

NEMACC-onderzoek: Soft controls voor de adviserende mkb-accountant

Mkb-ondernemers doen steeds vaker een beroep op hun accountant met vragen over soft controls. Deze klanten zijn zich ervan bewust dat zij met soft controls aan de slag moeten. De vraag is alleen: hoe? NEMACC deed onderzoek.

Advieswerk bepaalt voor een groot deel de toegevoegde waarde van de mkb-accountant. Het NEMACC-onderzoek geeft de mkb-accountant concrete handvatten om soft controls als instrument in te zetten in zijn of haar adviespraktijk. Hiermee kan de mkb-accountant de mkb-ondernemer inzicht geven in de wenselijkheid, de toepassing en de verbetering van soft controls. Dit helpt bij het realiseren van doelen van de mkb-onderneming.



Wat zijn soft controls?

Eerder bracht NEMACC een rapport uit over vaktechnische handvatten voor de adviserende mkb-accountant. Voor dit type opdrachten is immers veelal geen standaard aanwezig. Daarnaast zijn er rapporten over de adviesrol bij financiering, risicomanagement en managementinformatie. En nu is er het NEMACC-rapport over de advieskansen van soft controls voor de mkb-accountant. Maar wat zijn soft controls eigenlijk precies?

Die vraag is niet zo eenvoudig te beantwoorden, omdat een eenduidige definitie van *soft controls* er (nog) niet is. Het gaat om 'niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie of (beheersings)maatregelen die appelleren aan het persoonlijk functioneren van medewerkers'. Soft controls worden nogal eens verward met *soft skills* ofwel sociale vaardigheden, maar dat zijn twee verschillende zaken, al lijken de bewoordingen op elkaar. Soft controls zijn zachte beheersmaatregelen die invloed hebben op de houding en het gedrag van medewerkers in een onderneming. Deze maatregelen 'raken' de persoon zelf. Ze zijn daardoor moeilijker waarneembaar, maar kunnen wel erg effectief zijn.

Waarom soft controls?

Problemen met het 'in control zijn' op de houding en het gedrag staan het goed functioneren en presteren van mkb-ondernemingen in de weg. Uitsluitend harde controls, zoals procedures, regels en richtlijnen, geven niet het beoogde resultaat. Om de gewenste cultuur te creëren zijn aanvullend 'soft controls' nodig.

Het gaat om maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld motivatie, betrokkenheid, loyaliteit, vertrouwen, ethisch handelen en integriteit, zelfsturend handelen en normen en waarden. Voorbeelden van soft controls zijn voorbeeldgedrag (*tone at the top*), ruimte om incidenten te melden en het creëren van verantwoordelijkheidsbesef.

En waarom soft controls voor de mkb-accountant?

Uit onderzoek blijkt dat gedragspatronen een zekere voorspellende waarde hebben. In het mkb zijn veelal geen of maar beperkt hard controls aanwezig of mogelijk. Dit maakt dat juist in het mkb soft controls waardevol kunnen zijn. Het adviseren over soft controls geeft een kans om de klant te ondersteunen in het behalen van zijn of haar doelen.

Maar bestaan er bij mijn mkb-klant met vijf man personeel in dienst dan wel soft controls? Jazeker. Iedere onderneming, ongeacht omvang en aantal werknemers, heeft een cultuur. In het mkb wordt die vaak bepaald door de ondernemer zelf. Maar ook het type branche en werkzaamheden speelt een rol. Zo zullen bij een notariskantoor met vijf man personeel andere normen en waarden gelden dan bij een tuinbouwbedrijf.

Vijf dimensies

Het NEMACC-rapport gaat uit van een vijf dimensies (figuur 1). Deze dimensies zijn tot stand gekomen in een uitgebreid vooronderzoek van de Hogeschool Rotterdam en de Hogeschool van Amsterdam. (Onderzoek 'Het mkb met soft controls in control', mede mogelijk gemaakt door regie-orgaan SIA. Dit vooronderzoek leverde de gevalideerde Soft Control Scan op.) Deze vijf dimensies vertegenwoordigen in feite de verschillende aspecten van de cultuur binnen een onderneming.

- 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.

Figuur 1: De vijf dimensies van soft controls

Als voorbeeld nemen we de dimensie 'vertrouwen'. Bij vertrouwen gaat het enerzijds om het vertrouwen dat de leidinggevende heeft in zijn/haar medewerkers en anderzijds 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 weer essentieel om doelstellingen te realiseren.

Stappenplan

Mkb-accountants kunnen ondernemers ondersteunen om soft controls te verbeteren. Daarvoor hebben de onderzoekers een vierstappenplan ontwikkeld, zoals weergegeven in de roadmap (figuur 2).



Figuur 2: De roadmap van soft controls

In stap 1 Signaleer je als mkb-accountant tijdens je reguliere werkzaamheden veranderingen in IT-systemen, wet- en regelgeving, de markt, privéomstandigheden van de klant of wijziging in de levensfase van de onderneming. Deze kunnen invloed hebben op de mate van 'in soft control' zijn en dus actie van je vragen.

Om inzicht te krijgen of en in hoeverre je klant 'in soft control is', kun je vervolgens in stap 2 de Quick Scan inzetten. Deze biedt in grote lijnen inzicht in welke dimensie(s) het grootste verbeterpotentieel ligt. Je beantwoordt de Quick Scan vragen zelf of samen met de ondernemer. De Quick Scan kun je hanteren als gespreksdocument met je klant, maar bijvoorbeeld ook voor je bedrijfsverkenning als onderdeel van de samenstellingsopdracht.

De Soft Control Scan - stap 3 - biedt meer in detail inzicht in de mate van in soft control zijn en waar precies het grootste verbeterpotentieel ligt. Deze gevalideerde Scan bestaat uit 37 stellingen, verdeeld over de vijf dimensies. Zowel de ondernemer als de medewerkers kunnen de scan invullen. Ieder ontvangt een individuele, persoonlijke rapportage. Als mkb-accountant heb je inzage in het geaggregeerde groepsrapport.

De uitkomsten van de Soft Control Scan bespreek je vervolgens met de ondernemer. In stap 4 adviseer je je klant met behulp van de themakaarten per dimensie hoe hij meer 'in soft control' kan zijn. Bij het advies maak je een afweging tussen hard controls en soft controls om tot een optimale balans te komen.

Kortom: een complete toolbox.

Onderzoekers NEMACC-onderzoek naar soft controls voor de mkb-accountant

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

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

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

Dr. Antoinette Rijsenbilt, onderzoeker Erasmus Universiteit, lid Dagelijks Bestuur NEMACC

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

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

NEMACC-documentatiecentrum

NEMACC startte in 2012 met als doel ondersteuning en profilering van de maatschappelijke betekenis van de mkb-accountant, via (toegepast) wetenschappelijk onderzoek. Daarvoor werkte de NBA nauw samen met de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). De activiteiten van NEMACC zijn afgerond in 2020. De rapportages en brochures van NEMACC zijn ondergebracht in een [documentatiecentrum](#), dat door de NBA wordt beheerd via [nba.nl](#). Op de website van de NBA is ook informatie te vinden over de reeks [symposia](#) die NEMACC in de afgelopen jaren heeft georganiseerd.

Meer informatie over soft controls voor de mkb-accountant is beschikbaar via het [NEMACC documentatiecentrum](#). Via [MijnNBA.nl](#) kunnen accountants inloggen om toegang te krijgen tot de Soft Control Scan. Hier zijn voor de mkb-accountant geen kosten aan verbonden.

- [NEMACC-rapport 'Soft controls; Advieskansen voor de mkb-accountant'](#)

Deel dit artikel



GERELATEERD



NIEUWS | 19 juli 2021

NBA consulteert nieuwe handreiking over soft controls

De NBA consulteert een nieuwe handreiking over het verkrijgen van inzicht in soft controls. [Commentaar kan worden ingediend tot medio september.](#) →

MAGAZINE | 11 september 2020

De negen succesfactoren van NEMACC

[Na acht jaar valt het doek voor NEMACC, het eerste en enige onderzoeksinstituut voor de mkb-accountancy. Op de drempel naar de uitgang benoemt het NEMACC-team negen... →](#)



NIEUWS | 10 september 2020

Slotbrochure NEMACC

NEMACC-voorzitter Jochem Beekhuizen overhandigde NBA-voorzitter Marco van der Vegte op 7 september jl. het eerste exemplaar van de slotbrochure van dit onderzoeksinitiatief. →



NIEUWS | 10 maart 2020

NEMACC: verdienmodel mkb-accountant kan beter

Mkb-accountants zijn te weinig bezig met de bedrijfseconomische en commerciële aspecten van het runnen van een accountantskantoor. Dat moet verbeteren om de toekomst... →



DISCUSSIE | Debat | 20 december 2019

NEMACC-symposium: genoeg mogelijkheden voor mkb-praktijk

Ook in de mkb-praktijk liggen er volop mogelijkheden voor een gezonde toekomst van het accountantsberoep. Daarvoor moet de accountant wel vooruit kijken, niet alleen... →
