

Tijd voor een andere visie op fouten

Dit voorjaar promoveerde Wendy Groot aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Haar proefschrift genereerde al de nodige publiciteit en de eerste artikelen liggen ter *review* bij een academische *journal*. Haar onderzoek kwam enkele jaren geleden ook in dit blad aan de orde, maar het is de moeite waard om nogmaals tot de kern van de zaak te komen. “Als we vooruit willen, moeten we accepteren dat verandering rommelig is.”

TEKST LUC QUADACKERS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

Je bent in jouw onderzoek ‘kwalitatief’ te werk gegaan. Wat betekent dat?

“Mijn onderzoek is voor een groot deel etnografisch van aard. Ik heb me ondergedompeld in mijn onderzoeksveld en geobserveerd wat er gebeurde binnen het *root cause analysis*-team waarvan ik deel uitmaakte. Zo’n aanpak zien we op dit moment nog heel weinig in accountancyonderzoek. Ik had vooraf geen vastgestelde hypothesen die zijn onderbouwd door een theoretisch raamwerk. Kwalitatief onderzoek geeft daarvoor de ruimte. Ik heb me laten sturen door wat ik zag in de praktijk. Ik heb erg genoten van die aanpak, omdat je met een open blik kunt blijven kijken naar wat er gebeurt. Een nadeel was wel dat ik eindigde met achthonderd pagina’s aan observaties en tweehonderd pagina’s aan interviews, maar het was het waard. Het onderdeel zijn van de groep geeft diepgaand inzicht in wat er gebeurt binnen zo’n groep. Je kunt er nuances en complexiteiten uit-

halen die je als buitenstaander niet naar boven krijgt. Dat is dus heel waardevol, maar het is niet altijd eenvoudig. Je stelt jezelf bijvoorbeeld regelmatig de vraag of je moet handelen als actief onderdeel van de groep, of dat je toch vooral als observator moet kijken naar wat er gaande is.”

Wat heb je onderzocht?

“Binnen het accountantsberoep zien we soms een spanning tussen de commerciële invalshoek enerzijds en nadruk op professionalisme anderzijds. Wij moeten klanten bedienen en tegelijkertijd moet het dienen van het publiek belang voorop staan. Die rollen lopen niet altijd synchroon. En wat gebeurt er dan? Dat vind ik erg interessant. Er was best stevige kritiek op de accountantscontrole. De heersende gedachte daarbij was dat het spanningsveld tussen commercie en professionalisme een belangrijke oorzaak vormt van de problemen. Ik vroeg me af wat vervolgens met die

gedachte gebeurt in de praktijk. Het beroep beloofde beterschap en betere kwaliteit en wilde zich meer richten op gedrag, cultuur en het leren van fouten. Maar wat doen accountantsorganisaties nu daadwerkelijk? Wat zijn de organisatiedynamieken die ontstaan? Wat gebeurt er met de mensen op de werkvloer? Kortom: hoe zoekt men naar betere *audit quality*?”

Wat was daarbij jouw invalshoek?

“Ik heb me eerst gericht op de oorzakenanalyse; een belangrijk middel dat onder andere door de AFM en de NBA is uitgedragen om te kunnen begrijpen waarom dingen misgaan. Het is inmiddels ook in de internationale regelgeving geland, bijvoorbeeld in de *International Standard on Quality Management* (ISQM) 1. In mijn eerste onderzoek ben ik gaan kijken naar de implementatie van de oorzakenanalysepraktijk binnen mijn werkgever. Het uitgangspunt was de algemene vraag waarom accountants de kwaliteits- ➔



‘Ik heb me laten
sturen door wat ik
zag in de praktijk.’

‘Achteraf is het vaak best logisch dat het fout ging, maar hoe was dat op dat moment?’

slag onvoldoende op orde kregen en waarom de AFM steeds maar met bevindingen bleef komen. Er bestond grote behoefte aan het begrijpen van die waaromvraag. Toch zag ik dat het heel lastig was om de oorzakenanalyse goed te implementeren. Ik heb daarvoor drie onderliggende factoren geïdentificeerd. Ten eerste geldt dat het maken van fouten geen neutraal terrein is. Mensen vinden het niet plezierig als er iets fout is gegaan. Je wilt het graag goed doen en je hebt je professionele trots. En fouten kunnen ook consequenties hebben. Het kan

bijvoorbeeld doorwerken in de beoordeling. We kunnen wel zeggen dat we een lerend beroep zijn, maar het leren van fouten is gecompliceerd en daarmee dus ook de implementatie van zo’n oorzakenanalysepraktijk.

De tweede factor die ik heb onderkend is dat de professionele oordeelsvorming tussen personen kan verschillen, maar dat het niet bevorderend werkt voor het leerproces als je je als accountant liever verdedigt tegen fouten, dan dat je bereid bent om te reflecteren. De derde factor die ik zag,

is dat het doen van oorzakenanalyses inherent complex is. Je kijkt terug op een casus die onder bepaalde omstandigheden plaatsvond. Achteraf is het vaak best logisch dat het fout ging, maar hoe was dat op dat moment?

We zijn in *hindsight* best snel heel kritisch op mensen, terwijl dat misschien op het moment zelf helemaal niet zo terecht was. Ook dat maakt dat het doen van oorzakenanalyses complex. Deze drie factoren vormen drempels om effectief aan de slag te gaan met oorzakenanalyses in de praktijk.”

Jouw tweede studie gaat over de manier waarop een accountant en toezichthouder verschillen in hun manier van het kijken naar accountantscontrole?

“Ik heb naar een specifieke inspectie-casus van de toezichthouder gekeken. Daaruit blijkt dat partijen een andere mening kunnen hebben over wanneer een controle goed genoeg is. Een wezenlijke vraag die zich daarbij voordoet, is hoe dicht iemand betrokken is bij de controle. Maakt dat wat uit? Is het begrip van een nauw betrokken accountant gelijkwaardig aan het begrip van de toezichthouder die op grotere afstand staat? De partijen kunnen een ander idee hebben over wat de norm is. Als in de standaarden bijvoorbeeld staat dat ‘iets moet worden overwogen’, vindt de accountant dan dat je daarover altijd moet rapporteren, of is het overwegen alleen voldoende? En wanneer is een fout nou echt een fout? Accountants beamen bijvoorbeeld dat het documenteren van een onderdeel van de audit misschien niet tiptop in orde was, maar dat ze wel deden wat ze moesten doen. Vraag je dat aan de toezichthouder, dan kan die beweren: ‘ja dat zou best kunnen, maar het is niet vastgelegd en dus niet in orde’. En de perceptie is dat het de gebruiker van de jaarrekening überhaupt weinig interesseert of er iets



PROMOTIE

Registeraccountant Wendy Groot deed de afgelopen jaren promotieonderzoek naar het leren van fouten in de accountancy.

Enkele jaren geleden vertelde zij al daarover in dit magazine (*Op zoek naar de wortel*, Accountant nr. 3 2022). Op 23 januari 2025 promoveerde zij aan de Vrije Universiteit Amsterdam. In haar proefschrift *Seeking Audit Quality: On the Organizational Work of a Big Four Audit Firm* onderzoekt zij hoe accountantsorganisaties aan de hand van oorzakenanalyses beter kunnen leren van gemaakte fouten. Groot keek daarnaast ook naar de dynamiek rondom toetsing van een accountantsorganisatie en naar wat organisatorische verandering in de dagelijkse praktijk betekent. Wendy Groot kreeg na de verdediging van haar proefschrift de bul uit handen van haar supervisor, professor Anna Gold.



vastligt of niet, als de jaarrekening maar klopt. Er zijn dus meerdere standpunten denkbaar, maar uiteindelijk is het de AFM die bij de inspectie bepaalt waar de grens ligt tussen het hebben van wel of geen 'bevinding'. Dat kan leiden tot onzekerheid bij accountants over hun professionaliteit. En het kan ook leiden tot *functional stupid work*. Mensen gaan dan maar gewoon hun werk doen, omdat het moet. Dat voegt niets toe aan werkplezier, het draagt niet bij aan het zijn van een trotse professional en afhankelijk van de definitie die je hanteert is het ook niet bevorderlijk voor de kwaliteit. Deze negatieve spiraal moet worden doorbroken."

'Er worden binnen organisaties maar heel weinig fouten gemaakt die echt verwijtbaar zijn.'

En de derde studie?

"De belangrijkste conclusie van de derde studie is dat we, als we vooruit willen, moeten accepteren dat verandering rommelig is. Accountants zijn op een bepaalde manier getraind en opgeleid en hebben ook de neiging om dingen meetbaar te maken en actiegericht aan te pakken. Maar dat is meestal niet hoe verandering werkt, zeker niet op het gebied van cultuur. Mijn voornaamste boodschap vanuit de derde studie is dat verandering ruimte nodig heeft. Laat het rommelig zijn! Dat is echter lastig voor de prototypische accountant. Het vraagt om bewustwording en tolerantie."

Wat hebben we aan jouw onderzoek?

"Mijn resultaten kunnen academisch best waardevol zijn, maar ze zijn niet per se meteen praktisch toepasbaar. Toch zijn er zeker handvatten uit te halen. Het eerste handvat is evident: het belang van de toon aan de top. Het leiderschap over het leren van fouten moet worden uitgedragen. Ik noem het zelf graag: 'een andere visie op fouten': kunnen we een ander beeld schetsen van wat er gebeurt bij fouten, zonder steeds de negatieve consequenties te benadrukken? Hoe kunnen we fouten zien als leer-kansen en dat consistent uitdragen vanuit het leiderschap, zonder in een kramp te schieten als er bijvoorbeeld een keer een bevinding is in een AFM-rapport? Dat zou een belangrijk beginpunt zijn. Daarnaast is het goed als we het sanctioneren en leren van fouten van elkaar gaan scheiden. Er worden binnen organisaties maar heel weinig fouten gemaakt die echt verwijtbaar zijn. En fouten zullen altijd worden gemaakt. De vraag is hoe je er vervolgens mee omgaat, want dat is het enige waarop je invloed hebt. Als aan iedere ongewenste uitkomst negatieve consequenties vastzitten, dan mogen we onszelf niet wijsmaken dat we bezig zijn met het faciliteren van een opbouwend leerproces. Als we het leren van fouten willen laten slagen, dan moet het overwegen van straffen zijn losgekoppeld van het leren van fouten; net zoals dat gebeurt bij de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Dat geldt breed voor de hele accountancy en wat mij betreft hoort het AFM-toezicht daar ook bij. We moeten dat regelen met elkaar. Als je ziet hoeveel spanning fouten nu nog met zich meebrengen en hoe dat de ontwikkeling van accountants in de weg staat, dan denk ik dat het evident beter moet! En ik denk ook dat we gewoonweg niet anders kunnen." ←