

## Impressie van het SOM Seminar: “Soft Controls in de Bedrijfsvoering”

24 november 2021 Utrecht



U kunt de videostream van het seminar terugkijken (eventueel in delen) op een tijdstip dat u het beste schikt (na deelname ontvangt u 6 PE punten). U ontvangt dan ook de digitale syllabus.

*De deelnemers hebben het seminar gewaardeerd met een 4,2 op een schaal van 1-5!*

### Van ‘Matters of Fact’ naar ‘Matters of Concern’

Dagvoorzitter **Arco van de Ven**, Hoogleraar Internal Control & Accounting Information Systems aan TIAS de businessschool van Tilburg University, opende het seminar met het waarom van de aandacht voor soft controls: we leven in ‘een VUCA’ wereld. De veranderingen, onzekerheden, complexiteit en ambiguïteit van vandaag de dag leiden tot risico’s die zich niet laten beheersen met de traditionele risico-regelreflex. Bovendien kan de systeemwereld (hard controls) complex zijn en leiden tot onrechtvaardigheid, zoals de toeslagenaffaire heeft laten zien. Management en RvC’s handelen op basis van informatie uit deze systemen die inzicht moeten geven in ‘de werkelijkheid’ (facts). Maar geven ze ook inzicht in datgene wat echt belangrijk is (concerns)? Arco gaf aan dat het risico bestaat dat de systemen (hard controls) andere zaken wegdrijven; naleving wordt belangrijker dan de mate waarin maatregelen ook de daadwerkelijke risico’s mitigeren. Daarom is aandacht voor soft controls belangrijk, en is een themaseminar als dit op zijn plaats.

### Probeer van soft controls geen hard controls te maken!



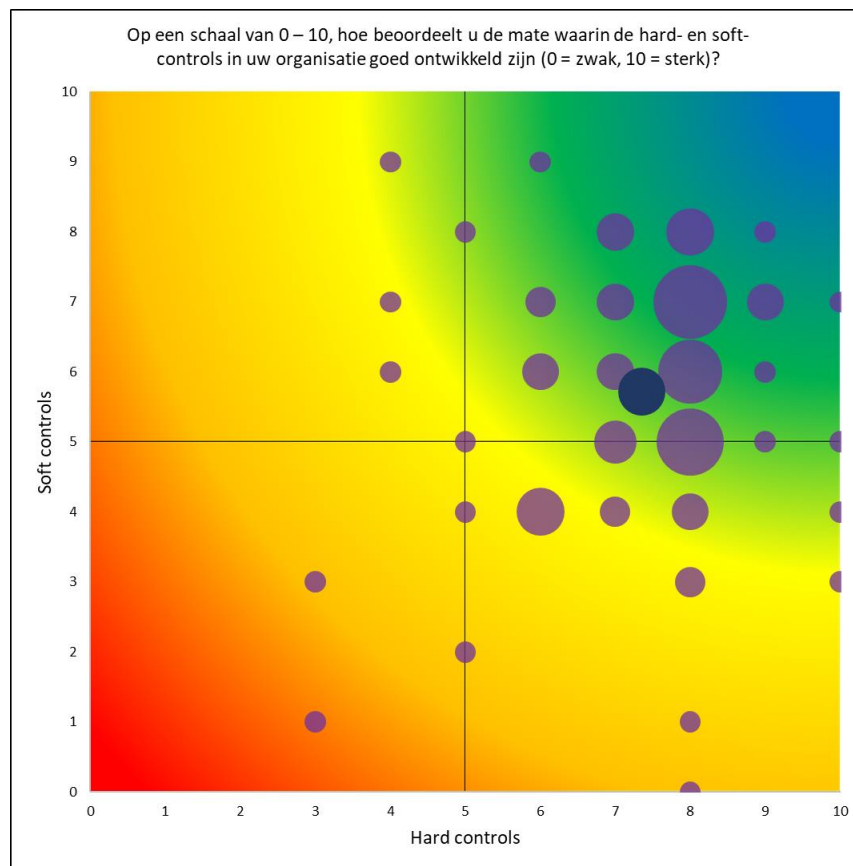
**Muel Kaptein**, Hoogleraar Bedrijfskunde aan Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, en partner van KPMG, ging in op de wetenschappelijke, maar ook de praktische ontwikkelingen en toepassingen van soft controls. De ‘business case’ voor soft controls is vanuit verschillende perspectieven te maken, maar het gaat uiteindelijk om de intrinsieke motivatie: “Hoe meer het bestuur gemotiveerd moet worden om aandacht te besteden aan soft controls, hoe belangrijker het is.” Muel stelt dat hard controls en soft controls niet los van elkaar gezien kunnen worden, ze zijn complementair, kunnen elkaar versterken maar ook verslechteren. Onderzoek toont aan dat sprake is van een ‘hockeystick’: na een bepaald optimaal niveau leidt het toevoegen van nog meer hard controls tot een afbraak van de soft controls, en daarmee van de interne risicobeheersing.

Muel constateert dat soft controls steeds meer aandacht krijgen op een veelheid van vraagstukken in de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld ook in relatie tot externe partijen zoals ketenpartners. Interessant is ook de vraag hoe soft controls meegenomen worden in de werving van medewerkers. Maar pas op, waarschuwt hij: “Maak van soft controls niet alsnog hard controls door ze te willen toetsen en ‘afvinken’. Anders wordt het kind met het badwater weggegooid.”

## Sterke soft control leiden (nog) niet tot minder werkzaamheden van de accountant

Onlangs verscheen de NBA-handreiking over soft controls. Vanaf de controle van de jaarrekening over het boekjaar 2022 moet de accountant verplicht aandacht besteden aan de soft controls in de organisatie. **Arjan Verwoert**, Partner Audit & Assurance van BDO en lid van de NBA-stuurgroep woningcorporaties, lichtte de achtergrond van de verplichting toe. Soft controls worden van belang geacht voor een sterke interne beheersingsomgeving. Arjan ging in op het type werkzaamheden dat de accountant hierop zal gaan verrichten. Als de accountant 'red flags' constateert, dan zal dit leiden tot extra werkzaamheden in het kader van de controle van de jaarrekening. Maar, zo stelt Arjan, als de beoordeling van de soft controls leidt tot een adequaat overall beeld, dan zal dit er niet automatisch toe leiden dat de accountant minder werkzaamheden hoeft te verrichten. Daarvoor biedt de handreiking helaas niet voldoende houvast, en dan zijn accountants risicomijdend. De ontwikkeling van gegevensgerichte naar systeemgerichte controle heeft dan ook nog een lange weg te gaan.

## Regels, beperkte meetbaarheid en (gebrek aan) durf staan sturen op soft controls in de weg



Ter afsluiting van de ochtend werden de deelnemers (zowel in de zaal als online) gevraagd naar hun mening op enkele vragen en stellingen. Een van de vragen betrof de mate waarin de hard- en soft-controls in de organisatie van de deelnemers zwak dan wel sterk ontwikkeld zijn. De afbeelding hiernaast geeft de antwoorden van de deelnemers grafisch weer (omvang van de paarse bol betreft het aantal deelnemers dat dit antwoord gaf, blauwe bol geeft het gemiddelde weer). Uit de responses bleek dat de deelnemers de hard controls in de organisatie gemiddeld genomen sterker ontwikkeld vinden dan de soft controls. Op dat vlak is dus nog een hoop te winnen.

Op de vraag wat het sturen en steunen op soft controls dan

belemmert, gaven de meeste deelnemers aan dat regelgeving en extern toezicht (27x benoemd), meetbaarheid en het ontbreken van een normenkader (24x benoemd) en een gebrek aan durf/leef (12x benoemd) de belangrijkste belemmeringen vormen.

## Soft controls gaan om het geven van richting, ruimte en ruggensteun + reflectie

“Deugd is verworven gedrag. En dat is goed nieuws, want daarmee is het te beïnvloeden”. Daarmee begon **Theo Stubbé**, interim-bestuurder van woningcorporaties, thans werkzaam bij GroenWest, zijn betoog. Hij gaf het praktijkvoorbeeld van de ‘Moresprudentie’, een overzicht van situaties waarin integriteit en (schijn van) belangenverstremgeling onder druk staat. Door dit overzicht transparant in de organisatie te delen en te bespreken met manager en medewerkers, ontstaat een gedeeld beeld van wat ‘deugdzaam gedrag’ is.

Theo gaf een bestuurlijk perspectief op soft controls. Volgens hem is het essentieel te erkennen dat er altijd frictie is in de cyclus plan – actie – uitkomst. Om met deze frictie om te kunnen gaan, moet je als bestuurder een heldere richting uitzetten, managers en medewerkers in de organisatie ruimte (binnen kaders) bieden om keuzes te maken, en ze daarin ruggensteun geven. Besturen is het sturen op en beïnvloeden van gedrag. Dit vereist ook reflectie op het eigen acteren, vanuit de wil om te verbeteren. Reflectie moet leiden tot actie, en niet verworden tot piekeren.

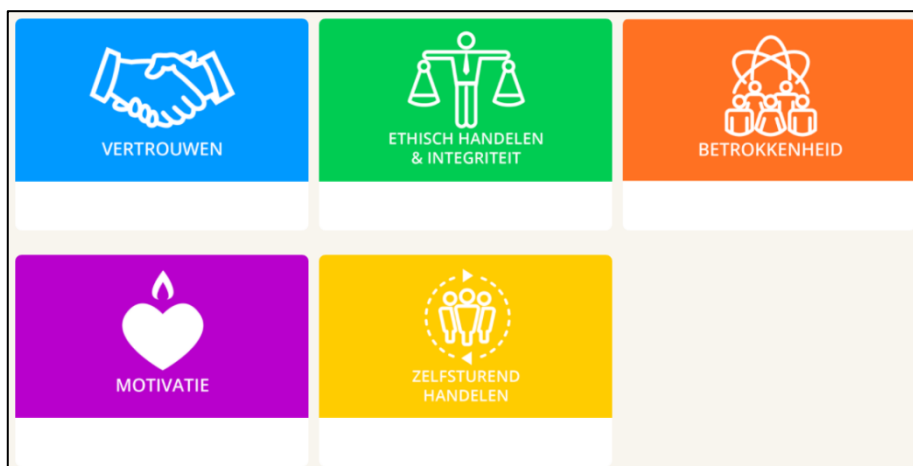
### Controller, durf soft controls te benoemen en ontwikkel de juiste ‘voelsprietten’

**Sharona Glijnis**, Controller bij Woonzorg Nederland, beschreef haar ‘reis’ die leidde tot haar voorliefde voor aspecten van cultuur en gedrag, en daarmee het integreren van soft controls in haar werk als controller. Als controller kun je toegevoegde waarde op dit onderwerp hebben door oren en ogen geopend te houden, de juiste vragen te stellen en door te vragen naar de achterliggende oorzaken bij een constatering die je als controller doet. Pas daarbij op voor je ‘eigen bias’ (niet denken of invullen voor een ander). Sharona pleitte ervoor om niet over soft controls te rapporteren in de vorm van een onderzoek of audit. Beschrijf datgene wat je hoort en ziet in de vorm van ‘de rode draad’ en in termen als ‘De perceptie heerst dat...’ of ‘In de beleving van medewerkers...’.

Naar aanleiding van vragen uit de zaal ging Sharona in op de kennis en competenties die je als controller moet hebben om ‘het goede gesprek’ over soft controls te voeren. Enig begrip van de werking van soft controls is wel een basisvoorwaarde. Maar daarnaast is het volgens Sharona vooral een kwestie van het ontwikkelen van de juiste ‘voelsprietten’ en durf om over soft controls in gesprek te gaan.

### Metten van soft controls: geen feiten maar perceptie

In welke mate zijn soft controls aanwezig bij woningcorporatie Rochdale en hoe kunnen deze positief worden beïnvloed? Dit was de hoofdvraag in het onderzoek dat **André van Duijn**, Hoofd Corporate Control, in 2021 binnen Rochdale heeft geïnitieerd. André nam de toehoorders mee in de aanpak die daarin gevolgd is. Met behulp van een soft control scan ontwikkeld door de Hogeschool



van Rotterdam is het beeld van medewerkers opgehaald op een vijftal dimensies. De soft control scan is gratis beschikbaar, en hoewel ontwikkeld voor het MKB, bleek de scan prima inzetbaar bij Rochdale. Daarnaast is aan de scan ook een toolkit gekoppeld, waarmee handvatten en oplossingsrichtingen geboden worden om met het verbeteren van de werking van soft controls aan de slag te gaan.

André benadrukte dat het meten van soft controls niet gaat om feiten maar om perceptie en beelden van de werkelijkheid. Zijn advies: waak ervoor om het niet al te absoluut en kwantitatief te maken, maar hanteer het als een middel om te observeren, te reflecteren en te interpreteren. Dit kun je bijvoorbeeld doen in de vorm van dialogsessies met het leidinggevend kader.



## Sturen op soft controls: durf jij het?

**Frank Roerdinkholder**, Manager Finance & Control en Informatisering & Automatisering bij Woningcorporatie Domijn, en lid van de Raad van Commissarissen bij Woonmensen in Apeldoorn, hield een goedvol betoog over de wijze waarop Domijn soft controls in de praktijk brengt. Domijn heeft enige jaren geleden een kanteling in de organisatie gemaakt, waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in organisatie zijn belegd. Bij voorkeur stuurt Domijn op soft in plaats van hard controls. Maar hoe doe je dat? Hoe houd je grip? Om dat praktisch vorm te geven, heeft Domijn onderzoek (een nulmeting) naar de soft controls gedaan. De inzichten daaruit neemt Domijn mee in het programma voor leiderschapsontwikkeling in de organisatie.

Frank prikkelde de gedachten van de deelnemers met enkele stellingen over het sturen op soft controls in de praktijk. Zo klinkt minder bureaucratie heel mooi, maar vrijheid zonder kaders werkt niet, en de verantwoordingsplicht blijft. En als je wilt sturen op soft controls, krijg je als leidinggevende een andere rol. Hij illustreerde dit met de uitspraak: "Je moet voor de troepen staan als het slecht gaat, en achter de troepen gaan staan als het goed gaat". Daarmee stimuleer je zelfwaardering en betrokkenheid van medewerkers. En tot slot, Corona en het vele thuiswerken is zowel een vriend (meer eigen verantwoordelijkheid) als een vijand (minder verbinding) voor het sturen op soft controls. De hamvraag is: durf jij te sturen op soft controls?!



*V.l.n.r.: André van Duijn, Frank Roerdinkholder, Sharona Glijnis, Arco van de Ven, Frank van Egeraat (programma-coördinator) en Theo Stubbé. Van de sprekers ontbreken Muel Kaptein en Arjan Verwoert op de foto.*

De 30 deelnemers in de zaal en de 100 'online kijkers' waren na afloop erg te spreken over de opbouw van het programma, de presentaties en de vele praktische tips. Het SOM-seminar is dan ook heel goed geëvalueerd. U kunt het seminar terugkijken op een tijdstip dat het u schikt (met 6 PE punten).