



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Soft Controls: Advieskans voor de mkb-accountant - Advies door de mkb-accountant met oog voor de kracht van de mens in organisaties en hun verbeterpotentieel

Ludwig-de Bruijn, S.M.M.; Lycklama à Nijeholt, M.P.; Meurs, D.N.D.; Rijsenbilt, J.A.; Ruijter-Weiss, M. de; Velden, E.M. van der

Citation

Ludwig-de Bruijn, S. M. M., Lycklama à Nijeholt, M. P., Meurs, D. N. D., Rijsenbilt, J. A., Ruijter-Weiss, M. de, & Velden, E. M. van der. (2020). *Soft Controls: Advieskans voor de mkb-accountant - Advies door de mkb-accountant met oog voor de kracht van de mens in organisaties en hun verbeterpotentieel*. Rotterdam: NEMACC. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3133319>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3133319>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Soft Controls

Advieskansen voor de mkb-accountant

Advies door de mkb-accountant met oog voor de kracht van de mens in organisaties en hun verbeterpotentieel.

Rotterdam, april 2020



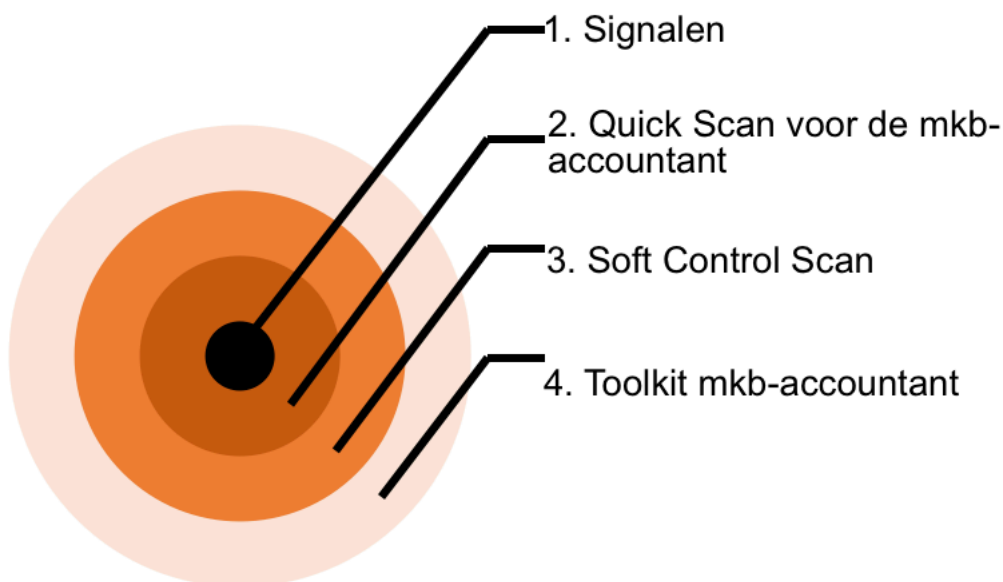
Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Voorwoord	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
Aanleiding onderzoek	7
Doel van het onderzoek	7
Onderzoeksvragen	8
Startpunt onderzoek	8
Onderzoeksopzet & uitkomsten	9
Indeling van het rapport	10
Hoofdstuk 2 Wat zijn soft controls?	11
De definitie van soft controls	11
Soft controls versus hard controls	12
Waarom zijn soft controls relevant?	12
Conclusie	13
Hoofdstuk 3 Soft controls in het mkb	14
Relevantie voor (mkb-)accountants	14
Maar hoe passen soft controls dan in het proces?	15
Conclusie	16
Hoofdstuk 4 Signalen	17
COSO en Regelgeving	17
Integrated reporting	17
Soft control signalen	18
Conclusie	19
Hoofdstuk 5 De Quick Scan	20
Quick Scan vragen	20
Conclusie	22
Hoofdstuk 6 De Soft Control Scan	23
Achtergrond en totstandkoming	23
Doel van de Soft Control Scan	23
Dimensies van de Soft Control Scan	24
Hoe werkt de Soft Control Scan?	25
Conclusie	26
Hoofdstuk 7 De Toolkit voor de mkb- accountant	27
Vertrouwen	27
Ethisch handelen & integriteit	30
Betrokkenheid	32
Motivatie	33
Zelfsturend handelen	36
Conclusie	38
Nawoord	39
Bijlage 1: Voorbeeld geaggregeerde groepsrapportage	40
Bijlage 2: Voorbeeld individuele rapportage manager	52
Bijlage 3: Voorbeeld individuele rapportage medewerker	53

Samenvatting

Houding en gedrag zijn van belang voor het goed functioneren en presteren van mkb-ondernemingen. Hoe zijn integriteitsrisico's te beheersen? Hoe kunnen de motivatie, inspiratie, creativiteit en loyaliteit van medewerkers positief worden beïnvloed? Hoe zijn dit soort 'vage begrippen' meetbaar te maken en hoe zijn vervolgens werkzame maatregelen te bepalen? Het creëren van een cultuur die tot gewenst gedrag van medewerkers leidt, is voor mkb-ondernemingen een grote uitdaging. Uitsluitend harde controls, zoals procedures, regels en richtlijnen, geven niet het beoogde resultaat. Om de gewenste cultuur te creëren zijn aanvullend 'soft controls' nodig: (beheersings)maatregelen die ingrijpen op c.q. appelleren aan het persoonlijk functioneren van medewerkers. Het gaat om maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld motivatie, betrokkenheid, loyaliteit, ethisch handelen en integriteit, zelfsturend handelen en normen en waarden. Voorbeelden van soft controls zijn voorbeeldgedrag, ruimte om incidenten te melden en het creëren van verantwoordelijkheidsbesef.

In dit onderzoek is op basis van de in 2019 ontwikkelde Soft Control Scan van de Hogeschool Rotterdam een 'vertaalslag' gemaakt naar tooling voor de mkb-accountant. Het gaat hierbij om het waarnemen van signalen, het afnemen van een Quick Scan en het aanreiken van oplossingen via een Toolkit. Onderstaande figuur geeft het stappenplan voor de accountant weer.



De ontwikkelde tooling en de Soft Control Scan worden hieronder nader toegelicht.

1. Signalen

In dit rapport worden enkele voorbeelden van signalen in een mkb-onderneming gepresenteerd die aanleiding voor de mkb-accountant kunnen zijn om te adviseren om verder onderzoek te mogen doen naar de werking van de soft controls in die onderneming. De signalen zijn niet limitatief en dienen ter inspiratie. Ook positieve ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om bij de mkb-onderneming advies uit te brengen over soft controls. Hierbij kan gedacht worden aan goed presterende ondernemingen die hun innovatiekracht en de ruimte voor creativiteit verder willen verbeteren of die een periode van snelle groei doormaken. Advies over soft controls kan deze ondernemingen helpen om hun doelen op deze terreinen verder te verbeteren.

2. Quick Scan

Daarnaast is een Quick Scan ontwikkeld die de mkb-accountant in staat stelt om zich aan de hand van vijf vragen in overleg met de mkb-onderneming een eerste indruk te vormen van de mate waarin

de mkb-onderneming in soft control is. De Quick Scan vragen dienen beschouwd te worden als aanknopingspunten voor een gesprek tussen de mkb-accountant en de mkb-onderneming over het functioneren van de soft controls in die onderneming op vijf dimensies: vertrouwen, ethisch handelen & integriteit, betrokkenheid, motivatie en zelfsturend handelen

3. Soft Control Scan

De reeds (voor een ander onderzoeksproject in 2017-2019) ontwikkelde Soft Control Scan heeft als doel om een mkb-onderneming inzicht te geven in de soft controls die het toepast en waar mogelijkheden voor verbeteringen liggen. De Soft Control Scan brengt in kaart in hoeverre een mkb-onderneming 'in soft control is' op het gebied van de vijf dimensies. De Soft Control Scan is op MijnNBA.nl beschikbaar voor de mkb-accountant.

4. Toolkit

Ook is een Toolkit ontwikkeld. Deze Toolkit bestaat uit Themakaarten met per soft control dimensie handreikingen om de werking van soft controls in de onderneming te verbeteren. Per dimensie worden telkens twee kaarten getoond: één kaart waarop de betekenis van de betreffende dimensie wordt uiteengezet en één kaart waarop oplossingen worden geboden. De Themakaarten zijn op MijnNBA.nl beschikbaar voor de mkb-accountant.

RELEVANTIE VOOR DE MKB-ACCOUNTANT

Wellicht lijkt het in eerste instantie niet direct voor de hand te liggen voor een mkb-accountant om het onderwerp soft controls op te pakken. Het tegendeel is echter het geval: juist mkb-accountants hebben veel kennis van hun klant. Zij hebben vaak een vertrouwensband en kunnen bovendien objectief adviseren. Onderstaand schema vat de relevantie van soft controls voor de mkb-accountant en voor de klant samen.

Voor de klant	Voor de mkb-accountant
De klant kan met vrij eenvoudige stappen de werking van soft controls verbeteren.	De mkb-accountant leert de klant nog beter kennen.
Hierdoor kan de klant makkelijker zijn doelen behalen.	Deze kennis is nuttig voor het nog effectiever uitvoeren van iedere mkb-opdracht.
De soft controls kunnen worden ingezet bij de klant- en opdrachtacceptatie.	Vanaf de start van de opdracht heeft de mkb-accountant een goed en vrij volledig beeld van de klant.

Voorwoord

NEMACC, het samenwerkingsverband van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), richt zich op toepassingsgericht onderzoek ten behoeve van het midden- en kleinbedrijf (mkb). NEMACC heeft opdracht gegeven onderzoek te verrichten naar soft controls door de mkb-accountant.

De werkzaamheden van de mkb-accountant verschuiven als gevolg van digitalisering meer en meer van de samenstelpraktijk naar advisering. De adviesdienstverlening van de mkb-accountant verbreedt hierdoor. Doel van het onderzoek is om onderbouwde handvatten te ontwikkelen voor de mkb-accountant zodat hij/zij over het onderwerp soft controls de klant weloverwogen kan adviseren.

Het onderzoeksteam wenst de lezer veel inspiratie toe en hoopt met dit onderzoek de mkb-accountant bij te staan bij een onderbouwde invulling van zijn adviesdienstverlening op het terrein van soft controls.

Met vriendelijke groet, het onderzoeksteam,

Drs. Saskia M.M. Ludwig-de Bruijn MA, onderzoeker Kenniscentrum Business Innovation, Hogeschool Rotterdam

Dr. Maaïke P. Lycklama à Nijeholt, lector Finance & Business Innovation Kenniscentrum Business Innovation, Hogeschool Rotterdam

Mw. Desiree Meurs MSc, docent-onderzoeker Kenniscentrum Business Innovation, Hogeschool Rotterdam

Dr. J. Antoinette Rijsenbilt, lid Dagelijks Bestuur NEMACC

Drs. Melanie de Ruijter-Weiss RA, docent-onderzoeker Kenniscentrum Business Innovation, Hogeschool Rotterdam

Elly M. van der Velden AA, werkzaam als trainer/adviseur bij Kriton en lid Accountantskamer

Hoofdstuk 1 Inleiding

De behoefte van mkb-ondernemingen aan kennis over niet-financiële aspecten van hun accountant neemt de laatste decennia toe. De rol van de mkb-accountant breidt hierdoor uit van het samenstellen van financiële informatie naar die van adviseur. In de rol van adviseur geeft de mkb-accountant raad over een breed scala aan onderwerpen. Het verstrekken van adviezen over de mate waarin de gezamenlijke normen en waarden en de houding en het gedrag in een organisatie op orde zijn, staat nog in de kinderschoenen. Methodieken en werkprogramma's die de accountant handvatten bieden om hiermee aan de slag te gaan zijn nog nauwelijks voorhanden.

1.1 Aanleiding onderzoek

Ondernemingen hebben (bewust of onbewust) behoefte aan deze adviezen. Problemen met het in control zijn op gezamenlijke normen en waarden, houding en gedrag staan het goed functioneren en presteren van deze ondernemingen in de weg. Hoe zijn integriteitsrisico's te beheersen? Hoe kunnen de motivatie, inspiratie, creativiteit en loyaliteit van medewerkers positief worden beïnvloed? Hoe zijn dit soort 'vage begrippen' inzichtelijk en meetbaar te maken en hoe zijn vervolgens werkzame maatregelen te bepalen? Het creëren van een cultuur die tot gewenst gedrag van medewerkers leidt, is voor ondernemingen een grote uitdaging. Uitsluitend harde controls, zoals procedures, regels en richtlijnen, geven niet het beoogde resultaat.

1.2 Doel van het onderzoek

Inzicht in soft controls kan de mkb-accountant helpen om de bovenstaande vragen en de risico's die daarmee gepaard gaan voor de onderneming in kaart te brengen. Het analyseren van en adviseren over soft controls verschaft kansen voor de mkb-accountant om mkb-ondernemers te informeren over de mate waarin hun mkb-onderneming in control is op dit terrein.

Ondernemers in het mkb doen met vragen over soft controls ook zelf steeds vaker een beroep op hun accountant¹, die zij als waardevolle adviseur beschouwen. Kennis van en praktische en gevalideerde handvatten rondom soft controls bieden dan ook mogelijkheden voor de mkb-accountant om de klanten optimaal te bedienen.

Doel van dit onderzoek is om de mkb-accountant

- te helpen om de klanten inzicht te geven in de mate waarin hun onderneming in soft control is;
- handvatten te geven om de klanten te kunnen adviseren over maatregelen om de werking van soft controls in de onderneming te verbeteren.

1 <https://www.accountant.nl/nieuws/2013/5/mkb-ondernemer-wil-duiding-cijfers-en-strategisch-advies-van-accountant/>

1.3 Onderzoeksvragen

In het onderzoek voor NEMACC is nader ingegaan op de volgende vragen:

Deelvragen start onderzoek	Plaats in rapport met uitkomst
Welke signalen helpen de mkb-accountant te kunnen duiden dat de mkb-onderneming mogelijk problemen ondervindt op het terrein van soft controls?	De signalen worden in hoofdstuk 4 toegelicht.
Deelvragen start onderzoek	Plaats in rapport met uitkomst
Welke vragen kan de mkb-accountant in een gesprek aan de manager van de onderneming/de ondernemer voorleggen om na te gaan of zijn indruk klopt?	De Quick Scan met vragen die de mkb-accountant kan stellen komt in hoofdstuk 5 aan de orde.
Welke inzichten kan de mkb-accountant de manager van de mkb-onderneming/de ondernemer geven over de werking van de soft controls in zijn organisatie?	De toepassing en de werking van de Soft Control Scan en een voorbeeldrapportage zijn uiteengezet in hoofdstuk 6 en bijlage 1.
Welke oplossingen kan de mkb-accountant onderbouwd aan de manager van de onderneming/de ondernemer aanreiken om de werking van soft controls in zijn onderneming te helpen verbeteren?	De Toolkit met oplossingen per soft control thema wordt in hoofdstuk 7 onderbouwd uiteengezet.

1.4 Startpunt onderzoek

Uitgangspunt is de gevalideerde Soft Control Scan die is ontwikkeld door Hogeschool Rotterdam (hierna: HR) en Hogeschool van Amsterdam (hierna: HvA). Deze scan geeft een indicatie van de mate waarin een mkb-onderneming op basis van houding en gedrag in control is.

HR en HvA hebben van april 2017 tot en met oktober 2019 samen onderzoek gedaan naar soft controls voor ondernemers in het mkb. Dit onderzoek is mogelijk gemaakt met een SIA RAAK mkb subsidie van Regie-organen SIA. In samenwerking met een groot aantal mkb-ondernemingen is een volwaardige scan ontwikkeld die een mkb-ondernemer

- Inzicht geeft in de soft controls die in zijn onderneming worden toegepast en waar mogelijkheden voor verbetering liggen (diagnose);
- Handreikingen biedt voor beheersingsmaatregelen om de organisatiecultuur, normen en waarden en bijbehorende houding en gedrag in het bedrijf te verbeteren.

In oktober 2019 is deze Soft Control Scan op een afsluitend congres gepresenteerd en via een website openbaar toegankelijk gemaakt. Het diagnose-instrument, de scan, is tijdens het onderzoek gevalideerd en kan nu worden ingevuld door mkb-ondernemers en hun medewerkers. Zij ontvangen na het invullen een automatisch gegenereerde rapportage over de mate waarin zij in soft control zijn en waar mogelijkheden voor verbetering liggen.

De Soft Control Scan en handreikingen van HR en HvA en de daaruit voortvloeiende kennis zijn het startpunt van dit onderzoek en worden verder toegespitst op de mkb-accountant in zijn adviserende rol. De scan en handvatten daaromheen zijn namelijk nog onvoldoende praktisch inzetbaar voor de mkb-accountant.

Onderzoeksopzet & uitkomsten

Dit rapport is tot stand gekomen op basis van:

- Literatuuronderzoek;
- Eén expertgroep-bijeenkomst met specialisten op het gebied van soft controls;
- Twee klankbordgroep-bijeenkomsten met mkb-accountants;
- Eén klankbordbijeenkomst met afgevaardigden van de Belastingdienst.

In de literatuur is gezocht naar voor de mkb-accountant waarneembare signalen die duiden op problemen met het in soft control zijn en naar geschikte modellen voor de mkb-accountant om ondernemingen oplossingen aan te bieden om de werking van soft controls in ondernemingen te verbeteren.

Op basis van deze opzet is een overzicht ontwikkeld van signalen die erop kunnen duiden dat de onderneming mogelijk niet in soft control is. Ook is een Quick Scan ontwikkeld die de accountant in staat stelt om via enkele vragen aan de mkb-ondernemer de behoefte aan en wenselijkheid van nader onderzoek naar de werking van soft controls in die onderneming na te gaan. De Quick Scan is bedoeld als gespreksdocument voor de accountant met de klant om in grote lijnen inzicht te krijgen in welke dimensie van Soft Controls het grootste verbeterpotentieel ligt.

De onderzoeksopzet, de voorbeelden van waar te nemen signalen en de vragen van de Quick Scan zijn vervolgens voorgelegd aan een expertgroep,² die voor dit onderzoek is opgesteld. Feedback en aanvullingen van de expertgroep zijn in het onderzoek verwerkt.

De ontwikkelde handvatten in de Toolkit zijn op twee momenten getoetst in een klankbordgroep van mkb-accountants³. Daar zijn eveneens aanvullend de signalen en de werking van de Quick Scan vragen besproken.

Op basis van het onderzoek en de bijeenkomsten met de expertgroep en de klankbordgroep zijn de volgende producten voor de mkb-accountant ontwikkeld:

- Een toelichting en werkstappen met betrekking tot signalering voor de mkb-accountant in zijn adviesrol;
- Toegankelijke instrumenten (Quick Scan en Soft Control Scan) die de accountant in staat stellen om soft controls bij mkb-ondernemingen te meten;
- Een Toolkit met daarin praktische oplossingen op themakaarten die de mkb-accountant kan aandragen om het in soft control zijn van de mkb-praktijk te vergroten.

Resumerend kunnen de uitkomsten als volgt in een figuur worden weergegeven:



² In de expertgroep hebben zitting: Muel Kaptein (hoogleraar bedrijfsethiek en integriteitsmanagement), Rob Schapink (programma manager CMC en RC) en Johan Scheffe (deskundige vaktechniek NBA en docent corporate governance Business Universiteit Nyen rode).

³ De leden van de klankbordgroep zijn Remco van den Akker, Terry Bogers, Mark Dongor, Jeanne van Lubeek en Claudia Spring in 't Veld.

1.6

Indeling van het rapport

In dit rapport gaan we in hoofdstuk 2 eerst in op wat soft controls zijn en waarom zij relevant zijn. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 3 wat de toegevoegde waarde van soft controls voor de mkb-accountant kan zijn. Vervolgens volgen we de verschillende lagen zoals in de bovenstaande figuur weergegeven. We starten in hoofdstuk 4 met de in dit onderzoek vastgestelde signalen van soft controls. Dit wordt in hoofdstuk 5 gevolgd door de Quick Scan voor de mkb-accountant. In hoofdstuk 6 gaan wij in op de Soft Control Scan en de werking ervan. Daarna presenteren wij in hoofdstuk 7 de Toolkit voor de mkb-accountant om de werking van soft controls bij ondernemingen te verbeteren. Wij sluiten ieder hoofdstuk af met een conclusie en wij sluiten het rapport af met een nawoord.

Hoofdstuk 2 Wat zijn soft controls?

De term soft control is ooit geformuleerd door James Roth in een interview (Roth, 1989). Inmiddels is de term binnen de bedrijfseconomie, finance & accounting en - met name - management accounting gangbaar; daarbuiten is de term nog betrekkelijk onbekend. Ook andere termen worden gebruikt voor soft controls, zoals social controls⁴, clan controls en behavioural controls⁵. Meerdere onderzoekers spreken van de “zachte onderbuik van management accounting en control⁶”.

Welke term ook gebruikt wordt, de kern is dat er iets is in mensen en in hun onderlinge samenwerking en interactie dat niet te vangen is met reguliere beheersingsmaatregelen in de structuur, processen en procedures van een organisatie (de hard controls) en dat zich dus op het terrein van gedrag en cultuur bevindt. In dit onderzoek wordt de term soft control, of - in meervoud - soft controls gehanteerd.

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de vraag wat nou precies onder soft controls wordt verstaan en wat hun relevantie is voor een organisatie en -meer in het bijzonder- voor een mkb-onderneming.

2.1 De definitie van soft controls

Een eenduidige definitie van soft controls is er dus (nog) niet. Het gaat bij soft controls in het algemeen om niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie (Roth, 2010). De definitie van soft controls die vaak wordt gebruikt is die van De Heus en Stremmelaar (2000, p.22). In dit rapport hanteren ook wij deze definitie van soft controls:

‘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 beheersingsmaatregelen komen in de buurt van de persoon zelf en daarmee mogelijk de normen en waarden, overtuigingen en persoonlijkheid zelf. Hierdoor zijn ze moeilijker waarneembaar en komen ze hoogstens tot uitdrukking in het gedrag van de medewerker⁷.

Soft controls worden in de volksmond weleens verward met soft skills. Soft skills is een verzamelnaam voor persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden⁸. Het gaat dan om het vermogen om een handeling uit te voeren. Bij soft controls daarentegen gaat het over het op een bepaalde wijze ‘in control’ zijn. Soft controls hebben dus te maken met het risicomanagement van een organisatie en het beheersen van processen in de organisatie. Het kan hierbij gaan om het financieel risicomanagement waarbij de financiële risico's worden gemitigeerd of om projectrisicomanagement dat betrekking heeft op het beheersen van grote projecten.

4 o.a. Hopwood, 1976.

5 Ouchi, 1979.

6 Ouchi, 1980; Merchant, 1985; Abernethy & Bowonell, 1997; Abernethy & Stoelwinder, 1995; Simons, 1995; Hall, 2010.

7 De Heus en Stremmelaar, 2000.

8 <https://nl.wikipedia.org/wiki/Softskills>.

2.2 Soft controls versus hard controls

Vink en Kaptein (2008) geven een werkbare definitie door bij het onderscheid tussen hard en soft controls door naar de aard van de maatregel te kijken. Zij kenmerken soft controls als informele maatregelen en hard controls als formele maatregelen. Bij hard controls gaat het om vastgestelde en vastgelegde maatregelen binnen de organisatie, inclusief de uitvoering daarvan. Het gaat om formele documenten waarin zaken als procedurevoorschriften, functiescheidingen, administratieve systemen en gedragscodes staan omschreven. Bij soft controls gaat het juist om de gedeelde percepties en ervaringen inzake de cultuur en het klimaat binnen de organisatie. Het gaat volgens Vink en Kaptein bij soft controls om de impliciete gedragscode: de gedragsnormen die volgens de betrokkenen echt gelden. Soft controls zijn dan de informele beheersmaatregelen binnen een organisatie die van invloed zijn op het gedrag van de betrokkenen.

Doelen kunnen ook behaald worden door een zachte benadering waarin werknemers geïnspireerd worden, creativiteit gestimuleerd wordt of werknemers in staat worden gesteld om vraagstukken in de onderneming op een nieuwe manier te benaderen. Voorbeelden van soft controls zijn de mate van betrokkenheid met de organisatie, voorbeeldgedrag door leidinggevenden en de wijze van het waarderen van gewenst gedrag in de organisatie.

In onderstaand overzicht zijn de verschillen schematisch weergegeven:

Hard controls	Soft Controls
Rationeel handelen	Intuïtief handelen
Rapporteren en meten	Leren en vertrouwen
Handboeken en procedures	Eigen verantwoordelijkheid
Organisatiestructuur	Organisatiecultuur
Opstellen regels, taken en bevoegdheden	Aanspreken op (voorbeeld) gedrag
Korte termijn	Lange termijn
Concreet en meetbaar	Abstract en moeilijk meetbaar

2.3 Waarom zijn soft controls relevant?

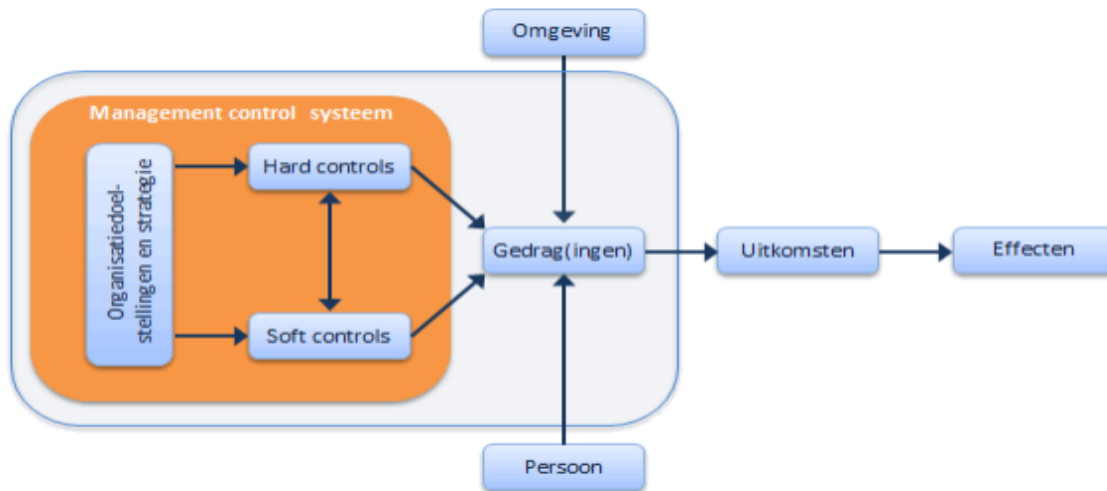
Verschillende onderzoekers tonen aan dat voor een optimale bedrijfsvoering naast hard controls ook soft controls nodig zijn. De nadruk ligt hier op 'naast': soft controls vervangen hard controls namelijk niet. Dit komt onder andere tot uiting in de benadering van management controls door Merchant en Van der Stede (2012). Zij maken onderscheid in personal controls, action controls en cultural controls. Deze laatste worden tot soft controls gerekend (zie b.v. Merchant & Van der Stede, 2012, p. 92).

Ook Simons (o.a. 1995) geeft aan dat hard en soft controls beide nodig zijn. Hij onderscheidt vier 'levers of control';

1. Belief systems;
2. Boundary systems;
3. Diagnostic systems; en
4. Interactive systems.

Twee hiervan zijn te rekenen tot de hard controls (boundary en diagnostic systems) en twee tot de soft controls (belief en interactive systems). Pas in een onderlinge balans leveren ze een optimale bijdrage aan de organisatie. Om ervoor te zorgen dat een organisatie zijn doelstellingen behaalt, zullen dus zowel hard als soft controls moeten worden ingezet.

Kaptein en Wallage (2010) hebben dit als volgt schematisch samengevat:



Figuur 1: Elementen van het management control systeem (bron: Kaptein en Wallage, 2010).

De figuur laat zien dat de onderneming haar organisatiedoelstellingen en strategie realiseert door zowel hard controls als soft controls in te zetten. Bij het inzetten van hard controls wordt op het voor de organisatiedoelstellingen gewenste gedrag gestuurd via regels en procedures. Bij het inzetten van soft controls wordt het gewenste gedrag bereikt door onder andere in te spelen op de innerlijke normen en waarden van de werknemers. Waar hard controls meestal direct en op korte termijn werken, vergt het aansturen met soft controls meer tijd. Zij werken meestal meer op de lange termijn. Eénmaal effectief werken soft controls langer door in de organisatie. Dit in tegenstelling tot hard controls, waarvan de werking vaak direct wegvalt als de onderliggende regels worden opgeheven.

2.4 Conclusie

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). Bij soft controls gaat het om informele maatregelen, terwijl het bij hard controls formele maatregelen betreft. Soft controls vervangen hard controls niet. Soft- en hard controls zijn naast elkaar nodig. Om ervoor te zorgen dat een mkb-onderneming zijn doelstellingen behaalt, zullen dus zowel hard- als soft controls in een goede onderlinge balans moeten worden ingezet.

Hoofdstuk 3 Soft controls in het mkb

In het mkb is de eigenaar meestal ook de directeur, ontbreekt meestal een afdeling Human Resource Management, vervullen werknemers meerdere rollen en hebben zij diverse verantwoordelijkheden. Inzicht in soft controls is voor een mkb-ondernemer dan ook een belangrijk onderdeel om zijn onderneming op te sturen. Voorschriften, procedures en doelen, de hard controls, zijn vooral van toegevoegde waarde als management en medewerkers zijn betrokken bij de vaststelling ervan en zich er eigenaar van voelen. Een teveel aan regels leidt echter tot meer wangedrag en incidenten⁹. Bovendien is niet alles in voorschriften en regels te vatten. Ook dragen hard controls minder bij aan de ontwikkeling van de motivatie, creativiteit en innovatie enerzijds en de flexibiliteit anderzijds die nodig zijn om als organisatie de kansen te kunnen pakken die de omgeving te bieden heeft.

Dit is van belang, omdat innovatie een belangrijke, zo niet kritieke, factor is voor het succes van organisaties bij het omgaan met de snelle veranderingen in de samenleving en concurrentie. Hierin kunnen soft controls een belangrijke rol spelen. Als de onderneming namelijk in soft control is, kan een mkb-ondernemer de ondernemingsdoelstellingen beter realiseren. Ondernemers in het mkb beseffen dit steeds meer. Dit maakt dat ondernemers in het mkb met vragen over soft controls steeds vaker een beroep doen op hun accountant die zij als waardevolle adviseur beschouwen. Kennis van en praktische en gevalideerde handvatten rondom soft controls bieden dan ook mogelijkheden voor de mkb-accountant om de klanten in het mkb optimaal te bedienen zodat de ondernemer zijn doelstellingen kan behalen.

3.1 Relevantie voor (mkb-)accountants

Kaptein en Wallage (2010) betogen dat accountants van oudsher hun bestaansrecht ontleen aan de functie van onafhankelijke deskundige die financiële informatie controleert. Maar mkb-accountants controleren (vrijwel) geen financiële informatie. De NBA geeft in haar bestuursvisie aan dat weliswaar sprake is van een pluriform beroep maar dat het 'toevoegen van betrouwbaarheid aan informatie ten behoeve van besluitvorming in het economische verkeer' als essentie van het beroep wordt gezien. Dit is over de verschillende beroepsgroepen van accountants ook hetgeen hen bindt.

Kaptein en Wallage (2010) geven aan dat het geven van assurance over het gedrag in organisaties nog in de kinderschoenen staat. Aan de andere kant is in het maatschappelijk verkeer een toenemende behoefte aan betrouwbare en relevante informatie over gedrag. Zij geven aan dat gedragspatronen een zekere voorspellende waarde hebben.

Dit gegeven is een aanknopingspunt voor de mkb-accountant. Want als bijvoorbeeld uit tussentijdse cijfers blijkt dat de incurante voorraden zijn gestegen, kan dit meerdere oorzaken hebben. Eén ervan heeft te maken met inkoopbeleid dat niet is afgestemd op de verkopen. Een andere oorzaak zou ook meer in het gedrag van de magazijnmeester kunnen liggen. Wellicht besteedt deze onvoldoende tijd aan oude voorraden doordat hij/zij zich daarbij niet betrokken voelt of onvoldoende zelfsturend kan handelen. Dan ligt de oorzaak veel meer bij soft controls. Als mkb-accountant kun je je klant hierop adviseren.

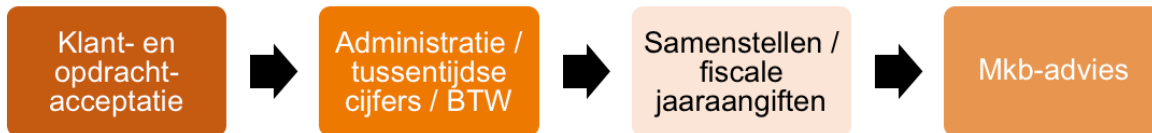
Een bijkomstigheid in dit voorbeeld is de informatie voor de reguliere opdrachten zoals het samenstellen van de jaarrekening. Maar deze kennis van de klant is ook relevant voor ander typen opdrachten. Denk bijvoorbeeld aan de inrichting van KPI's waarop de ondernemer wil sturen.

9 Katz-Navon e.a., 2005; Kaptein & Vink, 2014.

3.2 Maar hoe passen soft controls dan in het proces?

Maar hoe passen soft controls dan in het proces van de werkzaamheden van de mkb-accountant. Wanneer pas je deze toe bij je klant?

Als we het proces van de werkzaamheden die de mkb-accountant voor de klant uitvoert, op een rij zetten komen we tot het volgende. Dit proces is uiteraard per klant verschillend, afhankelijk van de diensten die de klant afneemt.



Soft controls kunnen op verschillende momenten worden ingezet:

KLANT- EN OPDRACHTACCEPTATIE

In je offerte- en acceptatiefase wil je graag weten wat voor 'vlees je in de kuip' hebt. Kun je de klant wel accepteren op basis van de beroepsregelgeving? Wat voor onderneming betreft het? De inzet van elementen van soft controls kunnen je helpen om een goed beeld te krijgen. We hebben het hier dan onder meer over de toepassing van de [Quick Scan](#) waardoor je als accountant snel een beeld krijgt van de cultuur van de onderneming. Maar ook de themakaart '[ethisch handelen en integriteit](#)' kun je in deze fase toepassen.

ADMINISTRATIE & SAMENSTELLEN

Op basis van de Quick Scan die je zelf of samen met je klant invult, krijg je informatie over je klant. Deze kennis van de klant helpt je om de verschillende mkb-opdrachten effectief uit te kunnen voeren. Immers als je op basis van deze kennis weet dat bepaalde risico's vrijwel niet aanwezig zijn of juist groot, kun je hier je werkzaamheden op inrichten. Als de Quick Scan onvoldoende houvast biedt, is het ook mogelijk de (volledige) Soft Control Scan uit te voeren. Hiervoor heb je dan wel de medewerking van je klant nodig.

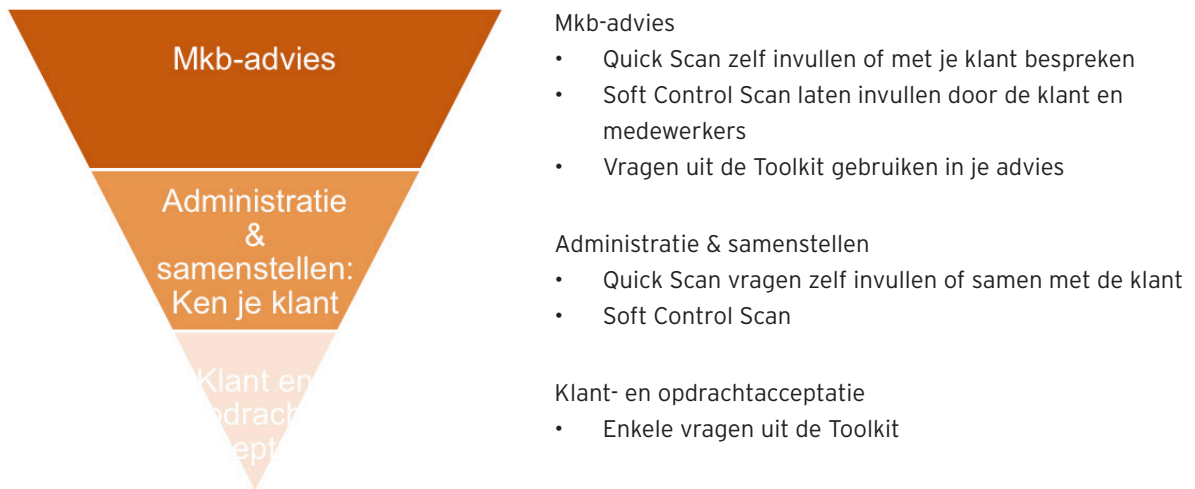
MKB-ADVIES

Je kunt de klant vrij eenvoudig ondersteunen op dit punt. Dat hoeft niet een uitgebreide specifieke adviesopdracht te zijn¹⁰. Juist ook in het natuurlijk advies kan het onderwerp soft controls geregeld de revue passeren. Je klant wil immers zijn doelen behalen. Op basis van de beschikbare financiële informatie adviseer je je klant over tendensen en risico's. Kennis van soft controls in combinatie met hard controls kunnen een praktische invulling geven om de doelen te bereiken.

10

Zie voor indeling van de drie typen adviesopdrachten het NEMACC-rapport 'De adviserende mkb-accountant'.

Schematisch kan de inzet van soft controls als volgt worden weergegeven:



De toegevoegde waarde is:

Voor de klant	Voor de mkb-accountant
De klant kan met vrij eenvoudige stappen de werking van soft controls verbeteren.	De mkb-accountant leert de klant nog beter kennen.
Hierdoor kan de klant makkelijker zijn doelen behalen.	Deze kennis is nuttig voor het nog effectiever uitvoeren van iedere mkb-opdracht.
De soft controls kunnen worden ingezet bij de klant- en opdrachtacceptatie.	Vanaf de start van de opdracht heeft de mkb-accountant een goed en vrij volledig beeld van je klant.

3.1 Conclusie

Soft controls zijn (beheersings)maatregelen welke - meer dan hard controls - ingrijpen op c.q. appelleren aan het persoonlijk functioneren van medewerkers (overtuiging, persoonlijkheid).

Hard- en soft controls hebben elkaar nodig. Om een organisatie te kunnen beheersen en de gewenste doelstellingen te bereiken is de inzet van uitsluitend hard of uitsluitend soft control maatregelen onvoldoende. Een goede balans van hard- en soft controls werkt het beste. Waar hard controls eenmaal ingezet direct en op korte termijn werken, vergt het aansturen met soft controls meer tijd (lange termijn). Maar éénmaal effectief werken soft controls langer door in de organisatie.

Juist binnen het mkb zijn soft controls relevant en een kans om ondernemingsdoelstellingen te behalen. In het mkb zijn immers veel minder procedures, voorschriften en interne beheersingsmaatregelen mogelijk of aanwezig.

Hoofdstuk 4 Signalen

De mkb-accountant wil de klant kunnen adviseren over soft controls. Een eerste stap hierbij is het onderkennen van waarneembare signalen die duiden op problemen met soft controls in de onderneming. Onder signalen verstaan we bepaalde waarneembare aanwijzingen die de accountant opmerkt als hij/zij bij de klant aan het werk is, waaruit blijkt dat er iets mis zou kunnen zijn op het gebied van soft controls. Deze signalen kunnen zowel hard controls zijn als soft controls. De signalen kunnen voor de mkb-accountant aanleiding zijn om het gesprek met de mkb-onderneming over de werking van soft controls te starten.

Er hoeft niet altijd een negatieve aanleiding te zijn voor nader onderzoek naar soft controls in de mkb-onderneming; ook positieve signalen kunnen aanleiding zijn om een soft control advies uit te brengen. Zo kan ook de wens om ruimte te bieden aan innovatie en creativiteit een aanleiding voor een mkb-onderneming zijn om met soft controls aan de slag te gaan. Ook dergelijke signalen kan de mkb-accountant in acht nemen bij het peilen van de behoefte om advies bij zijn klant.

We noemen hieronder aanpalende regelgeving en literatuur zoals COSO, Standaard 315 en integrated reporting, maar geen van deze gaat uit van signalen op het gebied van soft controls. Daarom zijn de voorbeelden verkregen uit literatuuronderzoek en uit input vanuit de expertgroep en de klankbordgroep.

4.1 COSO en Regelgeving

Het COSO is een managementmodel voor interne controle om het management te ondersteunen bij de verbetering van het interne controlesysteem. COSO is een van de standaard referentiemodellen die door auditors wordt gebruikt bij een onderzoek. Het COSO-raamwerk stelt dat er meer is dan alleen 'hard controls' en onderkent eveneens dat de cultuur invloed heeft op de beheersing van organisaties. Het COSO-raamwerk is echter onvoldoende toegankelijk om soft controls in het mkb in kaart te brengen.

Standaard 315 is weliswaar van toepassing op controleopdrachten maar kan ook richtinggevend zijn voor andere opdrachten van de mkb-accountant. Volgens paragraaf 11 moet de accountant onder meer inzicht verwerven in:

- De relevante sectorspecifieke factoren, regelgeving en andere externe factoren, met inbegrip van het van toepassing zijnde stelsel inzake financiële verslaggeving;
- De soorten investeringen die de entiteit doet en voornemens is te doen, met inbegrip van investeringen in voor een bijzonder doel opgerichte entiteiten; en
- De doelstellingen en strategieën van de entiteit alsmede de daarmee verband houdende bedrijfsrisico's die tot risico's op een afwijking van materieel belang kunnen leiden;
- De wijze waarop de entiteit haar financiële prestaties meet en beoordeelt.

Deze inzichten kan de accountant verwerven door de aanwezige hard controls na te gaan. Maar ook inzicht in de soft controls binnen een organisatie kunnen ondersteunend zijn aan het verwerven van deze inzichten.

4.2 Integrated reporting

Ook het geïntegreerd rapporteren bevat stappen die kunnen leiden tot een opsomming van signalen. Kern van geïntegreerd rapporteren is dat niet alleen naar de onderneming zelf wordt gekeken, maar ook naar de omgeving, kansen en risico's. Zo kan bijvoorbeeld een slechtlopende markt waarin de onderneming opereert gevolgen hebben voor de cultuur binnen die onderneming.



NBA-brochure 'In zeven stappen naar geïntegreerd rapporteren'¹¹

4.3 Soft control signalen

Uit literatuuronderzoek en input vanuit de expert- en de klankbordgroep zijn een aantal voorbeelden van praktische signalen naar voren gekomen die kunnen duiden op niet goed functionerende soft controls in de organisatie. De genoemde voorbeelden van signalen zijn niet limitatief, maar dienen ter inspiratie voor de mkb-accountant: wat voor soort waarnemingen vormen aanleiding om nader onderzoek te doen naar soft controls? De signalen kunnen per bedrijfstak en per type bedrijf verschillend zijn.

VOORBEELDEN VAN 'NEGATIEVE' SIGNALLEN

- Is er sprake van een hoog verloop of ziekteverzuim onder medewerkers?
- Cultuur van de organisatie: juist een accountant kan als buitenstaander die cultuur goed waarnemen: een buitenstaander moet de cultuur bestuderen, voor de medewerkers zelf is de cultuur immers vanzelfsprekend (ingebakken).
- Jaarrekening: hoe lang duurt het voordat de accountant bij opvraag de kernwaarden en de gedragsregels van de organisatie ontvangt, hoe snel wordt alles aangeleverd?
- Hoe gaat de onderneming om met veiligheid, duurzaamheid en klantbelang? Welke positie/welk belang hebben deze begrippen in de organisatie?
- Is de jaarrekening een getrouwe weergave van de financiële positie en -prestaties van de onderneming, wordt nieuwe regelgeving tijdig doorgevoerd?
- Hoe wordt de accountant ontvangen door zijn klant? Het eerste kennismakingsgesprek met een nieuwe auditklant stelt de accountant in de gelegenheid om direct een cultuurfoto op te stellen: wordt hij/zij persoonlijk opgehaald, begint het gesprek op tijd, hoe lang duurt het voor de inhoud aan de orde komt, stelt de ondernemer zelf ook vragen aan de accountant?
- Is er een speciale parkeerplek voor de directie?
- Hoe lang duurt het voordat de accountant een ontwikkeling bij een klant hoort? Wordt hij/zij tijdig geïnformeerd over onverwachte zaken?
- Wees er alert op dat bedrijven twee schillen kunnen hebben met betrekking tot soft controls: intern werken de soft controls goed, maar extern/naar buiten toe minder.

¹¹ NBA, 2014.

VOORBEELDEN VAN POSITIEVE AANLEIDINGEN VOOR ADVISERING OVER SOFT CONTROLS

Naast bovenstaande signalen, die kunnen duiden op problemen met houding en gedrag in de organisatie, kunnen juist ook positieve ontwikkelingen aanleiding zijn om het gesprek met de mkb-klant aan te gaan over zijn behoefte aan advisering op het terrein van soft controls.

Neem als voorbeeld een mkb-ondernemer die de innovatiekracht van zijn organisatie wil verbeteren en daarom meer ruimte wil geven aan creativiteit, eigen inbreng en ideeën. Deze ondernemer kan gebaat zijn bij de inzet van soft controls om dit te ondersteunen. Die inzet draagt namelijk bij aan de motivatie, creativiteit en innovatie enerzijds en de flexibiliteit en wendbaarheid anderzijds die nodig zijn om als organisatie de kansen te kunnen pakken die de omgeving te bieden heeft. Soft controls hebben als vertrekpunt de innerlijke normen en waarden van de medewerkers en bieden daardoor anders dan hard controls ruimte voor creativiteit en innovatief vermogen. Soft controls geven zo veerkracht en zorgen ervoor dat de medewerkers en de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn toekomstbestendig worden.¹²

Ook mkb-ondernemers die met hun organisatie voor een snelle groei staan als gevolg van goede bedrijfsprestaties, kunnen gebaat zijn bij advisering over soft controls door hun mkb-accountant. De mkb-accountant kan helpen door bij die groei niet door te schieten naar de inzet van uitsluitend hard controls, maar professioneel aandacht te blijven geven aan zachte beheersmaatregelen, die anders uit zicht dreigen te raken. Zo draagt de mkb-accountant bij aan het behoud van een goede balans tussen hard en soft controls.

Soft controls kunnen dus ook heel goed worden ingezet bij ondernemingen die al goed presteren, maar wel verder willen verbeteren.

4.4 Conclusie

COSO en Standaard 315 onderstrepen het belang van soft controls. In het COSO-raamwerk wordt gesteld dat naast hard controls ook de cultuur invloed heeft op de beheersing van organisaties. Ook uit paragraaf 11 van Standaard 315 blijkt dat kennis van de werking van de soft controls in de mkb-onderneming kan bijdragen aan het daar gevraagde inzicht.

Dit hoofdstuk geeft voorbeelden van signalen die aanleiding voor de mkb-accountant kunnen zijn om de mkb-onderneming te adviseren om verder onderzoek te mogen doen naar de werking van de soft controls. Deze signalen zijn verkregen uit aanvullend literatuuronderzoek en input uit de klankbordgroepen en de expertgroep. Ze zijn niet limitatief en dienen ter inspiratie. De mkb-accountant bezit de expertise, het 'professional judgement', om de juiste signalen op te pakken. Ook positieve ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om bij de mkb-onderneming advies uit te brengen over soft controls. Hierbij kan gedacht worden aan goed presterende ondernemingen die hun innovatiekracht en de ruimte voor creativiteit verder willen verbeteren of die een periode van snelle groei doormaken. Advies over soft controls kan deze ondernemingen helpen om hun doelen op deze terreinen verder te verbeteren.

12 Lycklama à Nijeholt, M.P. et al, 2018.

Hoofdstuk 5 De Quick Scan

Neemt de mkb-accountant signalen waar die duiden op problemen van de mkb-onderneming met soft controls, dan heeft hij/zij aanleiding om het gesprek aan te gaan met deze klant over de werking van soft controls in diens onderneming. Hierbij kan de Quick Scan een goed hulpmiddel zijn: aan de hand van vijf vragen kan de mkb-accountant in een gesprek met de klant inventariseren wat aandachtspunten zijn en of er behoefte is aan verdergaande hulp bij het verbeteren van de soft controls.

De Quick Scan stelt de mkb-accountant in staat om in een gesprek een eerste indruk te krijgen van het functioneren van soft controls bij zijn klant. We zijn er bij de formulering van de Quick Scan vragen net als bij het waarnemen van de signalen vanuit gegaan dat de onderneming waarbij de mkb-accountant deze inventarisatie uitvoert een vaste klant is over wie de mkb-accountant veel kennis heeft.

5.1 Quick Scan vragen

Op basis van de uitgebreide Soft Control Scan is per dimensie één vraag samengevat om zo te komen tot een Quick Scan. Doel van deze korte scan is na te gaan of sprake is van een 'lack' aan soft controls op één of meerdere van de dimensies of mogelijkheid tot verdere verbetering hierop. De accountant kan de Quick Scan vragen/signalen zelf invullen (wat is zijn eigen indruk?) en vervolgens in gesprek gaan met de manager of eigenaar van de mkb-onderneming hierover.

Ook kan de mkb-accountant de vragen direct samen met de manager of eigenaar invullen. Het is in alle gevallen aan te raden om na het invullen van de Quick Scan het gesprek aan te gaan over de uitkomsten ervan. De Quick Scan kan dus tevens worden beschouwd als een gespreksdocument waarin de mkb-accountant doorvraagt op de in de Quick Scan gestelde vragen en gegeven antwoorden.

In de Quick Scan zijn zowel voor de huidige als voor de gewenste situatie de mate van in control zijn van de verschillende dimensies opgenomen. Dit geeft aan in hoeverre de organisatie in soft control is. Geef dit voor beide situaties aan door middel van een cijfer 1 (=helemaal niet) tot 10 (= helemaal).

De antwoorden op de vragen leiden tot een eerste "diagnose" van de mate waarin de mkb-onderneming in soft control is. Het is de bedoeling dat de mkb-accountant op basis van de uitkomsten verder in gesprek gaat met de klant.

Schematisch is de Quick Scan als volgt weergegeven. De getallen in onderstaand voorbeeld zijn bij wijze van voorbeeld ingevuld:

Quick Scan

Geef aan door middel van een cijfer van 1 (= helemaal niet) tot 10 (= helemaal).

Dimensie	Vragen	Score										
Vertrouwen	In hoeverre heb je vertrouwen in de deskundigheid van je medewerkers bij de uitvoering van hun werk?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	uitkomst
	Huidige situatie						6					6
	Gewenste situatie								8			8
Ethisch handelen & integriteit	In welke mate handelen je medewerkers fatsoenlijk, juist, moreel en deugdelijk?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	uitkomst
	Huidige situatie					5						5
	Gewenste situatie							7				7
Betrokkenheid	Hoezeer is het werk zinvol voor je medewerkers?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	uitkomst
	Huidige situatie								8			8
	Gewenste situatie									10		10
Motivatie	In welke mate zijn je medewerkers gemotiveerd om een bepaalde taak te starten en af te maken?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	uitkomst
	Huidige situatie						6					6
	Gewenste situatie								8			8
Zelfsturend handelen	In hoeverre nemen je medewerkers initiatief bij het invullen van hun werk?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	uitkomst
	Huidige situatie						6					6
	Gewenste situatie									9		9
Totaal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	uitkomst
	Huidige situatie											6,2
	Gewenste situatie											8,4



Totaal

QUICK SCAN

Te beantwoorden door de mkb-accountant zelf
of samen met de ondernemer

Dimensie	Vraag (huidige en gewenste situatie)
Vertrouwen	In hoeverre heb je vertrouwen in de deskundigheid van je medewerkers bij de uitvoering van hun werk?
Ethisch handelen & integriteit	In welke mate handelen je medewerkers fatsoenlijk, juist, moreel en deugdelijk?
Betrokkenheid	Hoezeer is het werk zinvol voor je medewerkers?
Motivatie	In welke mate zijn je medewerkers gemotiveerd om een taak te starten of af te maken?
Zelfsturend handelen	In hoeverre nemen je medewerkers initiatief bij het invullen van hun werk?

SOFT CONTROLS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT

Hierboven staan de Quick Scan vragen nogmaals genoemd. Op deze wijze zijn ze in de Themakaarten opgenomen.

5.2 Conclusie

De Quick Scan stelt de mkb-accountant in staat om aan de hand van vijf vragen (per dimensie één vraag) volgend op de signalen uit hoofdstuk 4 zich in overleg met de mkb-onderneming een eerste indruk te vormen van de mate waarin de mkb-onderneming in soft control is. De Quick Scan vragen dienen beschouwd te worden als aanknopingspunten voor een gesprek tussen de mkb-accountant en de mkb-onderneming over het functioneren van de soft controls in die onderneming op de vijf dimensies.

Hoofdstuk 6 De Soft Control Scan

De Soft Control Scan is ontwikkeld door Hogeschool Rotterdam en Hogeschool van Amsterdam. Dit is mogelijk gemaakt door een subsidie van regie-orgaan SIA (NWO). In dit hoofdstuk worden de totstandkoming van de scan, het doel, de inhoud en de werking ervan uiteengezet.

6.1 Achtergrond en totstandkoming

Het onderzoek van beide hogescholen is gestart in april 2017 en afgerond in oktober 2019. Het project is gestart met een al beschikbare en door Hogeschool Rotterdam ontwikkelde prototype Soft Control Scan (versie 0.3) die op basis van voorafgaande literatuurstudie, bestudering van bestaande (gedeeltelijk) openbaar toegankelijke scans, probleeminventarisatie bij ondernemingen en interviews met experts tot stand is gekomen. In die fase zijn de dimensies van de Soft Control Scan vastgesteld en geoperationaliseerd en is de inhoudsvaliditeit ervan getoetst (face validity).¹³

De hogescholen hebben e.e.a. verder uitgediept en aangepast en daarna de (volgtijdelijke versies van de) scan aan de praktijk getoetst. Dat is gedaan door iedere verder ontwikkelde versie van de Soft Control Scan (drie in totaal) uit te zetten bij een groot aantal mkb-bedrijven¹⁴ en op de verkregen data een exploratieve factoranalyse uit te voeren. Daarnaast is de helderheid van de verschillende vragen en stellingen van Soft Control Scan getoetst aan de hand van feedbackformulieren van de respondenten. Gedurende het onderzoek zijn veertien mkb-ondernemingen intensief begeleid bij het verbeteren van de werking van de soft controls. Waar relevant is de Soft Control Scan op basis van bevindingen uit het onderzoek bij die veertien bedrijven verder aangepast. De voorlaatste versie van de stellingen van de Soft Control Scan is bovendien in validatiesessies met inhoudelijk deskundigen en gebruikers nogmaals grondig onder de loep genomen, hierop aangepast, uitgezet bij mkb-bedrijven en via een factoranalyse gevalideerd. Hierna was de definitieve versie van de Soft Control Scan een feit. Deze versie bestaat uit vijf dimensies.

Op 3 oktober 2019 is de definitieve Soft Control Scan via een website publiek toegankelijk gemaakt.¹⁵ Mkb-accountants hebben via MijnNBA.nl toegang tot een eigen portal van de Soft Control Scan.

6.2 Doel van de Soft Control Scan

Het doel van de Soft Control Scan is om een mkb-onderneming inzicht te geven in de soft controls die het toepast en waar mogelijkheden voor verbeteringen liggen. Ook wordt beoogd dat de scan de mkb-onderneming bij problemen doorverwijst naar handreikingen voor beheersingsmaatregelen om de werking van de soft controls te verbeteren. Na het invullen van de scan (door het management en door minimaal tien medewerkers om privacy te waarborgen) ontvangt het management gestandaardiseerd een geaggregeerd rapport dat overzichtelijk inzicht geeft in de mate waarin de mkb-onderneming in soft control is en waar verbetermogelijkheden liggen en waarin gewezen wordt op de Toolkit op de website van de Hogeschool Rotterdam. De Toolkit omvat handreikingen waarmee bepaalde problemen opgelost zouden kunnen worden.

13 Bryman, 2012, p.171.

14 met de hulp van studenten uit de minor Controlling, de minor Accountant in Business en de minor Risicomanagement en Gedrag.

15 Mkb-ondernemingen kunnen de scan raadplegen via de website hr.nl/softcontrols.

6.3 Dimensies van de Soft Control Scan

De Soft Control Scan brengt in kaart in hoeverre een mkb-onderneming 'in soft control is' op het gebied van vijf dimensies: vertrouwen, ethisch handelen & integriteit, betrokkenheid, motivatie en zelfsturend handelen. Zoals eerder vermeld zijn deze dimensies bepaald op basis van literatuurstudie, bestudering van bestaande (gedeeltelijk) openbaar toegankelijke scans, probleeminventarisatie bij ondernemingen en interviews met experts. Per dimensie is in de scan een aantal stellingen geformuleerd. De dimensie en de betekenis ervan staan hieronder nader verwoord.

VERTROUWEN

Onder vertrouwen verstaan we het vertrouwen dat de manager heeft in de deskundigheid van de medewerkers en de ruimte die de medewerkers krijgen voor het uitvoeren van taken.

Vertrouwen heeft te maken met een gevoel, gebaseerd op positieve gedachten over de andere persoon of personen in kwestie en de context waarbinnen het contact plaatsvindt.¹⁶ Hoe meer vertrouwen werknemers zelf hebben in werkomgeving en hoe meer vertrouwen zij van het management ervaren, des te positiever zal hun bijdrage aan de bedrijfsvoering zijn. Ook het onderling vertrouwen binnen teams speelt hier een grote rol¹⁷ Bij vertrouwen gaat het om de bereidheid om afhankelijk te zijn van je collega, de veronderstelling dat je collega eerlijk is of iets goeds zal doen, de verwachting dat de collega die jij vertrouwt jou niet zal benadelen en de durf om als je het zelf niet weet of kunt hulp te vragen bij je collega die het wel weet of kan.

ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT

Onder ethisch handelen & integriteit verstaan we fatsoenlijk, juist, moreel en deugdelijk handelen. Het heeft dus te maken met normen en waarden op het terrein van eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid.

Het stimuleren van werknemers in een organisatie om zich integer te gedragen en het tegengaan van frauduleus en corrupt gedrag is van belang voor het creëren van een integer klimaat in die organisatie.¹⁸ Factoren die van invloed zijn op ethisch handelen en integriteit, zijn: duidelijkheid over hoe de medewerkers kunnen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen, heldere invulling aan en communicatie over de normen en waarden van de organisatie, voorbeeldgedrag door het management. Ook mogen werkzaamheden nooit in strijd met het geweten van de organisatie en haar medewerkers zijn.

BETROKKENHEID

Betrokken werknemers zijn werknemers die zich zo betrokken en energiek voelen dat zij uit zichzelf extra presteren zonder dat het management daarnaar hoeft te vragen.¹⁹ Factoren die hierop van invloed zijn: de mate waarin het werk betekenisvol is voor de medewerkers en de veiligheid en de beschikbaarheid van de faciliteiten om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. We onderscheiden betrokkenheid van de medewerker bij de werkzaamheden (work engagement) en betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie (employee engagement).

MOTIVATIE

Motivatie is een drijfveer, een gevoel dat medewerkers aanzet tot bepaald gedrag. Het gaat om de bereidheid van medewerkers om zich in te spannen om het werk goed te doen en om vooropgestelde doelstellingen te realiseren. Hoe meer de organisatie inspeelt op de individuele drijfveren van medewerkers en weet waar medewerkers enthousiast van worden, des te groter zal de motivatie van medewerkers zijn om zich in te zetten voor de organisatie.²⁰ We onderscheiden extrinsieke en intrinsieke motivatie. Bij extrinsieke motivatie gaat het om het bereiken van werkdoelen door externe prikkels zoals een passend beloningsbeleid. Bij intrinsieke motivatie gaat het om het bereiken van werkdoelen door het bevredigen van menselijke basisbehoeften met betrekking tot verbondenheid, autonomie en competentie.

16 Voortman, 2012.

17 Blommaert en Van den Broek, 2013.

18 Victor en Cullen, 1988; Trevino en Weaver, 2003; Kaptein et al., 2005.

19 Macey et al, 2009.

20 Ariely, 2016.

ZELFSTUREND HANDELEN

Onder zelfsturend handelen verstaan we de eigen inbreng van medewerkers en het nemen van initiatief bij het invullen van de werkzaamheden. Zelfsturing is een verantwoordelijkheid en een bekwaamheid bij medewerkers om het eigen handelen zodanig te sturen en in te richten dat dit tot efficiënte en effectieve prestaties leidt.²¹

6.4 Hoe werkt de Soft Control Scan?

De Soft Control Scan is voor de mkb-accountant toegankelijk gesteld via MijnNBA.nl. De mkb-accountant logt in op de beveiligde omgeving van de NBA. De gebruikersnaam geeft toegang tot de Soft Control Scan. Eénmaal in de omgeving van Soft Control Scan beland, nodigt de mkb-accountant tenminste één manager (de ondernemer) en bij voorkeur tenminste tien werknemers van de mkb-onderneming per mail uit om de scan in te vullen. De voorkeur voor minimaal tien medewerkers is gelegen in het feit dat er bij dit minimum een groepsrapportage wordt gegenereerd. Uiteraard is het mogelijk de Soft Control Scan te doorlopen met minder dan tien medewerkers. De medewerkers zijn in samenspraak met de manager geselecteerd. Iedere deelnemer ontvangt direct na het invullen van de scan per e-mail een persoonlijke rapportage. De accountant kan tenslotte na het afsluiten van de vragenlijst een groepsrapportage downloaden met de geaggregeerde gegevens. De vragenlijst moet naast de manager (ondernemer) door minimaal tien medewerkers zijn ingevuld, anders kan de accountant geen groepsrapportage downloaden. Voor het minimum van tien medewerkers is gekozen zodat de uitkomsten van de scan niet herleidbaar zijn naar individuele medewerkers. Hierdoor is discretie en privacy gewaarborgd.

MEDEWERKERSSCAN EN MANAGEMENTSCAN

Er zijn twee versies van de Soft Control Scan: een medewerkersversie en een versie voor de manager. Aan het begin van de Scan wordt de respondent gevraagd aan te geven vanuit welke positie hij/zij de Scan invult: manager of medewerker. Afhankelijk van zijn antwoord wordt vervolgens de managementscan of de medewerkersscan voorgelegd. De medewerker hoeft bij de stellingen alleen een score voor de in zijn ogen werkelijke situatie in te vullen. Bij de managementversie wordt gevraagd om ook nog een gewenste situatie in te vullen. Daarnaast worden in de managementversie nog een aantal algemene vragen gesteld. Hoe meer medewerkers vanuit de organisatie de scan invullen des te betrouwbaarder de Soft Control Scan aangeeft waar in de ogen van de medewerkers eventueel binnen de organisatieproblemen op het gebied van soft controls zijn.

INVULLEN SOFT CONTROL SCAN - WERKELIJKE EN GEWENSTE SITUATIE

De Soft Control Scan bestaat uit 37 stellingen. De stellingen zijn verdeeld over de vijf dimensies. De respondent geeft per stelling een score van 1 tot en met 10.²² De invultijd van de Soft Control Scan bedraagt 15-20 minuten. De manager zal iets langer bezig zijn, doordat hij/zij ook de algemene vragen moet beantwoorden en per stelling de gewenste situatie moet aangeven (naast de werkelijke situatie).

INLEIDENDE EN AFSLUITENDE VRAGEN

Alle respondenten vullen naast de Soft Control Scan nog enkele inleidende en afsluitende vragen in. De inleidende vragen gaan over het geven van toestemming om de data te gebruiken voor verder onderzoek. Indien de respondent hier 'nee' invult werkt de Soft Control Scan en de te ontvangen rapportages gewoon maar wordt de data niet opgeslagen. Dan volgt een vraag over de rol die u aanneemt: manager of medewerker. Vervolgens worden enkele vragen gesteld over de missie & visie, strategie, gedragscode en klokkenluidersregeling. Dit is om een kader te scheppen waarbinnen de organisatie haar werkzaamheden uitvoert.

21 Bergenhenegouwen en Mooijman, 2010.

22 De selectie van de geschikte Likertschaal (in dit geval 1-10) is in overleg met de expertgroep bepaald.

De afsluitende vragen gaan over de standplaats van de onderneming, de branche en de functie en opleiding van de respondent. Aan de manager(s) wordt hiernaast nog enkele financiële gegevens gevraagd. De beantwoording van deze laatste vragen is niet verplicht.

RAPPORTAGES - GEAGGREGEERD EN INDIVIDUEEL

De rapportages bestaan uit 2 delen, een geaggregeerd groepsrapport en individuele rapportages.

GEAGGREGEERD GROEPSRAPPORT

Na het invullen van de Soft Control Scan (door het management en door minimaal tien medewerkers om privacy te waarborgen) ontvangt de accountant per e-mail automatisch een geaggregeerd groepsrapport. Allereerst gaat dit rapport in op de totaalscore van de Soft Control Scan en laat het de verschillen zien tussen managers en medewerkers en tussen de huidige en gewenste situatie van het bedrijf in de ogen van het management. Vervolgens worden de scores en de verschillen per dimensie overzichtelijk weergegeven in één figuur, waarna voor elke dimensie een verdiepende toelichting volgt die beschrijft wat de scores aangeven en wat de onderlinge verschillen tussen de scores aangeven. Tot slot laat het rapport in de bijlage de resultaten per stelling in de vragenlijst zien. In dit geaggregeerde rapport wordt de accountant bij iedere dimensie via een link doorverwezen naar een themakaart over deze dimensie op de website. De themakaarten omvat handreikingen waarmee bepaalde problemen op het terrein van de Soft Controls per dimensie opgelost zouden kunnen worden. Een voorbeeld van een geaggregeerd rapport is opgenomen in bijlage 1.

Individuele rapportages

De manager en de medewerkers ontvangen na het invullen van de Soft Control Scan allen automatisch een individuele rapportage, waarop hun eigen scores (totaal en per dimensie) staan vermeld en per score een duiding van de betekenis ervan. Voorbeelden van deze individuele rapporten treft u aan in bijlagen 2 en 3.

6.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is nader ingegaan op de Soft Control Scan. Achtereenvolgens zijn de totstandkoming van de scan, het doel van de scan en de inhoud en de werking ervan uiteengezet. De Soft Control Scan is door Hogeschool Rotterdam en Hogeschool van Amsterdam ontwikkeld en gevalideerd. Een belangrijk doel van de Soft Control Scan is om een mkb-onderneming inzicht te geven in de soft controls die het toepast en waar mogelijkheden voor verbeteringen liggen. De Soft Control Scan brengt in kaart in hoeverre een mkb-onderneming 'in soft control is' op het gebied van vijf dimensies: vertrouwen, ethisch handelen & integriteit, betrokkenheid, motivatie en zelfsturend handelen.

Er zijn twee versies van de Soft Control Scan: een medewerkersversie en een versie voor de manager. De medewerker hoeft bij de stellingen alleen een score voor de in zijn ogen werkelijke situatie in te vullen. Bij de managementversie wordt gevraagd om ook nog een gewenste situatie in te vullen. De scan bestaat uit 37 stellingen. De stellingen zijn verdeeld over de vijf dimensies.

Na het invullen van de scan ontvangt de accountant per e-mail automatisch een geaggregeerd groepsrapport. Indien gewenst kan de manager de groepsrapportage ontvangen. Daarnaast ontvangen de manager en de medewerkers na het invullen van de scan allen automatisch een individuele rapportage.

Hoofdstuk 7 De Toolkit voor de mkb-accountant

In dit onderzoek is een Toolkit voor de mkb-accountant ontwikkeld. Voor de vijf dimensies van de Soft Control Scan en de Quick Scan zijn Themakaarten ontwikkeld om de mkb-accountant te ondersteunen bij het bespreekbaar maken van soft controls bij zijn klant. Deze Themakaarten worden op MijnNBA.nl beschikbaar gesteld. In dit hoofdstuk worden de vijf dimensies achtereenvolgens behandeld, waarbij per dimensie het leidende model dat aan de Themakaart ten grondslag ligt wordt beschreven. Per dimensie worden in deze rapportage twee kaarten getoond: de kaart die inzicht geeft in de betekenis van de betreffende dimensie en de kaart met oplossingen om de werking van soft controls op de betreffende dimensie te verbeteren.

7.1 Vertrouwen

Het geven van aandacht en de dialoog opzoeken zijn keuzes voor een bepaald gedrag in organisaties. En gedrag is bepalend voor vertrouwen. Leiderschap speelt daarbij een belangrijke rol zodat zaken niet alleen worden gepredikt maar ook echt worden besproken en verbeterd. De mate van vertrouwen in elkaar is hierin essentieel.

Bij vertrouwen zijn twee invalshoeken te onderscheiden:

- Horizontaal: bij horizontaal vertrouwen gaat het om vertrouwen binnen teams;
- Verticaal: bij verticaal vertrouwen gaat het over de relatie tussen medewerker en leidinggevende, de tone at the top.



In dit onderzoek hebben wij literatuur van Voortman (2012), Blommaert (2013) en Cools (2005) gebruikt om de mate van vertrouwen op onderdelen kwalitatief te kunnen beoordelen. Op basis van hun onderzoek en inzichten is bovenstaand model opgesteld.

Vertrouwen begint bij vertrouwenwekkend leiderschap. Voorbeeldgedrag van leiders is daarbij essentieel. Het gaat niet om intenties, maar om effectief gedrag. Persoonlijkheidskenmerken en communicatieve interpersoonlijke vaardigheden spelen een belangrijke rol bij vertrouwen. Onduidelijk leiderschap en een competitieve context zorgen in de meeste gevallen tot slechte resultaten en het afnemen van vertrouwen en dus voor negatieve gevoelens.

Het gaat er dus om dat leiders duidelijkheid moeten scheppen: het definiëren van een missie, visie en heldere doelen is stap één, het inrichten van duidelijke werkprocessen en een heldere verdeling van verantwoordelijkheden is stap twee. Stap drie is het geven van oprechte aandacht: het beschikken over de vaardigheid helder te communiceren en lastige gesprekken te kunnen voeren, zodat medewerkers steun en ruimte ervaren, is hierbij essentieel.



Vertrouwen

WAT IS VERTROUWEN?

Achtergrondinformatie voor de mkb-accountant

Bij vertrouwen gaat het enerzijds om het vertrouwen dat de leidinggevende heeft in zijn medewerkers en anderzijds gaat het om het vertrouwen binnen teams.

Het geven van aandacht en de dialoog opzoeken zijn keuzes voor een bepaald gedrag in organisaties. En gedrag is bepalend voor vertrouwen. Leiderschap speelt daarbij een belangrijke rol zodat zaken niet alleen worden gepredikt maar ook echt worden besproken en verbeterd. De mate van vertrouwen in elkaar is hierin essentieel.

SOFT CONTROLS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT



Hoe vergroot je het vertrouwen in de organisatie? De Themakaart met suggesties voor hard en soft controls laat vervolgens de mogelijke verbeteracties zien op de verschillende onderdelen van vertrouwen.



Vertrouwen

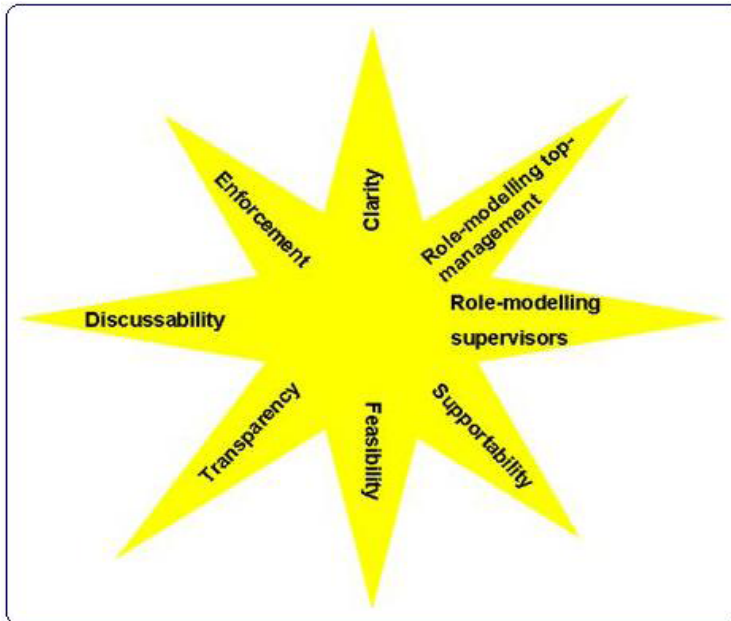
VERTROUWEN

Hard Controls	Soft Controls
<input type="checkbox"/> Je stelt heldere taak- en werkinstructies op, individueel en per team	<input type="checkbox"/> Je geeft elkaar feedback en durft daarom te vragen
<input type="checkbox"/> Je stelt een formele gedragscode op	<input type="checkbox"/> Je durft je medewerkers aan te spreken
<input type="checkbox"/> Je draagt zorg voor een langetermijnvisie van de onderneming	<input type="checkbox"/> Je complimenteert iemand als hij/zij iets goed heeft gedaan
<input type="checkbox"/> Je delegeert werkzaamheden	<input type="checkbox"/> Je toont interesse in je medewerkers (ook privé)
<input type="checkbox"/> Je voert regelmatig evaluatiegesprekken	<input type="checkbox"/> Je speelt in op de kwaliteiten van je medewerkers en je weet wat hun valkuilen zijn
	<input type="checkbox"/> Je stimuleert je medewerkers, luistert echt naar hun wensen
	<input type="checkbox"/> Je laat zien dat je de adviezen van je medewerkers serieus neemt
	<input type="checkbox"/> Je durft fouten met elkaar te delen (veiligheid)

SOFT CONTROLS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT

7.2 Ethisch handelen & integriteit

De ethiek en integriteit van een organisatie kan worden bepaald door de mate waarin de organisatie ethisch gedrag bevordert en onethisch gedrag ontmoedigt. Kaptein heeft in zijn proefschrift (1998) acht ethische deugden gedefinieerd, die samen "Het organisatorisch ethisch deugden model" of "The corporate ethical virtues model" vormen en in onderstaande ster-vorm worden weergegeven.



"Het organisatorisch ethisch deugden model" ofwel "The corporate ethical virtues model" van Kaptein

In dit onderzoek hebben wij bovenstaand model van Kaptein gebruikt om de mate van ethisch handelen & integriteit op onderdelen kwalitatief te kunnen beoordelen. Waar Kaptein acht onderdelen onderscheidt, zijn wij in dit onderzoek uitgegaan van zeven onderdelen. Wij hebben de twee onderdelen "role-modelling top-management" en "role-modelling supervisors" samengevoegd, aangezien het mkb in het algemeen minder hiërarchische lagen in een organisatie heeft.

Kaptein beschrijft de organisatorisch ethische deugden als volgt:

- Duidelijkheid van normen en waarden: dat wil zeggen de mate waarin ethische verwachtingen, zoals waarden, normen en regels, concreet, alomvattend en begrijpelijk zijn voor managers en medewerkers;
- Voorbeeldgedrag van managers: gedefinieerd als de mate waarin managers handelen in overeenstemming met ethische verwachtingen;
- Ondersteuning en betrokkenheid bij ethische verwachtingen: gedefinieerd als de mate waarin de organisatie identificatie met en betrokkenheid bij ethische verwachtingen van management en medewerkers stimuleert;
- Uitvoerbaarheid van doelen, verantwoordelijkheden en taken: gedefinieerd als de mate waarin de organisatie voldoende tijd, budgetten, apparatuur, informatie en bevoegdheden beschikbaar stelt aan management en medewerkers om hun verantwoordelijkheden te vervullen;
- Transparantie van gedrag: gedefinieerd als de mate waarin ethisch en onethisch gedrag en de gevolgen ervan zichtbaar zijn voor die managers en medewerkers die daarop kunnen reageren;
- Bespreekbaarheid: gedefinieerd als de mate waarin managers en medewerkers de mogelijkheid hebben om ethische kwesties aan te kaarten en te bespreken;
- Handhaving: beschreven als de mate waarin managers en medewerkers geloven dat onethisch gedrag zal worden gestraft en ethisch gedrag zal worden beloond, evenals de mate waarin de organisatie leert van onethisch gedrag.



Ethisch handelen & integriteit

WAT IS ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT?

Achtergrondinformatie voor de mkb-accountant

Bij ethisch handelen & integriteit gaat het om fatsoenlijk, juist, moreel en deugdelijk handelen. Ook gaat het erom of je met een zuiver geweten dingen kunt doen en de ruimte hebt om fouten te melden en te bespreken.

In de literatuur worden de volgende zeven belangrijke organisatorische deugden genoemd:

1. Duidelijkheid van normen en waarden
2. Voorbeeldgedrag van managers
3. Ondersteuning en betrokkenheid bij ethische verwachtingen
4. Uitvoerbaarheid van doelen, verantwoordelijkheden en taken
5. Transparantie van gedrag
6. Bespreekbaarheid van ethische dilemma's
7. Handhaving bij onethisch gedrag

SOFT CONTROLS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT



Hoe vergroot je de mate van ethisch handelen & integriteit bij je medewerkers? De Themakaart met suggesties voor hard en soft controls laat vervolgens de mogelijke verbeteracties zien op de verschillende onderdelen van ethisch handelen & integriteit.



Ethisch handelen & integriteit

ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT

Hard Controls	Soft Controls
<input type="checkbox"/> Je stelt een gedragscode op <input type="checkbox"/> Je zorgt voor duidelijke taak- en werkinstructies <input type="checkbox"/> Je stelt voldoende tijd, budgetten, apparatuur, informatie en bevoegdheden beschikbaar aan management en medewerkers om hun verantwoordelijkheden te vervullen <input type="checkbox"/> Je draagt zorg voor een veilige speak-up procedure of klokkenluidersregeling <input type="checkbox"/> Je stelt een vertrouwenspersoon aan	<input type="checkbox"/> Je geeft zelf het goede voorbeeld. Goed voorbeeld doet goed volgen <input type="checkbox"/> Je geeft aandacht aan normen en waarden, eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid om een deugdelijke cultuur te behouden en verstevigen <input type="checkbox"/> Je bespreekt ethische kwesties regelmatig met medewerkers, zowel ethische dilemma's als vermeend onethisch gedrag <input type="checkbox"/> Je faciliteert medewerkers om ethische dilemma's met elkaar te bespreken <input type="checkbox"/> Je treedt op bij onethisch gedrag en beloont ethisch gedrag

SOFT CONTROLS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT

7.3 Betrokkenheid

Betrokken medewerkers voelen zich zo betrokken en energiek dat zij uit zichzelf extra presteren zonder dat het management daarnaar hoeft te vragen. Factoren die hierop van invloed zijn:

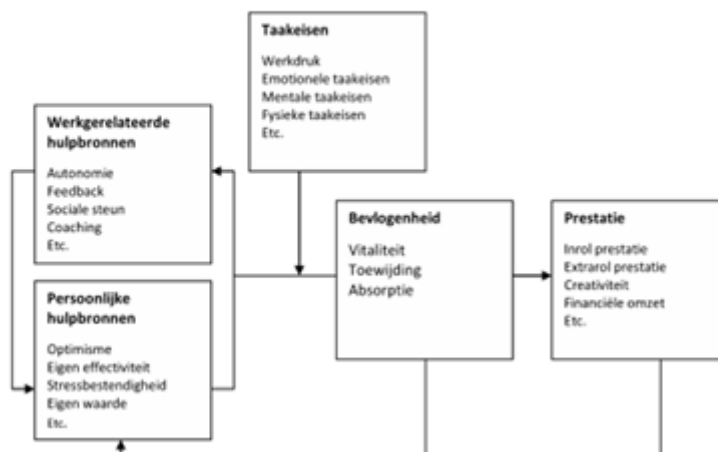
- De mate waarin het werk betekenis heeft voor de medewerkers en
- De veiligheid en de beschikbaarheid van faciliteiten om de werkzaamheden uit te kunnen voeren

Betrokkenheid kent zelf ook weer 2 dimensies:

- Work engagement: betrokkenheid van de medewerker bij zijn werkzaamheden;
- Employee engagement: betrokkenheid bij de organisatie.

Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001) hebben over betrokkenheid onderstaand model ontwikkeld, "Het Job Demands-Resources-model" of "JD-R model". Het model is gebaseerd op het idee dat iedere medewerker wordt geconfronteerd met twee soorten kenmerken van werk: job demands (taakeisen, oftewel de aspecten van het werk die moeite en energie kosten) en job resources (energiebronnen, oftewel werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen). Het is een model dat laat zien hoe je het welzijn van medewerkers stimuleert. Het wordt gebruikt door managers om de betrokkenheid van medewerkers positief te beïnvloeden.

HET JD-R MODEL (JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL)



Ontleend aan: www.werkenaanbevlogenheid.nl/view-content/29/JD-R-model.html

In dit onderzoek hebben wij bovenstaand model van Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli gebruikt om de mate van betrokkenheid op onderdelen kwalitatief te kunnen beoordelen.

De combinatie van taakeisen en hulpbronnen bepaalt hoeveel energie een medewerker uit zijn werk haalt. Voorbeelden van taakeisen zijn:

- Werkdruk door bijvoorbeeld tijdsdruk, werktempo, beschikbaarheid
- Emotionele taakeisen, door bijvoorbeeld emotioneel uitputtende werkzaamheden, beperkte doorgroeimogelijkheden
- Mentale taakeisen door bijvoorbeeld complexiteit van werkzaamheden, onduidelijke doelstellingen
- Fysieke taakeisen door bijvoorbeeld een onprettige werkomgeving, hoge fysieke inspanning
- Hulpbronnen kunnen zowel werk gerelateerd als persoonlijk zijn. Persoonlijke hulpbronnen die helpen om de taakeisen aan te kunnen zijn bijvoorbeeld: optimisme, effectiviteit, weerbaarheid, geloof in eigen kunnen. Dat is niet iets vastomlijnd. Werk gerelateerde hulpbronnen kunnen bijvoorbeeld zijn: autonomie, feedback, steun van collega's en manager, waardering.

Wanneer de balans positief is, en het werk dus meer energie oplevert dan het kost, leidt dat tot bevlogenheid. En bevlogen medewerkers zijn betrokken medewerkers. In dit model draait het om inzicht te krijgen hoe een manager de betrokkenheid en bevlogenheid van de medewerkers kan vergroten.



Betrokkenheid

WAT IS BETROKKENHEID?

Achtergrondinformatie voor de mkb-accountant

Betrokken medewerkers voelen zich zo betrokken en energiek dat zij uit zichzelf extra presteren zonder dat het management daarnaar hoeft te vragen. Factoren die hierop van invloed zijn:

- de mate waarin het werk betekenis heeft voor de medewerkers en
- de veiligheid en de beschikbaarheid van faciliteiten om de werkzaamheden uit te kunnen voeren

Betrokkenheid kent zelf ook weer 2 dimensies:

Work engagement

Betrokkenheid van de medewerker bij zijn of haar werkzaamheden

Employee engagement

Betrokkenheid bij de organisatie

Hoe vergroot je de betrokkenheid van je medewerkers? De Themakaart met suggesties voor hard en soft controls laat vervolgens de mogelijke verbeteracties zien op de verschillende onderdelen van betrokkenheid.



Betrokkenheid

BETROKKENHEID

Hard Controls	Soft Controls
<input type="checkbox"/> Je beschrijft een langetermijnvisie van de onderneming <input type="checkbox"/> Je stelt een gemeenschappelijk doel op <input type="checkbox"/> Je stelt duidelijke taak- en werkinstructies op <input type="checkbox"/> Je voert regelmatig functioneringsgesprekken <input type="checkbox"/> Je zorgt dat afspraken met het management worden nagekomen	<input type="checkbox"/> Je zorgt voor samenwerking met anderen om onderlinge verbondenheid te stimuleren <input type="checkbox"/> Je zorgt voor een goede sfeer <input type="checkbox"/> Je toont zelf betrokkenheid bij je werkzaamheden en bij je organisatie <input type="checkbox"/> Je zorgt dat medewerkers zelfstandig en naar eigen inzicht hun werk kunnen verrichten om zich autonoom te voelen (m.a.w. je geeft regelruimte en handelingsvrijheid) <input type="checkbox"/> Je zorgt voor het vergroten van de competentie door het geven van feedback en het aanmoedigen te leren

7.4

Motivatie

Motivatie is een drijfveer, een gevoel dat je aanzet tot bepaald gedrag. Het gaat om de bereidheid om je in te spannen om het werk goed te doen en om vooropgestelde doelstellingen te realiseren.

Een vaak gehanteerd onderscheid in verschillende soorten motivatie is:

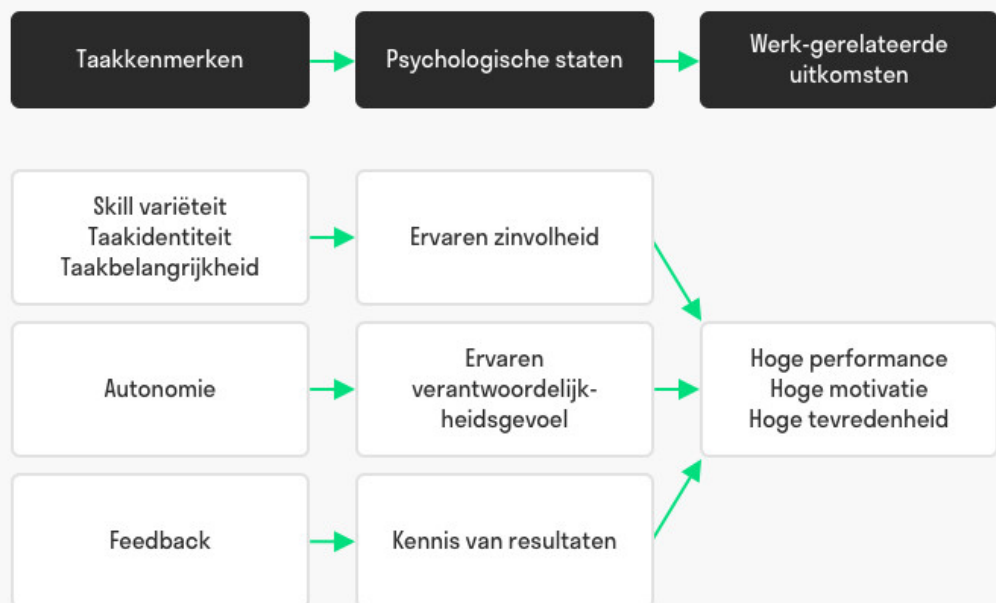
- Extrinsieke motivatie: deze vorm van motivatie ontstaat vanuit een externe bron, bijvoorbeeld het vooruitzicht op een beloning.
- Intrinsieke motivatie: deze vorm van motivatie komt vanuit de medewerker zelf.

Volgens de zelfdeterminatie theorie ofwel self-determination theory van Deci & Ryan (1985, 2000) gaat het bij extrinsieke motivatie om het bereiken van werkdoelen door externe prikkels zoals een passend beloningsbeleid, en draait het bij intrinsieke motivatie om het bereiken van werkdoelen door aandacht voor menselijke behoeften zoals verbondenheid, autonomie en competentie.

Hackman en Oldham hebben over motivatie onderstaand model ontwikkeld, "Het motivatiemodel / taakkenmerkenmodel" of "Job characteristics model". Het model is gebaseerd op het idee dat de taak zelf de sleutel is tot de motivatie van een werknemer. Het oorspronkelijke idee uit 1980 was om taken en verantwoordelijkheden te herstructureren en te verrijken in plaats te vereenvoudigen tot repetitieve taken om werknemers gemotiveerder te maken.

In dit onderzoek hebben wij onderstaand model van Hackman en Oldham gebruikt om de mate van motivatie op onderdelen kwalitatief te kunnen beoordelen.

Job Characteristics Model van Hackman & Oldham



Ontleend aan: www.toolshero.nl

Hackman en Oldham benoemen in hun model vijf taakkenmerken die bepalend zijn voor de motivatie van een werknemer:

- Skill variëteit: de mate waarin een baan verschillende activiteiten vereist bij het uitvoeren van de taken (verschillende taken, als ook meer verantwoordelijkheid en meer zelfstandigheid);
- Taak identiteit: de mate waarin het werk een duidelijk begin en einde heeft zodat er gewerkt kan worden aan een compleet proces, in plaats van aan kleine onderdelen;
- Taak belangrijkheid: de mate waarin een werknemer de baan belangrijk vindt, of de baan van belang is voor andere mensen binnen de organisatie of van maatschappelijk belang is;
- Autonomie: de mate waarin een werknemer zelfstandig en onafhankelijk zijn werkzaamheden kan doen;
- Feedback: de mate waarin werknemers op de hoogte worden gesteld over de doeltreffendheid van hun werkzaamheden.

Daarnaast benoemen Hackman en Oldham drie persoonlijke kenmerken die als moderator de samenhang tussen taakkenmerken en uitkomsten beïnvloeden:

- Ervaren zinvolheid: de mate waarin een werknemer zijn baan ervaart als betekenisvol, iets dat waarde toevoegt aan de beleving;
- Ervaren verantwoordelijkheidsgevoel: het ervaren gevoel van verantwoordelijkheid wordt gevormd door de hoeveelheid autonomie die de baan biedt en vereist;
- Kennis van resultaten: het geeft de mate aan waarin de taakhouders voorzien wordt van directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van zijn of haar prestaties.

Ten slotte beschrijven Hackman en Oldham dat wanneer de vijf taakkenmerken aanwezig zijn en de drie persoonlijke kenmerken worden bereikt, gunstige uitkomsten het gevolg zijn:

- Hoge performance: combinatie van goede kwaliteit en hoge kwantiteit (hoge productiviteit);
- Hoge motivatie: zowel extrinsiek maar vooral intrinsiek;
- Hoge tevredenheid: de mate van tevredenheid van een werknemer met zijn baan.



Motivatie

WAT IS MOTIVATIE?

Achtergrondinformatie voor de mkb-accountant

Motivatie is een drijfveer, een gevoel dat je aanzet tot bepaald gedrag. Het gaat om de bereidheid om je in te spannen om het werk goed te doen en om vooropgestelde doelstellingen te realiseren. Motivatie kent twee vormen:

Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie is de motivatie die ontstaat vanuit een externe bron, bijvoorbeeld het vooruitzicht op een beloning.

Bij extrinsieke motivatie gaat het om het bereiken van werkdoelen door externe prikkels zoals een passend beloningsbeleid.

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is de motivatie die vanuit de medewerker zelf komt. Bij intrinsieke motivatie gaat het om het bereiken van werkdoelen door aandacht voor menselijke behoeften zoals verbondenheid, autonomie en competentie.

SOFT CONTROLS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT

1 Signalen

2 Quick Scan

3 Soft Control Scan

4 Toolkit & advies

Hoe verhoog je de motivatie van je medewerkers? De Themakaart met suggesties voor hard en soft controls laat vervolgens de mogelijke verbeteracties zien op de verschillende onderdelen van motivatie.



Motivatie

MOTIVATIE

Hard Controls	Soft Controls
<input type="checkbox"/> Je stelt duidelijke doelstellingen, taak- en werkinstructies op om werkdoelen te bereiken (extrinsieke motivatie)	<input type="checkbox"/> Je zorgt ervoor dat taken goed passen bij de medewerker
<input type="checkbox"/> Je zorgt voor een passend beloningsbeleid (extrinsieke motivatie)	<input type="checkbox"/> Je staat open voor het aanpassen van het takenpakket bij medewerkers
<input type="checkbox"/> Je voert regelmatig evaluatiegesprekken om opbouwende feedback te geven	<input type="checkbox"/> Je geeft (ongevraagd) opbouwende feedback om het leergedrag te bevorderen en daarmee de competentie van je medewerker te vergroten
	<input type="checkbox"/> Je geeft medewerkers regelruimte en vergroot daarmee de behoefte aan autonomie
	<input type="checkbox"/> Je geeft sociale steun en vergroot daarmee de behoefte aan verbondenheid

SOFT CONTROLS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT

7.5 Zelfsturend handelen

Zelfsturend handelen gaat om de eigen inbreng van medewerkers en het nemen van initiatief bij het invullen van de werkzaamheden. Bergenhenegouwen & Mooijman (2010) beschrijven zelfsturing als een verantwoordelijkheid en een bekwaamheid bij medewerkers om het eigen handelen zodanig te sturen en in te richten dat dit tot efficiënte en effectieve prestaties leidt.

Het gaat bij zelfsturing en leren om de continue cirkel van:

- Doelen stellen
- Handelen
- Hierop reflecteren
- Bepalen wat je hebt geleerd
- En weer opnieuw doelen stellen

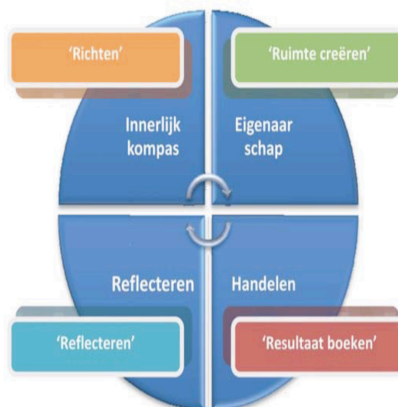
Harms (2010) noemt dit leren in de vorm van een feedforwardproces.

Volgens De Bie (2003) gaat het erom medewerkers steeds opnieuw in een positie te brengen waarin ze zelf iets nieuws leren. Medewerkers ontwikkelen daarbij de volgende vaardigheden (Verheijen & Petra Jagtman, 2014):

- Van tevoren een beeld maken van het uiteindelijke resultaat van de opdracht;
- Doelstellingen formuleren om het resultaat te bereiken;
- Kwaliteitseisen formuleren waaraan het uiteindelijke resultaat moet voldoen;
- Inhoudelijke plannen ontwerpen en leerinhouden samenstellen;
- Het oplossingsproces bewaken en loskomen bij vastzitten.

ZELFSTUREND HANDELEN IN ORGANISATIES

Het gaat bij zelfsturing en leren om: doelen stellen, handelen, hierop reflecteren, bepalen wat je hebt geleerd en/of hoe dit je doelstellingen beïnvloedt, om vervolgens opnieuw te bedenken hoe je gaat handelen (Harms 2010)



ONTLEEND AAN: VERHEIJEN (2013) HET 4R-MODEL VOOR ZELFSTURING

Het 4R-model voor Zelfsturing (Verheijen, 2013 en Verheijen & Jagtman, 2014)

Verheijen (2013) en Verheijen & Jagtman (2014) hebben over zelfsturing bovenstaand model ontwikkeld, "Het 4R-model voor zelfsturing". Het model is gebaseerd op het idee dat de ontwikkeling van zelfsturing niet vanzelf gaat. Van belang is te onderzoeken hoe de ontwikkeling van zelfsturing te ondersteunen valt.

In dit onderzoek hebben wij het model van Verheijen gebruikt om de mate van zelfsturend handelen op onderdelen kwalitatief te kunnen beoordelen.

Verheijen & Jagtman (2014) beschrijven een aantal maatregelen om de ontwikkeling van zelfsturing van medewerkers verder te stimuleren. Het gaat om de volgende maatregelen:

- Richting laten bepalen: bespreek als organisatie met de medewerker welke bijdrage hij/zij wil leveren;
- Autonomie geven: geef als organisatie voldoende autonomie aan de medewerker;
- Leer een medewerker te leren: hij/zij kan leren door zichzelf leervragen te stellen bij nieuwe uitdagingen en daar zelf antwoorden op te vinden;
- Creëer een rijke werkomgeving: laat de medewerker wisselende werkzaamheden verrichten;
- Reflecteer: laat de medewerker reflecteren op zijn eigen gedrag.



WAT IS ZELFSTUREND HANDELEN?

Zelfsturend handelen

Achtergrondinformatie voor de mkb-accountant

Zelfsturend handelen gaat om de eigen inbreng van medewerkers en het nemen van initiatief bij het invullen van de werkzaamheden.

Zelfsturing is een verantwoordelijkheid en een bekwaamheid bij medewerkers om het eigen handelen zodanig te sturen en in te richten dat dit tot efficiënte en effectieve prestaties leidt.

Het gaat bij zelfsturing en leren om de continue cirkel van:

- Doelen stellen
- Handelen
- Hierop reflecteren
- Bepalen wat je hebt geleerd
- En weer opnieuw doelen stellen

SOFT CONTROLS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT

1 Signalen

2 Quick Scan

3 Soft Control
Scan

4 Toolkit &
advies

Hoe ontwikkel je medewerkers in het proces naar meer zelfsturend handelen? De Themakaart met suggesties voor hard en soft controls laat de mogelijke verbeteracties zien op de verschillende onderdelen van zelfsturend handelen.



Zelfsturend handelen

ZELFSTUREND HANDELEN

Hard Controls	Soft Controls
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Je stelt duidelijke doelstellingen, taak- en werkinstructies op om werkdoelen te bereiken<input type="checkbox"/> Je zorgt voor een passend scholingsplan of maakt anderszins afspraken over ontwikkelingsmogelijkheden<input type="checkbox"/> Je voert regelmatig evaluatiegesprekken	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Je geeft autonomie aan je medewerkers. Door ze inhoudelijk de ruimte te geven, zullen zij eigenaarschap ervaren<input type="checkbox"/> Je moedigt medewerkers aan zelf initiatief te nemen.<input type="checkbox"/> Je helpt medewerkers hun bewustzijn te vergroten door te bedenken wat zij nu kunnen en willen kunnen<input type="checkbox"/> Je creëert bruikbare onenigheid (constructieve frictie) door net iets minder sturing te geven dan gewenst<input type="checkbox"/> Je leert je medewerkers te leren door ze o.a zelf doelstellingen en een stappenplan te laten formuleren<input type="checkbox"/> Je creëert ontwikkelingsmogelijkheden en wisselende werkzaamheden (taakvariatie)

SOFT CONTROLS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT

7.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is de ontwikkelde Toolkit toegelicht. Per soft control dimensie is het achterliggende leidende wetenschappelijke model uiteengezet en is de aanvullend geraadpleegde literatuur gespecificeerd. Op basis hiervan is voor iedere dimensie een Themakaart ontwikkeld. In dit hoofdstuk worden per soft control dimensie telkens twee afbeeldingen van de Themakaart getoond: één kaart waarop de betekenis van de betreffende dimensie wordt uiteengezet en één kaart waarop oplossingen worden geboden. De mkb-accountant kan deze oplossingen gebruiken in zijn advies aan de mkb-onderneming. De Themakaarten zijn op MijnNBA.nl beschikbaar voor de mkb-accountant.

Nawoord

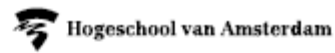
Met dit rapport is beoogd om de mkb-accountant handvatten te geven die in de adviespraktijk kunnen worden toegepast om voor de klant (de mkb-onderneming) achtereenvolgens:

- de wenselijkheid van en behoefte aan advisering op het terrein van soft controls in kaart te brengen,
- de specifieke soft control onderwerpen die verbetering behoeven inzichtelijk te maken en
- concrete en onderbouwde oplossingen aan te reiken om de werking van de soft controls te verbeteren.

Het verkregen inzicht in de wenselijkheid en de toepassing van soft controls en de verbeterde werking ervan zal het management van de mkb-onderneming helpen zijn doelen te realiseren en de bedrijfsprestaties van de mkb-onderneming te verbeteren. Iedere mkb-onderneming is uniek en zal een specifieke aanpak nodig hebben. De ontwikkelde tools helpen de mkb-accountant hierbij op weg.

Het onderzoeksteam wenst de mkb-accountant veel succes toe met het toepassen van soft controls in de adviespraktijk.

Bijlage 1: Voorbeeld geaggregeerde groepsrapportage



Groepsrapportage

Soft Control Scan

Opdrachtgever: Soft Control congres 3 oktober 2019
Aantal ingevulde vragenlijsten: 30
Respons percentage: 33%
Rapport is gegenereerd op: 03-10-2019



Dit rapport toont de geaggregeerde resultaten van de Soft Control Scan voor managers en medewerkers. Hieronder volgt een toelichting over de achtergrond van de Soft Control Scan en over de opbouw van dit rapport.

Achtergrond Soft Control Scan

Soft Controls zijn sturings- en beheersingsmaatregelen die erop gericht zijn om een gewenste cultuur (met integer gedrag en een betrokken houding) bij medewerkers en het management te bevorderen. Deze maatregelen zijn, in tegenstelling tot regels, procedures en richtlijnen (Hard Controls), lastig te concretiseren en te meten. Om deze reden hebben Hogeschool Rotterdam en Hogeschool van Amsterdam een scan ontwikkeld die in kaart brengt in hoeverre een bedrijf of organisatie 'in soft control' is op het gebied van 5 dimensies: vertrouwen, ethisch handelen & integriteit, betrokkenheid, motivatie en zelfsturend handelen. Dit geeft inzicht in waar verbetermogelijkheden liggen voor een bedrijf of organisatie.

Hieronder wordt een korte beschrijving per dimensie gegeven:

- **Vertrouwen** is het vertrouwen in de deskundigheid van medewerkers en de ruimte die medewerkers krijgen voor het uitvoeren van taken.
- **Ethisch handelen & integriteit** is fatsoenlijk, juist, moreel en deugdelijk handelen.
- **Betrokkenheid** is de mate waarin het werk zinvol is voor de medewerkers, de veiligheid om hun werk uit te kunnen voeren en de beschikbaarheid van de faciliteiten om hun werkzaamheden uit te voeren.
- **Motivatie** is het gevoel dat een medewerker aanzet tot bepaald gedrag, bijvoorbeeld het beginnen en afmaken van een taak.
- **Zelfsturend handelen** is de eigen inbreng van medewerkers en het nemen van initiatief bij het invullen van de werkzaamheden.


Opbouw rapport

Allereerst gaat dit rapport in op de totaalscore van de Soft Control Scan en laat het verschillen zien tussen managers en medewerkers en tussen de huidige en gewenste situatie van het bedrijf. Vervolgens worden de scores en het verschil per dimensie overzichtelijk weergegeven in één figuur, waarna voor elke dimensie een verdiepende toelichting volgt die beschrijft wat de scores betekenen. Tot slot laat de bijlage de resultaten per stelling in de vragenlijst zien.

Uw bedrijfsscore

De scores in onderstaande figuur brengen in kaart in hoeverre uw bedrijf in totaliteit op dit moment 'in soft control is'.

De totaalscore is gebaseerd op de resultaten van zowel managers (n = 9) als medewerkers (n = 21). Voor managers en medewerkers wordt tevens een aparte score weergegeven. In de rechterkolom vindt u een vergelijking met de gewenste situatie (volgens managers). Alle scores zijn weergegeven in de vorm van een rapportcijfer van 1 tot 10.

	Score	Huidige situatie	Gewenste situatie managers
 TOTAAL	7,5	managers: 7,9 medewerkers: 7,4	gewenste situatie: 8,9

Wat betekenen de scores?







Uw bedrijf is uitstekend 'in soft control'! Benieuwd of u op alle vijf de verschillende dimensies uitstekend scoort? Kijk op de volgende pagina's bij de scores per dimensie. En benieuwd waar het verschil tussen uw gewenste en huidige situatie het grootst is? Dan kunt u daar werk van maken.

Het verschil tussen de score van de managers en medewerkers laat zien dat de managers de mate van 'in soft control zijn' positiever ervaren dan de medewerkers. Interessant is te bekijken bij welke dimensie het verschil het grootst is. Bekijk ook de [toolkit](#) voor hulp bij het aanpakken van de verschillen.


Het verschil tussen uw gewenste en uw huidige situatie geeft aan dat uw bedrijf op 1 of meerdere dimensies een verbetering behoeft. Uw gewenste mate van 'in soft control zijn', ligt iets hoger dan de mate waarin u nu 'in soft control bent'. Het is interessant voor u om op de volgende pagina's te bekijken bij welke dimensie het grootste verbeterpotentieel ligt.

Op de volgende pagina vindt u een overzichtsfiguur waar, in aanvulling op de totaalscore, de scores per dimensie van Soft Control weergegeven worden.

In onderstaande figuur worden de scores per dimensie weergegeven, alsook een vergelijking voor managers en medewerkers en een vergelijking met de gewenste situatie.

	Score	Huidige situatie	Gewenste situatie managers
 TOTAAL	7,5	managers: 7,9 medewerkers: 7,4	gewenste situatie: 8,9
 VERTROUWEN	7,4	managers: 7,6 medewerkers: 7,3	gewenste situatie: 8,7
 ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT	7,3	managers: 8,1 medewerkers: 7,0	gewenste situatie: 9,0
 BETROKKENHEID	7,7	managers: 8,0 medewerkers: 7,5	gewenste situatie: 8,8
 MOTIVATIE	7,5	managers: 7,8 medewerkers: 7,4	gewenste situatie: 8,8
 ZELFSTUREND HANDELEN	7,6	managers: 7,7 medewerkers: 7,5	gewenste situatie: 8,9

Indien u meer inzicht wil krijgen in de betekenis van de scores en verschillen per dimensie, kijk dan verder op de volgende pagina's. Hier wordt per dimensie een toelichting gegeven bij de behaalde scores.

	Score	Huidige situatie	Gewenste situatie managers
 VERTROUWEN	7,4	managers: 7,6 medewerkers: 7,3	gewenste situatie: 8,7

Uw totaalscore voor de dimensie vertrouwen is ruim voldoende! De score laat zien dat u over het algemeen vertrouwen heeft in de deskundigheid van uw medewerkers en dat uw medewerkers de ruimte krijgen voor het uitvoeren van hun taken. Waar is verbetering mogelijk? Zijn de verantwoordelijkheden helder of kunt u uw medewerkers meer ruimte geven om zelf beslissingen te nemen?

Het verschil tussen de score van de managers en medewerkers is minimaal. Dat wil zeggen dat managers en medewerkers het over het algemeen eens zijn over de mate van vertrouwen in uw organisatie. Bekijk de [toolkit](#) voor meer informatie.


Het verschil tussen uw gewenste en uw huidige situatie geeft aan dat u op de dimensie vertrouwen graag een verbetering wenst. Uw gewenste mate van vertrouwen ligt iets hoger dan de mate van vertrouwen op dit moment. Het is interessant voor u om de [toolkit](#) te bekijken om ideeën op te doen wat uw stappen kunnen zijn om te komen tot een hogere mate van vertrouwen in uw organisatie.

	Score	Huidige situatie	Gewenste situatie managers
 ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT	7,3	managers: 8,1 medewerkers: 7,0	gewenste situatie: 9,0

Uw totaalscore voor de dimensie ethisch handelen & integriteit is ruim voldoende! Normen en waarden, eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid staan hoog bij uw bedrijf in het vaandel. En waar aandacht voor is, groeit. Dus als u regelmatig dilemma's en lastige zaken met elkaar bespreekt, verstevigt u uw cultuur van deugdelijk handelen.

Het verschil tussen de score van de managers en medewerkers laat zien dat de managers de mate van ethisch handelen & integriteit hoger achten dan de medewerkers. Heeft u een realistisch beeld van de werkelijkheid? Het is interessant om met uw medewerkers in gesprek te gaan over wat zij nodig hebben om de mate van ethisch handelen & integriteit in uw organisatie te verbeteren. Welke dilemma's en lastige zaken ziet u? Maak dit regelmatig bespreekbaar met elkaar. Kijk ook naar bruikbare tips in de [toolkit](#) waarin praktijkgerichte oplossingen zijn opgenomen over het verhogen van de mate van ethisch handelen & integriteit.

Het verschil tussen uw gewenste en uw huidige situatie geeft aan dat u op de dimensie ethisch handelen & integriteit graag een forse verbetering wenst. Uw gewenste mate van ethisch handelen & integriteit ligt beduidend hoger dan de mate van ethisch handelen & integriteit op dit moment. Het is interessant voor u om de [toolkit](#) te bekijken om ideeën op te doen wat uw stappen kunnen zijn om te komen tot een hogere mate van ethisch handelen & integriteit in uw organisatie. Wat is uw eerste stap naar een hogere mate van ethisch handelen & integriteit? Maar overweeg ook het volgende: een groot verschil tussen wat u wilt en wat u waarneemt, kan er ook op duiden dat uw wensen niet realistisch zijn. Unrealistische verwachtingen roepen eerder frustratie op dan stimulatie.



	Score	Huidige situatie	Gewenste situatie managers
 BETROKKENHEID	7,7	managers: 8,0 medewerkers: 7,5	gewenste situatie: 8,8

Uw score voor de dimensie betrokkenheid is uitstekend! Uw score laat zien dat de onderlinge betrokkenheid in uw bedrijf groot is en dat u 'in soft control bent' op het gebied van betrokkenheid. Uw medewerkers zijn geïnspireerd door waar het bedrijf voor staat en zij vinden hun werk over het algemeen uitdagend en plezierig. Wellicht heeft de hoge mate van betrokkenheid ook te maken met het feit dat u medewerkers erkenning geeft wanneer zij hun werk goed doen en hen de vrijheid geeft hun werk naar eigen inzichten in te vullen!

Het verschil tussen de score van de managers en medewerkers is minimaal. Dat wil zeggen dat managers en medewerkers het over het algemeen eens zijn over de mate van betrokkenheid in uw organisatie. Bekijk de [toolkit](#) voor meer informatie.

Het verschil tussen uw gewenste en uw huidige situatie geeft aan dat u op de dimensie betrokkenheid graag een verbetering wenst. Uw gewenste mate van betrokkenheid ligt iets hoger dan de mate van betrokkenheid op dit moment. Het is interessant voor u om de [toolkit](#) te bekijken om ideeën op te doen wat uw stappen kunnen zijn om te komen tot een hogere mate van betrokkenheid in uw organisatie.





	Score	Huidige situatie	Gewenste situatie managers
 MOTIVATIE	7,5 	managers: 7,8 medewerkers: 7,4	gewenste situatie: 8,8

Uw score voor de dimensie motivatie is uitstekend! Uw score laat zien dat de motivatie in uw organisatie groot is en dat u 'in soft control bent' op het gebied van motivatie! Uw medewerkers vinden hun takenpakket interessant, uitdagend en passend bij hun bekwaamheden.

Het verschil tussen de score van de managers en medewerkers is minimaal. Dat wil zeggen dat managers en medewerkers het over het algemeen eens zijn over de mate van motivatie in uw organisatie. Bekijk de [toolkit](#) voor meer informatie.

Het verschil tussen uw gewenste en uw huidige situatie geeft aan dat u op de dimensie motivatie graag een verbetering wenst. Uw gewenste mate van motivatie ligt iets hoger dan de mate van motivatie op dit moment. Het is interessant voor u om de [toolkit](#) te bekijken om ideeën op te doen wat uw stappen kunnen zijn om te komen tot een hogere mate van motivatie in uw organisatie.

	Score	Huidige situatie	Gewenste situatie managers
 ZELFSTUREND HANDELEN	7,6 	managers: 7,7 medewerkers: 7,5	gewenste situatie: 8,9

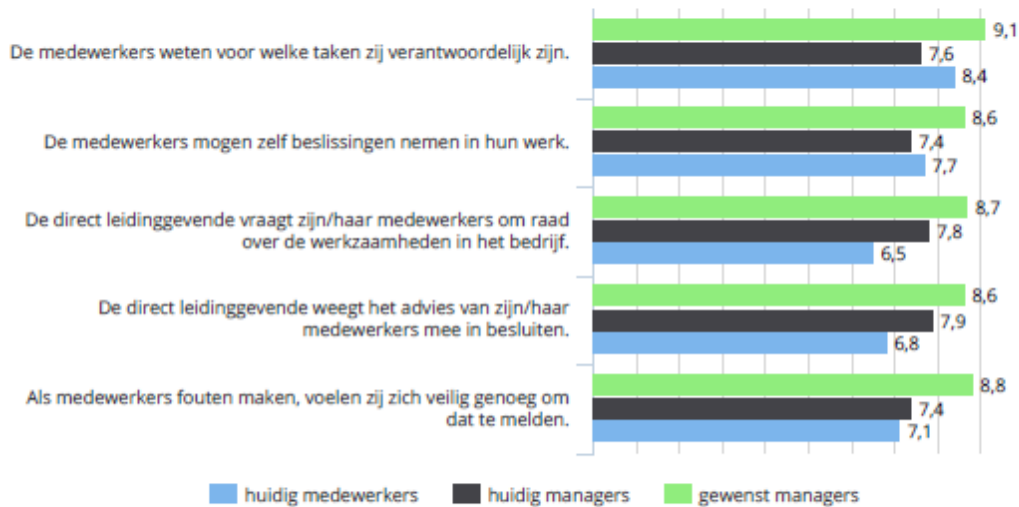
Uw score voor de dimensie zelfsturend handelen is uitstekend! Uw score laat zien dat de mate van zelfsturend handelen in uw bedrijf groot is en dat u 'in soft control bent' op het gebied van zelfsturend handelen. Uw medewerkers weten hoe zij kunnen bijdragen aan de doelstellingen van uw organisatie en tonen de vaardigheid en het initiatief om zelfstandig besluiten te nemen binnen hun bevoegdheden. Fijn als u uw medewerkers daartoe steunt en hen erkenning geeft, dan blijft de mate van Soft Control op het gebied van zelfsturend handelen ook in de toekomst goed.

Het verschil tussen de score van de managers en medewerkers is minimaal. Dat wil zeggen dat managers en medewerkers het over het algemeen eens zijn over de mate van zelfsturend handelen in uw organisatie. Bekijk de [toolkit](#) voor meer informatie.

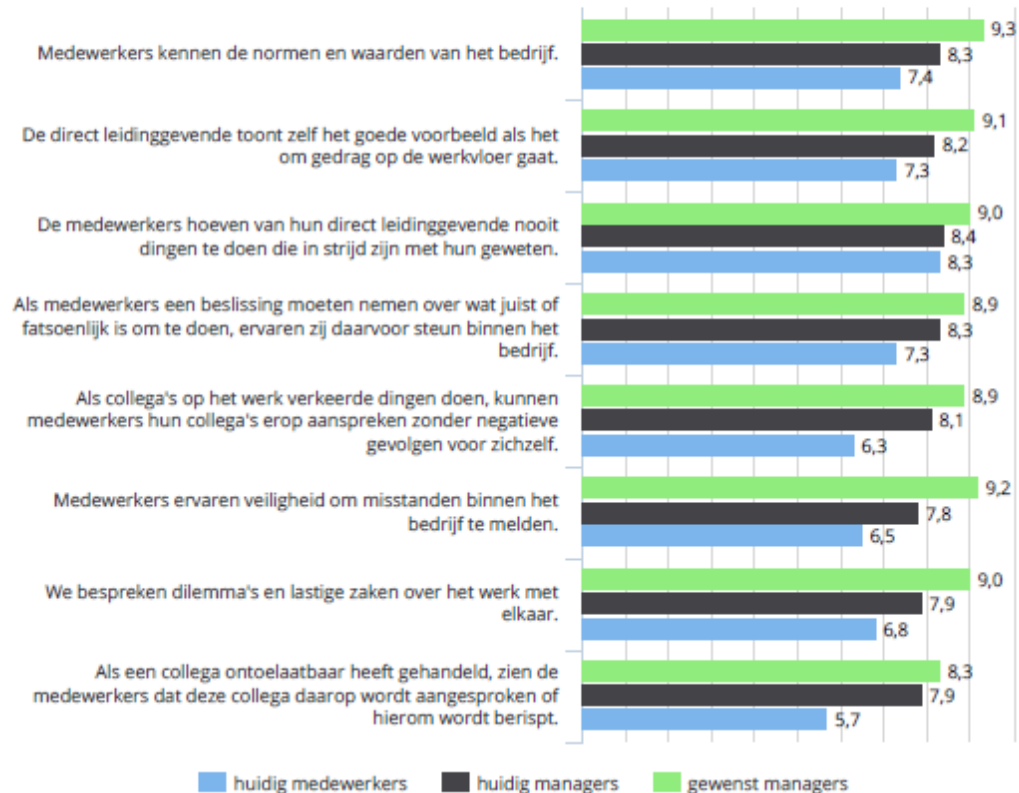
Het verschil tussen uw gewenste en uw huidige situatie geeft aan dat u op de dimensie zelfsturend handelen graag een verbetering wenst. Uw gewenste mate van zelfsturend handelen ligt iets hoger dan de mate van zelfsturend handelen op dit moment. Het is interessant voor u om de [toolkit](#) te bekijken om ideeën op te doen wat uw stappen kunnen zijn om te komen tot een hogere mate van zelfsturend handelen in uw organisatie.

Bijlage 'Resultaten per stelling'

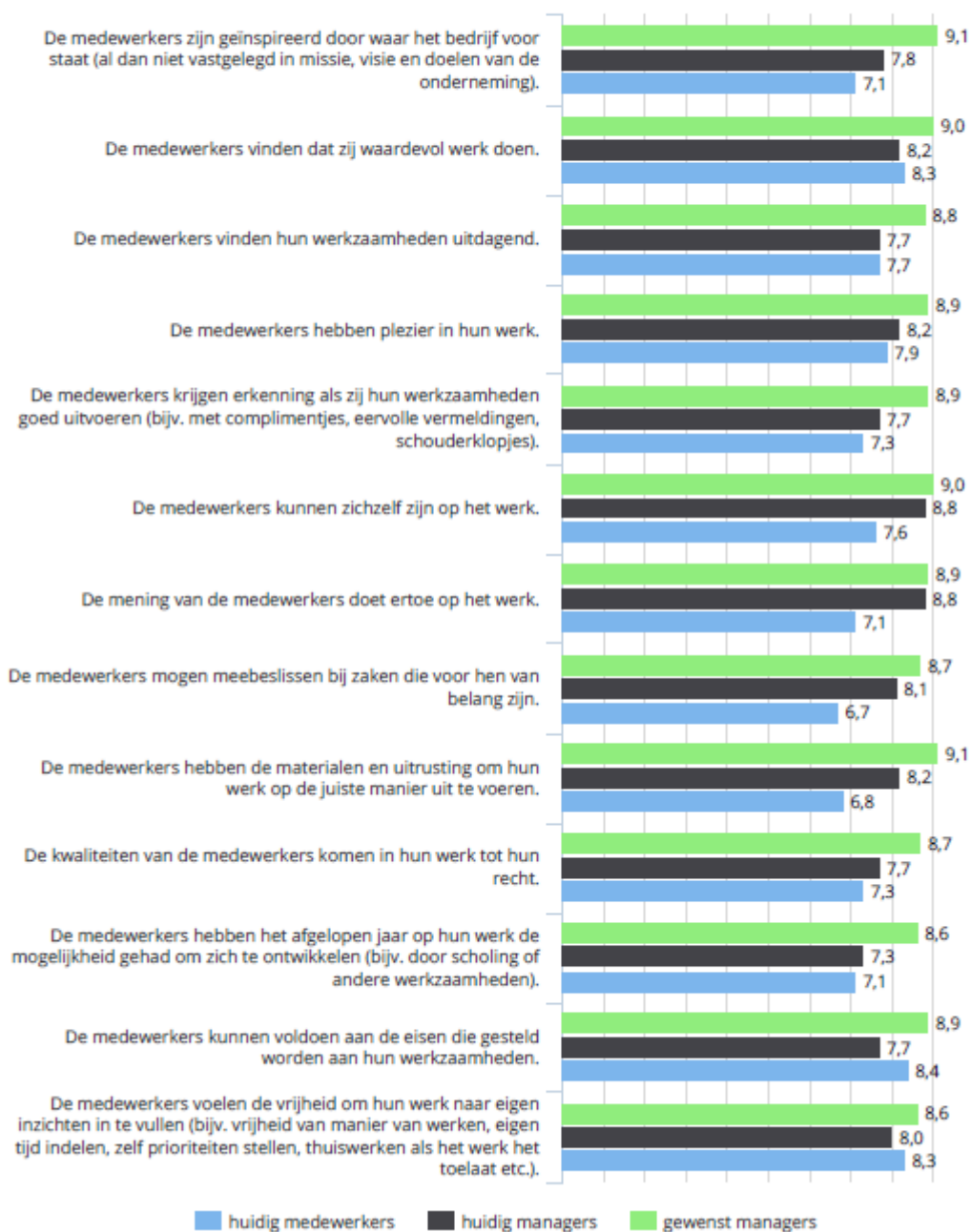
Vertrouwen



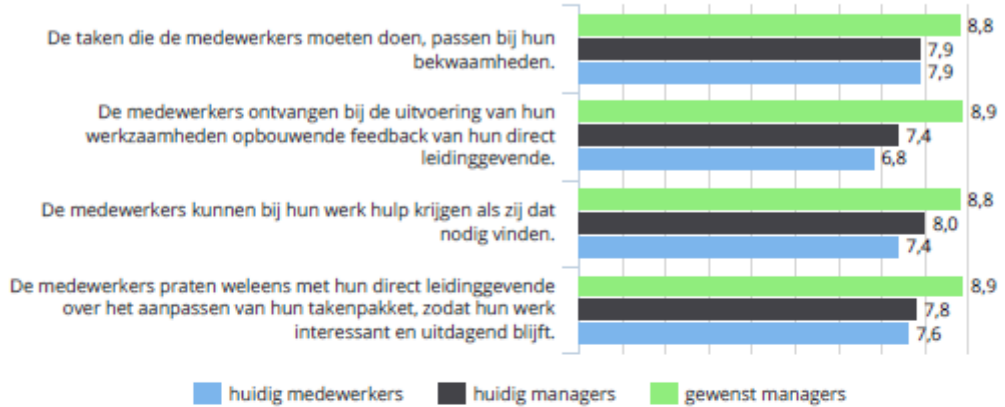
Ethisch Handelen & Integriteit



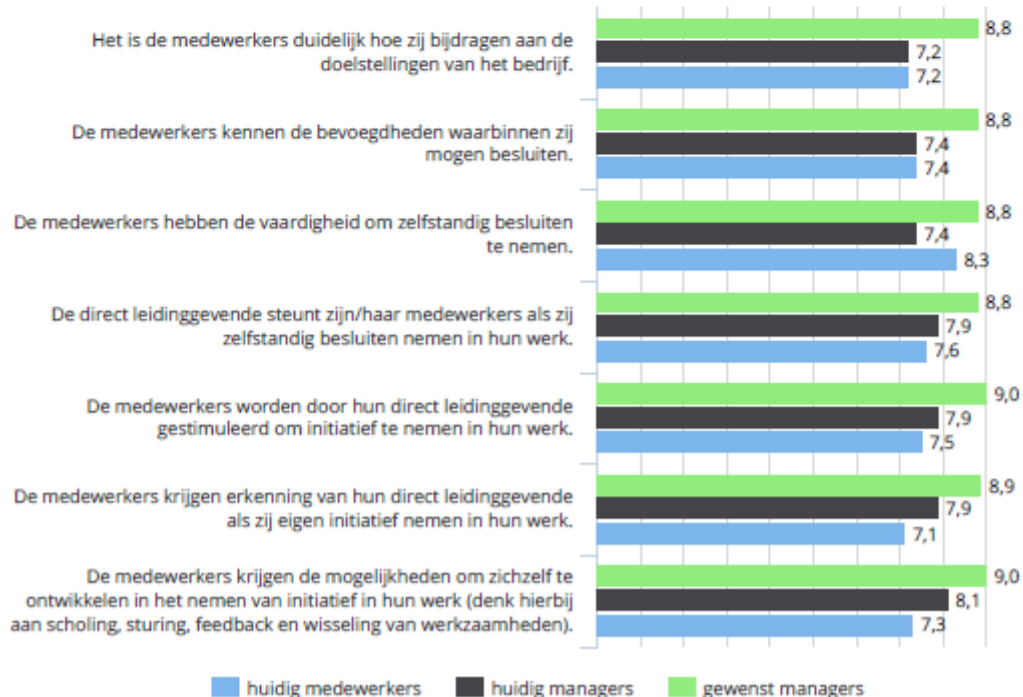
Betrokkenheid



Motivatie



Zelfsturend handelen








Bijlage 2: Voorbeeld individuele rapportage manager



Uw score

Deze terugkoppeling toont de resultaten van uw antwoorden op de vragen van de **Soft Control Scan**. De scan brengt in kaart in hoeverre u denkt dat uw bedrijf op dit moment 'in soft control is' en hoe de gewenste situatie eruit zou moeten zien.

Onderstaande figuur geeft zowel een totaalscore voor de Soft Control Scan weer als een score per dimensie. Alle scores worden vergeleken voor de huidige en gewenste situatie van het bedrijf en zijn weergegeven in de vorm van een rapportcijfer (1 – 10).

	Score per situatie	Wat betekent het verschil tussen de situaties?
 <p>TOTAAL</p>	huidig: 6,3 gewenst: 6,9	Uw gewenste totaalscore is hoger dan uw huidige totaalscore. Bekijk hieronder de verschillen per dimensie. Het is interessant om te bekijken waar het grootste verbeterpotentieel ligt. Bekijk ook de toolkit met adviezen over wat u kunt doen!
 <p>VERTROUWEN</p>	huidig: 5,6 gewenst: 5,8	Het verschil tussen uw huidige en gewenste score is minimaal. Dat wil zeggen dat het beeld van nu overeenstemt met uw gewenste beeld van vertrouwen. Ga na of uw score ook overeenkomt met het beeld van uw medewerkers.
 <p>ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT</p>	huidig: 7,5 gewenst: 8,5	Het verschil tussen uw huidige en gewenste score voor ethisch handelen & integriteit geeft aan dat u graag een verbetering wenst. Bekijk de toolkit om ideeën op te doen wat uw eerste stappen kunnen zijn.
 <p>BETROKKENHEID</p>	huidig: 4,7 gewenst: 6,7	Het verschil tussen uw huidige en gewenste score voor betrokkenheid geeft aan dat u graag een verbetering wenst. Bekijk de toolkit om ideeën op te doen wat uw eerste stappen kunnen zijn.
 <p>MOTIVATIE</p>	huidig: 7,5 gewenst: 5,3	U wenst een lagere mate van motivatie dan u nu ervaart. Waarom ligt uw ambitie (tijdelijk) lager dan uw huidige situatie; zijn er bijzondere omstandigheden, kan uw ambitieniveau omhoog of is uw beeld van nu misschien te positief?
 <p>ZELFSTUREND HANDELEN</p>	huidig: 7,6 gewenst: 7,1	Het verschil tussen uw huidige en gewenste score is minimaal. Dat wil zeggen dat het beeld van nu overeenstemt met uw gewenste beeld van zelfsturend handelen. Ga na of uw score overeenkomt met het beeld van uw medewerkers.

Hoe nu verder?

Nu de scores bekend zijn, is het goed om na te gaan hoe uw bedrijf kan werken aan de mate waarin het 'in soft control' is. Uitgebreide informatie en adviezen over hoe u dit kunt aanpakken, vindt u via:

www.hr.nl/softcontrol-toolkit



Bezoekadres

-

Postadres

-

W -

T -

E -