

“Leren van fouten is bittere noodzaak”

Verslag Kennistafel voor niet-oob-kantoren naar aanleiding van Tweede rapport over oorzakenanalyses

De projectgroep niet-oob en de projectgroep Oorzakenanalyse, beide ressorterend onder de Stuurgroep Publiek Belang, organiseerden op donderdag 20 juni een kennistafel voor niet-oob-kantoren over het rapport Oorzakenanalyses oob-accountantsorganisaties, wat een dag later werd gepubliceerd. ([Rapport](#)). Uit dit rapport blijkt dat oorzakenanalyses helpen bij het leren van goede, maar ook minder goede controledossiers.

Oorzakenanalyses dragen bij aan hogere kwaliteit

In het streven naar een hogere kwaliteit van de controle (en het controledossier) zijn oorzakenanalyses een doeltreffend hulpmiddel. Door de resultaten van de analyses beschikbaar te stellen aan de hele sector kunnen kantoren leren van elkaars *best practices* en fouten. In 2017 kwam het eerste rapport van de Stuurgroep over de oorzakenanalyse uit. Belangrijke succesfactoren voor kwaliteit waren toen: Samenstelling en stabiliteit van teams die verantwoordelijk zijn voor de controle (1). De toepassing van vaktechnische kennis (2) en Voorbeeldgedrag en communicatie vanuit de top (3). In totaal onderkende de analyse toen tien drivers voor controlekwaliteit. In de recent gepubliceerde oorzakenanalyse komen zeven thema's naar voren die verderop in dit verslag aan de orde komen.

Nieuwe oob-rapport biedt aanknopingspunten voor niet-oob accountantsorganisaties

Ook in het nieuwe rapport delen de 9 (ex-)oob-accountantskantoren hun bevindingen en hun methodes. “Een aantal oob-kantoren gaf tijdens het project te kennen dat ze hun oob-vergunning gingen inleveren, maar we hebben hun input gelukkig wel kunnen meenemen”, aldus Rosanne de Groot, senior manager Audit & Assurance bij BDO en projectleider van de Werkgroep Oorzakenanalyse tijdens de presentatie in het Rosarium in Amsterdam. Zij werkte samen met vertegenwoordigers van de 9 (ex-) oob-kantoren een half jaar aan het samenbundelen van hun oorzakenanalyses. Om daar de lessen uit te trekken van factoren van goede of slechte kwaliteit die nuttig zijn voor de hele sector. Waarbij De Groot ook aangaf: “Het is de kunst om de oorzakenanalyse ook naar kleinere organisatie te vertalen, maar ik schat in dat er in het rapport zeker ook aanknopingspunten voor hen zijn.”

Niemand hield de kaarten voor de borst

Volgens haar gingen de negen kantoren met een open houding het delen van hun oorzakenanalyses in. “Niemand heeft de kaarten voor de borst gehouden. Integendeel. Alhoewel het ene kantoor verder is met het instrument oorzakenanalyse dan het andere, zien ze allemaal het nut ervan in om gezamenlijk als sector verder te komen. Daarbij hadden de Big4 kantoren ook niet het idee de wijsheid in pacht te hebben. Ze wilden juist weten van de Next5 hoe zij met de analyses omgingen.”

Leren van fouten bittere noodzaak

Berry Wammes, directeur van de NBA en lid van de Stuurgroep Publiek Belang, stelde dat het 25 jaar geleden *not done* was om over je fouten te praten. “Terwijl dat in essentie de kracht van leren is. Daarom ook hebben we als NBA vier à vijf jaar geleden piloten en artsen uitgenodigd. Zij mogen eigenlijk geen fouten maken, maar wordt er een fout gemaakt, dan is dat juist van belang om te delen. Voor hen is leren van fouten bittere noodzaak.”

Niet levensbedreigend, maar wel een lang traject

De Groot: “Bij ons is een fout niet levensbedreigend. Maar je ziet wel dat ons traject langgerekt is. Dus een fout aan het begin, kun je soms pas op het laatst opmerken of er problemen van ondervinden.” Dat maakt het leren van fouten ook moeilijker, schetste ze. “Daarbij komt dat accountants de neiging hebben zichzelf te overschatten in hoe snel ze zaken terug kunnen draaien. ‘Dat valt wel te repareren’ of ‘dat kan ik wel weer rechtbreien’ hoor je vaak.”

Fives whys of Fishbone?

Wel eens van de Five whys-methode, het Fishbone-diagram of de Systems Thinking theory gehoord? Het zijn wetenschappelijk onderbouwde onderzoeksmethodes die accountantskantoren kunnen hanteren bij hun oorzakenanalyse.

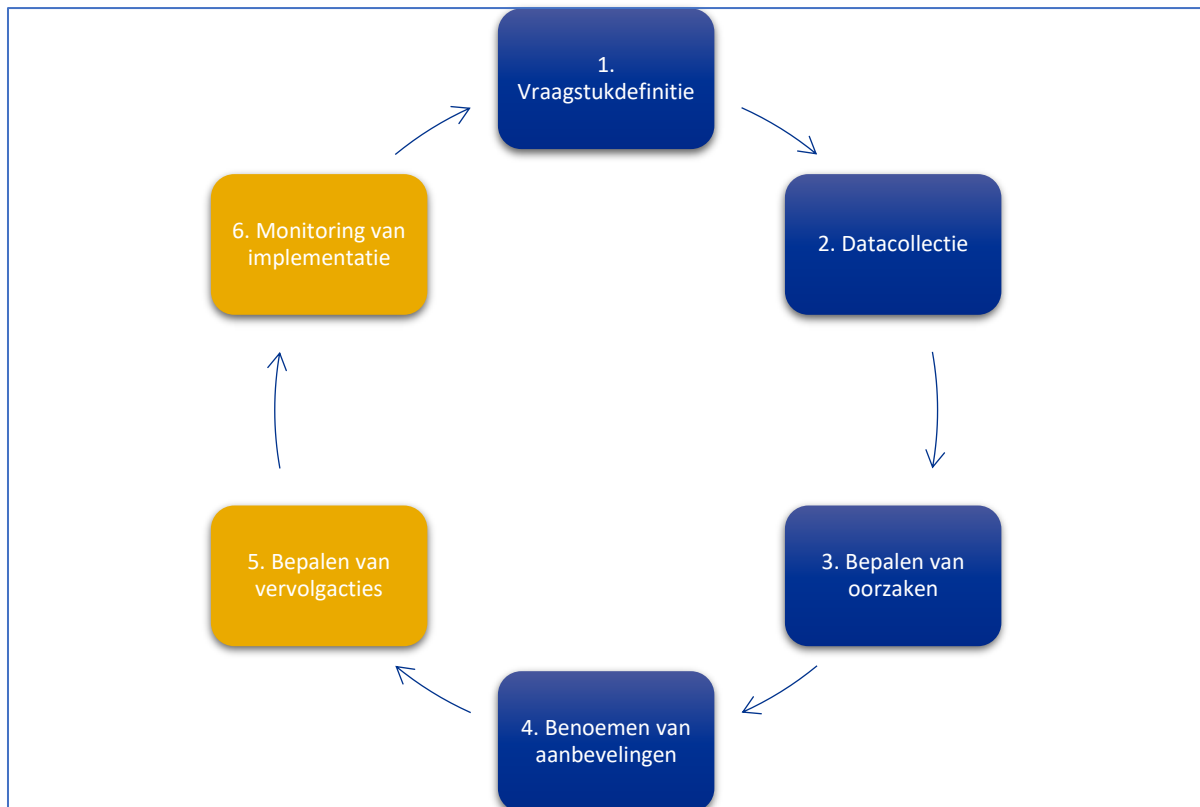
Five whys: De onderzoekers stellen open en ‘nieuwsgierige’ vragen tot je geen antwoord meer kan geven. Uit ervaring blijkt dat het vijfmaal stellen van vervolgvragen op een initiële vraag vaak leidt tot nieuwe inzichten.

Het Fishbone-diagram: Een grafisch hulpmiddel om oorzaken van problemen in kaart te brengen.

Systems Thinking: Een manier van het benaderen van een probleem dat onderzoekt hoe verschillende elementen in een systeem, bijvoorbeeld een accountantsorganisatie, elkaar beïnvloeden.

Verschillen in aanpak oorzakenanalyse

De Groot zag verschillen in de aanpak tussen kantoren. “Big4 kantoren hebben een afdeling van twintig medewerkers voor het doen van dergelijke oorzakenanalyses. Next5 kantoren moeten het soms doen met een halve fte of ze huren kennis in. Daarmee zit er ook een verschil in het tempo dat ze kunnen maken.” Ze gaf daarna de zes stappen aan van de oorzakenanalyses zoals oob-kantoren die over het algemeen doorlopen. Van vraagstukdefinitie tot aan monitoring van de implementatie. De onderwerpen voor vraagstukdefinitie kunnen wel per kantoor verschillen. Ook hebben verschillende kantoren verdiepende onderzoeken op specifieke thema’s uitgevoerd. De Groot: “Er zijn meerdere bronnen waar signalen vandaan kunnen komen. Soms een controledossier waar de controle heel goed was gegaan. Maar ook dossiers waar het minder goed liep.” Voorzitter van de projectgroep niet-oob-accountantsorganisaties Roland Ogink, tevens lid van de Stuurgroep Publiek Belang, vertelde dat bij zijn organisatie de helft van de oorzakenanalyses positief, vanuit zeer goed uitgevoerde controles, en de andere helft negatief wordt ingestoken.



De zes stappen van de oorzakenanalyse

Los van druk conclusies trekken

Een *good practice* is volgens de onderzoekers het oorzakenanalyseteam enkel verantwoordelijk maken voor de stappen een tot en met vier. De Groot: “Vijf en zes vallen logischerwijs dan onder verantwoordelijkheid van het management.” Het scheiden van die taken is ook van belang voor de onafhankelijkheid van de onderzoekers van de oorzakenanalyse. “Die moeten los van de druk van de organisatie hun conclusies kunnen trekken.”

Onafhankelijke, veilige situatie creëren

Dat is lastig in een kleiner kantoor. De Groot: “Maar het is wel belangrijk dat je een onafhankelijke situatie creëert, zodat de onderzoeker vrij zijn aanbevelingen kan doen.” Daarnaast moeten onderzoekers ook in alle vrijheid en zonder consequenties kunnen spreken met betrokkenen. “Je moet fouten kunnen bespreken, zonder dat dat terugkomt in je beoordelingsformulier. Als je die veilige omgeving niet creëert, komt er ook niets boven tafel. Uitzondering zijn die zaken waar je wettelijk gezien wel verplicht bent er iets mee te doen. Het is goed om dat van tevoren duidelijk te maken.”

Zeven onderkende thema’s

De Groot zag dat de oorzakenanalyses na 2017 verfijnder en diepgaander waren geworden. ‘Haar’ werkgroep onderkende daarbij zeven thema’s die de kwaliteit van controledossiers verbeteren.

Thema's die positief bijdragen aan de kwaliteit van controledossiers

1. Voldoende tijd en onvoorziene omstandigheden
2. Samenstelling team (inclusief deskundigen), coaching en review
3. Adequaat procesmanagement
4. Kwaliteit gecontroleerde organisatie in combinatie met een servicegerichte instelling van de accountant
5. Lerende organisatie met een 'open' cultuur
6. Duidelijkheid over vaktechnische eisen en de praktische toepassing daarvan
7. Professionele identiteit en professioneel-kritische instelling

"Deze zeven thema's werden door alle meewerkende kantoren herkend", aldus De Groot. Ook een partner bij een niet-oob-kantoor, aanwezig tijdens de kennistafel, herkende de elementen. "Maar ik vind wel dat we deze thema's kantoorbreed moeten behandelen. Niet alleen voor de controlepraktijk, want de andere disciplines krijgen er ook mee te maken. Vooral omdat het vaak over cultuur gaat en dat raakt het gehele kantoor."

Nog niet zo structureel

De aanwezigen werden verdeeld over drie groepen. Daar vertelde een partner: "We doen wel oorzakenanalyses, maar nog niet zo structureel als hier wordt geschetst." Een ander: "Als accountants zijn we pragmatische mensen. We lossen dingen op. En gaan verder. Vraag is dan wel of je tot de beste oplossing bent gekomen. Daar kan het instrument oorzakenanalyse bij helpen."

Tijd is zelden een reden

De oorzaak van een tekort aan kwaliteit, zit altijd dieper, schetste een andere aanwezige accountant. "Tijd is bijvoorbeeld zelden een reden. De diepere oorzaak is dan dat degene niet nee kon of mocht zeggen. Dat komt er bij een review van je dossier niet uit. Maar bij een oorzakenanalyse als het goed is wel." Voor een accountant was de grote vraag waar hij begint met de oorzakenanalyse. "Waar komen je signalen vandaan?" Weer een ander, afkomstig van een middelgroot kantoor, had ervaring. "Van het bestuur. Van compliance. En we staan ook open voor meldingen vanuit medewerkers, maar daar komen jammer genoeg nog maar weinig signalen vandaan."

Een team met accountants en een gedragsdeskundige

Zijn kantoor had voor de oorzakenanalyses een team met drie accountants en een gedragsdeskundige tot de beschikking. "Een dergelijk team oprichten kan binnen een klein kantoor niet", stelde een accountant. "Maar we hebben, eerder dan bij een groot kantoor, wel de neiging om elkaar direct te vertellen wat er mis is gegaan. Er heerst minder het gevoel van hiërarchie." In een andere groep vertelde een aanwezige dat in zijn kantoor de oorzakenanalyse in de controleteams wordt besproken. "Als de uitvoering niet goed was, komt die boodschap beter aan in een team, dan dat je dat tegen een individu zegt." Een andere accountant vroeg zich af hoe je andere disciplines, zoals fiscalisten of adviseurs, bij dit verhaal betreft. "Want die kunnen er ook baat bij hebben."

Goede accountant is een goede procesmanager

De eerdergenoemde Wammes en Ogink faciliteerden hierna een discussie met behulp van stellingen. Als eerste: Een goede accountant is een goede procesmanager. Een aanwezige:

“Alle accountants en controleleiders in onze organisatie zijn op cursus projectmanagement geweest. En dat heeft rust gegeven. Ook omdat daarmee duidelijk werd wat we wel en wat we niet doen.” Bij stelling twee kwamen ook de tongen los: Oorzakenanalyse is met name nuttig voor grote kantoren. “Ik zie het als algemene reflectie op waar het beter kan. De manier waarop je de analyse doet, is wellicht anders. Maar we kampen met dezelfde zaken die we lastig vinden.”

Is er een angstcultuur?

Nog een stelling: door alle druk op kwaliteit en grote aandacht voor compliance, ontstaat er een angstcultuur waardoor mensen fouten niet meer durven uit te spreken. Uit de omhooggestoken vingers bleek dat de helft van de aanwezigen dat herkende. Eén van hen: “Ik vind wel dat je mag eisen dat je niet alleen fouten maakt. Je maakt fouten met elkaar. Als team ben je verantwoordelijk.” Eén van de laatste stellingen: Accountants durven niet zelf meer een standpunt in te nemen, maar verschuilen zich achter standpunten van de AFM of Bureau Vaktechniek. “Ja”, beaamde een accountant. “De nadruk ligt nu wel heel erg op de vorm, boven de inhoud.”

Accountant is mondiger geworden

Ogink reageerde: “We zijn er dus nog niet, maar ik vind wel dat we al mondiger zijn tegen klanten die niet met ons meewerken. In de pers zijn daar ook voorbeelden van. Van aandeelhoudersvergaderingen die op een later tijdstip worden gepland, omdat de accountant nog niet klaar is.” Als laatste wilde Wammes weten of er genoeg tijd is voor reflectie bij de controleteams. Een antwoord uit de zaal: “In het proces nemen we daar nog te weinig tijd voor. Of pas tegen de deadline, zodat je eigenlijk nog maar weinig kunt veranderen.” Over het algemeen vonden de aanwezigen een post audit meeting een nuttige toevoeging. “Tijd om met enige afstand naar de werkzaamheden te kijken.”

Open over worsteling naar meer kwaliteit

Tot slot deelde De Groot haar afdronk van de kennistafel. “De deelnemers van deze sessie en de deelnemers in de werkgroep waren erg open over hun worstelingen op de weg naar meer kwaliteit bij de controle. Dat komt ook omdat we met de oorzakenanalyse een mooi gereedschap hebben om die kwaliteit te verbeteren. Of het nu een kleine of een grote accountantsorganisatie is... Iedereen kan op één of andere manier gebruikmaken van de methodes voor oorzakenanalyses. Je krijgt daarmee concrete handvatten om de zaken te herkennen die leiden tot een betere of een mindere kwaliteit van controledossiers. Je weet dan ook meteen wat je binnen jouw kantoor kunt oppakken.”