



## SOFT CONTROLS IN DE KINDEROPVANG

# Sturen met zachte hand

**Soft controls. De term is sterk in opkomst. Wat zijn soft controls eigenlijk? Kun je ze aanwijzen, beïnvloeden of implementeren? Wat heb je er eigenlijk aan? En hoe verhouden ze zich tot de hard controls, de tastbare beheersmaatregelen van een onderneming?**

**Een bestuurder in de kinderopvang en zijn accountants over de harde en zachte kanten van het ondernemerschap.**

'In de praktijk is iedereen in de kinderopvang min of meer bezig met soft controls, er lag echter niet de nadruk op die we nu overal zien.' Bart Elenga, bestuurder bij Dak kindercentra in Den Haag ziet de opkomst van deze nieuwe term als een reactie op voorgaande jaren. 'Het is een golfbeweging. Na een periode waarin we als samenleving uitwassen wilden voorkomen met steeds hardere regels en maatregelen, zijn we nu in een periode beland waarin we ons meer richten op de zachtere kanten, op het gedrag van mensen binnen organisaties. Het aansturen middels hard controls schiet namelijk steeds vaker zijn doel voorbij en werkt dan averechts.'

Wat zijn dat eigenlijk, soft controls? Muel Kaptein, partner binnen KPMG, geeft de volgende definitie: 'Het zijn de niet-direct observeerbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van de doelen van de organisatie en de eisen en verwachtingen van externen. Het gaat dus over normen en waarden en over de cultuur binnen een organisatie.' Volgens Kaptein zijn bedrijven aangelopen tegen de grenzen van de hard controls. Het feitelijke gedrag van mensen blijkt niet altijd het gedrag zoals dat op papier omschreven staat. 'Dat Lehman Brothers omviel lag niet aan de regels, de controles en het systeem zoals dat op papier stond, inclusief de gedragscodes. Die waren prima geregeld, het bedrijf had daarvoor zelfs prijzen

gewonnen. Het lag veeleer aan factoren als de geslotenheid van deze bank, de angstcultuur en de eenzijdige aansturing op het nemen van risico's. Sceptici zeggen wel: hoe mooier de gedragscode oogt, des te verwerpelijker de praktijk daarachter.' Dergelijke gebeurtenissen en inzichten zijn van invloed geweest op de opkomst van en de belangstelling voor soft controls.

Veel organisaties worstelen met de verhouding tussen de harde kanten van regels en verordeningen en de zachte kanten van gedrag, normen en waarden. Ze beseffen dat teveel regels een negatieve invloed hebben op de eigen verantwoordelijkheid van mensen voor het geheel en kunnen leiden tot een angstcultuur. Maar over het algemeen vindt men die zachtere kanten een lastige en ongrijpbare materie. Het gaat hier over gedrag, de 'binnenkant' van mensen. Hoe kun je deze beïnvloeden of meten?

## Leerversnellers

Bij Dak kindercentra is men al langer bezig met de cultuurkant van de organisatie. 'Alleen gebruikten we daarvoor niet de term soft controls', vertelt Elenga. 'Ruim twee jaar geleden werden we door de bdKO op het spoor gezet van het HPO Center (HPO staat voor high performance organization). Daar heeft men onderzocht welke factoren ervoor zorgen dat sommige bedrijven langdurig veel beter presteren dan andere. Zij kwamen uit op 35 ken-

merken die zijn geclusterd in vijf pijlers. Deze zijn verwerkt in een diagnose-tool, waarmee je deze punten binnen de eigen organisatie kunt scoren. Het aardige is dat deze voor meer dan 90% geënt zijn op soft controls. In 2010 hebben wij organisatiebreed een eerste meting gedaan. Met de resultaten, vertaald naar zogenaamde leerversnellers, zijn wij aan de slag gegaan. 2012/2013 willen we opnieuw een meting doen. Een van de leerversnellers bijvoorbeeld betreft het creëren van een open cultuur in de organisatie. Daarvan hebben we voor de komende jaren een topic gemaakt en dat zelfs vastgelegd in ons strategisch beleid. Alle teams en units zijn daar nu mee bezig, ze bepalen zelf welke instrumenten ze willen inzetten.'

Toch zie je nog steeds dat ernstige incidenten de roep om regelgeving versterken. De Amsterdamse zedenzaak is zo'n incident. Elenga: 'Als je de aanbevelingen in het rapport van de commissie Gunning etiketteert, dan zie je dat daar veel "harde" maatregelen bij zijn als het vier-ogenprincipe of het gebruik van babyfoons. Ook camera's worden genoemd. Wij vinden dat laatste een tamelijk extreme maatregel, die schijnveiligheid biedt. Wie wil vindt altijd wel een hoekje waar de camera geen bereik heeft. Juist bij dergelijke extreme maatregelen komen de soft controls om de hoek kijken. Want is er niet veeleer een cultuur nodig waarin je elkaar durft aan te spreken en niet wegwijkt als er iets gebeurt wat niet lijkt te deugen? Op die kant willen wij inzetten.'

## Rotte appels

Hoe komt een organisatie tot de juiste set aan soft controls en hoe

kun je die implementeren? Samantha Horstink, manager kinderopvang bij KPMG, werkt met de barometer kinderopvang van dit bedrijf en is adviseur op dit terrein. 'In de financiële sector zullen de gewenste soft controls anders zijn dan in de kinderopvang. En ook daarbinnen zullen organisaties hun eigen accenten kiezen. De eerste stap is te omschrijven welk gedrag relevant is voor de organisatie en wat we van het management en de medewerkers verwachten. Daar zijn binnen de kinderopvang verschillende bronnen voor zoals de ouders, de inspecties, het eigen mission statement of de wet. Een tweede stap is het vaststellen van wat gewenst is, gevolgd door een analyse van de stand van zaken. Is er verschil tussen wat je wilt zijn en wat je bent, dan kies je de middelen om de verschillen te overbruggen, vaak in de sfeer van cursussen en trainingen. Een vaak gedefinieerde soft control is de mate van openheid in de zin van: durven medewerkers het aan de orde te stellen als ze iets zien wat niet door de beugel kan of waar hij of zij twijfels bij heeft. Hoe veilig is de cultuur om dat te doen zonder "onthoofd" te worden? Mijn ervaring is dat de voorbeeldfunctie bij het overbrengen van normen en waarden van groot belang is. Daarnaast moeten de medewerkers ook de vaardigheden hebben te handelen zoals dat gewenst is. Door alle bezuinigingen gaat de kinderopvang van aanbodgericht naar vraaggericht. Het wordt nu bijvoorbeeld extra belangrijk hoe de medewerkers over de werkgever praten, hoe ze met social media omgaan. Het breed uitdragen van normen en waarden kan dat positief beïnvloeden. Rotte appels zijn er

Door Lida Schepers

## Verenigingsnieuws bdKO

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de kinderopvang, organiseert begin 2012 de volgende workshops en bijeenkomsten.

altijd wel, maar het gaat om de kwaliteit van de mand.'

### Eigen verantwoordelijkheid

Gaat de accountant in de toekomst ook de cultuur controleren? Muel Kaptein sluit dat niet uit. 'Het ligt in het verlengde van wat we al doen. Als accountant kom je met regelmaat in de organisatie van je klant. Je kijkt daar ook naar de kwaliteit van de omgeving. Als je ergens binnenkomt en alles ligt schots en scheef dan vraag je je als accountant af of dat een indicator is voor de administratie. In principe werken wij binnen een wettelijk kader. We moeten kijken naar frauderisico's en kijken daarbij ook naar de omgeving waarin fraude zich kan voordoen, zoals de aanwezigheid van een gedragscode waarin staat hoe mensen met declaraties moeten omgaan of het voorbeeldgedrag van het management. Vanuit die eigen verantwoordelijkheid kijkt de accountant dus ook nu al naar de cultuur, het is dan ook voorstelbaar dat hij breder gaat kijken.' Samantha Horstink vult hem aan: 'Ik merk in de kinderopvang geen weerstand tegen zo'n wat ruimere taakopvatting van de accountant. Vaak kan een buitenstaander beter signaleren hoe de cultuur in elkaar zit, dan degenen die er deel van uitmaken. Dat kan ook een andere buitenstaander zijn, maar de accountant komt toch al periodiek langs en heeft in principe een vertrouwensrelatie.' Kaptein ziet een duidelijke trend in de richting van controle op zachtere sturingsmechanismen. 'Besturen en toezichthouders vragen er ook al naar. Het zal echter nog wel wat jaren in beslag nemen voordat het juridisch wordt verplicht.'

### workshop

#### 'Arbeidspositie van de directeur/bestuurder'

##### Donderdag 19 januari

's Ochtends wordt gesproken over de arbeidsrelatie tussen directeur/bestuurder met de toezichthouders of aandeelhouders. Het gaat hierbij om thema's als:

- aanstelling/benoeming
- rechtspositie als statutair directeur
- belangrijke arbeidsvoorwaarden: exitregeling
- mogelijkheden van ontslag en rechtsbescherming
- onderhandelen over je eigen arbeidsvoorwaarden

De workshop wordt geleid door Inge Hofstee, arbeidsjurist en partner bij Boontje Advocaten in Amsterdam. Voor een nadere kennismaking kunt u de CV van Inge Hofstee bekijken op [Wbdko.nl](http://Wbdko.nl) onder 'Diensten, juridische dienstverlening'.

's Middags is er een onderlinge uitwisseling tussen de deelnemers over ervaringen en tips, begeleid door een bestuurslid van de bdKO. Inge Hofstee zal aan dit gesprek deelnemen, om zo nodig kennis in te kunnen brengen.

De workshop vindt plaats op donderdag 19 januari a.s. van 10.00 – 16.00 uur bij de Stichting Kinderopvang Amersfoort, recht tegenover het station Amersfoort (ook goed te bereiken met de auto). De kosten zijn € 295,- incl. lunch.

De workshop vindt plaats op dinsdag 24 januari a.s. van 16.00 – 19.00 uur bij KPMG, Rijnzathe 14 in De Meern (goed te bereiken met de auto en openbaar vervoer). De kosten zijn € 75,- incl. lichte avondmaaltijd.

### informatiebijeenkomst ontwikkelingen kinderopvang

#### Dinsdag 31 januari

De bdKO organiseert deze bijeenkomst over de actuele ontwikkelingen voor directeuren in de kinderopvang, die hier belangstelling voor hebben. Tijdens deze bijeenkomst wordt in één dag een overzicht gegeven over wat er speelt in de branche.

De informatie wordt gegeven door vertegenwoordigers van het ministerie van SZW (ontwikkelingen in landelijk beleid), GGD Nederland (ontwikkelingen in het toezicht) en de Brancheorganisatie Kinderopvang (visie op de toekomst van de kinderopvang).

Verwacht wordt dat deze bijeenkomst ook interessant zal zijn voor directeuren, die relatief nieuw zijn in de functie of de branche. Er is gedurende het programma voldoende gelegenheid om met de sprekers en elkaar in gesprek te gaan.

De bijeenkomst vindt plaats op dinsdag 31 januari a.s. van 10.00 – 16.30 uur bij Estro, Utrechtseweg 9 in Amersfoort. De kosten zijn € 150,- incl. lunch.

### workshop

#### 'soft controls'

##### Dinsdag 24 januari

Hoe weet u dat het mandje met hard controls dat u hanteert, niet lek of poreus is? Dit is een workshop met het doel meer inzicht te krijgen in soft controls en de toepassingsmogelijkheden. In deze interactieve en inspirerende workshop wordt nagegaan wat soft controls zijn, wat de verhouding is tussen hard en soft controls, hoe u softcontrols kunt bepalen, invoeren en meten, en wat uiteindelijk de resultaten hiervan zijn.

De workshop wordt gegeven door: Muel Kaptein (partner KPMG), Chantal Verkooy (senior manager KPMG) en Samantha Horstink (manager KPMG).

**Heeft u belangstelling, maar bent u nog geen lid? U kunt een bijeenkomst bijwonen om kennis te maken met de bdKO.**

U kunt zich voor deze workshops en bijeenkomsten opgeven via [W: bdko.nl](http://W:bdko.nl) onder 'agenda' of door contact op te nemen met het bureau van de bdKO, T: (079) 363 81 02.

### Basis Mediatraining

#### Donderdag 2 februari

Niet iedereen gaat even gemakkelijk met de media om – ook niet in de kinderopvangsector. Dat is natuurlijk geen schande; zelfs mensen die met enige regelmaat met journalisten te maken hebben, geven toe dat ze elke keer weer een bepaalde spanning voelen. Kom ik wel goed over? Knipper ik niet teveel met mijn ogen? Zitten mijn kleren wel goed? Kom ik goed uit mijn woorden? En natuurlijk ook: komt mijn boodschap wel over? Of laten 'ze' alleen maar bepaalde fragmenten zien of horen? Zelfvertrouwen staat aan de basis van elk geslaagd mediaoptreden, naast natuurlijk kennis van zaken. De trainers zorgen voor een prettig en veilig voelend leerklimaat, zodat de deelnemers zichzelf kunnen zijn en zich niet onder druk gezet voelen.

De mediatraining vindt plaats van 9.00 uur tot 16.30 uur bij SKA in Amersfoort (recht tegenover het station). Het maximum aantal deelnemers is 8, de kosten zijn € 495,- incl. lunch.