

# Soft controls die het verschil maken

## Een case study bij een financiële instelling

Imke Wilms en Arco van de Ven

**SAMENVATTING** Soft controls staan volop in de belangstelling. Maar het empirische bewijs dat soft controls tot een betere beheersing leiden is schaars. Nog minder is bekend over de verschillen in effectiviteit van de diverse soft controls. Het gepresenteerde onderzoek laat zien dat bij een financiële instelling verschillende soft controls worden toegepast en dat de soft controls Helderheid, Uitvoerbaarheid en Zichtbaarheid/Transparantie het verschil hebben gemaakt tussen negatief en positief beoordeelde adviesdossiers. Tevens laat het onderzoek een verschil zien tussen soft controls die onderscheidend zijn voor het naleven van specifieke beheersmaatregelen en soft controls, die meer generiek lijken te werken als een element van de beheersomgeving.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Soft controls zijn belangrijk, maar hoe worden deze concreet toegepast en welke soft controls leiden daadwerkelijk tot een betere beheersing? Dit artikel laat zien hoe bij een onderdeel van een lokale Rabobank, soft controls een rol spelen bij de beheersing van operationeel risico. Hoe ervaren betrokken adviseurs de werking van soft controls en welke soft controls maken daadwerkelijk het verschil in de praktijk?

### 1 Inleiding

In het spraakgebruik heeft de benaming ‘soft’ vaak geen goede naam (Aardema & Puts, 2008). Het staat voor gebrek aan doortastendheid en onvermogen om bijvoorbeeld een richting in te zetten, eisen te stellen en streng op te treden. Toch worden soft controls (in combinatie met hard controls) steeds vaker genoemd om effectief te kunnen sturen in organisaties (Aardema & Puts, 2008). Empirisch bewijs dat soft controls inderdaad leiden tot een betere beheersing is schaars. Onderzoek naar verschillen in effectiviteit tussen de diverse soft controls is nog schaarser. Vandaar dat dit artikel als doel heeft om in beeld te brengen welke soft controls worden toegepast in een empirische setting

bij een lokale Rabobank en het verschil maken tussen goede en minder goede beheersing. De volgende twee onderzoeksvragen staan hierbij centraal:

1. Welke soft controls worden in deze empirische setting toegepast?
2. Welke soft controls maken het verschil tussen goede en minder goede beheersing?

Het onderzoek is vormgegeven middels een case study. De empirische setting is een financiële instelling, Rabobank Bernheze Maasland. Binnen deze lokale bank zijn interviews afgenomen met adviseurs die in hun adviespraktijk te maken hebben met operationeel risico (met als mogelijk gevolg claims van klanten bij een foutief of onvolledig advies). De opbouw van het artikel is als volgt. Allereerst wordt een theoretische achtergrond geschetst over wat er in het artikel wordt verstaan onder hard en soft controls en wordt het belang van soft controls aangegeven. De tweede paragraaf wordt afgesloten met een overzicht van welke soft controls in de literatuur worden genoemd. Vervolgens wordt in paragraaf drie de onderzoeksmethode beschreven en volgen in paragraaf vier de resultaten van het onderzoek. Het artikel eindigt met conclusie, discussie, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 2 Theoretische achtergrond

#### 2.1 Hard en soft controls

Diverse auteurs hanteren verschillende definities van soft controls (Vink & Kaptein, 2008; Van der Meulen & Otten, 2013). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie van Vink en Kaptein (2008). De reden hiervoor is dat deze definitie aansluit bij het doel van het onderzoek en de onderzoeksmethode. Welke soft controls maken, gegeven een set aan hard controls, het verschil? In de definitie van Vink en Kaptein (2008) is het typerende verschil tussen hard en soft controls gelegen in de aard van de maatregel: de mate van formaliteit. Hard controls definiëren Vink

en Kaptein (2008, p. 257) als: “de expliciet vastgestelde en vastgelegde maatregelen binnen de organisatie, inclusief de uitvoering daarvan”. Een voorbeeld van een hard control is een formele gedragscode, het betreft namelijk een formeel document. Vink en Kaptein (2008, p. 257) definiëren soft controls als: “de informele beheersmaatregelen binnen een organisatie die van invloed zijn op het gedrag van betrokkenen”. Bij de definitie van soft controls van Vink en Kaptein (2008) gaat het dus om percepties en ervaringen inzake het klimaat binnen de organisatie. Dit past bij de onderzoeksmethode waarbij aan adviseurs wordt gevraagd naar hun beleving rondom de uitvoering van adviesdossiers. De gehanteerde definitie van Vink en Kaptein (2008) sluit aan bij de voorbeelden van Hartog en De korte (2003) waarbij soft controls gedefinieerd worden in termen van de werking van hard controls. De voorbeelden bieden duidelijkheid en staan genoemd in tabel 1.

**Tabel 1 Hard controls en vertaling naar soft controls (Hartog & De Korte, 2003, p. 9)**

Hard controls	Soft controls
Gedragscode	Internalisatie van de normen en waarden
Programma om verbetermogelijkheden te initiëren (bijvoorbeeld ideeënbus)	Management luistert echt en staat open voor verbetermogelijkheden
Compliance handleiding	Medewerkers begrijpen de richtlijnen en voelen zich verantwoordelijk

## 2.2 Het belang van soft controls

Zoals aangegeven in de inleiding worden soft controls, met name in de Nederlandse artikelen, steeds vaker genoemd om effectief te kunnen sturen in organisaties. Het doel van het onderzoek is om in een empirische setting te onderzoeken welke soft controls het verschil maken. Het literatuuronderzoek heeft zich daarom beperkt tot het nagaan wat er is gepubliceerd over soft controls. Dit betekent dat internationaal onderzoek naar gerelateerde begrippen zoals informal of cultural controls buiten beschouwing is gelaten.

In de literatuur is een tweetal oorzaken gevonden voor de toegenomen belangstelling voor soft controls.

De eerste oorzaak betreft de diverse beperkingen die aan hard controls kleven. In de literatuur worden drie achterliggende bronnen van deze beperkingen genoemd (Kaptein, Rozekrans & De Groot, 2005):

1. *Een beperkte hoeveelheid van hard controls is inzetbaar*  
 Meer regelgeving kan het bevattingsvermogen van managers en medewerkers te boven gaan. Ook is het mogelijk dat een onwerkbaar situatie ontstaat, waardoor de kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening ver-

mindert. Uit empirisch onderzoek van Katz-Navon, Naveh en Stern (2005) bij 46 ziekenhuizen blijkt in eerste instantie dat na het toevoegen van meer en gedetailleerdere procedures de effectiviteit van de uitvoering (minder fouten) toeneemt. Op een gegeven moment leidt het toevoegen van meer regels tot een afnemende meeropbrengst en uiteindelijk tot een averechts effect. De auteurs concluderen dat de omvang van de hard controls (procedures en regels) een curvilineaire relatie (omgekeerde U-vorm) heeft met de effectiviteit van het uitvoeren van werkzaamheden.

KPMG (2008) geeft aan dat sub-optimalisatie van de wetgeving ontstaat, omdat wet- en regelgeving vaak vraagt om nadere wet- en regelgeving. De oorzaak hiervan is een hardnekkige reflex om zekerheden te creëren door wet- en regelgeving. Dit leidt tot omvangrijke informatiestromen, die in de praktijk worden ervaren als onhandelbaar en complex. Deze “over-control” groeit vervolgens uit tot een overbelasting van tijd en energie in de organisatie. Tevens bestaat de mogelijkheid dat het draagvlak voor de naleving van regels hierdoor vermindert en dat medewerkers in verzet komen tegen de wet- en regelgeving of onbewust fouten maken (KPMG, 2009). Daarnaast bestaat het risico, dat een grote hoeveelheid aan wet- en regelgeving het ondernemerschap en de creativiteit afremt en initiatieven ontmoedigt (KPMG, 2009). KPMG noemt dit in haar publicatie “Hypegiaphobia” (KPMG, 2008). Dit is de angst voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid door medewerkers. Hierbij worden regels nauwgezet gevolgd in plaats van naleving van de achterliggende waarden en principes.

### 2. *Hard controls hebben een beperkte reikwijdte*

Formele beheersmaatregelen hebben inherente beperkingen. Zo geeft Schauer (1991) aan dat regels vaak over- of onder-inclusief zijn. Zij dekken of meer (over-inclusief) of juist minder (onder-inclusief) gebieden af dan waar ze voor bedoeld zijn. Bij over-inclusiviteit worden de regels door medewerkers geschonden omdat zij geen relatie tussen de hard controls en het achterliggende doel kunnen leggen en medewerkers de regels daarom als overbodig ervaren. En bij onder-inclusiviteit hebben medewerkers de mogelijkheid om controlemaatregelen bewust te omzeilen en de grenzen van de regelgeving en procedures op te zoeken. Het ontduiken van wet- en regelgeving vermindert de geloofwaardigheid en naleving van de hard controls.

### 3. *Hard controls staan niet op zichzelf*

De werking van hard controls is afhankelijk van specifieke factoren: bijvoorbeeld het draagvlak onder management en medewerkers. Uit empirisch onderzoek van Tyler en Blader (2005) komt naar voren dat een zelfregulerend model meer invloed heeft op het gedrag

om regels en beleid te volgen, dan een 'command-and-control' model. Het zelfregulerend model gaat uit van intrinsieke motivatie: de medewerker heeft een intrinsieke wens om de regels van de organisatie te volgen. De voorkeuren en wensen van de medewerker zelf, zijn van invloed op het gedrag. Het 'command-and-control' model daarentegen heeft extrinsieke motivatie als uitgangspunt. Medewerkers volgen hierbij regels en beleid, omdat zij hiervoor worden beloond. De medewerker maakt een economisch rationele afweging en weegt hierbij de kosten en voordelen af om de regels wel of niet te volgen.

Ook is het mogelijk dat de formele regels met elkaar conflicteren of dat op een bepaald gebied geen regels zijn geformuleerd. En er zullen altijd uitzonderingen blijven bestaan waar de geformuleerde regels slecht aansluiten. Wanneer deze situaties zich voordoen zullen managers en medewerkers met een andere oplossing dan formele beheersmaatregelen moeten komen. Soft controls kunnen dan aanknopingspunten bieden.

Het tweede argument voor het belang van het gebruik van soft controls heeft betrekking op de verandering die de moderne samenleving heeft op organisaties. Hartog en De Korte (2003) geven hiervan een tweetal voorbeelden:

1. *Sociale ontwikkelingen zoals een hoger opleidingsniveau en de toenemende mate van 'empowerment'*

Empowerment houdt in dat machtsstructuren in organisaties veranderen (De Heus & Stremmelaa, 2000). Vanwege een verdergaande automatisering en informatisering worden kritische beslissingen bij meerdere personen binnen organisaties gelegd. De nieuwe technologieën stimuleren het delegeren van bevoegdheden en het ontstaan van nieuwe samenwerkingsvormen. Dit komt overeen met de visie van Merchant en Van der Stede (2012, p. 687) en Roth (1998), die benadrukken dat organisaties minder hiërarchisch (platter) worden en medewerkers in toenemende mate eigen verantwoordelijkheid ontvangen, zichzelf sturen en tevens zelf beslissingen nemen. Daarnaast maken de nieuwe technologieën ook het inbouwen van hard controls in systemen mogelijk, waardoor de aandacht verschuift naar soft controls (De Heus & Stremmelaa, 2000).

2. *De toenemende complexiteit en dynamiek van de omgeving waarin organisaties opereren.*

Doordat de complexiteit en dynamiek toeneemt wordt het steeds moeilijker om zaken te programmeren en formeel in te regelen. Voor de aansturing van medewerkers moet worden gesteund op meer abstracte, doelgerichte en waarden-gedreven uitgangspunten. Dit komt overeen met de visie van Falkenberg en Herremans (1994). Zij geven aan dat hard controls (formal control systems) het meest effectief zijn in stabiele omgevingen en wanneer routinegedrag wordt gevraagd.

In omgevingen waarbij steeds nieuw gedrag wordt gevraagd zijn soft controls van belang. Blommaert, Van den Broek en De Pooter (2013) geven aan dat in snel veranderende omgevingen managementsystemen, die zijn gebouwd met het oog op stabiliteit, voorspelbaarheid en gestoeld zijn op wantrouwen, ineffectief zijn. Snelheid, samenwerking, betrokkenheid en vertrouwen zijn de sleutels voor succes.

### 2.3 Een nadere concretisering van soft controls

Gegeven de definitie van Vink en Kaptein (2008) komt een nadere onderverdeling van zeven dimensies van soft controls naar voren (Kaptein, 2008). Deze dimensies zijn:

1. *Helderheid*

Helderheid heeft betrekking op het duidelijk maken wat van medewerkers wordt verwacht. Wat is acceptabel en wat niet? Ervaren medewerkers voldoende helderheid?

2. *Voorbeeldgedrag*

Het naleven van maatregelen wordt positief beïnvloed als het management handelt volgens beleid, regels en procedures en als het ware een rolmodel is. Wanneer het gedrag van het management niet consistent is met de normatieve verwachtingen van de organisatie dan heeft dit een negatief effect op het gedrag van medewerkers.

3. *Uitvoerbaarheid*

Medewerkers dienen in de gelegenheid gesteld te worden om gedragsnormen te realiseren. Voldoende voorwaarden moeten aanwezig zijn waardoor medewerkers kunnen voldoen aan verwachtingen. Denk aan: voldoende tijd, middelen (budget), kennis, informatie en bevoegdheden.

4. *Betrokkenheid*

De mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met het beleid is van invloed op het gedrag. Is draagvlak aanwezig voor de controlemaatregelen? Erkennen medewerkers het belang en zijn zij gemotiveerd om zich hieraan te houden?

5. *Zichtbaarheid/transparantie*

Zichtbaarheid maakt het mogelijk dat er wordt geleerd van (bijna) overtredingen. Doordat medewerkers zicht hebben op de gevolgen van hun gedrag is het voor hen mogelijk verantwoording af te leggen en gedrag bij te sturen.

6. *Bespreekbaarheid*

Bespreekbaarheid zorgt ervoor dat iedereen dezelfde interpretatie geeft aan regels. Door hierover met elkaar te spreken, worden medewerkers geholpen in een eenduidige interpretatie.

7. *Sanctioneerbaarheid/handhaving*

Het opleggen van sancties of toekennen van beloningen zorgt voor bekrachtiging van de norm en het beleid. Naast financiële beloningen kan ook gedacht worden aan niet-financiële beloningen. Een voorbeeld

**Tabel 2 Nadere concretisering soft controls**

Soft control	Nadere concretisering
Helderheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Helderheid van verantwoordelijkheden, gedrag en verwachtingen (A, G)</li> <li>– Voldoende helder wat wordt verstaan onder regels, procedures, beleid, autorisaties (B, G)</li> <li>– Heldere communicatie over regels, procedures, beleid (E, G)</li> <li>– Op de hoogte zijn van doelen, richtlijnen, belangrijke ontwikkelingen, gedragscode en betekenis voor uit te voeren werkzaamheden (C)</li> </ul>
Voorbeeldgedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Goede voorbeeld door leidinggevende, bijvoorbeeld weloverwogen risicohouding, handelen in lijn met waarden en doelen, zorgvuldige belangenafweging (B, C, D, F, G)</li> <li>– Op overtuigende wijze overbrengen van belang/kernwaarden door leidinggevende (B, F, G)</li> <li>– Geen acceptatie van onzorgvuldig gedrag door leidinggevende om zo doelstellingen te behalen (D, G)</li> <li>– Nakomen van verantwoordelijkheden en beloften door leidinggevende (D, G)</li> <li>– Visie van leidinggevende erkennen en als constructief ervaren (C)</li> <li>– Verschillende leidinggevendens tonen consistent gedrag (E)</li> </ul>
Uitvoerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Voldoende mogelijkheden om verwachtingen na te komen en verantwoordelijkheid te tonen (A)</li> <li>– Voldoende opgeleid (B, C)</li> <li>– Voldoende werkervaring (B)</li> <li>– Voldoende vaardigheden (C)</li> <li>– Voldoende tijd (B, E, G)</li> <li>– (ICT) middelen zijn ondersteunend (B, E, G)</li> <li>– Realistische targets (D, F)</li> </ul>
Betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gecommitteerd aan bestaande regels en richtlijnen, normen en waarden (B, G)</li> <li>– Werkzaamheden zijn belangrijk (B)</li> <li>– Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevendens (B, G)</li> <li>– Gemotiveerd om ideeën naar voren te brengen (C)</li> <li>– Zo goed mogelijk inzetten (C)</li> <li>– Betrokken bij belangrijke ontwikkelingen (C)</li> <li>– Verandering zien als kans in plaats van bedreiging (C)</li> <li>– Loyaal, verbonden en betrokken bij doelen organisatie (E)</li> <li>– Met plezier naar het werk (E)</li> <li>– Met respect behandeld (E, G)</li> </ul>
Zichtbaarheid/ Transparantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fouten komen aan het licht bij collega's/leidinggevende (B, E, G)</li> <li>– Realisatie van verantwoordelijkheid komt aan het licht (A, G)</li> <li>– Controles vinden adequaat plaats (B, G)</li> <li>– Communicatie over handelen (D)</li> </ul>
Bespreikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mogelijkheid om mening te uiten (B, G)</li> <li>– Open voor discussie over dilemma's, besluiten, opvattingen (A, B, G)</li> <li>– Voldoende gelegenheid om dilemma's, besluiten, opvattingen, fouten en taboes te bespreken (B, D, E, F, G)</li> <li>– Aanspreken op gedrag (B)</li> <li>– Gelegenheid om de kwestie ergens anders (buiten afdeling) aan de orde te stellen, vertrouwenspersoon/compliance officer (B, E, G)</li> <li>– Stimuleren van positief kritische houding (F)</li> </ul>
Sanctioneerbaarheid/ Handhaving	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verantwoordelijkheid kennen en hierop worden afgerekend (B, C, G)</li> <li>– Het maken van fouten of niet nakomen van verantwoordelijkheden wordt bestraft/ heeft gevolgen (A, B, E, F)</li> <li>– Succesvolle mensen houden zich aan richtlijnen (B, G)</li> <li>– Goed gedrag wordt beloond, b.v. erkenning van geleverde prestaties (B en C, G)</li> <li>– Aanspreken op gedrag (E)</li> <li>– Groepsgebaseerde beloning ervaren als gezamenlijke verantwoordelijkheid (C)</li> </ul>

hiervan is het vergroten van de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid van medewerkers (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, & Folger, 2010).

De uitingen over soft controls die in de literatuur zijn gevonden hebben geleid tot aanvulling en verdieping

van het raamwerk van Kaptein (2008). Aan de hand van diverse bronnen zijn de door Kaptein (2008) genoemde dimensies van soft controls verder geconcretiseerd in tabel 2. Omwille van de leesbaarheid zijn de gehanteerde bronnen met letters aangegeven die in de tabelomschrijving worden gekoppeld aan de specifieke

ke auteurs. De genoemde soft controls en concretisering ervan vormen de basis voor de analyse van het empirisch onderzoek.

De hoofdletters in de tabel verwijzen naar de volgende auteurs: A. Kaptein 1998, B. Heeren-Bogers, Kaptein & Soeters (2013), C. Mulders (2008), D. De Nederlandsche Bank (2013), E. Kaptein & Kerklaan (2003), F. De Nederlandsche Bank (2009), G. Kaptein (2008).

### 3 Onderzoeksmethode

Soft controls zijn in de inleiding gedefinieerd als de informele beheersmaatregelen waarbij het gaat om ervaringen en percepties. Een casestudy past hierbij omdat het bij dit type onderzoek mogelijk is om de betekenis te achterhalen die personen aan hun omgeving geven en om daarin patronen te identificeren (Van der Meulen & Otten, 2014).

De casusorganisatie betreft een deel van het adviesproces in het particuliere segment van een lokale Rabobank. Hierbij vindt een interview plaats met adviseurs. Dit sluit aan bij het standpunt van Kaptein, Rozekrans & De Groot (2005) dat het van belang is om bij het testen van de opzet en werking van de controlemaatregelen medewerkers hierbij te betrekken. De percepties en ervaringen van medewerkers over de controlemaatregelen zijn bepalend voor hun gedrag. In verband met hun praktijkervaringen zijn medewerkers in staat om de kwaliteit en effectiviteit ervan te beoordelen.

In het onderzoek is gekozen om adviesdossiers te selecteren waar recent een dossiercontrole op heeft plaatsgevonden. Een dossiercontrole is een controle over een specifiek advies aan de klant en de vastlegging hiervan. Men kan hierbij denken aan een advies voor een nieuwe consumptieve financiering of het sparen voor pensioen. De hard controls zijn in deze setting gelijk. De adviseurs voeren namelijk hun werkzaamheden uit binnen de kaders en richtlijnen van de Rabobank. Het beleid en de processen van de bank vormen de formele beheersmaatregelen, de hard controls. De adviseurs dienen, volgens het beleid en de processen van de bank, hun werkzaamheden en adviezen vast te leggen in adviesdossiers waarna vervolgens een controle en oordeelsvorming (dossiercontrole) plaatsvindt. Er zijn hierbij drie uitkomsten mogelijk; het oordeel kan luiden goed, voldoende, of onvoldoende.

Dit oordeel (onvoldoende, voldoende, goed) is niet nader onderzocht of ter discussie gesteld. Dit vanwege de scope van dit onderzoek. De afspraak binnen de bank is dat een oordeel onvoldoende wordt gegeven indien materiële tekortkomingen in het dossier aanwezig zijn. Bij alle dossiers heeft wederhoor met de desbetreffende adviseur plaatsgevonden. Hierbij heeft de adviseur de mo-

gelijkheid om onjuistheden te weerleggen of aanvullend bewijs aan te dragen. In dit onderzoek zijn enkel dossiers besproken waarbij het gehele traject (advies en vastlegging, controle en wederhoor) heeft plaatsgevonden.

In totaal zijn negen dossiers geselecteerd, waarvan er vijf als onvoldoende bij een eerstelijnscontrole<sup>1</sup> zijn beoordeeld en vier als voldoende/goed zijn beoordeeld. Indien een dossier met een onvoldoende is beoordeeld, zijn één of meerdere beheersmaatregelen ineffectief en is sprake van een materiële tekortkoming en daardoor een verhoogd operationeel risico. Verschillende adviseurs zijn geselecteerd om de invloed van persoonlijke deskundigheid te beperken. In tabel 3 wordt aangegeven met welke adviseurs binnen het particuliere segment een diepte-interview heeft plaatsgevonden.

**Tabel 3 Interviews per afdeling en classificatie van dossiers**

Nummer:	Functie:	Afdeling:	Classificatie dossier(s):
Interview 1	Verkoop- en service adviseur	Adviesteam Particulieren	voldoende
Interview 2	Accountmanager Private Banking	Private Banking	onvoldoende voldoende
Interview 3	Financieel adviseur	Financieel Advies	onvoldoende onvoldoende
Interview 4	Financieel adviseur	Financieel Advies	onvoldoende
Interview 5	Accountmanager Private Banking	Private Banking	voldoende onvoldoende
Interview 6	Verkoop- en service adviseur	Adviesteam Particulieren	goed

Bij soft controls gaat het om die factoren die het gedrag van medewerkers in de organisatie beïnvloeden. Om inzicht hierin te krijgen is het van belang om patronen in gedrag te onderkennen en tevens te analyseren welke factoren deze gedragingen verklaren (Kaptein & Wallage, 2010). Een voorbeeld bij de constatering van tekortkomingen is de vraag of dit komt door onbekendheid met het beleid, onvoldoende communicatie of onvoldoende draagvlak (Kaptein & Wallage, 2010). De meest geschikte methode om deze vragen te beantwoorden is het diepte-interview.

Het diepte-interview heeft individueel, face-to-face en in de vorm van een reflectief gesprek plaatsgevonden. Het doel van het interview was om de adviseur in alle

openheid te laten praten over de ervaringen en factoren, die de adviseur van belang acht (Van der Meulen & Otten, 2014). Aangezien de onderzoeker als controller werkzaam is bij Rabobank Bernheze Maasland, is het mogelijk dat dit effect heeft op de antwoorden die adviseurs geven. Vandaar dat een bewuste keuze in dit onderzoek is gemaakt om ten tijde van het onderzoek binnen het particuliere segment de interviews te houden. In de onderzoeksperiode was de onderzoeker namelijk zelf betrokken bij het zakelijke segment. Om diepgang in het interview te verkrijgen is (indien nodig) gebruik gemaakt van de volgende fasen (Van der Meulen & Otten, 2013, 2014):

- *Fase 1: exploreren*

Aan het begin van het interview is een aantal opmerkelijke feiten en gebeurtenissen aan de geïnterviewde voorgelegd. De opmerkelijke feiten en gebeurtenissen zijn concreet geformuleerd aan de hand van de bevindingen van de eerstelijnscontroleur. Vervolgens is de adviseur uitgenodigd om hierop te reageren door de feitelijke situatie nader te beschrijven.

- *Fase 2: diagnose*

Na de beschrijving van de situatie is door de interviewer doorgevraagd naar de beweegredenen en overwegingen van de adviseur.

- *Fase 3: reflectie*

In de reflectiefase is getracht te achterhalen waarom de genoemde gebeurtenissen belangrijk zijn voor de adviseur en welke gebeurtenissen doorslaggevend waren.

- *Fase 4: speculatie en confrontatie*

In deze laatste fase is aan de adviseur gevraagd naar belemmerende of stimulerende factoren.

Om extra informatie op het eind van het interview te verkrijgen, is een vijfde fase toegevoegd. In deze fase wordt teruggekeken naar het interview en gevraagd of nog andere zaken een rol spelen.

De analyse van de gesprekken heeft als volgt plaatsgevonden. De interviews zijn opgenomen en na afloop van het interview uitgeschreven. Het transcript is aan de adviseurs verstrekt. De adviseurs waren alle akkoord met het transcript. Het transcript is vervolgens verwerkt. Bij de analyse en verwerking van de data is gebruik gemaakt van een drietal fasen (Sekaran & Bougie, 2013; Van der Meulen & Otten, 2014).

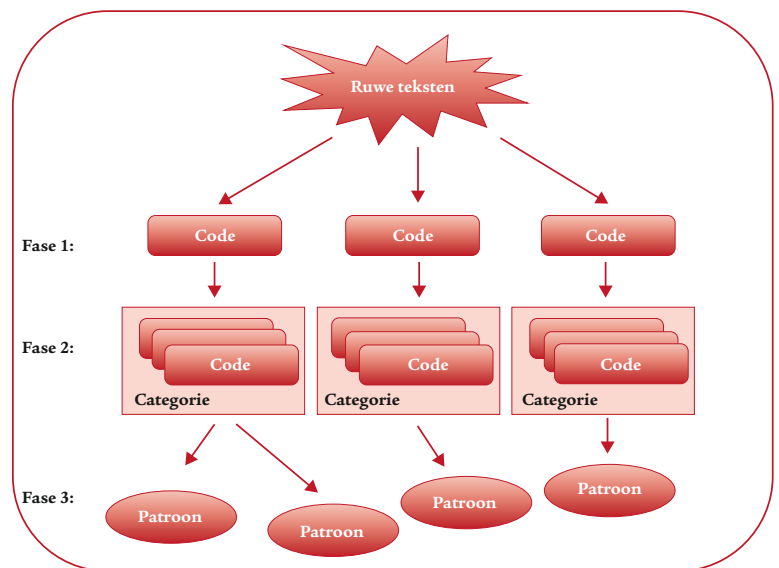
- *Fase 1: open codering*

De verwerking heeft plaatsgevonden door in eerste instantie data te reduceren. Tekstblokken die relevant zijn voor dit onderzoek zijn gemarkeerd. Aan elk tekstblok is een code gegeven. Een code is een trefwoord of korte beschrijving die de inhoud van het tekstblok typeert. Een voorbeeld van een code: “Snelle terugkoppeling van gemaakte fouten”. Het resultaat is een lijst met codes die het ruwe onderzoeksmateriaal beschrijven.

- *Fase 2: axiale codering*

In deze fase zijn alle codes opnieuw bekeken en beoor-

**Figuur 1** Fasen kwalitatieve data-analyse (Van der Meulen & Otten, 2014, p. 34)



deeld. Dekt de code de lading op de juiste manier? Synoniemen of overlappende codes zijn opnieuw bekeken en teruggebracht tot een term die de lading dekt. Vervolgens zijn deze codes gegroepeerd in categorieën. Een voorbeeld van een categorie is “Helderheid”. De basis voor de benaming van de codes en categorieën vormt de theorie over soft controls. Het resultaat is een lijst met categorieën, codes die hierop betrekking hebben en onderliggende tekstfragmenten.

- *Fase 3: Selectieve codering*

In deze laatste fase zijn de bevindingen op een betekenisvolle manier gestructureerd. Verbanden en patronen in de vorm van relaties tussen gecodeerde soft controls met voldoende en onvoldoende dossiers zijn in kaart gebracht.

Figuur 1 brengt bovenstaande fasen in beeld.

## 4 Resultaten

In tabel 4 zijn de soft controls (categorieën) weergegeven die naar voren kwamen uit de interviews en die van belang waren voor de beheersing van het operationeel risico. De categorieën soft controls uit de interviews komen grotendeels overeen met de soft controls gevonden in de literatuur. Alleen de soft control “Voorbeeldgedrag” is niet naar voren gekomen in de interviews. In de interviews is wel een andere soft control herkenbaar die te maken heeft met het gedrag van leidinggevend. Deze categorie is gelabeld met de term: “Sturing”. Dit begrip is gekozen omdat overkoepelend (over de drie betreffende codes heen) valt op te merken dat de leidinggevende sturing geeft aan de werkzaamheden van de adviseurs.

**Tabel 4** Soft controls binnen het particuliere segment van de lokale Rabobank inclusief concretisering

Soft control (categorie)	Nadere concretisering (codes)	Genoemd door adviseurs:
Helderheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Helderheid van het proces op Procesweb<sup>2</sup> en hulpmiddelen</li> <li>– Duidelijkheid over de wijze van vastlegging (interpretatie)</li> <li>– Heldere communicatie over het proces</li> <li>– Helderheid over de norm vanuit de eerste- of tweedelijncntrole<sup>3</sup></li> </ul>	Allen 1, 2, 3, 5, 6 1, 2, 3, 4, 6 1, 3, 4, 5, 6
Uitvoerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Voldoende tijd en mogelijkheden om gesprekken uit te werken</li> <li>– Voldoende vaardigheid opgebouwd door aantal dossiers (herhaling)</li> <li>– Goede vindbaarheid van informatie op het Raboweb<sup>4</sup></li> <li>– Mogelijkheid om wijzigingen in processen “eigen” te maken</li> </ul>	1, 2, 3, 5, 6 Allen 2, 3, 4, 5 2, 3, 4, 5, 6
Betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zo goed mogelijk inzetten/ gemotiveerd om voor een “goed” te gaan</li> <li>– Met plezier werk uitvoeren</li> <li>– Ervaren van efficiëntie</li> <li>– De eerste- en/of tweedelijncntrole motiveert</li> <li>– Gecommitteerd aan gemaakte afspraken/proces</li> <li>– Achter gegeven advies klant staan</li> <li>– Betrokken bij klant/ klantgerichtheid</li> </ul>	Allen 1, 2, 3, 4 1, 2, 3, 6 Allen 1, 3, 4 Allen Allen
Zichtbaarheid/ Transparantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fouten komen aan het licht (middels eerstelijncntroles)</li> <li>– Snelle terugkoppeling van gemaakte fouten</li> </ul>	Allen 2, 4, 5, 6
Bespreekbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Voldoende gelegenheid om onduidelijkheid aan te kaarten, discussie aan te gaan en meningen te uiten</li> <li>– Voldoende gelegenheid om fouten/bevindingen uit controles te bespreken</li> <li>– Sparren met collega's</li> </ul>	1, 2, 4, 5, 6 Allen 1, 2, 3, 5, 6
Handhaving	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Het maken van fouten heeft gevolgen</li> <li>– Waardering voor inzet en/of risicobewustheid</li> </ul>	Allen 1, 4, 6
Sturing	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rol leidinggevende bij overleggen om van elkaar te leren</li> <li>– Coördinatie door leidinggevende bij (verdeling) werkzaamheden</li> <li>– Aanbrengen van accent door leidinggevende</li> </ul>	Allen Allen 2, 3, 4

Bovenstaande tabel geeft een antwoord op de eerste onderzoeksvraag en laat zien welke soft controls in deze empirische setting worden toegepast.

De tweede onderzoeksvraag betreft welke soft controls het verschil maken tussen goede en minder goede beheersing. Het bepalen hiervan is mogelijk, doordat bij de zes adviseurs één of meerdere dossier(s) zijn besproken met verschillende classificaties (voldoende, onvoldoende, goed) vanuit de eerstelijncntrole. Per code is in beeld gebracht of het onderdeel van de soft control volgens de adviseurs een succesvolle bijdrage levert of juist belemmerend heeft gewerkt. Hierbij wordt tevens een onderscheid gemaakt tussen dossiers die met een voldoende of goed zijn beoordeeld in de eerstelijncntrole en dossiers met een onvoldoende. Tabel 5 geeft het resultaat weer. In de tabel is met een “+” en een “-” aangegeven of de code voor alle adviseurs, waarbij de desbetreffende code herkend is, als succesvol (+) of belemmerend (-) wordt ervaren. Indien de ervaring van adviseurs van elkaar verschilt, is dit in de tabel aangegeven met een “+/-”.

Uit dit onderzoek komt wel degelijk een verschil naar voren tussen de minimaal voldoende dossiers en de onvoldoende dossiers. Een aantal onderdelen soft controls werken succesvol bij de voldoende/goede dossiers en juist belemmerend bij de dossiers met een onvoldoende. Deze controls zijn in tabel 6 weergegeven.

Zoals te zien aan de zes controls is te herleiden dat een verschil in beleving bij de adviseur optreedt bij de onderdelen die behoren bij de soft controls Helderheid, Uitvoerbaarheid en Zichtbaarheid/Transparantie. Van daar dat op deze soft controls nader wordt ingegaan. Per soft control is een voorbeeld tekstfragment opgenomen om het beeld over de soft control voor de lezer te verscherpen.

#### Onderdelen soft control Helderheid

Bij twee van de vier onderdelen van de soft control Helderheid is een verschil aanwezig bij de dossiers die met minimaal een voldoende zijn beoordeeld en de dossiers die met een onvoldoende zijn beoor-

**Tabel 5 Samenvatting ervaring van soft control: succesvol (+) en succes-belemmerend (-)**

	Resultaat eerstelijnscontrole	
	Voldoende*	Onvoldoende
<b>Soft control Helderheid</b>		
Helderheid van het proces op Procesweb en hulpmiddelen	+	-
Duidelijkheid over de wijze van vastlegging (interpretatie)	-	-
Heldere communicatie over het proces	+	-
Helderheid over de norm vanuit de eerstelijnscontrole	-	-
<b>Soft control Uitvoerbaarheid</b>		
Voldoende tijd en mogelijkheden om gesprekken uit te werken	+	-
Voldoende vaardigheid opgebouwd door aantal dossiers (herhaling)	+	-
Goede vindbaarheid van informatie op het Raboweb	-	-
Mogelijkheid om wijzigingen in processen "eigen" te maken	+	-
<b>Soft control Betrokkenheid</b>		
Zo goed mogelijk inzetten en/of gemotiveerd om voor een "goed" te gaan	+	+
Met plezier werk uitvoeren	+/-	-
Ervaren van efficiëntie	-	-
De eerste- en/of tweedelijnscontrole motiveert	+/-	+/-
Gecommitteerd aan gemaakte afspraken/proces	nvt	-
Achter gegeven advies klant staan	+	+
Betrokken bij klant/klantgerichtheid	+	+
<b>Soft control Zichtbaarheid/Transparantie</b>		
Fouten komen aan het licht (middels eerstelijnscontroles)	+	+
Snelle terugkoppeling van gemaakte fouten	+	-
<b>Soft control Bespreekbaarheid</b>		
Voldoende gelegenheid om onduidelijkheid aan te kaarten, discussie aan te gaan en meningen te uiten	+	+
Voldoende gelegenheid om fouten en bevindingen uit controles bespreken	+	+
Sparren met collega's	+	+
<b>Soft control Handhaving</b>		
Het maken van fouten heeft gevolgen	+	+
Waardering voor inzet en/of risicobewustheid	-	-
<b>Soft control Sturing</b>		
Rol leidinggevende bij lerende overleggen	+	+
Coördinatie door leidinggevende bij (verdeling) werkzaamheden	+	+
Aanbrengen van accent door leidinggevende	+	+
*Betreft Voldoende en/of Goed		

deeld. Vanuit de literatuur komt naar voren dat de soft control Helderheid van belang is, zodat de medewerker weet wat van hem wordt verwacht. Bij dossiers die met minimaal een voldoende zijn beoordeeld ervaren adviseurs helderheid over het proces beschreven op Procesweb en de hulpmiddelen. Dit blijkt echter niet het geval te zijn bij dossiers die met

een onvoldoende zijn beoordeeld. Een tekstfragment ter verduidelijking waarbij de adviseur een positief punt benoemt over het aandachtsgebied Actuele Kijk op Beleggingsverzekeringen<sup>5</sup> en vervolgens een vergelijking maakt met een aandachtsgebied Afdekken Risico<sup>6</sup> waarop het onvoldoende dossier betrekking heeft:



**Tabel 6** Samenvatting ervaring van soft control: controls die het verschil maken

	Resultaat eerstelijnscontrole	
	Voldoende*	Onvoldoende
<b>Soft control Helderheid</b>		
Helderheid van het proces op Procesweb en hulpmiddelen	+	-
Heldere communicatie over het proces	+	-
<b>Soft control Uitvoerbaarheid</b>		
Voldoende tijd en mogelijkheden om gesprekken uit te werken	+	-
Voldoende vaardigheid opgebouwd door aantal dossiers (herhaling)	+	-
Mogelijkheid om wijzigingen in processen "eigen" te maken	+	-
<b>Soft control Zichtbaarheid/Transparantie</b>		
Snelle terugkoppeling van gemaakte fouten	+	-

Adviseur: "Vanuit Rabobank Nederland is er heel duidelijke communicatie over de Actuele Kijk op Beleggingsverzekeringen (AKOB) dossiers. Waarin heel duidelijk staat dat als de situatie van een klant zo in elkaar zit, dan adviseren we dit. En wat de klant uiteindelijk kiest... dat is de keuze van de klant. Dus de adviesrichtlijnen. Die zijn redelijk strak omkaderd. En als je dan die richtlijnen naast je werk pakt, dan is AKOB gewoon, het zijn lastige dossiers omdat het gewoon veel werk is om uit te werken en om met klanten in te vullen. Maar de richtlijnen zijn wel duidelijk."

Interviewer: "Dat verschilt met Afdekken Risico dan? Dat was in het begin onduidelijk?"

Adviseur: "Ja, dat was heel onduidelijk. Ja."

Het andere onderdeel waarbij een verschil naar voren komt, is de heldere communicatie over het proces. Adviseurs ervaren dat deze communicatie een succesvolle bijdrage levert bij de dossiers met minimaal een voldoende oordeel vanuit de eerste lijn en een belemmerende bijdrage bij een onvoldoende oordeel. Een tekstfragment dat hierbij aansluit:

Adviseur: "En er ook nog heel veel onduidelijkheden zijn die uitgezocht moeten worden en waar je dan ook weer mails over krijgt. Want iemand heeft dan weer iets bij het kenniscentrum achterhaald en gevraagd en een ander heeft dan weer op het implementatieportaal gelezen en die heeft weer iets van een collega gehoord. Dus op een gegeven moment gaat dat gewoon niet meer. Dus dan komt er zoveel communicatie omdat er open eindjes zijn in zo'n introductiefase."

### Onderdelen soft control Uitvoerbaarheid

Bij drie van de vier onderdelen van de soft control Uitvoerbaarheid geldt tevens dat deze onderdelen als succes-

belemmerend worden ervaren bij een onvoldoende resultaat en als succesvol bij een minimaal voldoende resultaat. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat uitvoerbaarheid noodzakelijk is, zodat medewerkers kunnen voldoen aan verwachtingen. Een eerste onderdeel waarbij een verschil te zien is betreft de tijd en mogelijkheden om gesprekken uit te werken. Bij dossiers die met een onvoldoende zijn beoordeeld ervaren adviseurs onvoldoende tijd en mogelijkheden om gesprekken uit te werken. Een tekstfragment waarbij het tijdsaspect naar voren komt voor een onvoldoende dossier:

Interviewer: "Kun je aangeven: dit speelt er of waarom dat je denkt dat het achterblijft, dat het Eén-keer-Goed-percentage<sup>7</sup> onvoldoende is?"

Adviseur: "Ik denk voornamelijk de tijd nemen voor jouw dossiers. Dus goed uitzoeken hoe het moet. Ik denk dat daar een factor in zit. Ik denk dat als je vier uur de tijd hebt om iets uit te zoeken, dan kun je ook wel goed aan zo'n dossier werken. Maar je hebt vaak tussen twee afspraken door een uurtje tijd en dan komt die collega weer iets vragen en dan word je gebeld. Dus je wordt best vaak gestoord in jouw werkzaamheden voordat je je dossier goed uitgewerkt hebt. Dus het meest ideale zou zijn: gesprek, je opsluiten in een hokje en dat dossier helemaal uitwerken, dan moet het goed gaan. Maar de praktijk is anders, dat dat niet zo werkt."

Interviewer: "Oké, en zie je dat bij meerdere collega's terug?"

Adviseur: "Ja, ik denk dat alle collega's daar last van hebben. Dat ze te weinig tijd hebben en dat ze te vaak gestoord worden in hun werkzaamheden om een dossier echt goed uit te werken."

Bij dossiers die met minimaal voldoende zijn beoordeeld wordt dit juist positief ervaren. De ervaring van een adviseur inzake het tijdsaspect bij een voldoende dossier:

Adviseur: "En waar wij het toen straks over hadden: hoe heb je die kwaliteit omhoog gekregen bij Effectendienstverlening? Nou, over het algemeen is het gewoon ook dat we gewoon minder zijn gaan doen maar wel effectiever en beter, dus meer tijd nemen voor een dossier. En accepteren dat je gemiddeld een hele dag met een dossier bezig bent: voorbereiden, gesprek, of een telefonisch contact erna en dan goed vastleggen en een rapport maken. Daar heb je gewoon meer tijd voor nodig."

Het tweede onderdeel betreft het geringe aantal dossiers. Adviseurs geven bij de dossiers die met een onvoldoende zijn beoordeeld aan dat door het geringe aantal dossiers (nog) geen vaardigheid is opgebouwd bij de adviseurs. Bij een dossier dat met minimaal een voldoende is beoordeeld, wordt dit aspect juist aangedragen als bijdrage aan het succes:

Interviewer: "Kun je dat nog helder voor de geest halen en wat er dan in de tussentijdse periode gebeurd is waardoor de kwaliteit nu een stuk hoger ligt?"

Adviseur: "Ja, ik denk toch dat het echt bij de adviseurs B terecht is gekomen. Dus minder mensen die ermee bezig zijn. Dat dat eigenlijk wel het grootste verschil is."

Interviewer: "Waarom helpt dat, als er minder mensen mee bezig zijn?"

Adviseur: "Omdat je het dan meer onder de aandacht hebt. Over hoe meer medewerkers je het werk verdeelt, hoe minder vaak het aan bod komt en dan heb je meer kans op fouten, omdat je natuurlijk vaker het product verkoopt. Dan weet je waar je op moet letten."

Interviewer: "Een soort lerend effect wat je erin kunt brengen?"

Adviseur: "Ja."

Het derde onderdeel is de mogelijkheid die adviseurs ervaren om wijzigingen in processen "eigen" te maken. Bij de dossiers die met een onvoldoende zijn beoordeeld is uit de teksten op te maken dat adviseurs onvoldoende mogelijkheid hebben gehad om wijzigingen in processen "eigen" te maken. Een voorbeeldtekstfragment:

Adviseur: "Ja, daardoor merk je ook, je moet eigenlijk echt al die onderliggende documenten, steeds lezen, en steeds blijven doornemen. Ik ga dat eigenlijk ook echt pas doen op het moment dat het echt nodig is. Er komt zoveel voorbij op het Raboweb waarvan je denkt van, dat moet ik me eigenlijk eigen maken, en dan lees je het door. Maar op het moment dat je zo'n dossier dan echt in behandeling hebt, dan moet je het er eigenlijk bij nemen om het

echt scherp te krijgen. Om echt volgens die richtlijn te werken. En ik maak daar wel eens keuzes in."

Bij een dossier dat met minimaal een voldoende is beoordeeld benadrukt de adviseur dat juist vanwege de hoeveelheid wijzigingen de adviseur altijd het proces erbij neemt:

Adviseur: "Wij hebben gewoon de afspraak dat wij altijd het proces erbij pakken. Want het wijzigt zo vaak, dat je niet meer van je knowhow uit kunt gaan. (...) Dat je gewoon het proces moet volgen en gewoon moet open zetten en dat je niet gewoon op je knowhow afkunt gaan. En dat heeft zijn voors en tegens. Want als je echt het proces stap voor stap gaat volgen heb je wel meer tijd nodig dan dat je van je ervaring uit kunt gaan."

### Onderdeel soft control Zichtbaarheid/Transparantie

Bij één van de twee onderdelen van de soft control Zichtbaarheid/Transparantie is een verschil aanwezig bij de dossiers die met een onvoldoende zijn beoordeeld en de dossiers die met een voldoende zijn beoordeeld. Adviseurs geven aan geen snelle terugkoppeling van gemaakte fouten te ontvangen. Bij dossiers die met een onvoldoende zijn beoordeeld benoemen adviseurs zelf dat het leereffect hierdoor later plaatsvindt. Dit komt overeen met het literatuuronderzoek. Zichtbaarheid maakt het mogelijk om te leren van (bijna) overtredingen. Doordat de terugkoppeling pas later op gang komt, bestaat het risico dat bij meerdere dossiers niet volgens de richtlijnen advies is gegeven en/of vastlegging heeft plaatsgevonden. Ter verduidelijking volgt hierna een tekstfragment waarbij sprake is van een onvoldoende dossier met aandachtsgebied Afdekken Risico en de adviseur een vergelijking maakt met een aandachtsgebied Actuele Kijk op Beleggingsverzekeringen dat goed is gegaan:

Interviewer: "En als je kijkt naar Afdekken Risico Particulieren dat staat eigenlijk al een tijdje op onvoldoende in de eerste lijn. Hoe kan het dat het zo lang duurt?"

Adviseur: "Ik denk... in het begin wel, dat de terugkoppeling voordat dat dossier gecontroleerd was, ... te lang heeft geduurd. Zoals bijvoorbeeld bij Actuele Kijk op Beleggingsverzekeringen, daar zaten we in het begin meteen bovenop qua controles, heel kort cyclisch, meteen terugkoppeling wat niet goed was. (...)

Want dit dossier ook, daarom zei ik van: we zouden eens op moeten zoeken: gesprek klant en dan terugkoppeling. Daar zit in mijn ogen best wel een lange tijd tussen. (...)

*Dus hoe korter wij erop zitten, hoe sneller je wel schakelt. Dat kost wel effe extra in de organisatie, extra controlecapaciteit. Maar ik denk dat je dan wel heel snel je slagen maakt. (...) Ja, het belangrijkste is dat ik heel snel weet waar mijn fout zit inhoudelijk, dat vind ik eigenlijk het belangrijkste.”*

## 5 Conclusie, discussie en beperkingen

### 5.1 Conclusie

De eerste onderzoeksvraag betreft: welke soft controls worden in deze empirische setting toegepast? Van de zeven in de literatuur onderkende dimensies van soft controls van Kaptein (2008) zijn zes dimensies bij de lokale Rabobank in alle interviews aangetroffen. Alleen de dimensie Voorbeeldgedrag is in geen enkel interview genoemd. Naast de door de geïnterviewden belangrijk gevonden dimensies van Kaptein is er een extra soft control uit het onderzoek afgeleid. Deze soft control is gerelateerd aan de leidinggevende, maar niet zuiver in de vorm van voorbeeldgedrag. De soft control, die werd genoemd heeft meer de vorm van de wijze waarop de leidinggevende sturing aan de adviseurs geeft, dan zelf als manager het voorbeeld te geven. Zo merken diverse adviseurs op dat naast de coördinatie de leidinggevende bepaalde accenten aangeeft. Eén adviseur benoemt de vertrouwenssfeer, die de leidinggevende creëert, om met elkaar zaken te delen. Een andere adviseur geeft aan dat de leidinggevende nadruk legt op bepaalde aandachtsgebieden. Hierdoor is het voor de adviseur mogelijk om een afweging te maken tussen de zaken waaraan hij het meeste aandacht besteedt. De adviseur merkt daarnaast op dat de leidinggevende stuurt op de kwantiteit (aantal adviesgesprekken) en de inhoudelijke kwaliteit van de dossiers. Een andere adviseur merkt op dat leidinggevendenden van de adviseurs en assistenten voorheen niet op één lijn zaten, waardoor binnen het team andere doelen werden nagestreefd.

De tweede onderzoeksvraag betreft: welke soft controls maken daadwerkelijk het verschil tussen een goede en minder goede beheersing? Het onderzoek laat zien dat in deze empirische setting een aantal soft controls het verschil hebben gemaakt tussen een voldoende/goed dossier en een onvoldoende dossier. De succesvolle bijdrage van soft controls in de dimensies Helderheid, Uitvoerbaarheid en Transparantie waren aanwezig bij de voldoende dossiers en afwezig bij de onvoldoende dossiers. In tabel 6 zijn de concrete onderdelen van deze dimensies weergegeven. Voor het management van de lokale Rabobank is het aan te bevelen de nadruk op deze soft controls te leggen om het aantal onvoldoende dossiers te verminderen en de beheersing van het operationele risico te verbeteren.

### 5.2 Discussie

Wat kan het onderzoek verder bijdragen aan de theorievorming van soft controls? Naast de effectiviteit van de soft controls Helderheid, Uitvoerbaarheid en Transparantie laat het onderzoek ook soft controls zien, die bij zowel voldoende/goede dossiers als onvoldoende dossiers even sterk of minder sterk werden ervaren. Uit tabel 5 blijkt dat de adviseurs de soft controls Bespreekbaarheid en Sturing als succesvol hebben getypeerd voor de beheersing van het besproken adviesproces. Deze dimensies van de soft controls waren niet onderscheidend bij de naleving van de formele controles in de adviesdossiers, maar lijken gerelateerd te zijn aan de beheersomgeving waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden.

Theoretisch is een dergelijk verschil zeer waardevol. Een onderscheid kan worden gemaakt tussen soft controls die inwerken op de beheersomgeving en soft controls die bepalend zijn voor de effectiviteit en naleving van de formele beheersmaatregelen.

Opmerkelijk in het onderzoek is ook het ontbreken van ‘tone at the top’ (voorbeeldgedrag). In de literatuur over interne beheersing wordt als kenmerk van de interne omgeving dit als zeer belangrijke factor genoemd (COSO, 2013). Uit de interviews is deze soft control niet als zodanig herkend (zowel niet succesvol als belemmerend).

### 5.3 Beperkingen

Het onderzoek is uitgevoerd bij een lokale Rabobank voor specifieke werkzaamheden van adviseurs in het particuliere segment. Het onderzoek gaat na, met een gegeven set aan hard controls, welke soft controls het verschil maken tussen negatief en positief beoordeelde adviesdossiers. In dit onderzoek is de casestudy als onderzoeksstrategie gehanteerd. Hierdoor is het mogelijk om diepgaand inzicht te verkrijgen in soft controls en het belang daarvan bij de beheersing specifiek binnen het particuliere segment van Rabobank Bernheze Maasland. Vanwege het kwalitatieve karakter was het tevens mogelijk om de betekenis te achterhalen die de medewerkers aan soft controls geven. In totaal zijn zes adviseurs geïnterviewd van drie verschillende afdelingen (en drie verschillende functies). Hierbij zijn in totaal negen dossiers besproken (waarvan vijf dossiers met een onvoldoende zijn beoordeeld in de eerste lijn). In dit onderzoek komt naar voren dat met name een aantal soft controls onderscheidend is bij de beheersing. Dit zijn die onderdelen die bij de onderzochte dossiers voor succes zorgen bij dossiers met minimaal een voldoende beoordeling in de eerste lijn en belemmerend werken bij de dossiers die met een onvoldoende zijn beoordeeld. Het is van belang om te beseffen dat hiermee geen causaal verband wordt aangetoond. Een statistische samenhang (correlatie) kan hiermee,

gezien het beperkte aantal waarnemingen, niet worden vastgesteld. Welke waarde mag gezien het ontbreken van causaliteit en statistische zekerheid dan aan het onderzoek worden toegekend? Door de selectie van meerdere voldoende en onvoldoende dossiers, blijkt dat vier van de zeven dimensies van soft controls niet het verschil maakten. Soft controls in de dimensies Helderheid, Uitvoerbaarheid en Transparantie maakten juist wel het verschil. De validiteit van de uitkomsten van het onderzoek wordt verhoogd doordat gebruik is gemaakt van voldoende en onvoldoende dossiers met eenzelfde set aan hard controls, in eenzelfde beheersomgeving en door medewerkers te selecteren die zowel voldoende als onvoldoende beoordeelde dossiers hadden. Dit verkleint de kans dat niet de gevonden soft controls, maar de aanwezige hard controls, beheersomgeving of medewerker het verschil hebben gemaakt. Vervolgonderzoek onder meer adviseurs zal nodig zijn om hogere externe validiteit te bereiken.

De uitkomsten van het onderzoek mogen en kunnen niet worden gegeneraliseerd naar andere organisaties, waar verschillen in beheersomgeving, activiteiten en andere hard controls invloed kunnen en zullen hebben op de effectiviteit van soft controls.

Naast de beperkte externe validiteit is de gehanteerde definitie in het onderzoek van soft controls van belang voor de interpretatie van de uitkomsten van het onderzoek. In de tweede paragraaf is aangegeven dat in de literatuur meerdere definities van soft controls zijn te herkennen. De keuze voor de definitie soft control is van belang voor het interpreteren van de onderzoeksresultaten. In dit onderzoek is de definitie van Vink en Kaptein (2008) gehanteerd, waarbij soft controls als informele beheersmaatregelen worden gedefinieerd: de beleving en ervaringen die van invloed zijn op het gedrag van medewerkers. Bij deze definitie staat de aard van de maatregel centraal. In het onderzoek is gesproken met adviseurs over hun beleving en ervaring rondom de advisering (een dossier). Indien bijvoorbeeld soft controls worden gedefinieerd als beheersmaatregelen die gericht zijn op organisatievariabelen die sociaal, cultureel of psychologisch zijn (Bode en Schijff, 2012), dan zal het onderzoek wezenlijk anders ingericht worden en ook tot andere uitkomsten leiden. De keuze voor de definitie van soft control is derhalve van belang voor het interpreteren van de onderzoeksresultaten.

#### 5.4 Aanbevelingen

Empirisch onderzoek naar de effectiviteit van soft controls was schaars. Dit onderzoek in een zeer specifieke setting maakt aannemelijk dat de soft controls Helderheid, Uitvoerbaarheid en Transparantie binnen het particuliere segment van Rabobank Bernheze Maas-

land het verschil maakten tussen de voldoende en onvoldoende beoordeelde dossiers. Het onderzoek laat zien dat het mogelijk is empirisch te onderzoeken welke soft controls het verschil maken tussen het al dan niet naleven van de formele beheersmaatregelen. Het onderzoek biedt daarmee de mogelijkheid tot diverse empirische vervolgonderzoeken.

- Wordt de effectiviteit van de soft controls Helderheid, Uitvoerbaarheid en Transparantie ook bevestigd bij een grootschalig empirisch onderzoek bij adviseurs in het particuliere segment van andere lokale Rabobanken?
- Bepalen de dimensies Helderheid, Uitvoerbaarheid en Transparantie van soft controls ook de effectiviteit van formele beheersmaatregelen in andersoortige processen, organisaties en operationele risico's?

En wat is de invloed van de soft controls die meer gerelateerd lijken te zijn aan de beheersomgeving op de effectiviteit van de gevonden soft controls? Dit onderscheid roept verschillende mogelijkheden voor vervolgonderzoek op.

- Zijn de soft controls Bespreekbaarheid en Sturing ook in andere onderzoekssettings een constante voor de beheersomgeving?
- Welke invloed heeft de beheersomgeving binnen een organisatie?

Zijn bij een negatieve invulling van deze soft controls Bespreekbaarheid en Sturing nog steeds de in dit onderzoek gevonden dimensies Helderheid, Uitvoerbaarheid en Transparantie van doorslaggevende betekenis? Of worden deze soft controls 'overruled' door de beperkte of negatieve aanwezigheid van de Bespreekbaarheid en Sturing in de beheersomgeving?

Wij hopen dat de aandacht in de Nederlandse literatuur voor soft controls verder wordt aangevuld met empirisch onderzoek naar welke soft controls in welke omstandigheden daadwerkelijk het verschil maken. ■

Drs. I.R.J. Wilms RC werkt als Businesscontroller Bedrijfsmanagement bij Rabobank Oss Bernheze en studeerde in 2015 af als Executive Master of Finance and Control (Register Controller) aan TIAS, School for Business and Society, Tilburg University.

Prof. dr. A.C.N. van de Ven RA is hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging aan TIAS, School for Business and Society, Tilburg University.

Het artikel is gebaseerd op de afstudeerscriptie 'Soft controls in beeld. Een onderzoek naar soft controls in relatie tot operationeel risico binnen Rabobank Bernheze Maasland'.

## Noten

- 1 ■ Eerstelijnscontrole: dossiercontrole door de lijn zelf om te beoordelen of bijsturing noodzakelijk is.
- 2 ■ Procesweb: Toepassing binnen de Rabobank met procesbeschrijvingen.
- 3 ■ Tweedelijnscontrole: een onafhankelijk waardeoordeel over de kwaliteit van de risicobeheersing door de afdeling Control.
- 4 ■ Raboweb: Intranet van de Rabobank met nieuws, implementaties, kaders en richtlijnen.
- 5 ■ Actuele Kijk op Beleggingsverzekeringen (AKOB): klanten informeren en passend adviseren over de beleggingsverzekering, de kenmerken, de risico's.
- 6 ■ Afdekken Risico: klanten informeren en advi-

seren over levensverzekeringen.

7 ■ Eén-keer-goed-percentage: het percentage adviesdossiers dat in één keer goed is uitgevoerd (inclusief een goed advies naar de klant). Dit zonder tussenkomst van een controle.

8 ■ Effectendienstverlening: klanten adviseren over beleggingen.

## Literatuur

- Aardema, H., & Puts, H. (2008). De harde werking van 'soft controls'. *Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control*, 2008(3, juni): 2-6.
- Blommaert, T., Broek, S. van den, & Pooter, M. d. (2013). Management accounting & control: Vertrouwen als bron van prestaties. *Management Control & Accounting*, 17(5, oktober): 9-13.
- Bode, R., & Schijff, M. (2012). De kunst van het balanceren tussen soft en hard controls. *Tijdschrift Controlling*, 2012 (oktober): 21-24.
- De Nederlandsche Bank (2009). *De 7 elementen van een Integere Cultuur. Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014*. Amsterdam: De Nederlandsche Bank. Geraadpleegd op: <http://www.toezicht.dnb.nl/5/18/7/50-205006.jsp>.
- De Nederlandsche Bank (2013). *Toezichtmethodieken gedrag en cultuur*. Amsterdam: De Nederlandsche Bank. Geraadpleegd op <https://www.compliance-instituut.nl/wp-content/uploads/20130915-Brochure-Toezichtmethodieken-gedrag-en-cultuur-2pdf.pdf>.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal of informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14: 133-143.
- Hartog, P., & Korte, R. (2003). Soft controls, object van de auditor. *Auditing.nl*. Geraadpleegd op <http://www.auditing.nl/downloads/2003-hartog-p/>.
- Heeren-Bogers, J., Kaptein, M., & Soeters, J. (2013). De harde noodzaak van soft controls. Een onderzoek naar zorgvuldig financieel en materieel beheer bij Defensie. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 87(5): 185-197.
- Heus, R. de (2000). *Auditen van soft controls*. Deventer: Kluwer.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics Management. Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7): 923-947.
- Kaptein, M., & Wallage, P. (2010). Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 623-631.
- Kaptein, M., Rozekrans, R., & Groot, R. de (2005). Integriteitklimaat als auditobject. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 79(10): 466-474.
- Kaptein, S., & Kerklaan, V. (2003). Controlling the 'soft controls'. *Management Control & Accounting*, 7(6): 8-13.
- Katz-Navon, T., Naveh, E., & Stern, Z. (2005). Safety climate in health care organizations: A multidimensional approach. *The Academy of Management Journal*, 48(6): 1075-1089.
- KPMG. (2008). *Hypegiaphobia. Op zoek naar balans tussen regels en vertrouwen*. Haarlem: KPMG. Geraadpleegd op <http://www.kpmg.com/nl/nl/issuesandinsights/articlespublications/pages/hypegiaphobia.aspx>.
- KPMG. (2009). *Trust rules. Negen uitgangspunten voor een betere balans tussen regels en vertrouwen*. Haarlem: KPMG. Geraadpleegd op <https://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Issues-en-Trends/Trust-Rules.pdf>.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2012). *Management Control Systems*. Prentice Hall.
- Meulen, I. van der, & Otten, J. (2013). Behavioural auditing: het onderzoeken van gedrag in organisaties. *Audit Magazine*, 12(1): 33-35.
- Meulen, I. van der, & Otten, J. (2013). Behavioural auditing: het onderzoeken van gedrag in organisaties. *Audit Magazine*, 12(2): 37-39.
- Meulen, I. van der, & Otten, J. (2014). Behavioural auditing: het onderzoeken van gedrag in organisaties - 1. *Audit Magazine*, 13(1): 36-38.
- Meulen, I. van der, & Otten, J. (2014). Behavioural auditing: het onderzoeken van gedrag in organisaties - 2. *Audit Magazine*, 13(2): 34-36.
- Mulders, R. (2008). Management control: Soft Control? Hard nodig! Hoe onderzoek je de relevantie van soft controls? *Management Control & Accounting*, 12(4, juni): 27-34.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N. den, & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3): 259-278.
- Roth, J. (1998, September 28). *Soft, dangerous, essential: an interview with Jim Roth*. Geraadpleegd op <http://www.auditrends.com/page13/page11/page11.html>.
- Schauer, F. (1991). *Playing by the rules. A philosophical examination of rule-based decision-making in law and in life*. Oxford: Clarendon Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2011). *Research methods for business: A skill building approach - 5th ed.* Chichester: Wiley.
- Tyler, T., & Blader, S. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *The Academy of Management Journal*, 48(6), 1143-1158.
- Vink, H., & Kaptein, M. (2008). Soft controls bij de rijksoverheid. De oorzaken van rechtmatigheidsfouten onderzocht. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 82(6): 256-263.