
GOOD PRACTICES

“MEESTAL BEGINT HET BIJ EEN GEVOEL, EEN VERMOEDEN: HIER MOETEN WE IETS MEE. EN MET EEN VRAAG: WAT ZIT ER EIGENLIJK ACHTER DEZE BEVINDING?”

1

EEN GOEDE OORZAKENANALYSE: HOE PAK JE DAT AAN?

Een oorzakenanalyse geeft inzicht in zowel factoren die de kwaliteit van de audit belemmeren als factoren die de kwaliteit ervan verhogen. Dit type onderzoek is onmisbaar om tot verbetering te kunnen komen: zonder dieper begrip van de factoren die controlekwaliteit bepalen, missen maatregelen om die kwaliteit te verhogen een fundament.

In een goed systeem van oorzakenanalyses wordt niet alleen onderzoek gedaan naar de externe accountant en zijn team en naar individuele controles, maar ook naar organisatiebrede factoren die van invloed zijn op kwaliteit. De uitkomsten van oorzakenanalyses worden gebruikt als sturingsinformatie. Op grond daarvan kunnen nieuwe maatregelen worden genomen, of bestaand beleid worden aangescherpt. Het effect van de ondernomen acties wordt nauwgezet gemonitord. Met goede oorzakenanalyses vergroot de accountantsorganisatie haar lerend vermogen.

Hoe pak je dat aan?

BOUW EEN STRUCTUUR

Verbeteren is geen eenmalige exercitie. Oorzakenanalyses alleen ad hoc uitvoeren is daarom geen optie. Richt een structuur in met een heldere governance om de verantwoordelijkheden voor het initiëren, uitvoeren en evalueren van oorzakenanalyses te formaliseren. KPMG richtte een Audit Quality Improvement Council (AQIC) die opereert als spin in het web. De AQIC heeft beschikking over backofficecapaciteit om deskresearch uit te laten

voeren, ter voorbereiding op de eigenlijke analyses. Voor het veldonderzoek is een pool van (interne) onderzoekers samengesteld, inclusief gedragswetenschappers, waaruit de AQIC per analyse haar keus kan maken. Het orgaan komt ongeveer maandelijks bij elkaar.

LEG DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR OORZAKENANALYSES OP HET HOOGSTE NIVEAU IN DE ORGANISATIE

Zonder directe link naar de beleidsmakers lopen (de uitkomsten van) oorzakenanalyses het risico geen vervolg te krijgen in de verbeterplannen van de accountantsorganisatie. Leg daarom de verantwoordelijkheid voor en het eigendom van de onderzoeken op het hoogste niveau. De praktische uitvoering kan zijn gedelegeerd naar een specifiek orgaan, zoals KPMG's AQIC. Die rapporteert halfjaarlijks aan de raad van bestuur. Overigens ligt het voor de hand een of meer leden van de auditdirectie te benoemen in dat orgaan. Kies de andere leden zodanig dat de hele organisatie goed vertegenwoordigd is, zowel in de breedte als in de diepte. KPMG selecteerde AQIC-leden uit de eerste, tweede en derde lijn: partners met een vaktechnische verantwoordelijkheid, medewerkers van bureau vaktechniek en compliancemedewerkers bijvoorbeeld.

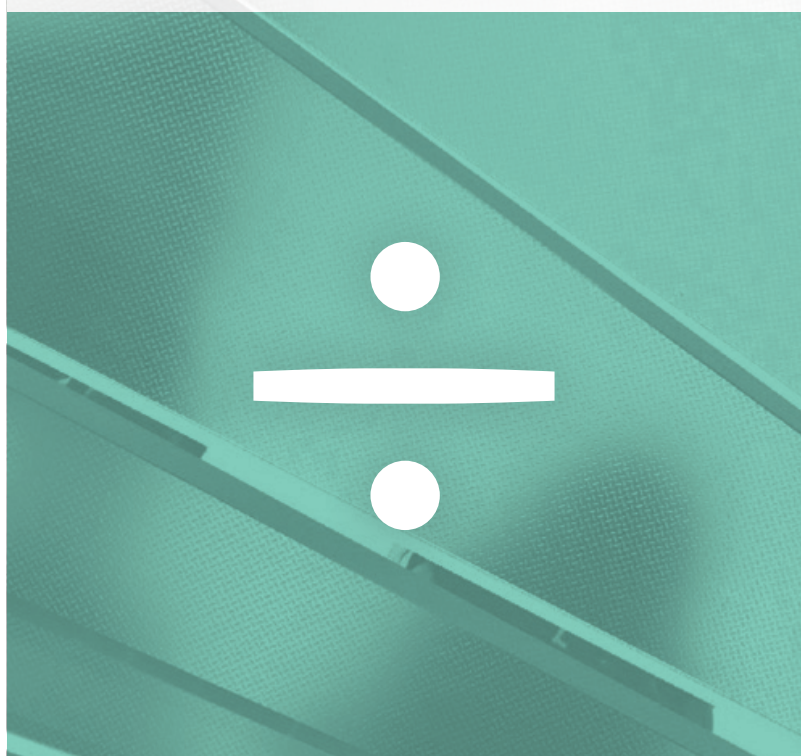
NEEM ALLE SIGNALLEN IN OVERWEGING

Praktisch elk signaal kan aanleiding zijn een oorzakenanalyse te initiëren. Inventariseer de mogelijke bronnen. Het kan bijvoorbeeld gaan om de uitkomsten van interne en externe dossierinspecties, om interne compliancerapporten, om testen door (ISO-)certificerende bureaus of om rapporten en onderzoeken van toezichthouders zoals de AFM. Sluit geen informatie uit, maar verzeker je wel van de gefundeerde aard ervan. De focus zal in eerste instantie liggen op fouten in dossiers, in het systeem van kwaliteitsbeheersing of in de organisatie. Maar het instrument van de oorzakenanalyse leent zich ook uitstekend om positieve uitzonderingen en resultaten tot onderwerp van onderzoek te maken. Om zo succesfactoren te identificeren.

Wanneer moeten de bevindingen uit deze bronnen onderworpen worden aan een oorzakenanalyse? Daar zijn geen vaste criteria voor. Johan Faber, Quality & Risk Management Partner bij KPMG en voorzitter van de AQIC vanaf de oprichting: "Meestal begint het bij een gevoel, een vermoeden: hier moeten we iets mee. En met een vraag: wat zit er eigenlijk achter deze bevinding?"

VOLG EEN GESTANDAARDISEERDE METHODOLOGIE

In de basis bestaat een oorzakenanalyse uit vier of vijf fases: de probleemdefinitie, de dataverzameling en -analyse, het vaststellen van de oorzaken, het bedenken en implementeren van een aanpak om die oorzaken te bestrijden en tot slot het monitoren van de effectiviteit van die aanpak. Dit is de methodologie die gevolgd werd in de sectoranalyse die de Stuurgroep Publiek Belang november 2017 publiceerde en dat was ook - min of meer - de methodologie die KPMG uit het internationale netwerk kreeg aangereikt. Het Nederlandse bedrijf paste dat kader echter op enkele punten aan. Met name de fase van de dataverzameling werd concreter ingevuld. Voordat het veldonderzoek start, onderwerpt KPMG alle beschikbare data aan een deskanalyse, met als



resultaat een hypothesestelling ten aanzien van de mogelijke oorzaken, de zogenaamde 'root causes'. Deze hypothesen geven richting aan het veldonderzoek, dat wordt verricht aan de hand van zowel vragenlijsten als diepte-interviews.

Een tweede belangrijke methodologische aanpassing betreft meer structurering door het gebruik van templates, terwijl ook de eisen aan de documentatie van het proces zijn opgeschroefd. KPMG legt elke stap in het onderzoek gedetailleerd vast, zodat achteraf te herleiden is hoe bepaalde conclusies bereikt zijn.

ZOEK ONAFHANKELIJKE ONDERZOEKERS

Onderzoekers die een oorzakenanalyse op zich nemen zijn specifiek daarop getraind en hebben een onafhankelijke positie ten opzichte van zowel het onderzoeksonderwerp als het dossier dat wordt onderzocht. Dat wil zeggen dat ze niet vooringenomen zijn ten opzichte van onderwerp of mensen. In kleine organisaties, waar vaak iedereen met iedereen samenwerkt, kan dat problematisch zijn. Externe onderzoekers inhuren is dan een optie. Dat geldt waarschijnlijk met name voor de gedragswetenschappelijke expertise die onontbeerlijk is voor een stevige oorzakenanalyse.

KPMG werft zijn onderzoekers uit de eigen praktijk, onder medewerkers met kwaliteitsgerichte rollen. De pool onderzoekers ververst zich geregeld en dat is extra winst voor de doelstelling een lerende organisatie te worden. “Van oorzakenanalyses gaat een sterk lerend effect uit, zowel voor de onderzoekers als voor de teams die bij de onderzochte dossiers betrokken zijn”, zegt Faber.

SCHUW DE DIEPGANG NIET

Na de dataverzameling volgt het vaststellen/de analyse van de oorzaken. De aanpak daarvan is samen te vatten als: waarom, waarom, waarom, waarom? “The why of the why”, aldus Faber.

Betreft het een onderzoek naar bevindingen uit bijvoorbeeld een controleinspectie dan wordt zowel het proces als het dossier onderzocht, terwijl ook cultuur- en gedragsgedragsindicatoren (communicatie, samenwerken, de samenstelling van het team) in de analyse worden betrokken.

Faber: “Doorvragen naar het waarom van het waarom voorkomt dat onderzoekers blijven hangen in symptomen, vooropgezette ideeën of andere oppervlakkige verklaringen.”

VOER OOK OP DE EIGEN ORGANISATIE TOEGESNEDEN OORZAKENANALYSE UIT: WAAROM GAAT HET BIJ ÔNS FOUT?

De constatering dat cultuur en gedrag vaak een grote rol spelen bij bevindingen kan niet zonder gevolgen blijven voor het beleid op dat gebied. Maar is dan de oplossing het team nog maar eens een keer naar bijvoorbeeld een training Professioneel-Kritische Instelling (PKI) te sturen? Net zoals een oorzakenanalyse inhoudelijk verder moet kijken dan vaktechnische en individuele aspecten, moeten er ook geen beperkingen zijn ten aanzien van het onderzoeksobject. Niet alleen dossiers of teams kunnen worden onderzocht, ook in de bredere organisatie kan gezocht worden naar onderliggende oorzaken. Faber: “Telkens terugkerende issues zijn daar een aanwijzing voor. Waarom gaat iets meerdere keren niet goed of niet goed genoeg?”

In dergelijke gevallen ligt het voor de hand een oorzakenanalyse uit te voeren naar

meer overkoepelende thema's binnen de organisatie. Een voorbeeld is dat KPMG inmiddels een onderzoek is gestart naar het verbeteren van de lerende organisatie. Faber: "Oftewel: wat moeten we aan onze organisatie toevoegen om beter en meer te leren?" Een ander breder onderzoek kijkt naar diverse aspecten van het onderwerp 'tijd', waaronder werkdruk.

GEBRUIK DE UITKOMSTEN VOOR BELEID EN MONITOR DE EFFECTIVITEIT

Oorzakenanalyses zijn alleen effectief als de uitkomsten ervan gebruikt worden als sturingsinformatie. Ook dat is een reden om een directe link te leggen tussen beleidsmakers en deze onderzoeken. De oplossingen die uit een oorzakenanalyse rollen kunnen in nieuwe maatregelen worden omgezet, of leiden tot het aanscherpen van bestaand beleid. Het effect van de ondernomen acties wordt nauwgezet gemonitord.

Faber noemt het voorbeeld van een accountant die het lastig vindt de workflow te beheersen rond de OKB's die hij uitvoert. Een oorzakenanalyse oppert een oplossing in de vorm van een formulier dat als leidraad kan worden gebruikt. Dat werd een behoorlijk uitgebreid formulier en uit het monitoren van de implementatie bleek dat het in de praktijk als een checklist werd toegepast. Dat was ook weer niet de bedoeling. Het formulier werd ingekort en functioneert nu wel goed. Faber: "Oorzakenanalyses zijn cruciaal voor het continu toetsen van je verbeterprogramma's."

GEEF HET SYSTEEM TIJD: AL DOENDE LEERT MEN

Oorzakenanalyses uitvoeren is voor de accountancy-sector een relatief nieuwe tak van sport en niet iedereen is daar meteen bedreven in. Geef jezelf de ruimte en de tijd om er goed in te worden, raadt Faber aan. KPMG had het ook niet meteen onder de knie, zegt hij. De eerste ervaringen met dit type onderzoek leidden tot behoorlijk wat aanpassingen in de werkwijze, met name ten aanzien van de al aangehaalde structurering en formalisering.

"Het is learning by doing. Je wordt steeds beter in het analyseren en op een gegeven moment zie je ook patronen ontstaan. Het blijft een tijdrovende aangelegenheid, maar het is zonder meer de moeite waard: de oorzakenanalyse is een onmisbaar en krachtig instrument om de kwaliteit van de audit te verhogen."

"DE OORZAKENANALYSE IS
EEN ONMISBAAR EN KRACHTIG
INSTRUMENT OM DE KWALITEIT
VAN DE AUDIT TE VERHOGEN."