het geven en ontvangen van erkenning;
- het niet bereid zijn een enkele persoon uit te lichten;

- een gebrek aan kennis over de beschikbare strategieën en wat anderen zullen waarderen; en
- een gebrek aan tijd of middelen om dit goed uit te voeren.

Al deze obstakels kunnen worden overwonnen als het bestaan ervan wordt onderkend en als er stappen worden ondernomen om ze aan te pakken.

Tabel 8: Informele strategieën voor erkenning

Schriftelijk/mondeling	Functiegerelateerd	Symbolen en eerbetoon
<ul style="list-style-type: none"> • Bedankbrief, kaart • Positieve referentie • E-mailbericht (met cc naar anderen) • Informele mondelinge feedback • Bekrachtigen van prestatiefeedback • Publiekelijke lof (bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten met werknemers) • Bekendmaken van mijlpalen (bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten met werknemers) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanvullende ontwikkelingsmogelijkheden (bijvoorbeeld bijwonen van conferenties) • Middelen voor leren (bijvoorbeeld managementboeken, video's) • Uitdagender werkzaamheden • Mogelijkheden voor opleidingen op andere vakgebieden • Hoger aandeel aan leuke werkzaamheden, minder taken die minder leuk zijn • Kans om het team te vertegenwoordigen tijdens een belangrijke bijeenkomst • Hogere betrokkenheid bij het stellen van doelen, het genereren van ideeën en de besluitvorming 	<ul style="list-style-type: none"> • Het aanbieden van certificaten of plaquettes • De persoon een lunch aanbieden • Een ceremonie tijdens een speciaal ontbijt of theepauze • Een cadeaubon voor iets dat gerelateerd is aan persoonlijke interesses • Geld overmaken aan hun favoriete goede doel

Bij strategieën van formele erkenning gaat het om het nomineren van uw werknemer voor een professionele of industriële prijs, of het creëren van formele bedrijfsbeloningen zoals prijzen voor bijvoorbeeld het hoogste aantal declarabele uren of een uitmuntend verlopen project (voor een team).

Managers zouden strategieën van formele erkenning alleen moeten gebruiken voor het erkennen van absolute topprestaties. Om ervoor te zorgen dat ze betekenis hebben:

- communiceer de criteria zo breed mogelijk, zodat ze door alle werknemers begrepen worden;
- wees transparant over de redenen voor het instellen van formele prijzen;
- stem de prijzen af op de bijdrage en uitkomsten van individuen of teams;
- als de prijs voor een individu niet-geldelijk is, laat u het individu de beloning zelf te kiezen;
- bied informele erkenning als aanvulling op formele processen; en
- bied formele erkenning zo snel mogelijk als praktisch haalbaar na het evenement. Voor formele prijzen die eens per jaar worden aangeboden, moet u bij af en toe informele erkenning aanbieden.

Zorg ervoor dat erkenning wordt aangeboden op een persoonlijke, oprechte en eerlijke manier. Stem de ceremonie af op het belang van de prijs en op de persoonlijke voorkeuren van degenen die erkend worden.

09 | Werknemers die het bedrijf verlaten of worden overgeplaatst

9.1 Beëindiging

Ongeacht hoe uitvoerig uw screeningsproces ook is, helaas is het onvermijdelijk dat sommige werknemers niet volgens de verwachtingen presteren. Het is ten opzichte van alle partijen het beste dit snel en open aan te kaarten om verder risico te minimaliseren.

De wet- en regelgeving inzake beëindiging van arbeid verandert van tijd tot tijd en verschilt per land, maar de meeste richtlijnen zijn erop gericht te voorkomen dat werknemers disrespectvol en op onrechtmatige of oneerlijke wijze worden behandeld. U zult moeten aantonen dat u een eerlijke procedure hebt doorgelopen voordat u tot de conclusie bent gekomen dat de werknemer ongeschikt is en u moet over documentatie beschikken om dit standpunt te kunnen onderbouwen. Dit kan zijn in de vorm van rapporten over overeengekomen declarabele uren, functieomschrijvingen en prestatie maatstaven, notities van rapporten van adviesgesprekken en kopieën van de uitkomsten van beoordelingen.

De arbeidsovereenkomst is een belangrijk document om naar te verwijzen als u het dienstverband van een werknemer wilt beëindigen, omdat hierin de wettelijke verplichtingen van de partijen vermeld horen te staan. U moet ervoor zorgen dat u aan al uw contractuele en wettelijke verplichtingen richting uw werknemer voldoet en het kan zijn dat u uw werknemer eraan moet herinneren dat hij/zij ook aan zijn/haar verplichtingen voldoet. Hierbij valt te denken aan onderwerpen zoals vertrouwelijkheid van klant- en bedrijfsinformatie, het concurrentiebeding en eigendom of informatie in bezit van het bedrijf.

Daar waar er aan de ene kant werknemers zijn die u het liefst uit uw bedrijf wilt verwijderen, zijn er aan de andere kant ook anderen die u het liefst zo lang mogelijk vasthoudt.

9.2 Vasthouden van oudere werknemers

In veel landen vormen de babyboomers een groot aandeel van de hooggeschoolde arbeidskrachten, maar zij gaan in toenemende mate met pensioen. Nog afgezien van alle kennis en ervaring die uit de deur dreigt te lopen, zijn er niet voldoende jongere werknemers om hun plaatsen over te nemen zodra ze met pensioen gaan.

Veel organisaties kijken naar goede manieren om deze werknemers langer in dienst te houden, omdat dit voor beide partijen voordelen biedt. Bijvoorbeeld:

- Het kan oudere werknemers worden toegestaan om het aantal dagen of maanden dat zij per jaar werken te beperken met dien verstande dat ze dan verhoudingsgewijs ook minder zullen verdienen. Dit kan tot persoonlijke voordelen leiden zoals een gedegen voorbereiding op hun uiteindelijke volledige pensioen, terwijl ze hun sociale netwerken en professionele vaardigheden up-to-date kunnen houden.
- Voor bedrijven die te maken hebben met pieken en dalen in de werkdruk, vormen oudere werknemers op contract-basis een ideale oplossing waarbij er nog altijd hoogwaardige professionele service aan klanten kan worden aangeboden.
- Het samen delen van een functie kan een aantrekkelijke formule zijn voor deze doelgroep. Sommige financiële instellingen werven momenteel specifiek op oudere werknemers voor functies in de eerste lijn.

9.3 Exit-enquête

Als werknemers uit vrije wil vertrekken, helpt het het bedrijf de redenen achter het besluit te begrijpen zodat het bedrijf haar eigen werkomgeving doorlopend kan blijven verbeteren. De twee belangrijkste methoden om deze informatie te vergaren zijn een exitgesprek met de werknemer, waarin zijn of haar redenen voor vertrek besproken kunnen worden, of een standaard enquête.

Houd er rekening mee dat de werknemer de echte redenen voor vertrek niet graag zal geven als dat van negatieve invloed is op de verdere carrièremogelijkheden binnen de branche of de kansen beperkt om op een later tijdstip mogelijk terug te keren naar uw bedrijf. Om deze reden worden binnen grotere organisaties vaak anonieme enquêtes gebruikt. Bij kleine bedrijven is dat uiteraard niet mogelijk, omdat het personeelsverloop niet groot genoeg is om anonimiteit te waarborgen. Als u geen vragen stelt, zult u geen informatie krijgen op basis waarvan u uw bedrijf kunt verbeteren. Het laat de werknemer in ieder geval zien dat de mening van uw werknemers voor u van belang is en dat u zich inzet voor een goede werkomgeving.

10 | Conclusie

In deze module stond de ontwikkeling van een van uw grootste middelen, de mensen binnen uw bedrijf, centraal. Een van de belangrijkste manieren om dit te doen, is een strategie te ontwikkelen op het gebied van personeelsbeleid. In deze module zijn de belangrijkste componenten hiervan aan bod gekomen, zoals het belang van helderheid over verwachtingen, en is aandacht besteed aan de invloed van diversiteit in generaties. Een ander belangrijk element waaraan aandacht is besteed is het identificeren van de mix aan vaardigheden die vereist is voor uw kantoor en de beste manier van werven en trainen van uw teamleden om aan deze vereisten tegemoet te komen.

De belangrijkste terreinen waar u rekening mee moet houden tijdens het werven van nieuwe werknemers, inclusief uw selectieproces, sollicitatiegesprekken en inwerkperioden, zijn ook besproken. Een uitermate belangrijk terrein dat rechtstreeks van invloed is op het succes van uw bedrijf is leiderschap. Daarom laat de module zien hoe u de belangrijkste uitgangspunten van leiderschap in het midden- en kleinbedrijf in de praktijk brengt.

Module 4 verkende ook methoden om teams op te bouwen en te ontwikkelen, waarbij ook het belang van het managen en behouden van werknemers aan de orde is gesteld. Dit leidde tot een beter begrip van productiviteit en het invoeren van de juiste maatregelen voor het motiveren en belonen van uw team. In de bijlagen staan een aantal checklists en tools voor persoonlijke ontwikkeling, die van pas komen bij het implementeren van veel van de stof die besproken is in deze module. Omdat dit zo'n bijzonder belangrijk aspect is voor alle bedrijven, is het meer dan de moeite waard om de tijd te nemen de essentiële boodschappen in de deze module volledig te begrijpen en hoe u deze het best kunt toepassen op de werknemers van uw bedrijf.

11 | Referenties, aanverwante lectuur en IFAC-bronnen

Referenties en aanverwante literatuur AICPA. Praktijkmanagement, artikelen over personeelsbeleid *Journal of Accountancy*. www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cStaffing.

AICPA, *The 2011 PCPS Top Talent Study*.

www.aicpa.org/InterestAreas/PrivateCompaniesPracticeSection/Resources/HumanCapitalCenter/DownloadableDocuments/TopTalentStudy2011.PDF.

Buckingham, Marcus en Coffman, Curt. *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. Londen: Simon and Schuster, 1999.

Davey, Louise. "Making it count." *CA Magazine*, januari-februari 2009.

www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/january-february/regulars/camagazine5525.aspx.

Flanagan, Neil en Finger, Jarvis. *The Management Bible*. Londen: New Holland, 2005.

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard en McKee, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

Lorinc, John. "The business of inclusion." *CA Magazine*, mei 2010.

www.camagazine.com/archives/print-edition/2010/may/features/camagazine36525.aspx.

Lundin, Stephen C., Christensen, John, Paul, Harry en Strand, Phillip. *Fish! A remarkable way to boost morale and improve results*. New York: Hyperion, 2000.

Rosenhek, Stephen. "Make it rain." *CA Magazine*, april 2008.

www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/april/regulars/camagazine5102.aspx

Tuckman, Bruce W. en Jensen, Mary Ann C. "Stages of Small-Group Development Revisited." *Group & Organization Management* 4(1977): 419-427.

IFAC-resources

IFAC SMP Committee website: www.ifac.org/SMP, inclusief IFACnet (de meest gebruikte zoekmachine op het gebied van accountancy, toegankelijk via het zoekveld bovenin iedere pagina)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May-June Results*, juli 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Resources praktijkmanagement en tools van IFAC en andere organisaties: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Volg de SMP Committee op Twitter @ IFAC_SMP en Delicious @ifacsmpcommittee (gebruik de tags rechts om te filteren op iedere module van deze handleiding)

SMP/SME Discussieforum: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (biedt feedback en bespreekt onderwerpen inzake praktijkmanagement die verband houden met de onderwerpen in deze handleiding)

Bijlage 1 | Checklist functioneel leiderschap

Taak	Team	Individu
<p>Als leider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stemt u de doelstellingen van het team af met uw partners/bestuur; • hebt u een duidelijk beeld van uw bevoegdheden en gedelegeerde taken; • begrijpt u waar u en uw team verantwoording voor dragen; • hebt u een teamplan om de overeengekomen doelstellingen te behalen; • neemt u de tijd prioriteiten te benoemen; • bent u duidelijk over wat elke taak is en wat het met zich meebrengt; • weet u hoe het succes van iedere taak gemeten wordt; • beoordeelt u de benodigde middelen en vaardigheden; • delegeert u taken op effectieve wijze; • verdeelt u de werkbelasting eerlijk en in verhouding; • houdt u toezicht op en evalueert u de prestatie; en • laat u vanwege uw voorbeeldfunctie een hoge norm van gedrag zien. 	<p>Als leider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • legt u de doelstellingen aan uw team uit en bereikt u overeenstemming over de prioriteiten; • laat u uw teamleden weten wat u van hen verwacht (uitkomsten en standaarden); • moedigt u betrokkenheid van uw team in de besluitvorming aan; • vraagt u suggesties in input van uw team; • houdt u het team op de hoogte van eventuele veranderingen en hoe die van invloed kunnen zijn op het team; • besteedt u aandacht aan 'team-onderhoud'; • zorgt u ervoor dat uw teamleden de principes van gezondheid en veiligheid naleven; • laat u vanwege uw voorbeeldfunctie uw waardering voor diversiteit zien; • past u de regels en standaarden voor iedereen op dezelfde manier toe; • komt u direct in actie in geval van een conflict binnen het team; • vertegenwoordigt u uw team altijd op positieve wijze bij uw manager; • bouwt u aan een positieve teamgeest door aanwezig en betrokken te zijn. 	<p>Als leider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zorgt u ervoor dat iedereen zijn of haar rol kent en weet hoe zijn of haar functie in het grotere geheel past; • zorgt u ervoor dat u de goedkeuring krijgt van werknemers ten aanzien van taken, prioriteiten en standaarden; • biedt u de benodigde apparatuur, middelen en informatie; • leert u iedere werknemer kennen (sterktes, zwaktes en potentieel); • maakt u gebruik van delegeren als ontwikkelingstool; • coacht, traint en ontwikkelt u individuen; • bouwt u sterke samenwerkingsverbanden op met ieder individu; • geeft u regelmatig opbouwende feedback; • erkent en beloont u goed werk; • pakt u persoonlijke bezorgdheden terstond en eerlijk aan; en • begrijpt u waardoor ieder individu gemotiveerd wordt en zet u deze kennis op verstandige wijze in.

Bijlage 2 | Functieomschrijving senior accountant/manager

Functieomschrijving senior account

Afdeling: Accounting

Team: Belasting

Rapporteert aan: Partner/opdrachtgever

Rollen die rapporteren aan deze functie: Geen (Klopt dit wel? Ongetwijfeld zijn er wel teamleden die aan deze functie rapporteren?**)

Uren: 8.30 - 17.00 uur (lunchpauze van een uur)
38 uur/week (plus overwerk in redelijkheid, indien noodzakelijk)

Beloning: € (XXXX), plus (XXXX) incentives en jaarlijkse salarisverhoging op basis van prestaties

Samenvatting strategische richting: Draagt bij aan de organisatie door dusdanig hoogwaardige diensten te bieden dat de klanten Bedrijf X als het accountantskantoor van hun voorkeur zien.

Samenvatting functie: Verantwoordelijk voor de klantenportefeuille, inclusief tax accounting, zakelijk advies en andere aan hem of haar door de opdrachtgever/partner gedelegeerde servicegebieden. Zorg dragen voor nauwkeurigheid en volledigheid in het werk met aandacht voor details zonder daarbij de productiviteit en teamprestatie uit het oog te verliezen. Geschikt voor accountants met minimaal vijf jaar ervaring.

Prestatiebeoordeling: Review na proefperiode van xxx maanden en daarna jaarlijks na indiensttreding.

Essentiële verantwoordelijkheden

Essentieel resultaatgebied	Belangrijkste activiteiten	Prestatiemaatstaf
Accounting	<ul style="list-style-type: none">Aandacht besteden aan vragen en laatste review van werk uitgevoerd door het team.	<ul style="list-style-type: none">Zorg dragen voor precieze en tijdige afronding van de taken van het team.
Maandelijkse proefbalans	<ul style="list-style-type: none">Aandacht besteden aan vragen en laatste review van werk uitgevoerd door het team.	<ul style="list-style-type: none">Zorg dragen voor precieze en tijdige afronding van de taken van het team.

Essentiële verantwoordelijkheden

Belasting

- Opstellen van de eindejaars proefbalans, inclusief alle aanpassingen, eindejaarsboekingen voor afschrijvingen, voorzieningen, overlopende rekeningen en vooruitbetalingen.
- Voorbereiden van werkdocumenten voor belastingteruggave voor individuen en bedrijven.
- Voorbereiden concept-jaar-rekening.
- Voorbereiden van de aangifte inkomstenbelasting.
- Aandacht besteden aan vragen en laatste review van werk uitgevoerd door het team.
- Aandacht besteden aan vragen van klanten en communicatie met de klant.
- Ervoor zorg dragen dat werkdocumenten, checklists en interne processen nauwgezet en tijdig zijn voltooid.
- Zorg dragen voor precieze en tijdige afronding van de taken van het team.
- Zorgen voor klanttevredenheid.
- Zorgen voor naleving van de belastingwetgeving.
- Zorgen voor tijdige indiening van alle benodigde stukken bij toezichthoudende instanties.

Naleving regelgeving Omzetbelasting

- Review afstemming omzetbelasting op basis van computergegevens ten opzichte van de gegevens van de klant.
- Voorbereiden aangifte omzetbelasting.
- Zorgen voor precieze en tijdige voltooiing van werkdocumenten en checklists.

Management van de teamprestatie

- Heldere uitleg aan teamleden over hun rol, verantwoordelijkheden en de ondersteuning vanuit het kantoor.
- Vasthouden van een positieve teaminstelling.
- Identificeren van negatieve invloed op teamdynamiek voordat deze de prestaties beïnvloedt.
- Inzetten van geschikte strategieën om positieve teamdynamiek te herstellen.
- Bieden van doorlopende feedback aan teamleden over hun prestaties en werkstandaard.
- Jaarlijks uitvoeren van een formeel beoordelingsproces, met inbegrip van het identificeren van de ontwikkelingsbehoeften.
- Het is alle teamleden duidelijk wat er van ze verwacht wordt en waar zij middelen/ondersteuning kunnen krijgen.
- Alle teamleden voeren hun werkzaamheden op hoog niveau en tijdig uit.
- Teamleden geven de positieve feedback dat ze met plezier in het team en voor het bedrijf werken.
- Alle teamleden krijgen doorlopend feedback over hun prestaties en werkstandaard.
- Alle teamleden worden jaarlijks formeel beoordeeld.
- Alle teamleden beschikken over up-to-date ontwikkelingsplannen en worden ondersteund bij het uitvoeren van de in het plan opgenomen activiteiten.

Samenwerken met klanten/opdrachtgever/partner, manager, andere accountants en ondersteunende werknemers.
Toezicht houden op het accounting team

Vaardigheden en kennis (competenties)

Essentieel

- Gedegen vaardigheden en kennis op het gebied van accountancy en belastingen
- Gedegen computerkennis: vermogen om op niveau met een computer te werken en e-mail en internet te gebruiken
- Gemiddeld kennis van producten van Microsoft
- Gedegen kennis van boekhoudkundige software
- Vermogen om toezicht te houden op een team

Gewenst

- Oog voor detail en nauwkeurigheid
- Goed inzicht in de accountancybranche

Persoonlijke attributen

Essentieel

- Goede communicatieve vaardigheden, zowel schriftelijk als mondeling, en met name een professionele en plezierige omgang met de telefoon
- Vermogen om te werken als lid van een team
- Initiatief
- Vermogen om tussen meerdere prioriteiten te schakelen
- Bereidheid om te leren
- Aandacht voor detail
- Zakelijke presentatie
- Verantwoordelijk voor eigen en teamprestaties ten opzichte van vooraf opgestelde standaarden

Gewenst

- Positieve, proactieve houding

Opleiding, training en ontwikkeling

Essentieel

- Diploma in accountancy of bedrijfskunde
- Minimaal vijf jaar ervaring bij een accountantskantoor
- Gedegen begrip van inkomstenbelasting en omzetbelasting bepalingen en andere wettelijke voorschriften en vereisten

Gewenst

Bijlage 3 | Functieomschrijving assistent accountant

Functieomschrijving assistent accountant

Afdeling: Accounting

Team: Belasting

Rapporteert aan: Manager met eindverantwoordelijkheid richting partner/opdrachtgever

Rollen die rapporteren aan deze functie: Geen (Zelfs niet de junior accountant zoals hieronder aangegeven?)

Uren: 8.30 - 17.00 uur (lunchpauze van een uur)
38 uur/week (plus overwerk in redelijkheid, indien noodzakelijk)

Beloning: € (XXXX), plus (XXXX) incentives en jaarlijkse salarisverhoging op basis van prestaties

Samenvatting strategische richting: Draagt bij aan de organisatie door dusdanig hoogwaardige diensten te bieden dat de klanten Bedrijf X als het accountantskantoor van hun voorkeur zien.

Samenvatting functie: Verantwoordelijk zijn voor klantwerk op het gebied van boekhouding en belastingen zoals gedelegeerd door de manager. Zorg dragen voor nauwkeurigheid en volledigheid in het werk met aandacht voor details zonder daarbij de productiviteit uit het oog te verliezen. Geschikt voor accountants met twee tot drie jaar ervaring.

Prestatiebeoordeling: Review na proefperiode van xxx maanden en daarna jaarlijks na indiensttreding.

Essentiële verantwoordelijkheden

Essentieel resultaatgebied	Belangrijkste activiteiten	Prestatiemaatstaf
Boekhouden	<ul style="list-style-type: none">Bekijken van het werk van de junior accountant.Review van dagboek en grootboek, waaronder verkoopboek en inkoopboek	<ul style="list-style-type: none">Zorg dragen voor precieze en tijdige afronding van taken.Zorg dragen voor precieze en tijdige afronding van taken.
Maandelijkse proefbalans	<ul style="list-style-type: none">Review van afstemming van bankrekeningen, verkoop- en inkoopboeken.	<ul style="list-style-type: none">Nauwkeurig en tijdig afgerond.

Essentiële verantwoordelijkheden

Belasting	<ul style="list-style-type: none">• Berekenen en aan het einde van de maand inboeken van afschrijvingen, voorzieningen, overlopende rekeningen en vooruitbetalingen.	
	<ul style="list-style-type: none">• Opstellen van de eindejaars proefsaldibalans, inclusief alle aanpassingen, eindejaarsboekingen voor afschrijvingen, voorzieningen, overlopende rekeningen en vooruitbetalingen.	<ul style="list-style-type: none">• Zorgen voor precieze en tijdige voltooiing van werkdocumenten en checklists.
	<ul style="list-style-type: none">• Voorbereiden van werkdocumenten voor belastingteruggave voor particulieren en bedrijven.	
	<ul style="list-style-type: none">• Voorbereiden van concept-jaar-rekening.• Voorbereiden van aangifte inkomstenbelasting.	

Functieomschrijving assistent accountant

Naleving regelgeving Omzetbelasting	<ul style="list-style-type: none">• Review afstemming omzetbelasting op basis van computergegevens ten opzichte van de gegevens van de klant.• Voorbereiden aangifte omzetbelasting.	<ul style="list-style-type: none">• Zorgen voor precieze en tijdige voltooiing van werkdocumenten en checklists.
Management van de teamprestatie	<ul style="list-style-type: none">• Heldere uitleg aan junior accountants over hun rol, verantwoordelijkheden en de ondersteuning vanuit het kantoor.• Vasthouden positieve team-dynamiek.• Identificeren van negatieve invloed op teamdynamiek voordat deze de prestaties beïnvloedt.• Inzetten van geschikte strategieën om positieve teamdynamiek te herstellen.• Bieden van doorlopende feedback aan teamleden over hun prestaties en werkstandaard.• Jaarlijks uitvoeren van een formeel beoordelingsproces, met inbegrip van het identificeren van de ontwikkelingsbehoeften.	<ul style="list-style-type: none">• Het is alle teamleden duidelijk wat er van ze verwacht wordt en waar zij middelen/ondersteuning kunnen krijgen.• Alle teamleden voeren hun werkzaamheden op hoog niveau en tijdig uit.• Teamleden geven de positieve feedback dat ze met plezier in het team en voor het bedrijf werken.• Alle teamleden krijgen doorlopend feedback over prestaties en werkstandaard.• Alle teamleden worden jaarlijks formeel beoordeeld.• Alle teamleden beschikken over up-to-date ontwikkelingsplannen en worden ondersteund bij het uitvoeren van de in het plan opgenomen activiteiten.

Samenwerken met klanten, teammanager, andere accountants en ondersteunende werknemers.
Toezicht houden op de junior accountant.

Vaardigheden en kennis (competenties)

Essentieel

- Gedegen vaardigheden op het gebied van boekhouden en accountancy
- Gedegen computerkennis: vermogen om op niveau met een computer te werken en e-mail en internet te gebruiken
- Gemiddeld kennis van producten van Microsoft
- Gedegen kennis van boekhoudkundige software

Gewenst

- Oog voor detail en nauwkeurigheid
- Goed inzicht in de accountancybranche
- Vermogen om junior en ondersteunende werknemers te begeleiden

Persoonlijke attributen

Essentieel

- Goede communicatieve vaardigheden, zowel schriftelijk als mondeling, en met name een professionele en plezierige omgang aan de telefoon
- Vermogen om te werken als lid van een team
- Initiatief
- Vermogen om tussen meerdere prioriteiten te schakelen
- Bereidheid om te leren
- Aandacht voor detail
- Zakelijke presentatie

Gewenst

- Positieve, proactieve houding

Opleiding, training en ontwikkeling

Essentieel

- Diploma in accountancy of bedrijfskunde
- Ten minste twee tot drie jaar ervaring bij een accountantskantoor of een commerciële werkomgeving
- Begrip van beginselen van inkomstenbelasting en omzetbelasting bepalingen

Gewenst

- Training of ervaring in inkomstenbelasting en omzetbelasting

Bijlage 4 | Functieomschrijving junior accountant

Functieomschrijving junior accountant

Afdeling: Accounting

Team: Belasting

Rapporteert aan: Manager met eindverantwoordelijkheid richting partner/opdrachtgever

Rollen die rapporteren aan deze functie: Geen

Uren: 8.30 - 17.00 uur (lunchpauze van een uur)
38 uur/week (plus overwerk in redelijkheid, indien noodzakelijk)

Beloning: €(XXXX), plus (XXXX) incentives en jaarlijkse salarisverhoging op basis van prestaties

Samenvatting strategische richting: Draagt bij aan de organisatie door dusdanig hoogwaardige diensten te bieden dat de klanten Bedrijf X als het accountantskantoor van hun voorkeur zien.

Samenvatting functie: Verantwoordelijk zijn voor klantwerk op het gebied van boekhouden en belastingen zoals gedelegeerd door de manager. Zorg dragen voor nauwkeurigheid en volledigheid in het werk met aandacht voor details zonder daarbij de productiviteit uit het oog te verliezen. Geschikt voor net afgestudeerden.

Prestatiebeoordeling: Review na proefperiode van xxx maanden en daarna jaarlijks na indiensttreding.

Essentiële verantwoordelijkheden

Essentieel resultaatgebied

Belangrijkste activiteiten

Prestatiemaatstaf

Boekhouden

- Gegevensinvoer van bankmutaties, inkomsten en uitgaven.
- Bijhouden van dagboek en grootboek, waaronder verkoopboek en inkoopboek.

- Gegevens wekelijks up-to-date houden.
- Nauwkeurigheid en volledigheid.
- Gegevens wekelijks up-to-date houden.
- Nauwkeurigheid en volledigheid.

Essentiële verantwoordelijkheden

Maandelijkse proefbalans	<ul style="list-style-type: none">• Afstemmen van bankrekeningen, verkoop- en inkoopboeken.	<ul style="list-style-type: none">• Afstemmingen nauwkeurig en tijdig afgerond.
Belasting	<ul style="list-style-type: none">• Voorbereiden van werkdocumenten voor eenvoudige belastingaangiften voor particulieren en bedrijven.• Voorbereiden van afstemming omzetbelasting op basis van computergegevens ten opzichte van de gegevens van de klant.	<ul style="list-style-type: none">• Zorgen voor precieze en tijdige voltooiing van werkdocumenten en checklists.• Zorgen voor precieze en tijdige voltooiing van werkdocumenten en checklists.

Samenwerken met klanten, teammanager, andere accountants en ondersteunende werknemers.
Toezicht houden op de junior accountant.

Vaardigheden en kennis (competenties)

Essentieel

- Basisvaardigheden op het gebied van boekhouden en accountancy
- Redelijke computerkennis, d.w.z. het vermogen om op niveau met een computer te werken en e-mail en internet te gebruiken
- Basis-/gemiddeld niveau aan kennis van producten van Microsoft
- Basisniveau begrip van boekhoudkundige software

Gewenst

- Oog voor detail en nauwkeurigheid
- Basisinzicht in de accountancybranche

Persoonlijke attributen

Essentieel

- Goede communicatieve vaardigheden, zowel schriftelijk als mondeling
- Vermogen om te werken als lid van een team
- Initiatief
- Bereidheid om te leren
- Aandacht voor detail
- Zakelijke presentatie

Gewenst

- Positieve, proactieve houding

Opleiding, training en ontwikkeling

Essentieel

- Diploma in accountancy of bedrijfskunde of goedgekeurd certificaat in accountancy

Gewenst

- Training of ervaring met inkomstenbelasting en omzetbelasting

Bijlage 5 | Persoonlijk ontwikkelingsplan

Betrekking hebbende op de periode van _____ tot _____

Voor _____ (naam persoon)

De volgende sectie is uitsluitend bedoeld als voorbeeld en mag in geen geval als volledig worden beschouwd.

Essentieel resultaatgebied	Belangrijke activiteit die enige ontwikkeling vraagt	Welke ontwikkelingsactiviteit verbetert uw effectiviteit?	Wie ondersteunt u?	Geef een prioriteit aan	Datum voltooid	Ondertekend door beide partijen (nadat ontwikkelingsactiviteit is voltooid)
Teamprestatie	Beoordelen van de prestatie.	Neemt deel aan een cursus over de manier waarop een effectief prestatiebeoordelingsproces ondergaan kan worden.	Direct leidinggevende	4		
Teamprestatie	Handhaven van een positieve teamgeest.	Deelnemen aan een workshop over het ontwikkelen van een hoogpresterend team.	Direct leidinggevende	2		
Belasting	Op de hoogte blijven van de belastingwetgeving.	Deelnemen aan bijscholingsprogramma's van professionele verenigingen.	Direct leidinggevende	3		
Belasting	Op de hoogte blijven van veranderingen in de vereisten op het gebied van het naleven van de belastingwetgeving.	Lezen van meest recente materialen en tijdschriften.	Direct leidinggevende	1		

Bijlage 6 | Prestatieovereenkomst

Betrekking hebbende op de periode van _____ tot _____

Voor _____ (naam persoon)

Senior accountant/manager (voorbeeld)

(Vul de eerste drie kolommen van de functieomschrijving in aan het begin van de twaalf maanden durende periode en zorg ervoor dat de werknemer begrijpt wat er verwacht wordt en hiermee instemt. Review ieder item aan het einde van de periode van twaalf maanden en kom met de werknemer een prestatieniveau overeen door de twee overgebleven kolommen in te vullen.

Mocht u een andere mate van verfijndheid aan het proces willen toevoegen, dan kunt u de competenties identificeren die nodig zijn om tegemoet te komen aan de prestatie maatstaven en derhalve een kolom invoeren tussen 'prestatie maatstaf' en 'voldoet aan eis')

Essentieel resultaatgebied	Belangrijke activiteit	Prestatiemaatstaf	Voldoet aan eis (Kan zijn Ja/Nee of % mate van naleving)	Wat is er nodig om de prestatie vast te houden of te verbeteren?
Accounting	Aandacht besteden aan vragen en laatste review van werk uitgevoerd door het team.	Zorg dragen voor precieze en tijdige afronding van de taken van het team.	Ja, 80% van de tijd	Verhoog de focus op de teamvoortgang om 100% tijdige afronding te kunnen garanderen. Indien mogelijk terstond aandacht besteden aan vragen van teamleden.
Maandelijks proef- saldi-balans	Aandacht besteden aan vragen en laatste review van werk uitgevoerd door team.	Zorg dragen voor precieze en tijdige afronding van de taken van het team.	Ja	Nihil

Essentieel resultaatgebied	Belangrijke activiteit	Prestatiemaatstaf	Voldoet aan eis (Kan zijn Ja/Nee of % mate van naleving)	Wat is er nodig om de prestatie vast te houden of te verbeteren?
Belasting	<p>Opstellen van de eindejaars proef- sal- dibalans, inclusief alle aanpassingen, eindejaarsboekingen voor afschrijvingen, voorzieningen, overlo- pende rekeningen en vooruitbetalingen.</p> <p>Vorbereiden van werkdocumenten voor belastingterug- gave voor individuen en bedrijven.</p> <p>Vorbereiden van de concept-jaarrekening. Vorbereiden van de aangifte inkomsten- belasting.</p> <p>Aandacht besteden aan vragen en laatste review van werk uit- gevoerd door team.</p> <p>Aandacht besteden aan vragen van klan- ten en communicatie met de klant.</p>	<p>Ervoor zorg dragen dat werkdocumenten, checklists en interne processen nauwgezet en tijdig zijn voltooid.</p> <p>Zorg dragen voor precieze en tijdige af- ronding van de taken van het team.</p> <p>Zorgen voor klantte- vredenheid.</p> <p>Zorgen voor naleving van de belastingwet- geving.</p> <p>Zorgen voor tijdige indiening van alle ta- ken bij verordenende instanties.</p>	<p>Ja, 60%</p> <p>Berekeningen in werkdocumenten met behulp van achter- haalde belastingwet- geving.</p> <p>Klanten die melden dat hun vragen na drie dagen worden beantwoord.</p>	<p>Bijwerken van kennis over belastingwetge- ving.</p> <p>Op dezelfde dag beantwoorden van klantvragen.</p>
Naleving regel- geving Omzetbe- lasting	<p>Review afstemming omzetbelasting op basis van computer- gegevens ten opzichte van de gegevens van de klant.</p> <p>Vorbereiden aangifte omzetbelasting.</p>	<p>Zorgen voor precieze en tijdige voltooiing van werkdocumenten en checklists.</p>	<p>Ja</p>	<p>Doorgaan met lezen van up-to-date arti- kelen en tijdschriften.</p>
Management van de teamprestatie	<p>Helder uitleggen aan teamleden wat hun rol en verantwoorde- lijkheden zijn en de ondersteuning die ze mogen verwachten vanuit het bedrijf.</p>	<p>Het is alle teamleden duidelijk wat er van ze verwacht wordt en waar zij middelen/on- dersteuning kunnen krijgen.</p>	<p>Nee</p> <p>Hevige ontevren- denheid geuit door sommige teamleden, waarbij twee werkne- mers zijn weggegaan</p>	<p>Leren hoe een goed presterend team op te bouwen.</p> <p>Leren hoe een formeel prestatie- beoordelingsproces</p>

Essentieel resultaatgebied	Belangrijke activiteit	Prestatiemaatstaf	Voldoet aan eis (Kan zijn Ja/Nee of % mate van naleving)	Wat is er nodig om de prestatie vast te houden of te verbeteren?
	Vasthouden van een positieve teamdynamiek.	Alle teamleden voeren hun werkzaamheden op hoog niveau en tijdig uit.	in de laatste twaalf maanden.	wordt uitgevoerd, met inbegrip van het bieden van effectieve feedback.
	Identificeren van negatieve invloed op teamdynamiek voordat deze de prestaties beïnvloedt.	Teamleden geven de positieve feedback dat ze met plezier in het team en voor het bedrijf werken.		
	Inzetten van geschikte strategieën om de positieve teamdynamiek te herstellen.	Alle teamleden krijgen doorlopend feedback over hun prestaties en werkstandaard.		
	Bieden van doorlopende feedback aan teamleden over hun prestaties en werkstandaard.	Alle teamleden worden jaarlijks beoordeeld.		
	Jaarlijks uitvoeren van een formeel beoordelingsproces, met inbegrip van het identificeren van de ontwikkelingsbehoeften.	Alle teamleden beschikken over up-to-date ontwikkelingsplannen en worden ondersteund bij het uitvoeren van de in het plan opgenomen activiteiten.		

Handtekening leidinggevende en datum _____

Handtekening werknemer en datum _____

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



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

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl