

✕ Controlling



NAAR EEN GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR

# Soft controls: here to stay!

Soft controls, in combinatie met hard controls, leiden tot een gewenste organisatiecultuur en voorkomen ongewenst gedrag. Maar hoe doet u dat: sturen op soft controls?

Door Tiena Bakhshizadeh, Jesse Peele, Michiel van der Ven en Ralph van Mechelen

**D**e afgelopen jaren is er veel aandacht voor financieel grensoverschrijdend gedrag binnen organisaties. De reactie hierop bestaat uit meer en striktere regels en procedures. Medewerkers ervaren meer werkdruk en de werktevredenheid neemt af. Met als gevolg dat het draagvlak voor interne regels en procedures afneemt. Dit leidt niet uitsluitend tot materiële schade, het heeft ook een negatief effect op de organisatiecultuur. Een eenzijdige focus op regels en procedures biedt geen effectieve oplossing bij het bestrijden van financieel grensoverschrijdend gedrag.

## Actualiteit van ING

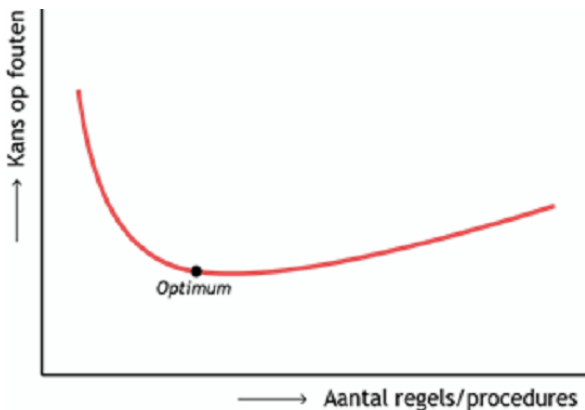
In september 2018 schikte ING voor een recordbedrag van 775 miljoen euro met het openbaar ministerie om vervolging voor witwaspraktijken te voorkomen. De bank negeerde jarenlang signalen van witwassen. Het behalen van commerciële resultaten was belangrijker dan het voldoen aan wet- en regelgeving. ING heeft toegegeven dat ze ernstig tekort is geschoten in de bestrijding van witwassen. Daarnaast is op 7 maart gebleken dat ING onderdeel uitmaakte van een grote witwascarrousel via Rusland. Hierdoor daalde de beurswaarde van ING met 3 miljard euro in twee handelsdagen. Ook ABN AMRO en Rabobank zijn in het recente verleden beboet voor witwasaffaires. Jeroen Dijsselbloem noemt de toon-aan-de-top als één van de belangrijkste oorzaken van deze fraudes. Zolang het bestuur wet- en regelgeving voornamelijk als lastig en als kostenpost ziet, valt niet te verwachten dat medewerkers deze regelgeving serieus nemen. Om ervoor te zorgen dat organisaties in de toekomst kiezen voor een ethische aanpak is een cultuurverandering in de organisatie noodzakelijk. Deze begint aan de top.

## Cultuurverandering

Volgens Elke van Tiggelen is een cultuurverandering niet iets waar veel organisaties direct aan denken bij het bestrijden van fraude. Van Tiggelen is economisch psychologe en al meer dan een decennium expert op het gebied van cultuurverandering en soft controls. De reactie op fraude is meestal het invoeren van extra beheersmaatregelen, de zogenaamde hard controls, om het gedrag van medewerkers in de gewenste richting te sturen. Deze hard controls zijn tastbaar en objectief toetsbaar aan een norm. Voorbeelden hiervan zijn con-

## ✕ Controlling

trotechnische functiescheiding en fysieke toegangsbeveiliging. Het invoeren van uitsluitend hard controls heeft echter niet het gewenste effect op het bestrijden van fraude. Figuur 1 geeft het verband weer tussen het aantal regels en de kans op fouten en fraude.



Figuur 1. Verband tussen het aantal regels en procedures en de kans op fouten.

### Behoeft aan duidelijke grenzen

Het spreekt voor zich dat hard controls belangrijk zijn, want medewerkers hebben behoefte aan duidelijke grenzen. Een overvloed aan hard controls veroorzaakt echter een afname van de creativiteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers. De oorzaak: zelf nadenken en beslissingen nemen wordt als gevolg van een overdaad aan regels ontmoedigd. Hierdoor neemt de kans op fouten toe. Organisaties moeten op zoek gaan naar het optimum van de hoeveelheid hard controls, waardoor de kans op fouten geminimaliseerd wordt.

### Wat zijn soft controls?

Om het optimum te bereiken zal het bestuur, naast de hard controls, ook aandacht moeten besteden aan de soft controls van de organisatie. Soft controls ondersteunen daarbij de werking van de hard controls. Hierdoor zijn soft controls essentieel voor het naleven van regels en procedures door medewerkers.

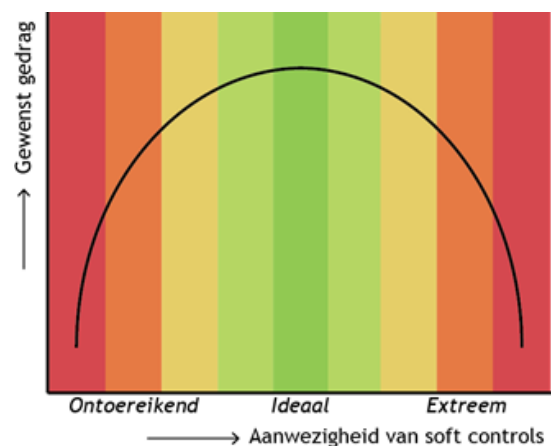
In tegenstelling tot hard controls zijn soft controls altijd aanwezig in organisaties. Het is hierdoor niet mogelijk om soft controls als een beheersmaatregel (een daadwerkelijke control) in te voeren. Soft controls is een lastig te definiëren begrip. Een praktische omschrijving is: soft controls zijn specifiek benoembare aspecten van de organisatiecultuur die het gedrag van medewerkers in een bepaalde richting sturen.

### Regels van ondergeschikt belang

Bij ING waren de hard- en soft controls niet in balans. Om witwassen te voorkomen zijn er hard controls ingevoerd. Het signaal vanuit het bestuur was echter dat regels van ondergeschikt belang waren. Een voorbeeld hiervan is het feit dat de compliance afdeling onvoldoende was geëquipeerd. Dit signaal (de soft control) zorgde ervoor dat de hard controls niet werden nageleefd door de medewerkers. Met alle gevolgen van dien. Soft controls kunnen gedefinieerd worden als: 'Culturele gedragsbeïnvloedende factoren die altijd aanwezig zijn in een organisatie'. Voorbeelden hiervan zijn het bespreekbaar maken van problemen en fouten, elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag en het voorbeeldgedrag van bestuurders.

### Aanwezigheid van soft controls

Soft controls zijn dus altijd aanwezig in organisaties. De mate van aanwezigheid kan daarbij in drie categorieën worden verdeeld: ontoereikende, extreme en ideale mate van aanwezigheid (figuur 2). Wanneer soft controls niet in ideale mate aanwezig zijn, vertonen medewerkers ongewenst gedrag.



Figuur 2. De verhouding tussen de aanwezigheid van soft controls en het gedrag van medewerkers

## THE FINANCE ACADEMY

Vindt u dit artikel interessant en wilt u meer handvatten en inspiratie om sturing te geven aan de onderneming of organisatie? Volg dan een van de opleidingen op The Finance Academy. In de e-learning 'Aan de slag met dynamische sturing' neemt managing consultant Fred Conijn u mee langs enkele modellen voor dynamic control in de organisatie. Vraag alvast een proef e-learning aan op [www.thefinanceacademy.nl](http://www.thefinanceacademy.nl).

### Wat verwacht de organisatie?

Wanneer soft controls in ontoereikende mate aanwezig zijn, neemt de motivatie en de kans dat mede-

werkers handelen in het belang van de organisatie af. Onduidelijke gedragsregels zorgen ervoor dat medewerkers niet weten wat de organisatie van hen verwacht, waardoor ze zelf een invulling aan de regels geven. Wanneer soft controls in extreme mate aanwezig zijn, belemmert dit de efficiëntie van de werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan is dat informele betrokkenheid als bemoeizuchtig wordt ervaren. Bij de ideale mate van aanwezigheid van soft controls is de kans het grootst dat medewerkers volgens de belangen van de organisatie handelen. Dit dient dus het streven van organisaties te zijn, omdat de kans op fouten en fraude afneemt.

#### Het meten van soft controls

Ook bij ING dienen soft controls te worden gestuurd naar een ideale mate van aanwezigheid. Het optimum van hard en soft controls is echter voor iedere organisatie verschillend. Organisaties kunnen hierbij worden verdeeld in verschillende cultuurtypen. In elk cultuurtype is een andere sturing van soft controls wenselijk. In bijvoorbeeld een familiecultuur is de 'aanspreekbaarheid' vaak in ontoereikende mate aanwezig, aldus Van Tiggelen. De binding tussen medewerkers is hecht. Hierdoor worden problemen en fouten niet snel open besproken, omdat dit de familiale sfeer kan aantasten. In een hiërarchische cultuur, zoals bij ING, hebben medewerkers meer behoefte aan regels en procedures. Hierbij is het echter essentieel dat het bestuur het belang van deze regels en procedures, zowel in woord en daad, formeel en informeel, consequent uitdraagt.

#### Vraag het de medewerkers

De mate waarin een soft control aanwezig is kan per organisatie in kaart worden gebracht. Hierbij kan echter geen gebruik gemaakt worden van een algemeen normkader. Bij het in kaart brengen van de aanwezigheid van soft controls moet de beleving en de perceptie van medewerkers als uitgangspunt genomen worden. Soft controls kun zichtbaar worden gemaakt door medewerkers bijvoorbeeld de vraag te stellen hoe helder zij de regels in de organisatie vinden. Wanneer medewerkers aangeven dat de regels niet helder zijn, betekent dit dat de soft control 'helderheid' in ontoereikende mate aanwezig is. Met andere woorden: de medewerkers bepalen dus de norm. De tweede stap is vervolgens om als bestuur het gesprek aan te gaan en zo inzicht te krijgen in de oorzaken van deze niet heldere regels. Op basis hiervan kan het bestuur maatregelen treffen om de soft control 'helderheid' te sturen naar een ideale mate van aanwezigheid.

#### Het sturen van soft controls

Het sturen van soft controls begint aan de top. Hierbij maken bestuurders gebruik van beheersmaatregelen die wél kunnen worden ingevoerd, de zogenaamde soft-controlinstrumenten. Dit zijn concrete beheersmaatregelen die de soft controls sturen naar een ideale mate van aanwezigheid. Voorbeelden zijn het verkrijgen van voldoende inzicht in elkaars agenda (transparantie), klokkenluidersregelingen, trainingen en gedragscodes. Essentieel hierbij is dat het niet gaat om een papieren gedragscode, die periodiek door medewerkers louter formeel wordt ondertekend, maar dat de code in de organisatie wordt gevoeld en geleefd. Het bestuur dient zich bij het invoeren van soft-controlinstrumenten af te vragen: Welk signaal zenden wij hiermee uit en welk gedrag willen wij daarmee stimuleren? Het is hierbij van belang dat het bestuur de maatregelen op authentieke en niet-hypocriete wijze serieus neemt en zelf actief uitdraagt. De beheersbaarheid van het gedrag van de medewerkers wordt op deze wijze verhoogd.

#### Zoektocht naar balans

De kern van de praktische sturing van gewenst gedrag is de zoektocht naar de balans tussen hard en soft controls. Deze balans wordt gecreëerd door de perceptie en beleving van medewerkers te meten. Hierdoor wordt de huidige organisatiecultuur in kaart gebracht. Op basis hiervan kan worden geïnventariseerd welke soft controls, door het invoeren van de juiste soft-controlinstrumenten, naar een ideale mate van aanwezigheid gestuurd moeten worden. Het bestuur moet het belang hiervan in woord en daad consequent uitdragen. De gezochte balans is zeker niet vanzelfsprekend en vergt tijd en aandacht. Soft controls zijn daarom geen hype, maar here to stay. ✕

**Tiena Bakhshizadeh en Jesse Peele zijn Honours afgestudeerd voor hun Bachelor Accountancy, dr. Michiel van der Ven en drs. Ralph van Mechelen zijn onderzoeker en docent. Allen zijn verbonden aan de Hogeschool Utrecht.**

---

## SPRAAKVERWARRING RONDOM SOFT CONTROLS

De benaming van het begrip soft controls geeft de indruk dat organisaties soft controls kunnen invoeren. Soft controls kunnen echter niet worden ingevoerd, want het zijn culturele gedragsbeïnvloedende aspecten die altijd aanwezig zijn in organisaties. Soft-controlinstrumenten, zoals een gedragscode of klokkenluidersregeling, kunnen wél als een control worden gezien. Dit zijn beheersmaatregelen die worden ingevoerd om soft controls naar een ideale mate van aanwezigheid te sturen.