

# Soft controls zijn niet alleen cement maar vooral fundament

De nieuwe, mondiale richtlijn voor compliance management, ISO 19600, beoogt een belangrijke bijdrage te leveren aan een effectievere en efficiëntere invulling van de verantwoordelijkheden die bedrijven dragen. Dat is wat Léonie van der Voort en Dick Hortensius eerder in een column in deze nieuwsbrief (2/2015) terecht hebben betoogd. Goede compliance zorgt immers voor een betere beheersing. Sterk aan de richtlijn is de voorgestelde mix van aan de ene kant regels, procedures en systemen, de zogenaamde hard controls en aan de andere kant cultuur, bewustzijn en gedrag, de zogenaamde soft controls. Het recente onderzoek van Jurrian Mulder, dat elders in deze nieuwsbrief wordt belicht, wijst dit ook uit. Maar daarmee zijn we er nog niet. Want zou de volgorde waarin hard en soft controls worden ingevoerd er ook niet toe doen?

De aandacht voor soft controls in bedrijven ontstaat veelal wanneer er alles is gedaan op het gebied van hard controls. Men heeft, met alle goede bedoelingen, zoveel mogelijk beleid opgesteld, systemen ingericht en procedures en regels ingevoerd. Maar als er dan nog steeds te veel incidenten zijn, begint de organisatie zich af te vragen waardoor dat komt, waarna men zich realiseert dat hard controls niet zonder soft controls kunnen. Want hard controls kunnen alleen werken als daar in de organisatie draagvlak voor is; medewerkers de tijd krijgen om de regels en procedures na te leven; het management daarin voorop gaat en dilemma's rondom die hard controls worden besproken.

In een dergelijke situatie zijn soft controls het cement voor de hard controls: het zorgt er voor dat het bouwwerk van regels, procedures en systemen niet uiteenvalt. Toch schiet deze insteek tekort. Want soft controls worden dan op een instrumentele manier ingezet, als een soort redmiddel om de procedures en systemen te laten werken. De beheersing is primair vanuit hard controls ingestoken waarbij die dominant zijn en het risico aanwezig is dat er een groot, onwerkbaar bouwwerk van regels, instructies en procedures ontstaat.

Steeds meer organisaties gooien het daarom over een andere boeg. Niet eerst de hard controls en dan de soft controls, maar eerst werken aan cultuur en gedrag en dan pas aan de noodzakelijke regels en procedures. Dus zij draaien de volgorde om. Waarom?

Door soft controls als fundament te nemen ontwikkelen zij eerst een cultuur waarin er sprake is van betrokkenheid, risicobewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef van medewerkers. Soft controls als fundament is inspirerend voor medewerkers omdat het bouwt op hun kennis, kunde en integriteit. Sturen op soft controls is vervolgens een besturingsfilosofie waarbij het gaat om het creëren van ruimte in plaats van het inperken ervan. Komen er dan geheel geen hard controls aan te pas? Dat wel, maar deze worden alleen gehanteerd waar soft controls ontoereikend zijn.

En hoe deze bedrijven het doen? Niet door de kaasschaafmethode van telkens een hard control te schrappen, maar in één keer een hard controls reset. Door alle procedures, regels en controles weg te denken en vervolgens te bepalen welke echt wenselijk zijn. Zo ontstaat niet alleen een andere mix van hard en soft controls, maar ook een betere. Beter in de zin van effectiever en efficiënter. En dat is wat de ISO-richtlijn beoogt.



Muel Kaptein is hoogleraar bedrijfskunde aan de RSM Erasmus University en partner bij KPMG.

*Muel Kaptein*