

# Incidentmanagement: de kans om te leren van de spaanders

8 DECEMBER 2016 DOOR ACCOUNTANCY VANMORGEN



'Oorzaken en oorzakenanalyse centraal', zo luidt het tweede hoofdstuk van het rapport van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA). De commissie constateert daarin dat oorzakenanalyses van accountantsorganisaties over het algemeen nog onvolledig en onvoldoende diepgaand zijn. Het ontbreekt, aldus de commissie, aan op de eigen accountantsorganisatie toegesneden oorzakenanalyses. Alle aanleiding dus voor een blog over uitsluitend oorzakenanalyses. En dat begint wat ons betreft met te accepteren dat waar gehakt wordt ook spaanders vallen. De kans is groot dat vroeg of laat elke accountantsorganisatie te maken krijgt met incidenten. Soms door fouten in de eigen dienstverlening, soms doordat de organisatie wordt geassocieerd met fouten van een ander. Het kost vaak veel tijd en geld om het incident te managen. Niet iets om trots op te zijn. Maar je kunt er ook anders tegenaan kijken. Zoals we in ons [eerste blog](#) al aangaven: het wel melden heeft ook voordelen naast de nadelen. Het biedt immers een unieke kans om te leren, beter te worden en zo herhaling te voorkomen. *Never waste a good crisis!* Een adequate op de eigen organisatie toegespitste oorzaakanalyse kan hierbij helpen. Daarmee laat de organisatie zien dat ze het incident en het voorkomen van vergelijkbare incidenten serieus neemt; bovendien kunnen bij een eventueel onderzoek de context en de eigen beoordeling met follow-up goed worden aangetoond (zie ook ons eerste blog over Incidentmanagement). Niet alleen in het rapport van de MCA, maar ook in de onderzoeken die de AFM uitvoert krijgen oorzakenanalyses dan ook de nodige aandacht.

## Oorzaakanalyse verplicht?

Een oorzaakanalyse hoort simpelweg bij een lerende organisatie. Is het ook verplicht? Zo ja, welke eisen worden daaraan gesteld? Artikel 32 en 33 van het Bta stellen als verplichting dat de incidenten toereikend worden vastgelegd en dat ook de maatregelen die genomen zijn naar aanleiding van het incident duidelijk blijken uit de registratie. Meer concreet stelt artikel 32 lid 3: *"Een accountantsorganisatie neemt naar aanleiding van een incident als bedoeld in het tweede lid passende maatregelen. Deze maatregelen zijn gericht op het beheersen van de als gevolg van het incident opgetreden risico's en op het voorkomen van herhaling"*. Deze verplichting hangt nauw samen met de eis (artikel 21 Wta) dat de accountantsorganisatie een beheerste en integere bedrijfsvoering kent. Deze norm brengt met zich dat de accountantsorganisatie proactief risico's in kaart brengt. Dit is nodig zodat zij op basis daarvan passende procedures inricht en passende maatregelen treft om deze (integriteits)risico's te beheersen. Kortom, een oorzakenanalyse bij incidenten is onmisbaar en daarmee verplicht met het oog op een integere en beheerste bedrijfsvoering.

In het rapport 'In het Publiek Belang – Het kan écht beter' wordt de oorzakenanalyse ook genoemd als noodzakelijke maatregel om het accountantsberoep beter te maken. Dat ook de AFM een oorzakenanalyse vindt passen binnen een adequaat beleid, blijkt uit de beslissing op het bezwaar tegen de boetes die de AFM heeft opgelegd aan KPMG van 21 februari 2011<sup>[1]</sup>.

Het omgaan met incidenten is niet alleen vereist binnen het wettelijke controledomein. Zo behandelen de Nadere Voorschriften Accountantskantoren bijvoorbeeld in artikel 54 de plicht om adequaat met incidenten om te gaan, passende maatregelen te nemen en herhaling te voorkomen. Oftewel: feitelijk dezelfde regels zijn van toepassing bij incidenten elders in de accountantspraktijk en niet – zoals vaak gedacht – alleen bij wettelijke controles.

## Oorzakenanalyse; hoe?

Voor het uitvoeren van een oorzakenanalyse zijn verschillende modellen ontwikkeld. Een daarvan is het zogenoemde Zwitserse Kaas Model<sup>[2]</sup>. Los van het model zijn er belangrijke spelregels die bijdragen aan de kwaliteit van de oorzakenanalyse, zoals:

Spelregel	Toelichting, voorbeelden
Een goede voorbereiding	Bespreek vooraf welke verwachtingen er zijn en welke doelstelling de oorzakenanalyse heeft. Dit vergroot het SMART behandelen van de doelstellingen en dus het achteraf meten of de doelstellingen zijn behaald.
Commerciële druk (klantbehoud) versus kwaliteit	Ongeacht welke mogelijke gevolgen, 'sponsort' de leiding de oorzakenanalyse.
Maak de analyse breed	Voer de analyse niet alleen uit samen met de externe accountant, maar ook samen met de andere teamleden en betrokkenen. Dit geeft een bredere visie op de oorzaken en vergroot het lerende vermogen. Bij impactvolle incidenten is het gewenst niet-betrokkenen daarbij te betrekken met het oog op voldoende kritische en onafhankelijke analyse.
Technieken	Pas meerdere technieken toe bij het verzamelen van de oorzaken en maatregelen. Bijvoorbeeld: interviews, discussiepanels.
Invalshoeken	De analyse dient niet alleen in te gaan op voor de hand liggende factoren (budget, teamsamenstelling), maar ook op bijvoorbeeld gedrag en cultuur (angst om transparant te zijn?).
Diepgang	Durf in diverse verdiepende waaromvragen te kijken naar de casus en de oorzaken. Het gaat daarbij niet om de veroorzaker, maar om de factoren die het incident hebben veroorzaakt.

## Oorzakenanalyse; de uitkomsten?

De oorzakenanalyse kunnen allerlei verschillende uitkomsten met zich meebrengen. Enkele praktijkvoorbeelden uit onze consultancypraktijk:

Uitkomst	Mogelijke follow-up
Angst werkt verlamvend	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultuurverbetering: 'fouten maken mag'</li><li>• Transparantie bevorderen;</li><li>• Feedbacksystemen implementeren</li></ul>
Onduidelijke instructies en handboeken	Het aanscherpen van <i>guidance</i> en communicatie hieromtrent aan de praktijk.
De teamsamenstelling is niet optimaal (wrevel, kennis, communicatiestijlen zijn niet passend)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teamwisselingen</li><li>• Teamcoaching</li><li>• Trainingen.</li></ul>
Het toezicht is niet adequaat geweest	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wisselingen in het OKB team</li><li>• Verbeterde checklists</li><li>• Externe input</li><li>• Uitbreiding van de capaciteit van de compliancefunctie.</li></ul>
Het budget was onvoldoende	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vergroten van het (vaktechnische) budget;</li><li>• Gesprekken met de cliënt;</li><li>• Afscheid nemen.</li></ul>

## Tips

Kort en goed: incidentmanagement vergt een deugdelijke oorzakenanalyse. Incidenten bieden kansen om beter te worden. Het helpt om er op die manier over te spreken in de organisatie. In aanvulling op de tips die wij hiervoor bespraken, enkele tips voor een deugdelijke oorzakenanalyse:

- Laat de oorzakenanalyse een olievlekwerking krijgen: identificeer vergelijkbare dossiers, omstandigheden en ga pro-actief na of er meer incidenten dreigen. Een dergelijke brede analyse voorkomt dat maatregelen pas na de incidenten genomen worden.
- Benader de oorzakenanalyse en het definiëren en implementeren van maatregelen multidisciplinair. Met juridische input, naast compliance en de betrokken teamleden ontstaat zo een set aan maatregelen die risico's en herhaling in brede vorm uitsluit. Tenminste zouden ook de beleidsbepalers betrokken moeten zijn bij de oorzakenanalyse, gezien hun verantwoordelijke rol bij het opzetten en het uitdragen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en daarmee samenhangende kwaliteitsbewaking.

- Een oorzakenanalyse op een 'goed' dossier kan ook zinvolle inzichten opleveren. Waarom werd dit een goed dossier? Wanneer de kritieke succesfactoren van het goede dossier in beeld zijn, kunnen deze mogelijk ook een rol gaan spelen in het signaleren van oorzaken die hebben geleid tot minder goede dossiers.

*Annemarije Schoonbeek is advocaat en partner bij ACJS Advocaten en werkte voorheen bij de AFM. Alex Boxum is Hoofd Training en Compliance bij V&A accountants-adviseurs. Niels van Nieuw Amerongen is associate professor Auditing & Assurance aan Nyenrode Business Universiteit en is tevens directeur bij V&A accountants-adviseurs. De auteurs werken geregeld samen op het snijvlak van accountancy en juridische zaken.*

1 <https://www.afm.nl/~/-/profmedia/files/maatregelen/boetes/2013/kpmg/bob-kpmg.ashx>

2 Zie voor een nadere beschrijving <http://www.vna-aa.nl/blog/entryid/97/meer-zwitserse-kaas-in-de-accountancy.aspx>

3 Zie bijvoorbeeld ook <http://www.vna-aa.nl/blog/entryid/114/mijn-zoon-van-drie-doet-aan-root-cause-analyses.aspx>