



De kunst van het balanceren tussen **SOFT EN HARD CONTROLS**

Een eenzijdige focus op hard controls is onvoldoende om als organisatie in control te komen en te blijven; het beheersingsperspectief moet worden verbreed!

Beheersen van de organisatie

Een belangrijke les uit de afgelopen jaren is dat het volledig in control zijn van de organisatie een utopie is. Ondanks (of misschien wel dankzij) de vaak enorme investeringen in risicomanagement-raamwerken, vaak gebaseerd op het COSO ERM framework, is pijnlijk duidelijk geworden dat management en medewerkers inventief en vindingrijk zijn en dergelijke hard controls weten te omzeilen. Hierbij kunnen de consequenties aanzienlijk zijn getuige de recente voorbeelden van falende controlsystemen bij enkele grote woningbouwcoöperaties en in de financiële sector.

Traditionele managementmodellen gaan uit van hard controls; dat wil zeggen het invoeren van maatregelen in een organisatie met als primaire doelstelling het direct beïnvloeden, veelal begrenzen, van het gedrag van medewerkers. Voorbeelden van hard controls zijn functiescheiding, procedures en IT-systemen. Veel organisaties hebben stevig geïnvesteerd in dergelijke hard controls, met als doelstelling om in control te komen en te blijven.

Soft controls

Vanuit de gedachte aan een breder beheersingsperspectief wordt snel de overstap gemaakt naar soft controls. Enkele gangbare definities van soft controls zijn:

‘Een soft control is een (beheersings)maatregel welke – meer dan hard controls – ingrijpt op c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van medewerkers (overtuiging, persoonlijkheid). Soft controls zijn op te vatten als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers (De Heus en Stremmelaar, 2000).’

‘Soft controls zijn de niet-tastbare gedragsbeïnvloedende

factoren in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van de doelen van de organisatie en de eisen en verwachtingen van externen (Kaptein, 2009).’

In *figuur 1* wordt het door De Heus en Stremmelaar gemaakte onderscheid tussen hard en soft controls gevisualiseerd. Het is hierbij van belang te beseffen dat het effect van soft controls veelal niet direct waarneembaar is en

hooguit tot uitdrukking komt in het gedrag van de medewerkers.

Soft controls zijn een integraal onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering en daardoor essentieel voor het behalen van de organisatiedoelstellingen.

‘Soft control betekent niet dat de beheersingsmaatregel niet hard is’

gen. Het inrichten van soft controls vanuit alléén het perspectief van risicomanagement is een te ‘enge’ benadering. Soft controls staan aan de basis van een organisatie: naar aanleiding van een duidelijke strategie en visie worden de koers en doelstellingen van de organisatie bepaald. Management en medewerkers zijn nodig om deze doelstellingen om te zetten in prestaties. En om deze prestaties te beïnvloeden moeten, naast hard controls, soft controls worden ingezet. Het is de verantwoordelijkheid van het management om actief op soft controls te sturen.

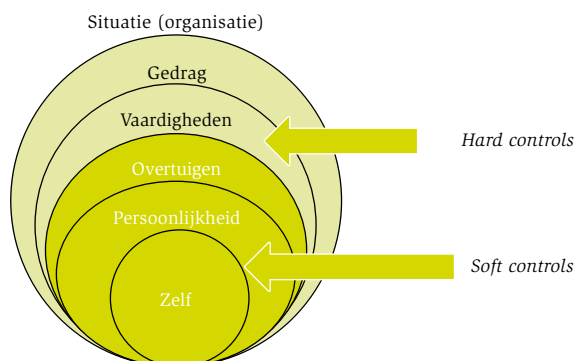
Overigens moet de term ‘soft control’ niet verward worden met het ontbreken van de ‘hardheid’ van de beheersingsmaatregel. Het onderscheid tussen hard en soft controls ligt niet in het karakter van de beheersingsmaatregel zelf, maar wordt bepaald door de organisatievariabele waarop de beheersingsmaatregel van toepassing is (de intentie). Als deze variabele een sociaal, cultureel of psychologisch organisatieaspect vertegenwoordigt, kunnen de betreffende beheersingsmaatregelen worden beschouwd als soft controls.

Modellen voor organisatiebeheersing

Het vinden van een juiste balans tussen hard en soft controls is essentieel om te komen tot een organisatiebeheersing die recht doet het ‘zijn’ van de organisatie. In de literatuur wordt vaak gerefereerd aan de theorieën van Simons (1995), Merchant en Van der Stede (2007) en Kaptein (2008). Zie *kader* op de volgende pagina.

Verankering in de managementcyclus

Bij het vinden van de juiste balans tussen hard en soft controls in de praktijk is de managementcyclus het uitgangspunt. De managementcyclus is een manier om managementactiviteiten te ordenen. Dat is niets nieuws, echter de toevoeging in dezen is dat het management expliciet wordt



Figuur 1. Niveaus van persoonlijk functioneren (De Heus en Stremmelaar, 2000, ontleend aan Nathans, 1993)

(lees door op pag. 23)



Samenvatting modellen

Simons

In dit model worden vier 'levers of controls' onderkend; deze moeten met elkaar in evenwicht zijn voor een goed functionerend management control framework. De levers zijn:

- De 'diagnostic control systems' richten zich op het behalen van doelen. Hierbij vindt kwantitatieve vergelijking plaats tussen het gestelde doel en het behaalde resultaat en worden verschillen verklaard. Op basis van dergelijke informatie kan het management (bij)sturen.
- De 'interactive control systems' richten zich op het lerend vermogen van de organisatie en het zoeken naar kansen, het waarnemen van veranderingen in de markt en het bespreken van data, veronderstellingen en plannen.
- De 'belief systems' hebben betrekking op het uitdragen van de visie, missie en gedragscode van de organisatie. Om de belief systems effectief te laten zijn, is het nodig dat de waarden en normen die de organisatie wil uitdragen voor de medewerkers zichtbaar worden gedragen door het (hogere) management.
- De 'boundary systems' zijn gebaseerd op de idee dat in een tijd van 'empowered employees' het veel effectiever is aan te geven welke zaken ongewenst zijn dan om aan te geven wat er van hen wordt verwacht. De kern van dergelijke systemen is dat het management de kaders stelt waarbinnen de medewerkers hun creativiteit en innovativiteit kunnen aanwenden.

Merchant en Van der Stede

Elke organisatie heeft van nature te maken met beheersingsproblemen. Voor beheersingsproblemen die niet kunnen worden voorkomen door 'activity elimination', 'automation', 'centralization' en 'risk sharing' moeten beheersingsmechanismen worden ingericht. De verzameling van deze mechanismen wordt het management control systeem genoemd. Met behulp van een goed management control systeem is het meer vanzelfsprekend dat medewerkers handelen in het belang van de organisatie. Er worden vier 'controls' onderscheiden:

- Result controls. Result controls beïnvloeden de acties van werknemers omdat het management bezorgd is over de consequenties van het handelen van de medewerkers. Hierbij stelt het management eisen aan het resultaat zonder precies aan te geven wat de medewerkers moeten doen (empowerment).
- Action controls. Het gaat hierbij om het treffen van acties zodat mensen zich gedragen in het beste belang van de organisatie. Hierbij worden onderscheiden: invoeren van 'behavioral constraints' (beperken van mogelijkheden om dingen te doen die niet gedaan moeten worden), 'preaction reviews' (het nauwkeurig toezicht houden op de acties van medewerkers) en 'action accountability' (medewerkers verantwoordelijk houden voor hun acties).
- Personnel controls. Deze controls gaan uit van de natuurlijke drang van mensen om zichzelf te beheersen en te motiveren. Hierbij staat 'self monitoring' centraal en wordt

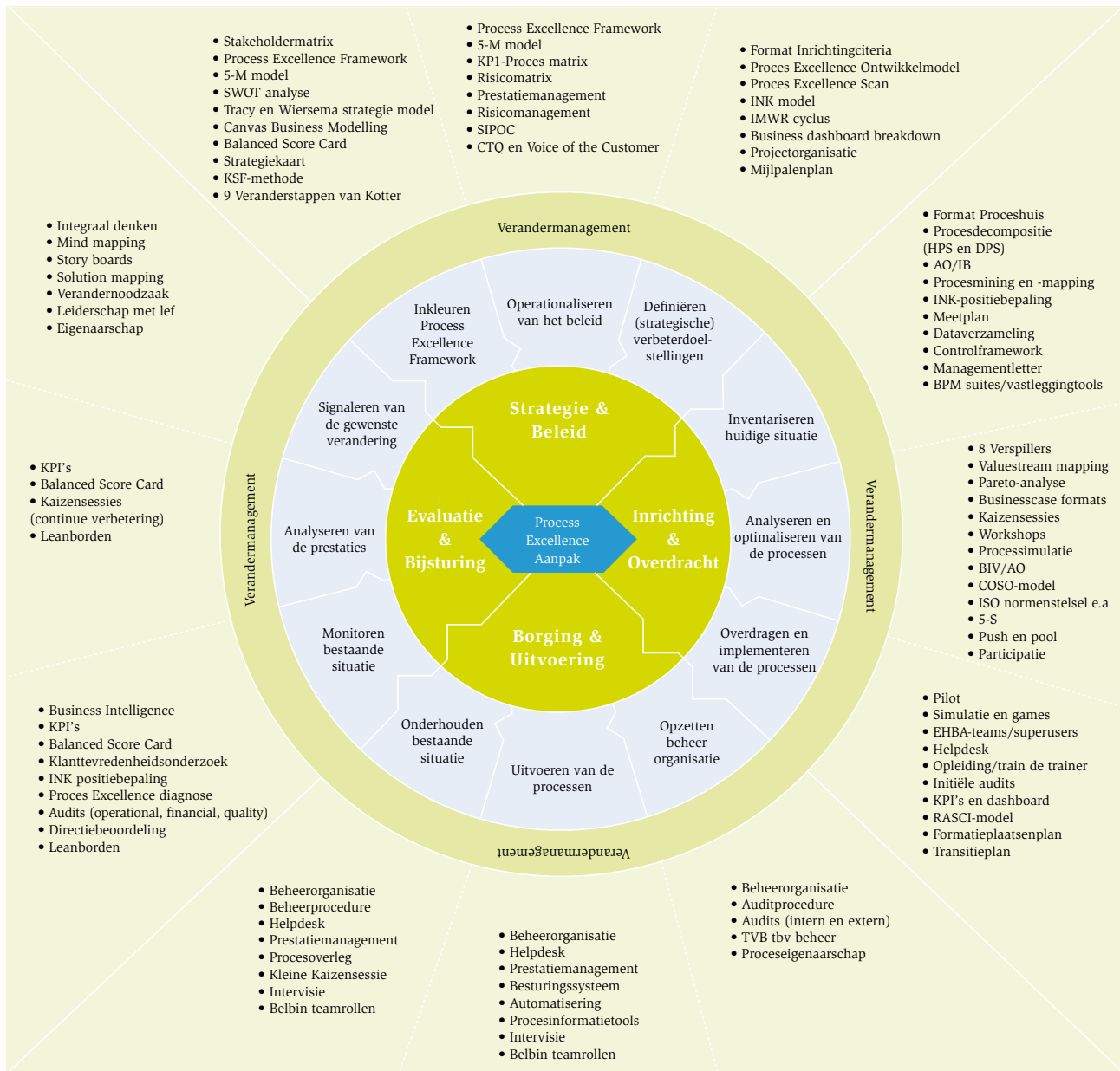
er vanuit gegaan dat mensen goed werk willen verrichten en toegewijd zijn aan de doelstellingen van de organisatie.

- Cultural controls. Deze beheersingsmaatregelen worden ingezet om wederzijdse performance aan te moedigen. Het gaat hierbij om gedeelde tradities, normen, ideologieën, houdingen en gewenst gedrag. 'Tone at the top' en een 'code of conduct' zijn hiervan voorbeelden.
- Met name de cultural en personnel controls kunnen in de theorie van Merchant en Van der Stede worden opgevat als een vorm van soft controls.

Kaptein

Veel ondernemingen zijn bezig om de interne beheersing te verrijken (bijvoorbeeld door toepassing van het coso-model). Het integriteitsklimaat als onderdeel van de beheersingsomgeving is een belangrijk fundament voor een effectieve interne beheersing en beïnvloedt het controlebewustzijn van de medewerkers. Bij het integriteitsklimaat gaat het om de wijze waarop mensen binnen de organisatie ervaren hoe zij gestimuleerd worden tot integer gedrag en hoe zij ontmoedigd en verhinderd worden tot frauduleus en corrupt gedrag. Het integriteitsklimaat bepaalt mede de werking van het stelsel van controlemaatregelen. Immers de ervaringen en beelden van medewerkers hierover vormen hun eigen werkelijkheid wat weer weerspiegeld wordt in het gedrag. Kaptein onderkent meerdere dimensies binnen het integriteitsklimaat:

- Helderheid. Dit betreft de helderheid van de verwachtingen die de organisatie stelt met betrekking tot integer gedrag (bijvoorbeeld een gedragscode).
- Voorbeeldgedrag (congruentie). Als het management in overeenstemming met de getroffen maatregelen zichtbaar handelt, kan de boodschap naar de rest van de medewerkers versterkt worden (tone at the top).
- Uitvoerbaarheid. Organisaties moeten medewerkers in de gelegenheid stellen om de gedragsnormen te realiseren. Medewerkers dienen daartoe te beschikken over voldoende tijd, middelen, instrumenten, informatie en bevoegdheden.
- Betrokkenheid. Organisaties moeten onder hun medewerkers draagvlak creëren voor het te voeren integriteitsbeleid en de voorgestane controlemaatregelen.
- Zichtbaarheid. In organisaties met een hoge mate van transparantie zijn management en medewerkers in staat het gedrag van elkaar te corrigeren. Bovendien kan er zo geleerd worden van overtredingen en wordt de organisatie op het gebied van interne controlemaatregelen zelflerend en zelfregulerend.
- Bespreekbaarheid. Vraagstukken op het gebied van fraude en corruptie moeten bespreekbaar zijn. In een organisatie met een hoge bespreekbaarheid wordt kritiek geaccepteerd en gestimuleerd.
- Sanctioneerbaarheid. Dit kenmerk betreft de bereidheid van een organisatie om integer gedrag te belonen en te leren van incidenten.



Figuur 2. De managementcyclus en aanpak (Bosman, Griep en Schijff, 2011)

(vervolg van pag. 21)

uitgedaagd na te denken over organisatiekritische gedragsaspecten van medewerkers en de beïnvloeding daarvan. In de onderstaande figuur is de managementcyclus grafisch weergegeven. Uit figuur 2 blijkt dat de cyclus vier fasen onderkent: Strategie en beleid, Inrichting en overdracht, Beheer en uitvoering, en Evaluatie en bijsturing. Per fase wordt een stappenplan uitgewerkt voor de vertaling naar de praktijk en worden de instrumenten benoemd die bij de implementatie kunnen worden gebruikt.

Strategie en beleid

In deze fase draait het om het vertalen van de strategie van de organisatie naar kritische succesfactoren, beleid, doelstellingen en inrichtingscriteria voor het management control framework.

Vanuit gedragsperspectief is het belangrijk dat de organisatie beschikt over een gedragen missie en visie waardoor management en medewerkers worden gemotiveerd (beliefs systems). Ook aspecten als gemeenschappelijke normen en waarden, en gewenst gedrag (bijvoorbeeld vastgelegd in een gedragscode), verdienen in deze fase extra

aandacht (cultural controls). Helderheid met betrekking tot verwachtingen die de organisatie stelt ten aanzien van integer gedrag moeten geëxpliciteerd worden. Tevens zal het management voorbeeldgedrag (tone at the top) moeten laten zien. Hierdoor wordt de boodschap naar de rest van de organisatie versterkt (zo doen we dat hier).

Bij het vaststellen van de kritische succesfactoren maken De Heus en Stremmelaar onderscheid tussen kritische succesfactoren (ksf'en) en kritische organisatievariabelen (kov's). De ksf'en refereren aan factoren op basis waarvan de organisatie zich ten opzichte van de concurrentie kan onderscheiden; het klantperspectief vormt hierbij het uitgangspunt (externe focus). Kov's daarentegen hebben een interne focus en zijn gericht op de sociale, culturele en psychologische aspecten van de organisatie. Deze variabelen zijn direct van invloed op de effectiviteit van de bedrijfsprocessen. Omdat zowel de ksf'en als de kov's kritisch zijn voor de verwezenlijking van de strategie, laten wij los aan dit ietwat kunstmatige onderscheid: aan beide moet in de managementcyclus aandacht worden gegeven en voor beide kunnen concrete doelstellingen worden geformuleerd. Dit ondanks het feit dat de kov's op het eerste gezicht minder tastbaar lijken.



Inrichting en overdracht

Nadat de ksf'en, beleid en doelstellingen zijn vastgesteld, dient in deze fase het management control framework op procesniveau zodanig te worden ingericht dat zij het behalen van de geformuleerde strategie optimaal ondersteunt. Ook vindt in deze fase de vertaling plaats van de organisatiedoelen naar doelstellingen op individueel niveau.

De 'boundary systems' spelen in deze fase een belangrijke rol. Door middel van bijvoorbeeld workshops wordt nagedacht over knelpunten en risico's en het beheersen ervan. Vraagstukken als 'wat is een acceptabel risiconiveau?' en 'welke bevoegdheden moeten de medewerkers hebben?' (behavioral constraints) worden in deze fase beantwoord. Transparantie en aanspreekbaarheid zijn hierbij belangrijke randvoorwaarden vanuit het gedragsperspectief.

Om de prestaties van de processen in de volgende fasen van de managementcyclus te kunnen monitoren, moeten in deze fase tevens prestatie-indicatoren op procesniveau worden vastgesteld, de zogenaamde procesprestatie-indicatoren (PPI's). Deze indicatoren zijn een afgeleide van het beleid en de doelstellingen en geven inzicht in de effectiviteit van de zowel de hard als de soft controls.

Idealiter meten de PPI's het effect van de maatregelen, maar het verband met de specifieke beheersingsmaatregelen is op dit niveau lastiger vast te stellen. Wij pleiten daarom voor een mix van PPI's op de maatregelen zelf, het primaire resultaat en het effect.

Borging en uitvoering

In deze fase vindt de borging plaats op de daadwerkelijke implementatie en wordt de nieuwe werkwijze in de organisatie verankerd. Vraagstukken als 'werkt iedereen volgens de aangepaste werkwijze' of 'vindt sturing plaats op basis van de nieuwe strategie' zijn hierbij aan de orde. Door middel van action controls dienen maatregelen genomen te worden die ervoor zorgen dat gewerkt gaat worden conform de aangepaste werkwijze. Een voorbeeld hiervan is het inrichten van 'dashboards' om continu de performance en output van de processen te bewaken, zodat proceseigenaren direct kunnen ingrijpen in geval van afwijkingen.

Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden moeten vraagstukken op het gebied van fraude en corruptie bespreekbaar zijn. In een organisatie met een hoge bespreekbaarheid wordt kritiek geaccepteerd en gestimuleerd.

Daarnaast wordt in deze fase een beheerorganisatie ingericht die zorgdraagt voor het actueel en optimaal houden van het management control framework.

Evaluatie en bijsturing

Analoog aan de 'diagnostic control systems' van Simons, is de kern van deze fase het monitoren van de prestaties ten opzichte van de gestelde normen en doelen om het optimaal functioneren van het totale management control framework en de onderliggende processen te waarborgen. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve managementinformatie.

Voorbeelden zijn PPI-rapportages en auditrapportages. Deze rapportages bevatten informatie over de effectiviteit van zowel de hard als de soft controls, en moet leiden tot de volgende inzichten:

- » A het systeem werkt goed, er hoeft niets veranderd te worden;
- » B het systeem kan worden verbeterd, we moeten het systeem gaan fine-tunen;
- » C het systeem voldoet niet meer, we moeten fundamenteel gaan aanpassen.

Vanuit de 'interactive control systems' richt men zich in deze fase op het lerend vermogen van de organisatie en het zoeken naar kansen en veranderingen in de markt.

Meer lezen

- » Bosman, J., R. Griep en M. Schijff, *Verbeteren & Beheersen, de rol van procesmanagement in organisatieontwikkeling*, Kluwer, 2011.
- » Heus, R.S. de, en M.T.L. Stremmelaar, *Auditen van soft controls*, 2000.
- » Kaptein M., (2008), The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model, *Journal of business ethics*.
- » Merchant, K.A. en W.A. van der Stede, *Management control systems*, Prentice Hall, 2007.
- » Simons, R., 'Control in an age of empowerment', *Harvard Business Review*, maart-april 1995.

Primaire en secundaire soft controls

Bij de inrichting van de beheersingsmaatregelen op procesniveau dient een optimale balans te worden gevonden tussen hard en soft controls.

Hard controls tastbaar	Soft controls niet tastbaar	Primaire soft controls	Secundaire soft controls
<ul style="list-style-type: none"> • Procedures • Interne controle • Fysieke beveiliging • It general controls • Toezicht • Vastleggingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur • Onze manieren • Het collectieve geweten • Klimaat • Impliciete regels, codes • Normen en waarden 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanspreekbaarheid • Handhaving • Helderheid • Voorbeeldgedrag • Bespreekbaarheid • Betrokkenheid • Uitvoerbaarheid • Transparantie 	<ul style="list-style-type: none"> • Gedragscode • Klokkenuitregeling • Awareness sessies • Trainingen

Soft controls zijn niet tastbaar, maar wel waarneembaar en meetbaar!

Figuur 3. Voorbeelden hard- en soft controls (Bosman, Griep en Schijff, 2011; vrij naar model Kaptein)

Zoals uit *figuur 3* blijkt kan bij het bepalen van de soft controls onderscheid worden gemaakt tussen primaire soft controls en secundaire soft controls. De primaire soft controls zijn te vergelijken met de eerdergenoemde kov's en worden vastgesteld op organisatieniveau in de fase Strategie en beleid. De secundaire soft controls zijn de daadwerkelijke beheersingsmaatregelen ter beïnvloeding van het betreffende gedrags- of cultuuraspect op procesniveau.