

OORZAKENANALYSE  
BIJ ACCOUNTANTSORGANISATIES:

# DE STAND VAN ZAKEN

Deel 1





## Deel 1 Oorzakenanalyse: de stand van zaken

Het belang van een grondige oorzakenanalyse van geconstateerde tekortkomingen bij (wettelijke) controleopdrachten wordt steeds meer onderkend. In een oorzakenanalyse onderzoekt de accountantsorganisatie zelf of de tekortkomingen vaker voorkomen en wat de oorzaken hiervan zijn. Er is sprake van een toenemend besef dat een goede analyse van de onderliggende factoren (root cause analysis) noodzakelijk is om tot een structurele kwaliteitsverbetering te komen. Implementatie van verbeteringsacties die gebaseerd zijn op de resultaten van een dergelijke analyse is een randvoorwaarde om tekortkomingen in de toekomst te voorkomen. Deze white paper bestaat uit twee delen:

**Deel 1: Oorzakenanalyse: de stand van zaken**

**Deel 2: Oorzakenanalyse bij accountantsorganisaties: van opzet naar uitvoering**

---

## Inhoud

Hoofdstuk	Pagina
<b>Deel 1 oorzakenanalyse: de stand van zaken</b>	
<b>1. Inleiding</b>	04
1.1 Niveau van oorzakenanalyse	04
1.1.1 Oorzakenanalyse accountancysector	04
1.1.2 Accountantsorganisatie brede oorzakenanalyse	05
1.1.3 Oorzakenanalyse op dossierniveau	06
1.2 Cultuur en gedrag	07
1.3 Overtredingen, fouten en gevolgen	08
1.4 Diepgang van de oorzakenanalyse	09
1.5 Opzet en inbedding van de oorzakenanalyse in de accountantsorganisatie	11
<b>Deel 2 oorzakenanalyse bij accountantsorganisaties: van opzet naar uitvoering</b>	
<b>2. Inbedding in het stelsel van kwaliteitsbeheersing</b>	14
<b>3. Handreiking dossier- en themagerichte oorzakenanalyse</b>	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Fases	19
3.2.1 Fase 1: feiten verzamelen	19
3.2.2 Fase 2: oorzakenanalyse	22
3.2.3 Fase 3: formuleren van aanbevelingen en rapportage	29

# 1.1 Niveau van oorzakenanalyse

Bij het opzetten en uitvoeren van een oorzakenanalyse zal in eerste instantie nagegaan moeten worden op welk niveau de oorzakenanalyse wordt uitgevoerd. Dit omdat bepaalde oorzaken mogelijk buiten de (directe) invloedssfeer van de externe accountant of accountantsorganisatie liggen. Op basis van de bestudering van diverse rapportages<sup>1</sup> worden de volgende niveaus onderkend:

1. het land / jurisdictie / accountancysector;
2. de accountantsorganisatie;
3. het opdrachtteam / externe accountant / dossierniveau.

Ongeacht het niveau waarop de oorzakenanalyse wordt ingestoken zal een goede analyse alle niveaus kunnen beslaan. Een oorzakenanalyse op dossierniveau zou uiteindelijk kunnen uitkomen bij oorzaken die betrekking hebben op de accountancysector als geheel. Echter zal het causale verband mogelijk minder sterk worden.

## 1.1.1 Oorzakenanalyse accountancysector

Vanuit diverse rapportages die in de afgelopen jaren zijn verschenen blijken sectorbrede generieke oorzaken. Onder andere in het NBA rapport 'In het publiek belang' zijn vaker voorkomende oorzaken van tekortkomingen benoemd<sup>2</sup>. Voorbeelden hiervan zijn:

1. gebrek aan discipline in de raadpleging en toepassing van actuele controle- en overige standaarden en elementaire vakprincipes, waar onder documentatie, en het in detail doorgronden en toepassen van de van toepassing zijnde verslaggevingsvereisten;
2. het onvoldoende doorgronden van de bedrijfsprocessen en de interne beheersing van de gecontroleerde (waaronder IT), hetgeen kan leiden tot zwakke plekken in de controle;
3. het teveel gericht zijn op informatie die een post of standpunt onderbouwt, in plaats van

informatie die dit ontkracht (professioneel-kritische instelling);

4. het onvoldoende creëren van interne tegenspraak en diepgaande review, waaronder effectieve OKB procedures;
5. onvoldoende inzet van mensen van het juiste niveau op een opdracht (partners, directors, experts);
6. onvoldoende tijd en aandacht voor coaching, begeleiding en review van teamleden.

In het rapport wordt aangegeven dat de achterliggende oorzaak hierbij bijna altijd **cultuur** en **gedrag** is. Aan deze onderwerpen wordt veel aandacht besteed in de verbetermaatregelen die de accountancysector heeft opgesteld. Het is dan ook logisch en belangrijk dat deze aspecten betrokken worden bij een oorzakenanalyse.

Er zijn vele factoren die een negatieve invloed hebben op de kwaliteit en tot tekortkomingen kunnen leiden. Voorbeelden hiervan zijn:

- winstoptimalisatie/ inkomensverbetering;
- loyaliteit bij klant en collega;
- tegenspraak wordt niet gestimuleerd en georganiseerd.<sup>3</sup>

Naast dat de accountantsorganisatie zelf de oorzakenanalyse kan gebruiken voor de aansturing en verbetering van de organisatie, zal ook de Monitoring Commissie Accountancy gebruik gaan maken van de analyses van de accountantsorganisaties. Hiertoe zal zij bij accountantsorganisaties een uitvraag doen naar de oorzakenanalyses. Het gaat de Commissie er niet om de oorzaken in individuele dossiers te kennen; het gaat om de analyse op **generiek niveau** als input voor een sectorgerichte beoordeling door de Commissie<sup>4</sup>. De Commissie constateert in haar rapportage<sup>5</sup> van oktober 2016 dat de oorzakenanalyses van accountantsorganisaties over het algemeen nog onvolledig en onvoldoende diepgaand zijn. Het betreft het niet afdoende in de oorzakenanalyses

<sup>1</sup> Zie 'A framework for audit quality, Key elements that create an environment for audit quality', IAASB, february 2014 – In het publiek belang, het kan echt beter, NBA, oktober 2015 - 'Veranderen in het publiek belang', Monitoring Commissie Accountancy, 20 oktober 2016. // <sup>2</sup> In het publiek belang, NBA, september 2014 // <sup>3</sup> In het publiek belang, NBA, september 2014, pagina 25 // <sup>4</sup> Eerste werkprogramma Monitoring Commissie Accountancy, Monitoring Commissie Accountancy, januari 2016 // <sup>5</sup> Veranderen in het publiek belang, Monitoring Commissie Accountancy, oktober 2016

betrekken, bespreken en (met name) adresseren van alle relevante oorzaken, waaronder een aantal ‘wicked problems’ waarmee de accountancysector te maken heeft. De Commissie benoemt hierbij een aantal (niet-limitatieve) voorbeelden:

- de effecten van het verdien- en businessmodel op gedrag en cultuur binnen organisaties waarin naast de wettelijke verplichte accountantscontrole ook andere diensten worden uitgevoerd;
- het partnermodel en het intern verrekenmodel tussen de advies- en controlepraktijk. Daarbij hoort ook het meenemen van de (regelmatig gespannen) relatie tussen de controle- en de adviespraktijk binnen één organisatie;
- het vinden van een evenwichtige en geloofwaardige balans tussen cliëntbelang en publiek belang. Het feit dat de gecontroleerde cliënt de accountant (opdrachtgeverschap) voor zijn diensten compenseert, blijft voor velen in het maatschappelijk verkeer een voortdurend punt van aandacht en discussie;
- de benadering door en de rol van de accountant ten aanzien van het fraudevraagstuk;
- onvoldoende eenduidigheid over het begrip en de duiding van (audit)kwaliteit;
- de gevolgen van de marktordening (oligopolie ‘Big4’) en beperkte marktwerking.

gewaarborgd, zijn hierdoor nog niet volledig inzichtelijk. De AFM schrijft hier onder andere over<sup>7</sup>:

*De AFM constateert dat bij het merendeel van de OOB-accountantsorganisaties het instrument van oorzakenanalyses onvoldoende is gebruikt als basis voor de veranderaanpak. In een oorzakenanalyse wordt onderzocht wat de dieperliggende oorzaken zijn die ten grondslag liggen aan de kwaliteit van wettelijke controles. Dit kunnen zowel kwaliteitsverhogende als kwaliteitsbelemmerende factoren betreffen. Verder wordt nog steeds het instrument van oorzakenanalyses zeer verschillend ingezet. Enkele OOB-accountantsorganisaties hebben het afgelopen jaar een degelijk proces ingericht om op continue basis inzicht te krijgen in de oorzaken van factoren die de kwaliteit van de controle positief of negatief beïnvloeden. Desalniettemin vereisen de oorzakenanalyses van de meeste OOB-accountantsorganisaties naar de mening van de AFM nog verbetering. De AFM is verder van mening dat deze accountantsorganisaties de oorzakenanalyses nog te weinig gebruiken om positieve prikkels voor de kwaliteit te herkennen en deze inzichten bijvoorbeeld gebruiken in de vormgeving van een lerende organisatie. De AFM constateert ook dat bij meerdere OOB-accountantsorganisaties de oorzakenanalyses zich nog primair richten op een individuele externe accountant en te weinig richten op andere meer organisatiebrede aspecten zoals governance en cultuur.*

“ De Commissie constateert dat de oorzakenanalyses nog onvolledig en onvoldoende diepgaand zijn ”

### 1.1.2 Oorzakenanalyse accountantsorganisatie

De AFM heeft in haar rapportages vaker aandacht gevraagd voor de uitvoering van een (organisatiebrede) oorzakenanalyse<sup>6</sup>. De AFM constateert dat analyses in veel gevallen niet verder komen dan het benoemen van symptomen. De dieperliggende feitelijke oorzaken, en redenen van het feit dat de kwaliteit van controles nog niet in continuïteit is

*Om te kunnen leren van zowel zaken die fout gaan als zaken die goed gaan, is het van belang dat accountantsorganisaties in hun oorzakenanalyses zowel wettelijke controles betrekken waarbij de kwaliteit tekortschiet als waarbij de kwaliteit toereikend is. De stelselmatige inbedding van het uitvoeren van oorzakenanalyses blijkt onder andere uit een concrete uitwerking van wie op welke wijze oorzakenanalyses uitvoert. Daarbij zijn deskundigheid en draagvlak van de persoon die de oorzakenanalyses uitvoert, evenals praktische handvatten (instrumentarium en methoden) noodzakelijk.*

Internationaal wordt er ook gesproken en geschreven

<sup>6</sup> Zie bijvoorbeeld de publieke rapporten van 25 september 2014 ‘Uitkomsten onderzoek kwaliteit wettelijke controles Big 4-accountantsorganisaties’ en van 21 maart 2013 ‘Kwaliteit accountantscontrole en stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking bij negen OOB-vergunninghouders’ // <sup>7</sup> Dashboard Verandering en Verbetermaatregelen - OOB-organisaties, Autoriteit Financiële Markten, 15 oktober 2015



over oorzakenanalyses, onder andere door de PCAOB en IFIAR. Uit een onderzoek van IFIAR blijkt dat het internationaal nog niet vanzelfsprekend is dat een oorzakenanalyse wordt uitgevoerd en dat als deze wel wordt uitgevoerd de wijze, diepgang en documentatie van de uitvoering sterk verschilt<sup>8</sup>. IFIAR heeft in maart 2016 als een van de doelstellingen benoemd:

*IFIAR and the GPPC networks have entered into a new initiative to improve audit quality globally, with particular focus on effective root cause analysis by the firms and implementation of responsive actions. Progress will be measured over four years against a targeted reduction of at least 25% in the number of listed PIE audits with at least one finding from inspection reported in the Survey by certain IFIAR Members.*

Naast het feit dat de Nederlandse en internationale toezichthouders op accountantsorganisaties aandringen op het uitvoeren van oorzakenanalyse wordt dit binnenkort ook opgenomen in de Nederlandse wetgeving. In de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) wordt vanuit het 'Wetsvoorstel aanvullende maatregelen accountantsorganisaties' een wetsartikel opgenomen die tot strekking heeft dat de accountantsorganisaties worden gedwongen

om herstelmaatregelen te treffen voor geconstateerde tekortkomingen. Vanuit de Memorie van Toelichting<sup>9</sup> blijkt hieronder verstaan te worden dat accountantsorganisaties en externe accountants 'gepaste maatregelen nemen om eventuele overtredingen naar het verleden toe te herstellen en herhaling in de toekomst te voorkomen'. Een gedegen oorzakenanalyse zal noodzakelijk zijn om maatregelen te kunnen treffen die herhaling in de toekomst voorkomen.

### 1.1.3 Oorzakenanalyse op dossierniveau

Naast de oorzakenanalyse op het niveau van de sector en van de accountantsorganisatie wordt de oorzakenanalyse op het niveau van de externe accountant onderkend<sup>10</sup>. Deze onderkenning komt voort uit een conclusie van de AFM in 2013: *het vooral de kwaliteit is van de persoon die de functie van externe accountant vervult, die bepalend is voor de kwaliteit van de wettelijke controle.*

De Monitoring Commissie Accountancy rapporteert<sup>11</sup> in oktober 2016 dat oorzakenanalyses op dossierniveau bij de meeste OOB-organisaties structureel onderdeel uitmaken van het kwaliteitsbeheersingsproces. Bij vrijwel alle niet-OOB-organisaties (die zijn betrokken in de uitvraag en de interviews) ontbreken echter eigen, op de accountantsorganisatie toegesneden oorzakenanalyses.

<sup>8</sup> Report on 2015 Survey of Inspection Findings, International Forum of Independent Audit Regulators, maart 2016 // <sup>9</sup> Memorie van toelichting wetsvoorstel aanvullende maatregelen accountantsorganisaties (concept) publicatiedatum 7 juli 2015 // <sup>10</sup> In het publiek belang, het kan echt beter, NBA, oktober 2015 // <sup>11</sup> Veranderen in het publiek belang, Monitoring Commissie Accountancy, 20 oktober 2016.

## 1.2 Cultuur en gedrag

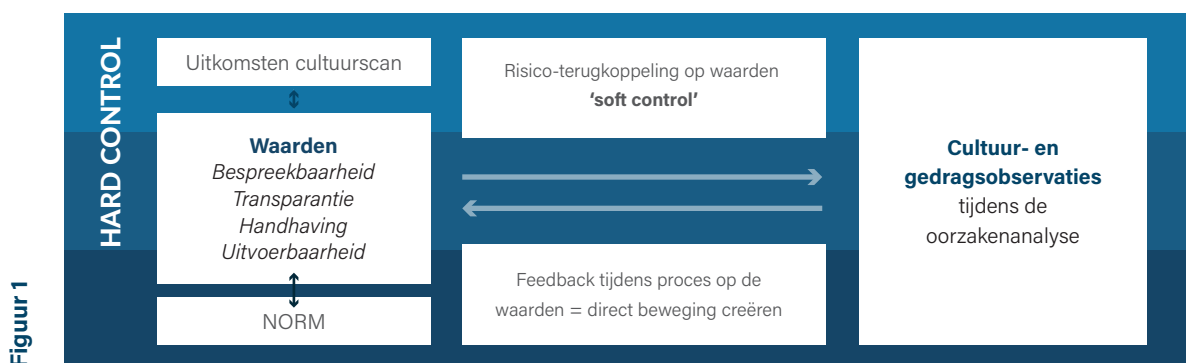
Binnen de sector, binnen accountantsorganisaties en op dossierniveau speelt cultuur een belangrijke rol. Want wat zijn bijvoorbeeld de effecten op gedrag van het verdienmodel (productiviteit, declarabiliteit) dat wordt gehanteerd? Hoe open communiceren we met elkaar, in hoeverre staat de externe accountant open voor het bespreken van dilemma's van een dossier? In het rapport 'In het publiek belang' wordt het belang van cultuur en gedrag als volgt verwoord: *'als er een cultuur is waarin kwaliteit bovenaan staat, waarin de loyaliteit ligt bij commissarissen, toezichhouders en maatschappelijk belanghebbenden, waarin tegenspraak en een professioneel-kritische instelling hogelijk worden gewaardeerd, dan zal dat het risico op dergelijke incidenten sterk reduceren. Als die cultuur er niet is, dan is dat een voedingsbodem voor incidenten waarbij mensen verkeerde keuzes maken'*.

Het blijkt dat wanneer we sturen op het volgen van de persoonlijke waarden en normen het lastig is preventief in te schatten wanneer er fouten optreden. Van groot belang is het om te werken vanuit organisatiewaarden of zelfs sector-waarden. Het gedragen naar die waarden beperkt risico's en werkt zodoende preventief. Het stellen van het goede voorbeeld in gedrag helpt medewerkers zich hier ook naar te gedragen.

Wanneer de organisatie- of sectorwaarden duidelijk zijn en worden gedragen door de organisatie, dan kan

de bespreekbaarheid omhoog en kan gedrag bijgestuurd worden. We kunnen met elkaar het gesprek aan over wat gepast en ongepast gedrag is. Als voorbeeld: de collega die elke vergadering continue met zijn telefoon bezig is, wanneer mag je daar iets over zeggen? Het is makkelijker wanneer daar vanuit de organisatie een standpunt over ingenomen is. Zonder helder standpunt vanuit de organisatie (duidelijk kader) is er altijd iets anders belangrijker (het goed houden van de relatie met de ander bijvoorbeeld) of urgenter (want elkaar aanspreken is nooit fijn en daarmee snel geen prioriteit). Voor belonen geldt hetzelfde principe. Als kapstok kan gebruik worden gemaakt van de waarden van integriteit (zie verder hoofdstuk 3).

Accountantsorganisaties zijn de afgelopen periode gestart met het meten van de eigen cultuur, de cultuurscan. Deze scan komt voort uit maatregel 1.4 uit het rapport 'In het publiek belang' en heeft tot doel verbetermaatregelen te treffen en periodiek de cultuur te monitoren. Binnen de methodiek van oorzakenanalyse wordt cultuur op twee manieren behandeld. Enerzijds monitoring van cultuur en gedrag, anderzijds beweging creërend bij de betrokken medewerkers. Bij de oorzakenanalyse wordt het vertoonde gedrag gekoppeld aan de interne (kwaliteits)waarden en de uitkomsten van de cultuurscan. In een overzicht ziet dit er als volgt uit:



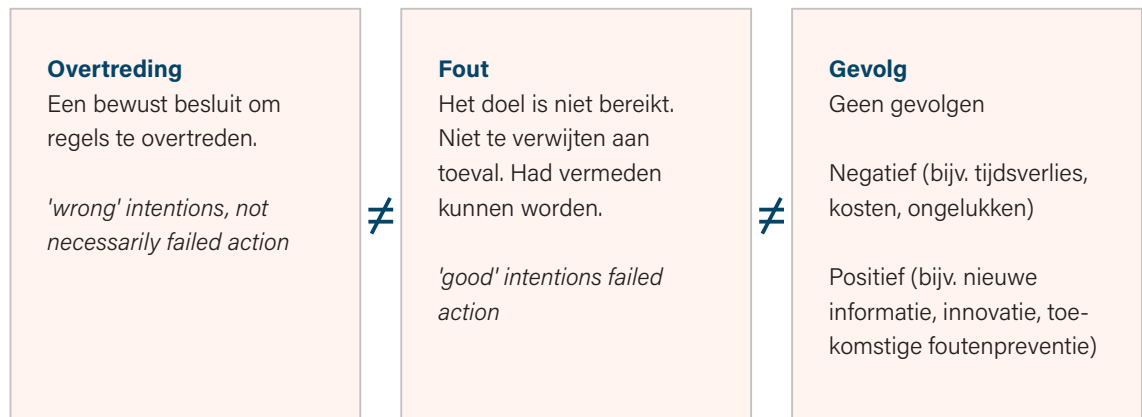
<sup>6</sup> Zie bijvoorbeeld de publieke rapporten van 25 september 2014 'Uitkomsten onderzoek kwaliteit wettelijke controles Big 4-accountantsorganisaties' en van 21 maart 2013 'Kwaliteit accountantscontrole en stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking bij negen OOB-vergunninghouders' // <sup>7</sup> Dashboard Verandering en Verbetermaatregelen - OOB-organisaties, Autoriteit Financiële Markten, 15 oktober 2015

## 1.3 Overtredingen, fouten en gevolgen

Uit onderzoek<sup>12</sup> blijkt dat het belangrijk is om onderscheid te maken tussen bedoelde en onbedoelde handelingen die leiden tot afwijkingen van normen en voorschriften, dus tussen overtredingen en fouten. Als dit onderscheid onvoldoende wordt gemaakt, is onduidelijk hoe een gemaakte fout door de omgeving geïnterpreteerd zal worden. Het gevolg hiervan is dat een fout door de accountantsorganisatie mogelijk wordt gezien als een overtreding. Daarnaast blijkt dat er onderscheid moet worden gemaakt

tussen fouten en gevolgen. Fouten zullen niet mogen worden onderscheiden in klein en groot; slechts de gevolgen van fouten en overtredingen zijn meer of minder ernstig. Wanneer de nadruk te sterk op de gevolgen wordt gelegd, bestaat de kans dat fouten met kleine gevolgen genegeerd worden waardoor geen leereffect ontstaat, hoewel dezelfde fout in de toekomst tot ernstige gevolgen zou kunnen leiden. Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven<sup>13</sup>:

**Figuur 2**



<sup>12</sup> Rapport leren van fouten bij accountantsorganisaties, Gold, Huijsman, Wallage, Vrije Universiteit, mei 2015 // <sup>13</sup> Rapport leren van fouten bij accountantsorganisaties, Gold, Huijsman, Wallage, Vrije Universiteit, mei 2015, Figuur 1: Fouten, overtredingen en gevolgen



## 1.4 Diepgang van de oorzakenanalyse

De uitkomsten van de oorzakenanalyse zullen het startpunt zijn van de in te zetten veranderingen. Door vooraf te benoemen op welke onderwerpen en lagen van de accountantsorganisatie mogelijke veranderingen kunnen worden doorgevoerd, kan tijdens de oorzakenanalyse onderkende oorzaken al gekoppeld worden aan deze onderwerpen en/of lagen van de organisatie. Daarmee wordt bereikt dat op eenduidige en toepasbare wijze de onderkende oorzaken worden beschreven. De AFM onderkent de volgende onderwerpen<sup>14</sup>:

- governance,
- kwaliteitsgerichte cultuur,
- wettelijk kwaliteitsniveau,
- transparantie over kwaliteit, en
- lerend vermogen.

De lagen die de AFM onderkent zijn:

- het bestuur,
- de externe accountants en andere medewerkers,
- het intern toezicht,
- het stelsel van kwaliteitsbeheersing, en
- het netwerk en de omgeving.

Door de AFM is een toelichting gegeven op enkele hiervoor genoemde onderwerpen en lagen<sup>8</sup>:

**Bestuur:** Het bestuur van een accountantsorganisatie bepaalt het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie en heeft door zijn 'toon aan de top' (wat het bestuur zegt en doet) een belangrijke voorbeeldfunctie en bepaalt daarmee mede de kwaliteitsgerichte cultuur van de accountantsorganisatie. Verder is het bestuur onder andere verantwoordelijk voor het inrichten en functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

**Kwaliteitsgerichte cultuur:** De mate waarin de cultuur van een accountantsorganisatie kwaliteitsgericht is en het publiek belang van wettelijke controles centraal stelt, bepaalt in belangrijke mate de kwaliteit van die controles.

**Stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking:** Het stelsel van kwaliteitsbeheersing bestaat uit procedures, beschrijvingen en standaarden die de randvoorwaarden creëren voor het adequaat functioneren van de externe accountant en die maatregelen treffen als dit functioneren niet langer strookt met de gestelde eisen.

**Intern toezicht:** Een intern toezichtsorgaan heeft als taak het bestuur van de accountantsorganisatie scherp te houden op het voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen van het leveren van wettelijke controles van goede kwaliteit.

**Netwerk:** De OOB-accountantsorganisaties zijn onderdeel van een groter geheel. Zij werken binnen een netwerk in Nederland samen met andere organisaties op een breed terrein van fiscaal, financieel en soms juridisch advies. Daarnaast strekt een dergelijk netwerk zich veelal buiten Nederland wereldwijd uit.

**Relatie van de accountantsorganisatie met de omgeving:** De externe accountant en de accountantsorganisatie waarvoor hij werkt staan in relatie tot hun omgeving. Om van toegevoegde waarde te zijn voor de gebruikers van de jaarrekening en het bredere maatschappelijk verkeer zijn de externe accountant en de accountantsorganisatie onafhankelijk van de controlecliënt en zijn zij voldoende transparant over de wijze waarop zij controles uitvoeren en over de kwaliteit daarvan.

<sup>14</sup> Dashboard Verandering en Verbetermaatregelen - OOB-organisaties, Autoriteit Financiële Markten, 15 oktober 2015 // <sup>15</sup> Dashboard Verandering en Verbetermaatregelen - OOB-organisaties, Autoriteit Financiële Markten, 15 oktober 2015, Figuur 2: Systeem waarbinnen wettelijke controles worden uitgevoerd

## 1.5 Opzet en inbedding van de oorzakenanalyse in de accountantsorganisatie

De AFM heeft een ranking gemaakt ten aanzien van haar beoordeling van de inbedding van oorzakenanalyse in het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Deze ranking bestaat uit vijf niveaus. Afhankelijk van de wijze van opzet en structurele inbedding in de accountantsorganisatie wordt een hogere score toegekend. Ten aanzien van de hoogst haalbare score (5) stelt de AFM<sup>16</sup>:

*De accountantsorganisatie heeft een document waarin zij beschrijft, als onderdeel van haar stelsel van kwaliteitsbeheersing, oorzakenanalyses uit te voeren waarbij alle volgende elementen adequaat zijn uitgewerkt:*

1. *de accountantsorganisatie voert oorzakenanalyses uit op basis van diverse signalen (bijvoorbeeld naast interne en externe reviews, ook consultaties en eventueel aanvullende bronnen) en betreft daarbij zowel wettelijke controles waarbij de kwaliteit tekortschiet als waarbij de kwaliteit toereikend is;*
2. *de oorzakenanalyses zijn zowel op de individuele externe accountant gericht als op organisatiebrede aspecten;*
3. *de accountantsorganisatie heeft een plan dat beschrijft wie op welke wijze oorzakenanalyses uitvoert, waarbij praktische handvatten (instrumentarium en methoden) worden aangereikt voor een diepgaande oorzakenanalyse;*
4. *de accountantsorganisatie heeft bepaald dat oorzakenanalyses worden uitgevoerd door een deskundig persoon, met voldoende positie en draagvlak binnen de organisatie, die niet werkzaam is bij de afdeling die verantwoordelijk is voor (de opzet van) het stelsel van kwaliteitsbeheersing (veelal de vaktechnische afdeling).*

Afhankelijk van de aard en omvang van de accountantsorganisatie kan het bestuur afwegingen maken ten aanzien van de opzet en inbedding van de oorzakenanalyse. Deze keuzes kunnen ertoe leiden dat een lagere score als toereikend wordt beschouwd door de accountantsorganisatie. In het AFM rapport is ook een uitwerking voor de scores 1 tot en met 4 opgenomen. Geadviseerd wordt hiervan kennis te nemen. In de praktijkhandreiking (deel 2) worden de uitgangspunten behorend bij score 5 toegepast.

<sup>16</sup> Dashboard Verandering en Verbetermaatregelen - OOB-organisaties, Autoriteit Financiële Markten, 15 oktober 2015, pagina 99

## Tot slot! **Wij helpen u graag!**

Het Compliancekantoor heeft samen met training & organisatieadviesbureau Spijkman specifiek voor accountantsorganisaties een methode ontwikkeld voor de uitvoering van oorzakenanalyses, waarbij de toepassing schaalbaar is naar de omvang van de accountantsorganisatie. Het voordeel van deze methode is dat de oorzakenanalyse op transparante en objectieve wijze plaatsvindt en de onderliggende factoren achterhaald worden.

Deze white paper bestaat uit twee delen. In dit eerste deel is een beschouwing gegeven van oorzakenanalyses op basis van diverse nationale en internationale publicaties. In deel 2 is de methodiek uitgeschreven in een praktijkhandreiking die tot doel heeft accountantsorganisaties te ondersteunen bij het opzetten en implementeren van oorzakenanalyses in het stelsel van kwaliteitsbeheersing.



Wilt u meer weten over oorzakenanalyses of onze praktijkhandreiking (deel 2) ontvangen? Neem dan contact met ons op!



drs. Ruben Altink RA werkt als Senior Manager Bureau Vaktechniek bij het Compliancekantoor. Hij ondersteunt diverse accountantsorganisaties bij het onderhouden van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en helpt controleteams bij het toepassen van specifieke wet- en regelgeving.

[ruben.altink@compliancekantoor.nl](mailto:ruben.altink@compliancekantoor.nl)

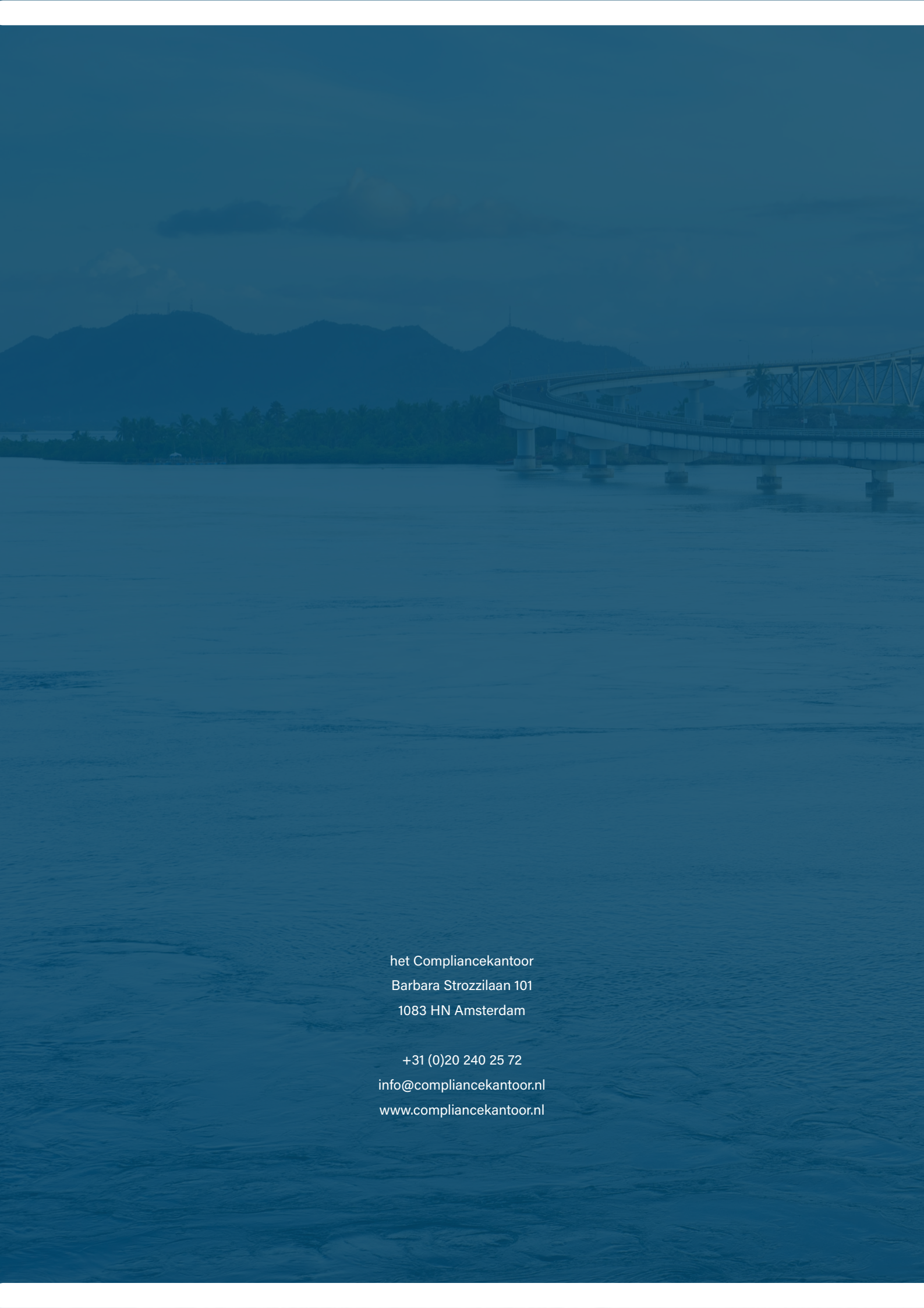


drs. Sip Koole is mede-eigenaar van Spijkman training & organisatieadvies. Als sociaal psycholoog traint en coacht zij sinds 2000 in veranderings-trajecten. Zij werkt veel en graag met inhoudelijk deskundigen en managers. Ze heeft ervaring in het trainen van soft control technieken bij compliance officers.

[skoole@spijkman.nl](mailto:skoole@spijkman.nl)

### Disclaimer

Het Compliancekantoor wil zorgvuldig zijn als het gaat om het geven van correcte en actuele informatie in deze publicatie. Het Compliancekantoor kan echter niet garanderen dat deze informatie in alle gevallen foutloos, volledig en actueel is. Om die reden kunnen aan de informatie in deze publicatie van het Compliancekantoor geen rechten worden ontleend. Evenmin is het Compliancekantoor aansprakelijk voor schade als gevolg van onjuistheden en/of gedateerde informatie in deze publicatie.



het Compliancekantoor  
Barbara Strozilaan 101  
1083 HN Amsterdam

+31 (0)20 240 25 72  
[info@compliancekantoor.nl](mailto:info@compliancekantoor.nl)  
[www.compliancekantoor.nl](http://www.compliancekantoor.nl)