

---

# FSR - Årsagsanalyse

Dit redskab til at styrke kvaliteten ved at forebygge fejl

---

## Indhold

- 2 Introduktion
- 4 FSR - Årsagsanalyses fem trin
- 5 Typiske årsager til fejl i revisionen
- 6 Sådan gør du
- 9 Analysediagram, eksempler

DANSKE  
REVISORER

---

FSR\*

# Styrk kvaliteten - undgå at gentage fejl

Når du anvender FSR - Årsagsanalyse, har du et redskab til at styrke revisionsvirksomhedens kvalitet. Med værktøjet får du identificeret den reelle årsag til, at en fejl opstår. Du forebygger derved, at en fejl gentager sig.

FSR – danske revisorer har sammen med foreningens kvalitetsudvalg udviklet et praktisk værktøj, som skal hjælpe medlemmerne med at styrke kvaliteten i revisionen.

FSR - Årsagsanalyse er en teknik, som du kan bruge til at identificere de reelle årsager til fejl og derved undgå, at de gentager sig. Det skræddersyede værktøj kan anvendes, fra du konstaterer fejlen til kortlægningen af fejlens reelle årsag og videre til at formulere en eller flere løsninger og følge op på disse. Analysen til at finde frem til fejlens reelle årsag udgør grundstenen i FSR - Årsagsanalyse.

## **INTERNATIONALT ANERKENDT METODE**

For revisorer og revisionsvirksomheder kan værktøjet være brugbart, når du støder på fejl i en specifik revisionsopgave eller oplever problemer, som generelt dukker op i hele revisionsvirksomheden. FSR - Årsagsanalyse (på engelsk: Root Cause Analysis) tager udgangspunkt i en internationalt anerkendt metode til at analysere baggrunden for fejl. Formålet er at finde effektive foranstaltninger til at forhindre gentagelse af det, der gik galt. FSR - Årsagsanalyse kan også bruges til at undersøge, hvorfor noget er gået godt, således at disse faktorer kan fremmes med henblik på at opnå en høj kvalitet.

## **FREMMER KVALITET PÅ BÅDE OPGAVENIVEAU OG VIRKSOMHEDSNIVEAU**

FSR - Årsagsanalyse er et vigtigt redskab til at fremme kvaliteten i revisionen både på opgaveniveau og virksom-

hedsniveau. Når du som revisor leverer bedre kvalitet i dit revisionsarbejde, er du med til at sikre dit eget såvel som branchens omdømme og leve op til rollen som offentlighedens tillidsrepræsentant.

## **ØGET KOMPLEKSITET BETYDER STØRRE RISIKO FOR FEJL**

Den danske revisionsbranche har generelt gode systemer og procedurer til at undgå fejl og dermed sikre en høj kvalitet. Men revisionsstandarder, regnskabsregler og lovkrav øges i både omfang og kompleksitet, og risikoen for fejl øges derved tilsvarende. Konsekvensen af dette kan ofte være, at fejl lettere opstår. Derfor giver det god mening at rejse spørgsmålet: Hvordan undgår vi fejlene?

FSR – danske revisorer tilskynder til, at danske revisionsvirksomheder arbejder systematisk med at begrænse fejl. Foreningen opfordrer til, at revisorer systematisk arbejder med at undersøge, hvorfor fejl opstår, hvilket derefter sætter virksomheden i stand til at iværksætte en effektiv plan for at undgå tilsvarende fejl fremover.

## **STIGENDE EFTERSPØRGSEL EFTER DOKUMENTEREDE METODER**

Generelt efterspørger offentlige tilsyn i stigende omfang systematiske og dokumenterede metoder til at analysere baggrunden for fejl. Det gælder også Erhvervsstyrelsens Revisortilsyn, der kræver årsagsanalyser, når en revisionsvirksomhed bliver pålagt at udarbejde en handlingsplan som et resultat af kvalitetskontrollen.

De større revisionsvirksomheder arbejder allerede systematisk med årsagsanalyser baseret på omfattende guidelines fra de internationale netværk. For at være effektiv og anvendelig skal metoden tilpasses behovet i den enkelte virksomhed, så den bliver operationel.

FSR – Årsagsanalyse sigter efter at opfylde dette behov.

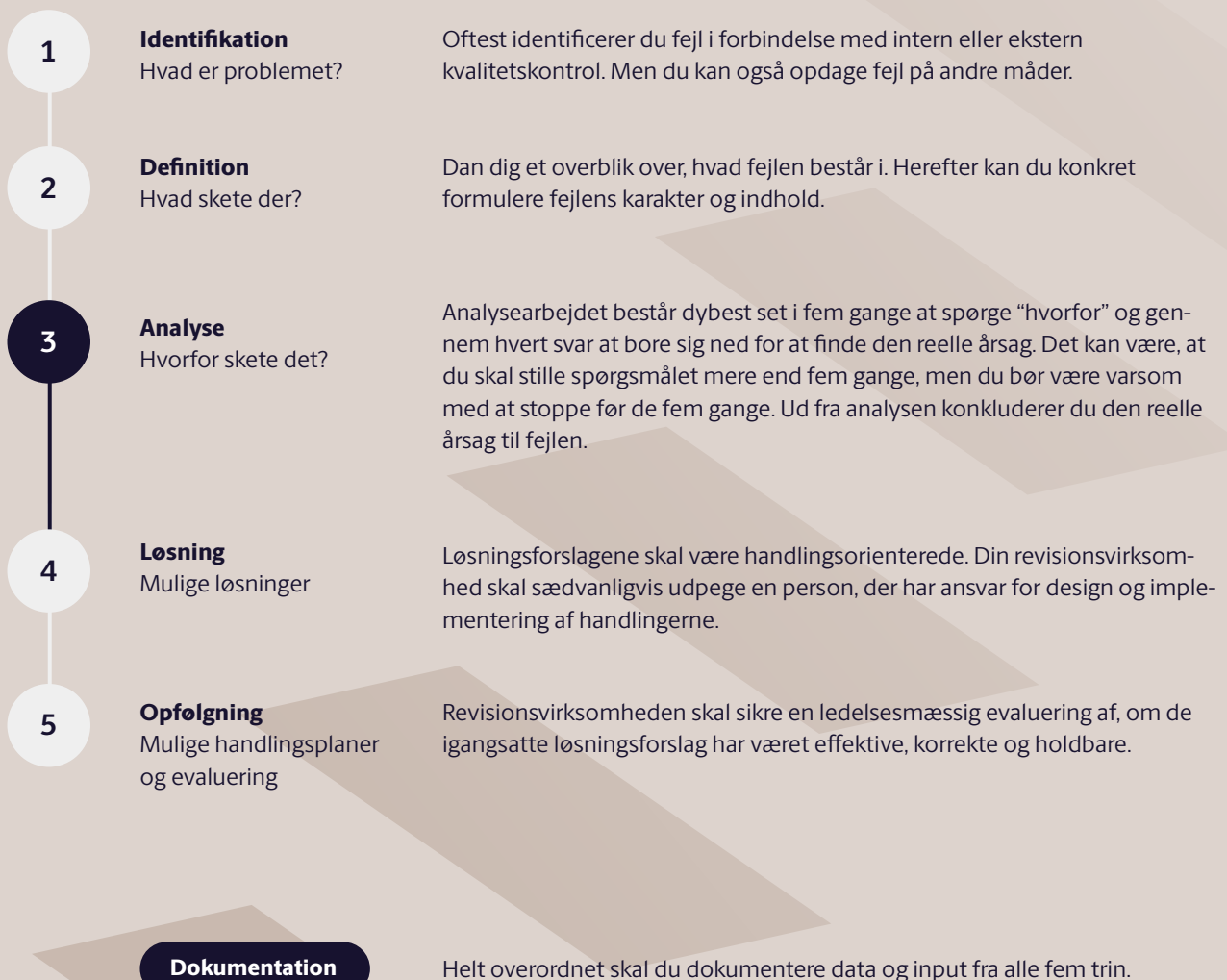
God arbejdslyst!



**FSR - Årsagsanalyse** indledes med, at en opstået fejl identificeres. På trin to skal du beskrive og definere problemet. Tredje trin er helt centralt, da det er her, analysearbejdet skal gennemføres. Når den reelle årsag er kortlagt, skal fejlen afhjælpes, og opfølgningen skal vise, om dette er lykkedes. Det er vigtigt, at alle data fra hele processen bliver dokumenteret.

# FSR - Årsagsanalysens fem trin

FSR - Årsagsanalyse indledes med, at en opstået fejl eksempelvis i forbindelse med den interne overvågning eller den eksterne kvalitetskontrol identificeres. På trin to skal du beskrive og definere problemet. Tredje trin er helt centralt, da det er her, analysearbejdet skal gennemføres. Når den reelle årsag er kortlagt, skal fejlen afhjælpes, og opfølgningen skal vise, om dette er lykkedes. Det er vigtigt, at alle data fra hele processen bliver dokumenteret.



# Typiske årsager til fejl i revisionen

Her har du en liste over typiske årsager til fejl i revisionen. Listen er opdelt i fem kategorier og kan hjælpe og inspirere dig til at identificere fejl i din revisionsvirksomhed.

## Ledelsesansvar for kvalitet i virksomheden

- Forkert holdning til kvalitet
- Manglende rettidig kommunikation til organisationen om ændringer i politikker og standarder
- Et mind-set som accepterer utilstrækkeligt bevis og ikke sikrer, at information modtaget fra kunder udfordres i tilstrækkelig grad.

(ISQC 1, afsnit 18-19)

## Relevante etiske krav

- Manglende kendskab til uafhængighedsregler.

(ISQC 1, afsnit 20-25)

## Accept og fortsættelse af klientforhold

- Utilstrækkelig metode eller udførelse af accept af kunder.

(ISQC 1, afsnit 26-28)

## Menneskelige ressourcer

- Manglende rådighed over specialister eller anvendelse af disse
- Manglende kontinuitet i medarbejderstaben
- Utilstrækkelig spredning af arbejdsbelastning
- Manglende erfaring med projektledelse herunder manglende håndtering af kritiske forhold før til sidst
- Manglende uddannelsesmuligheder eller muligheder for at opnå viden og færdigheder til at imødegå de krævede kompetencer.

(ISQC 1, afsnit 29-31)

## Opgavens udførelse

- Utilstrækkelig review af ledende revisor og/eller partner
- Utilstrækkelig kvalitetssikringsgennemgang
- Utilstrækkelig videndeling mellem partner/ledende revisor og med teamet
- Manglende involvering af partner eller ledende revisor
- Manglende evne fra partner til at modstå presset fra kunder vedrørende deadlines
- Manglende miljø der understøtter konsultation
- Manglende tilsyn med arbejdet udført af mindre erfarne medarbejdere.
- Manglende on-the-job coaching
- Utilstrækkelig tid budgetteret/alokeret til opgaven
- Manglende forståelse af kundens forretning
- Manglende evne til at håndtere egenrådig ledelse
- Manglende adgang/kendskab til revisionsstandarder, manualer, firmapolitikker etc.

(ISQC 1, afsnit 32-47)

# Sådan gør du

Gå ind på FSR – danske revisorerers hjemmeside, [fsr.dk/aarsagsanalyse](https://fsr.dk/aarsagsanalyse), og hent diagrammet til FSR - Årsagsanalyse. Du kan vælge at downloade diagrammet og arbejde med det på skærmen, hvor du kan skrive og kommentere i dokumentet. Du kan også vælge at printe diagrammet ud og arbejde med det i fysisk format. Herefter skal du gennemføre de fem trin, som består af følgende:

## 1. Identificere fejlen eller problemet

Du kan blive gjort opmærksom på fejl i dine eller dine kollegaers arbejdsprocesser og leverancer på forskellige måder. Oftest identificeres fejlene i forbindelse med intern eller ekstern kvalitetskontrol. Men du kan eksempelvis også støde på fejl i forbindelse med faglige konsultationer og fra kundeklager.

## 2. Definere hvad fejlen består i

Når du har opdaget en fejl eller af andre er blevet gjort opmærksom på en fejl, skal du klart definere, hvad fejlen består i. Fejlen skal være defineret klart og konkret, så du senere får stillet de rigtige "hvorfor".

## 3. Analysere ved hele tiden at spørge

Oplysninger om årsager til fejl kan du indhente fra forskellige kilder. I den forbindelse vil samtaler eller interviews med de teams, der har begået fejlen, være et væsentligt element, lige som samtaler med andre medarbejdere og drøftelser på personalemøder kan være kilde til at indhente årsager. Når du indsamler data og input, skal du sørge for at komme til bunds i problemet. Du skal ikke blot få den umiddelbart vurderede årsag, men også spørge ind til hvorfor denne årsag opstod.

Du skal med andre ord fortsætte med at spørge, indtil du vurderer, at du er nået ind til kernen og den reelle årsag. I processen er det vigtigt at være åben, da inspiration til at identificere årsager kan komme mange vegne fra. Yngre medarbejdere kan opleve forhold i hverdagen, som mere erfarne medarbejdere ikke ser og derfor ikke er opmærksomme på. Vær ikke begrænset i søgningen af årsagerne.

Det er afgørende, at fastlæggelsen af de vigtigste årsager ikke påvirkes af forudindtagne opfattelser. Vær åben og

realistisk - også hvis det gør ondt. Herefter vil det være muligt at identificere den reelle årsag.

Analysearbejdet består dybest set i fem gange at spørge "hvorfor" og gennem hvert svar at bore sig ned for at finde den reelle årsag. Det kan være, at du skal stille spørgsmålet mere end fem gange, men du bør være varsom med at stoppe før de fem gange. Ud fra analysen konkluderer du den reelle årsag til fejlen. Selvom der kan findes svar på et tidligere stadie, betyder det ikke, at den reelle årsag er fundet. Når det virker efter hensigten, skal de fem spørgsmål afsløre en række årsager og derfor levere alle realistiske svar og løsningsmuligheder.

De fem "hvorfor" er nem at bruge og nyttig, når problemer involverer menneskelige faktorer. Metoden passer bedst i forbindelse med simple til moderat vanskelige problemer, når det kommer til fejlfinding, kvalitetsforbedringer og problemløsning.

## 4. Fremsætte løsningsforslag

Når du har identificeret den reelle årsag til fejlen, skal du finde en eller flere løsninger til at imødegå, at fejlen gentages. Løsningerne skal være handlingsorienterede og skal kunne iværksættes af medarbejderne i revisionsvirksomheden eller andre, som kan påvirke kvaliteten. Revisionsvirksomheden kan med fordel udpege en person, der har ansvar for design og implementering af handlingerne.

## 5. Følg op på, om løsningerne er korrekte og holdbare

FSR - Årsagsanalysens femte trin består i en ledelsesmæssig opfølgning på, om de iværksatte aktiviteter for at afhjælpe fejlen har været effektive, korrekte og holdbare. Arbejdet sluttet af med en konklusion på opfølgningen.

### DOKUMENTERE INDHENTNINGEN AF DATA

Helt overordnet skal du dokumentere indhentningen af data og input. På grundlag af noterne fra fasen med indsamling af data lister du de mulige årsager. Det er hensigten, at du kan bruge FSR - Årsagsanalysen igen og igen. At arbejde med værktøjet er en dynamisk proces, hvor læring fra analyserne skal integreres i revisionsvirksomhedens arbejde. FSR - Årsagsanalyse er således et vigtigt værktøj for ledelsen i revisionsvirksomheden. Dokumentation kan let gøres omfattende, men det vigtigste er, at den tilpasses den enkelte virksomhed, så arbejdet bliver reelt og værdiskabende.

#### Dokumentationen kan eksempelvis omfatte:

- Beskrivelse af virksomhedens proces for arbejdet med FSR - Årsagsanalyse, herunder hvem der gør hvad og hvornår
- Bruttoliste over fejlkilder, og hvor disse identificeres
- Noter fra indsamling af data og input fra samtaler og interviews
- Notat med liste over identificerede årsager og valg af dem, der adresseres
- Oversigt over identificerede fejltyper, årsager, status på implementering samt konklusion på opfølgning.

Dokumentationen bør udarbejdes i de systemer, som er mest praktiske for den enkelte virksomhed. Sædvanligvis vil det være simple notater i Word eller Excel.

### EN VANSKELIG OPGAVE

Arbejdet med FSR - Årsagsanalyse beror i høj grad på subjektive vurderinger. Altid, men måske navnlig i mindre revisionsvirksomheder, er der risiko for, at sådanne input bygger på forudindtagede vurderinger. Det er vigtigt at prøve at undgå forudindtagede konklusioner, hvis du skal komme til kernen af årsagen til fejlen. Det kan også indebære vanskelige personlige drøftelser i partnerkredsen om emner, som kan være følsomme. Det er vigtigt, at den person, der har ansvar for at udføre årsagsanalysen, både har en tilpas indsigt i forholdene og en tilpas autoritet.

Når du arbejder med FSR – Årsagsanalyse, skal du **fortsætte med at spørge, indtil du vurderer, at du er nået ind til kernen og den reelle årsag**. I processen er det vigtigt at være åben, da inspiration til at identificere årsager kan komme mange vegne fra. Yngre medarbejdere kan opleve forhold i hverdagen, som mere erfarne medarbejdere ikke ser og derfor ikke er opmærksomme på.

#### En effektiv FSR - Årsagsanalyse vil

- udfordre overfladiske svar om, hvorfor tingene gik galt
- udfordre forudindfattede holdninger og opfattelser
- undgå fristelsen til hurtige løsninger og ikke være bange for at identificere problemer, som det er svært at finde løsninger på
- identificere årsager, der er knyttet direkte til en eller flere forhold, der er gået galt (eller godt)
- stoppe, når det ikke betaler sig at fortsætte med årsagsanalysen
- give input til en handlingsplan for at afhjælpe de identificerede fejl
- skabe klart ansvar for og en følelse af ejerskab til det, der skal gøres
- forhindre en skyldkultur.



”

Høj faglighed og kvalitet er grundlaget for revisors rolle som offentligheden tillidsrepræsentant. Når vi skal sikre kvaliteten, er det vigtigt, at vi lærer af vores fejl. For at hjælpe medlemmerne til at identificere fejl, og især de grundlæggende årsager til fejlene, har foreningen udviklet dette praktiske værktøj til at gennemføre årsagsanalyser. Jeg vil opfordre alle til at anvende det. Alle laver fejl, men det er den kloge, der lærer af sine fejl og ikke gentager dem.

---

*Charlotte Jepsen,  
adm. dir., FSR - danske revisorer*



SAGSNUMMER

KUNDE

DATO

TITEL

# Revisionsmæssige fejl og mangler på en udtrukket enkeltsag

<b>1</b>	<b>Identifikation</b> Hvad er problemet?	Ved den interne kontrol i revisionsvirksomheden konstateres en række revisionsmæssige fejl og mangler på en udtrukket enkeltsag (revisionsopgave), der ikke kan karakteriseres som værende uvæsentlige.
<b>2</b>	<b>Definition</b> Hvad skete der?	En række væsentlige områder er ikke revideret tilstrækkeligt. Dette omfatter primært regnskabsposterne "omsætning" og "varelager". Begge regnskabsposter er under revisionsplanlægningen risikoklassificeret med "Høj" risiko på flere revisionsmål.
<b>3</b>	<b>Analyse</b> Hvorfor skete det?	Der har ikke været den fornødne omhu med at indhente og dokumentere et tilstrækkeligt revisionsbevis.
	Var det den reelle årsag? Hvis nej, hvorfor skete det under førnævnte?	Der har ikke været tilstrækkelig tid til at gennemføre revisionen med den fornødne omhu og professionelle skepsis.
	Var det den reelle årsag? Hvis nej, hvorfor skete det under førnævnte?	Der har ikke været tilstrækkelig bemanding på den pågældende revisionsopgave.
	Var det den reelle årsag? Hvis nej, hvorfor skete det under førnævnte?	Medarbejderne på opgaven var nødsaget til at varetage et for højt omfang af andre tilsvarende opgaver inden for en kort tidsperiode.
	Var det den reelle årsag? Hvis nej, hvorfor skete det under førnævnte?	Den underskrivende revisor har ikke været i stand til at tilvejebringe de nødvendige ressourcer til opgaven, og har ej heller selv været i stand til at varetage denne grundet for mange samtidige opgaver.
	<b>Den reelle årsag</b>	Manglende ressourcer i revisionsvirksomheden i foråret, hvor mange årsregnskaber skal revideres.
<b>4</b>	<b>Løsning</b> Mulige løsninger	Intensiv indsats for at ansætte flere medarbejdere, der kan løfte klientopgaver. Større fokus på planlægning. Eventuel anden prioritering af opgaver. Person X udpeges til at vurdere og implementere mulige løsninger.
<b>5</b>	<b>Opfølgning</b> Mulige handlingsplaner	De iværksatte tiltag har indtil videre haft positiv effekt, og der er ansat tre nye revisionsmedarbejdere til at afhjælpe ressourceproblemet.

**Dokumentation:** Helt overordnet skal du dokumentere indhentningen af data og input fra alle fem trin.

SAGSNUMMER

KUNDE

DATO

TITEL

# Ændring i regnskabsmæssige skøn på garantiforpligtelser



**Dokumentation:** Helt overordnet skal du dokumentere indhentningen af data og input fra alle fem trin.

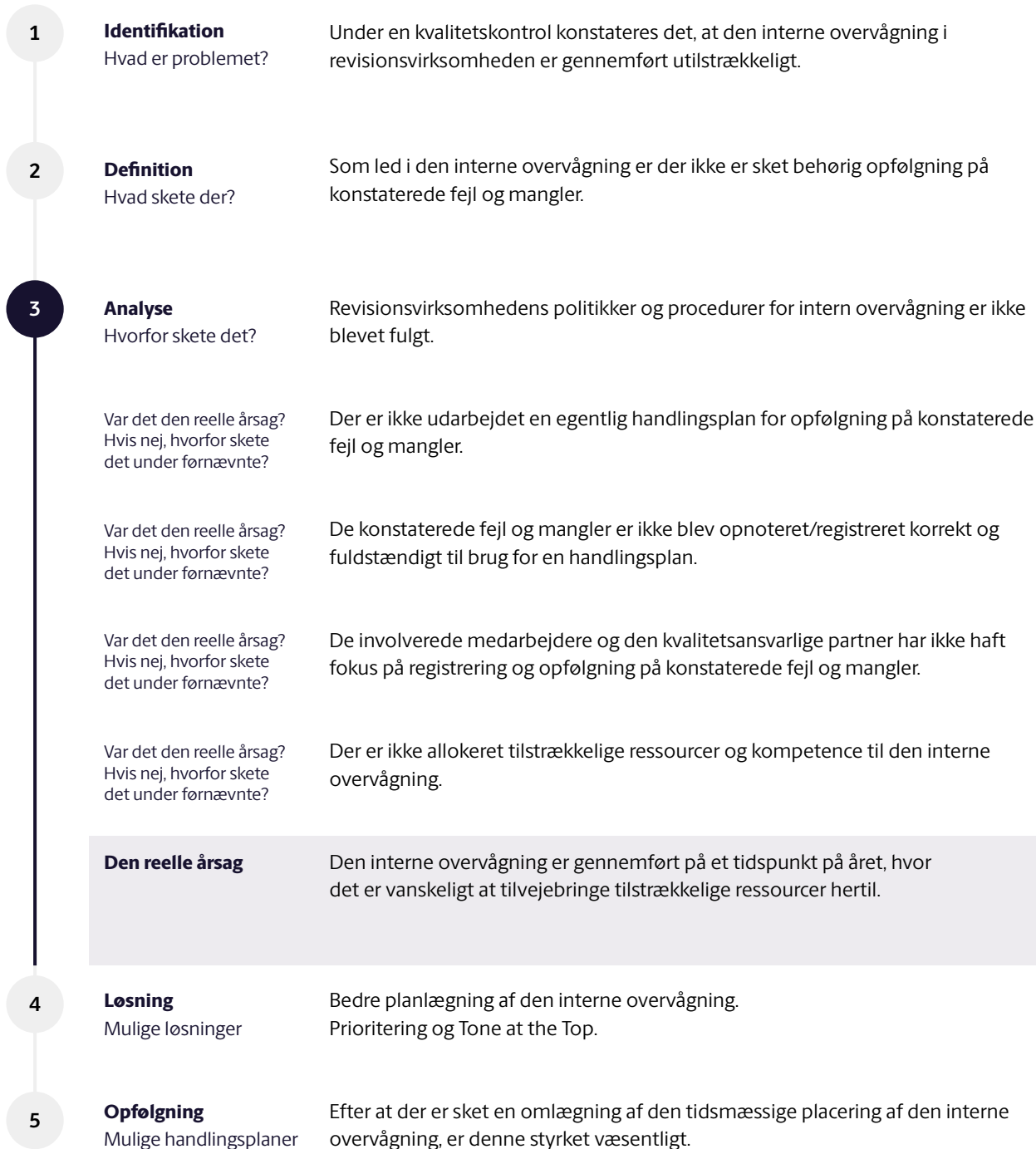
SAGSNUMMER

KUNDE

DATO

TITEL

# Intern overvågning utilstrækkelig i de seneste to år



**Dokumentation:** Helt overordnet skal du dokumentere indhentningen af data og input fra alle fem trin.

SAGSNUMMER

KUNDE

DATO

TITEL

# Ikke tilstrækkelig dokumentation for igangværende arbejder for fremmed regning

1	<b>Identifikation</b> Hvad er problemet?	Ved den interne kontrol i revisionsvirksomheden konstateres dokumentationsmæssige mangler på en udtrukket enkeltsag (revisionsopgave), der ikke kan karakteriseres som værende uvæsentlige.
2	<b>Definition</b> Hvad skete der?	Mindre entreprenørvirksomhed – der er ikke indhentet tilstrækkelig dokumentation for igangværende arbejder for fremmed regning – indregnes efter produktionsmetoden.
3	<b>Analyse</b> Hvorfor skete det?	Kunden leverede ikke et tilstrækkeligt solidt grundlag for revisionen. Det skyldes delvist manglende kompetencer i økonomiafdelingen.
	Var det den reelle årsag? Hvis nej, hvorfor skete det under førnævnte?	Den pågældende revisionsmedarbejder, der skulle revidere området havde ikke tilstrækkelig erfaring med revision af igangværende arbejder for fremmed regning.
	Var det den reelle årsag? Hvis nej, hvorfor skete det under førnævnte?	Der havde været opsigelser fra erfarne medarbejdere op til statussæsonen, så det var ikke muligt at sætte en mere erfaren medarbejder på sagen.
	Var det den reelle årsag? Hvis nej, hvorfor skete det under førnævnte?	Vi fik aldrig udført løbende revision herunder identificeret, at kunden ikke var i stand til at foretage tilfredsstillende kalkulationer på igangværende arbejder for fremmed regning. Det medførte, at vores behov til kunden i forbindelse med årsafslutningen og revisionen aldrig blev identificeret/kommunikeret.
	<b>Den reelle årsag</b>	Mulige årsager: 1. Manglende involvering af partner eller ledende revisor 2. Manglende evne fra partner til at modstå presset vedrørende deadlines 3. Manglende kontinuitet i medarbejderstaben.
4	<b>Løsning</b> Mulige løsninger	1. Tidlig og tilstrækkelig involvering af partner i planlægningsfasen. Obligatorisk afholdelse af teammøde og sign off på planlægning før status. 2. Klar forventningsafstemning med kunde herunder skriftlig aftale om deadlines, leverancer og konsekvenser ved manglende overholdelse heraf fra kundens side. 3. Større fokusering på budgetterede timer i afdelingsbudgettet herunder tiltag der sikrer tilgang af erfarne medarbejdere i rette tid. Overvejelse om udnyttelse af medarbejdernes kompetencer på tværs af afdeling 1 og 2 for at sikre optimal ressource og kompetenceudnyttelse (ugentlige møder mellem SR 1 og SR 2 i statussæsonen).
5	<b>Opfølgning</b> Mulige handlingsplaner	Efter en periode følges op på, om de iværksatte aktiviteter for at afhjælpe fejlen har være effektive, korrekte og holdbare.

**Dokumentation:** Helt overordnet skal du dokumentere indhentningen af data og input fra alle fem trin.

---

SAGSNUMMER

KUNDE

DATO

---

TITEL

---

1

**Identifikation**

Hvad er problemet?

---

2

**Definition**

Hvad skete der?

---

3

**Analyse**

Hvorfor skete det?

---

Var det den reelle årsag?  
Hvis nej, hvorfor skete  
det under førnævnte?

---

Var det den reelle årsag?  
Hvis nej, hvorfor skete  
det under førnævnte?

---

Var det den reelle årsag?  
Hvis nej, hvorfor skete  
det under førnævnte?

---

Var det den reelle årsag?  
Hvis nej, hvorfor skete  
det under førnævnte?

---

**Den reelle årsag**

4

**Løsning**

Mulige løsninger

---

5

**Opfølgning**

Mulige handlingsplaner

---

**Dokumentation:** Helt overordnet skal du dokumentere indhentningen af data og input fra alle fem trin.