

SOFT CONTROLS

Advieskans voor de mkb-accountant



WELKOM

Voor je ligt het boekje “Soft controls, advieskans voor de mkb-accountant”. NEMACC, Hogeschool Rotterdam en Kriton hebben samengewerkt aan een onderzoek naar het gebruik en de toepassing van soft controls door mkb-accountants bij klanten in het mkb.

Het onderzoek heeft een aantal mooie uitkomsten opgeleverd. Wij lanceren het stappenplan “Soft controls, advieskans voor de mkb-accountant” met de vier onderdelen:

- ▶ Signalen: je signaleert mogelijke attentiepunten en/of veranderingen die invloed kunnen hebben op de mate waarin je klant 'in soft control is';
- ▶ Quick Scan: deze scan is via [NBA.nl](https://www.nba.nl) te raadplegen en biedt snel inzicht in welke dimensie van Soft Controls het grootste verbeterpotentieel ligt;
- ▶ Soft Control Scan: deze scan is via [MijnNBA.nl](https://www.mijn-nba.nl) te raadplegen en biedt gedetailleerder inzicht in de mate waarin een onderneming 'in soft control is';
- ▶ Toolkit & Advies: deze toolkit biedt oplossingsrichtingen om de werking van soft controls bij je klant te verbeteren. Bij het advies maak je een afweging tussen hard controls en soft controls om tot een optimale balans te komen.

In dit handzame, gemakkelijk naar je klant mee te nemen boekje, vind je praktische themakaarten met hard en soft control suggesties per dimensie. Wij hopen dat het onderwerp soft controls zo meer gaat leven in het accountantsberoep!

INLEIDING

Mkb-ondernemers zijn zich ervan bewust dat zij met soft controls aan de slag moeten. De vraag is alleen, hoe? Er zijn verschillende obstakels:

- ▶ Soft controls zijn moeilijk meetbaar;
- ▶ Kennis over soft controls bij mkb-ondernemingen is beperkt;
- ▶ Mkb-accountants hebben weinig ervaring met het geven van advies over soft controls.

Doel van het NEMACC-onderzoek is de mkb-accountant handvatten te geven die hij/zij in de adviespraktijk kan toepassen om zijn/haar klant inzicht te geven in de wenselijkheid, de toepassing en de verbeterde werking van soft controls in zijn/haar mkb-onderneming. Het verkregen inzicht helpt bij het realiseren van doelen en het verbeteren van bedrijfsprestaties. Iedere mkb-onderneming is echter uniek en zal een specifieke aanpak nodig hebben. De ontwikkelde tools helpen de mkb-accountant hierbij op weg.

De volgende vier vragen zijn onderzocht voor de mkb-accountant:

1. Welke signalen helpen hem/haar alert te zijn op mogelijke problemen bij de mkb-onderneming op het terrein van soft controls?
2. Welke vragen kan hij/zij de mkb-onderneming voorleggen om na te gaan of zijn/haar indruk klopt?
3. Welke inzichten kan hij/zij de mkb-onderneming geven over de werking van soft controls?
4. Welke oplossingen kan hij/zij onderbouwd aan de mkb-onderneming aanreiken om de werking van soft controls te helpen verbeteren?

WAT ZIJN SOFT CONTROLS?

Soft controls zijn sturings- en beheersingsmaatregelen die erop gericht zijn om een gewenste cultuur 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 (HR) en Hogeschool van Amsterdam (HvA) reeds in de periode 2017-2019 een gevalideerde Soft Control Scan ontwikkeld die in kaart brengt in hoeverre een mkb-onderneming 'in soft control is' op het gebied van 5 dimensies:

1. Vertrouwen
2. Ethisch handelen & integriteit
3. Betrokkenheid
4. Motivatie
5. Zelfsturend handelen

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

**Dit vooronderzoek is mede mogelijk gemaakt door Regie-orgaan SIA.*



Vertrouwen is het vertrouwen in de deskundigheid van medewerkers en de ruimte die medewerkers krijgen voor het uitvoeren van taken. Ook gaat het om het vertrouwen binnen teams.



Ethisch handelen & integriteit gaat om fatsoenlijk, juist, moreel en deugdelijk handelen. Ook gaat het erom of een medewerker met een zuiver geweten dingen kan doen en de ruimte heeft om fouten te melden en te bespreken.



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. Betrokken medewerkers voelen zich zo betrokken en energiek dat zij uit zichzelf extra presteren zonder dat het management daarnaar hoeft te vragen.



Motivatie is het gevoel dat een medewerker aanzet tot bepaald gedrag, bijvoorbeeld de bereidheid om zich in te spannen om het werk goed te doen en om vooropgestelde doeltellingen te realiseren, zoals het beginnen en afmaken van een taak.



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

QUICK SCAN & THEMAKAARTEN

Achtergrondinformatie voor de mkb-accountant

QUICK SCAN

De Quick Scan stelt de mkb-accountant in staat om 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 bestaat uit vijf vragen die beschouwd dienen 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.

THEMAKAARTEN

Per soft control dimensie zijn telkens twee afbeeldingen van de Themakaart getoond:

1. Één kaart waarop de betekenis van de betreffende dimensie wordt uiteengezet;
2. Één kaart waarop oplossingen worden geboden.

De mkb-accountant kan deze oplossingen gebruiken in zijn/haar advies aan de mkb-onderneming. De Themakaarten zijn op NBA.nl beschikbaar voor de mkb-accountant.

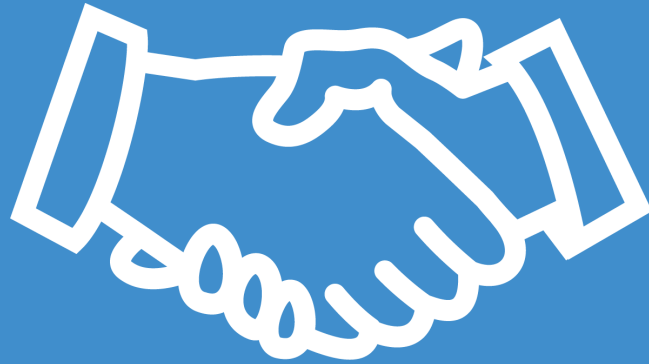


Totaal

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?



THEMAKAART Vertrouwen



Vertrouwen

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?



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.



Vertrouwen

VERTROUWEN

Hard Controls

- Je stelt heldere taak- en werkinstructies op, individueel en per team
- Je stelt een formele gedragscode op
- Je draagt zorg voor een langetermijnvisie van de onderneming
- Je delegeert werkzaamheden
- Je voert regelmatig evaluatiegesprekken

Soft Controls

- Je geeft elkaar feedback en durft daarom te vragen
- Je durft je medewerkers aan te spreken
- Je complimenteert iemand als hij/zij iets goed heeft gedaan
- Je toont interesse in je medewerkers (ook privé)
- Je speelt in op de kwaliteiten van je medewerkers en je weet wat hun valkuilen zijn
- Je stimuleert je medewerkers, luistert echt naar hun wensen
- Je laat zien dat je de adviezen van je medewerkers serieus neemt
- Je durft fouten met elkaar te delen (veiligheid)



THEMAKAART

Ethisch handelen & integriteit



Ethisch handelen &
integriteit

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?



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



ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT

Ethisch handelen & integriteit

Hard Controls

- Je stelt een gedragscode op
- Je zorgt voor duidelijke taak- en werkinstructies
- Je stelt voldoende tijd, budgetten, apparatuur, informatie en bevoegdheden beschikbaar aan management en medewerkers om hun verantwoordelijkheden te vervullen
- Je draagt zorg voor een veilige speak-up procedure of klokkenluidersregeling
- Je stelt een vertrouwenspersoon aan

Soft Controls

- Je geeft zelf het goede voorbeeld. Goed voorbeeld doet goed volgen
- Je geeft aandacht aan normen en waarden, eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid om een deugdelijke cultuur te behouden en verstevigen
- Je bespreekt ethische kwesties regelmatig met medewerkers, zowel ethische dilemma's als vermeend onethisch gedrag
- Je faciliteert medewerkers om ethische dilemma's met elkaar te bespreken
- Je treedt op bij onethisch gedrag en beloont ethisch gedrag



THEMAKAART Betrokkenheid



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?



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



BETROKKENHEID

Hard Controls

- Je beschrijft een langetermijnvisie van de onderneming
- Je stelt een gemeenschappelijk doel op
- Je stelt duidelijke taak- en werkinstructies op
- Je voert regelmatig functioneringsgesprekken
- Je zorgt dat afspraken met het management worden nagekomen

Soft Controls

- Je zorgt voor samenwerking met anderen om onderlinge verbondenheid te stimuleren
- Je zorgt voor een goede sfeer
- Je toont zelf betrokkenheid bij je werkzaamheden en bij je organisatie
- 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)
- Je zorgt voor het vergroten van de competentie door het geven van feedback en het aanmoedigen te leren



THEMAKAART MOTIVATIE



Motivatie

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?



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.



Motivatie

MOTIVATIE

Hard Controls

- Je stelt duidelijke doelstellingen, taak- en werkinstructies op om werkdoelen te bereiken (extrinsieke motivatie)
- Je zorgt voor een passend beloningsbeleid (extrinsieke motivatie)
- Je voert regelmatig evaluatiegesprekken om opbouwende feedback te geven

Soft Controls

- Je zorgt ervoor dat taken goed passen bij de medewerker
- Je staat open voor het aanpassen van het takenpakket bij medewerkers
- Je geeft (ongevraagd) opbouwende feedback om het leergedrag te bevorderen en daarmee de competentie van je medewerker te vergroten
- Je geeft medewerkers regelruimte en vergroot daarmee de behoefte aan autonomie
- Je geeft sociale steun en vergroot daarmee de behoefte aan verbondenheid



THEMAKAART

Zelfsturend handelen



Zelfsturend handelen

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?



Zelfsturend handelen

WAT IS 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



Zelfsturend handelen

ZELFSTUREND HANDELEN

Hard Controls

- Je stelt duidelijke doelstellingen, taak- en werkinstructies op om werkdoelen te bereiken
- Je zorgt voor een passend scholingsplan of maakt anderszins afspraken over ontwikkelingsmogelijkheden
- Je voert regelmatig evaluatiegesprekken

Soft Controls

- Je geeft autonomie aan je medewerkers. Door ze inhoudelijk de ruimte te geven, zullen zij eigenaarschap ervaren
- Je moedigt medewerkers aan zelf initiatief te nemen
- Je helpt medewerkers hun bewustzijn te vergroten door te bedenken wat zij nu kunnen en willen kunnen
- Je creëert bruikbare onenigheid (constructieve frictie) door net iets minder sturing te geven dan gewenst
- Je leert je medewerkers te leren door ze o.a. zelf doelstellingen en een stappenplan te laten formuleren
- Je creëert ontwikkelingsmogelijkheden en wisselende werkzaamheden (taakvariatie)

Op weg naar een organisatie in soft control

Het stappenplan “Soft Controls voor de mkb-accountant” - van signalen tot advies.

Naast Hard Controls (regels, richtlijnen en procedures) zijn ook Soft Controls (gedragsbeïnvloedende maatregelen) van belang voor je klant om zijn onderneming te kunnen beheersen.

Doel:

- Je geeft inzicht in de mate waarin de onderneming ‘in soft control is’ en je geeft aan waar de mogelijkheden tot verbetering liggen;
- Je geeft handreikingen voor maatregelen om de organisatiecultuur, normen en waarden en bijbehorende houding en gedrag te verbeteren.



1. Signalen

Je bespreekt als mkb-accountant de uitkomst van je reguliere werkzaamheden met je klant en je signaleert mogelijke attentiepunten en/of veranderingen in:

- IT-systemen
- Wet- en regelgeving
- Marktomstandigheden
- Privéomstandigheden van de klant
- Levensfase van de onderneming

Deze attentiepunten en/of veranderingen kunnen invloed hebben op de mate waarin je klant de zachte elementen van de bedrijfscultuur heeft ingebed.

2. Quick Scan

De Quick Scan biedt snel inzicht in welke dimensie van Soft Controls het grootste verbeterpotentieel ligt. Deze scan bestaat uit 5 vragen, verdeeld over de 5 dimensies van Soft Controls. Je beantwoordt de Quick Scan-vragen zelf of samen met de ondernemer. De scan is bedoeld als gespreksdocument, je bespreekt samen de grove uitkomsten en peilt de interesse van de ondernemer.



DE 5 DIMENSIES VAN SOFT CONTROLS:

1. Vertrouwen
2. Ethisch handelen & integriteit
3. Betrokkenheid
4. Motivatie
5. Zelfsturend handelen

3. Soft Control Scan

De Soft Control Scan biedt gedetailleerder inzicht in de mate van 'in soft control zijn' en waar het grootste verbeterpotentieel ligt. Deze scan bestaat uit 37 stellingen, verdeeld over de 5 dimensies van Soft Controls. Zowel de ondernemer als de medewerkers vullen de scan in.

Ieder ontvangt een persoonlijke rapportage en als mkb-accountant kun je het geaggregeerde groepsrapport downloaden en analyseren.

1. Log in op MijnNBA.nl voor toegang tot de Soft Control Scan
2. Bepaal welke medewerkers de scan zelfstandig invullen
3. Laat ook de ondernemer de scan zelfstandig invullen
4. Download de groepsrapportage (minimaal 10 medewerkers nodig i.v.m. het waarborgen van privacy)

4. Advies

Op basis van de uitkomsten van de scan bespreek je de diagnose met de ondernemer. Je geeft je klant maatwerk advies op basis van je bestaande kennis van je klant en zijn onderneming. Je gebruikt de Toolkit en de Themakaarten om het advies vorm te geven. Bij het advies maak je een afweging tussen Hard Controls en Soft Controls om tot een optimale balans te komen.



SOFT CONTROLS, ADVIESKANS VOOR DE MKB-ACCOUNTANT!

Om ervoor te zorgen dat een mkb-onderneming zijn doelstellingen behaalt, zullen zowel hard als soft controls in een goede onderlinge balans moeten worden ingezet. Het onderzoeksteam wenst de mkb-accountant veel succes toe met het toepassen van soft controls in de adviespraktijk.



Wil je meer weten over onderzoek naar soft controls?

> hr.nl/softcontrols



Wil je gebruikmaken van de Soft Control Scan?

> MijnNBA.nl

Heb je vragen of suggesties?

✉ softcontrols@hr.nl

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
- ▶ 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

NEMACC

Northwest Association
of Music Educators

NBA

ESAA Eastern School of
Administration & Leadership
Erasmus