

PIET HOOGENDOORN, VOORMALIG DELOITTE-BESTUURSVOORZITTER

'Elke tijd vraagt eigen aanpak en regels'

Hij was het boegbeeld van Deloitte, eerst nationaal, toen internationaal. Piet Hoogendoorn (65) was daarna drie jaar commissaris bij ING. Wat kan volgens hem de accountant leren van de kredietcrisis? "Steek tijdig je vinger op en draai er vervolgens niet omheen met wollige zinnen."

TEKST GEERT DEKKER | BEELD SIMONE VAN ES

Na een carrière van ruim veertig jaar, waarvan een kleine vijftientig als bestuurder, nam Piet Hoogendoorn in 2007 afscheid van Deloitte. Hij was onder meer elf jaar voorzitter van Deloitte in Nederland en zeven jaar voorzitter van Deloitte's wereldwijde organisatie. In 2002 en 2003 was hij voorzitter van het NIVRA. Het waren posities waarin hij nauw betrokken was bij de majeure ontwikkelingen die het vak en de markt toen doormaakten, onder meer de fusies en overnames die in de jaren negentig de toenmalige big eight terugbrachten tot een big four, de harmonisatie van verslaggevingsstandaarden in IFRS en de totstandkoming van het wettelijk toezicht op accountants naar aanleiding van de boekhoudschandalen na de internethype.

Hoe kijkt u in het licht van de gebeurtenissen van de laatste jaren terug op uw werk als bestuurder? Men zou kunnen zeggen: het is allemaal niet genoeg geweest om te voorkomen dat accountants, na de kredietcrisis, weer onder vuur werden genomen. Denkt u wel eens: ik heb het allemaal fout gedaan?

"Nee, van dat soort wroegingen heb ik geen last. Gelukkig niet. Wat ik heb ervaren is dat elke tijd zijn eigen aanpak en zijn eigen regels vraagt. Neem bijvoorbeeld de samenwerking tussen het NIVRA en de NOvAA. Daar werd voor 2007 al jarenlang over gesproken, telkens weer opnieuw, met ups en downs. Het ene moment leek het te lukken, het andere moment kwam er weer een kink in de kabel. En ineens was er een paar jaar geleden een moment waarop het kon. Kijk, dan is er momentum en dat is soms vereist om iets tot stand te brengen."

'ACCOUNTANT, ALS JE JE ERGENS OVER VERWONDERT, ZEG DAT GEWOON.'

TE MAKKELIJK

De regelgeving voor accountants is strikter geworden. Dus waren de regels in 'uw tijd' niet strikt genoeg?

"Ik zie die tendens als een brede maatschappelijke ontwikkeling van de laatste decennia en niet als een specifieke ontwikkeling in de accountancy. Jaar na jaar zie je dat steeds minder het vertrouwen in de professional leidend is en steeds meer de objectieve spelregels waarbinnen die professional opereert. Dat zie je ook in de medische wereld, in het notariaat en in de advocatuur. De gebruiker, de cliënt van de professional, krijgt aan de hand van die regels de mogelijkheid zich een oordeel te vormen over het werk van de beroepsuitoefenaar. Het resultaat is transparantie en openheid. Daarmee creëer je uniformiteit tussen de professionals onderling en bovendien geven die regels meer dan voorheen mogelijkheden hen aan te spreken op het resultaat van hun handelen."

Wat is er volgens u in de kredietcrisis misgegaan, zodat het nu nodig is dat de regels rondom accountants en accountancy weer aan te passen?

"Een belangrijke omstandigheid vind ik de toenemende complexiteit, zowel van de maatschappij als van bedrijven en andere organisaties. Ten tweede: alles wat er mis kan gaan in een economie raakt op een gegeven



moment de accountant, want de accountant is overal bij betrokken. Altijd klinkt op een gegeven moment de vraag: waar was de accountant? En dat komt voort uit het verwachtingspatroon dat als ergens een accountant zit, dingen niet mis kunnen gaan. Dat is iets te makkelijk natuurlijk.”

LESSEN TE LEREN

“Maar afgezien daarvan zijn er natuurlijk lessen te leren uit de voorvallen waarbij iets misgegaan is. Die cases zijn uiteraard goed bestudeerd en een van de elementen die in de studies steeds naar voren komt is: accountant, steek tijdig je vinger op, wacht niet te

'OPSPLITSING AUDIT EN ADVIES GAAT STERK TEN KOSTE VAN HET INNOVATIEVE KARAKTER VAN DE ORGANISATIE.'

lang. Als jij je ergens over verwondert, zeg dat gewoon. Bovendien: wees nou helder in je taalgebruik en draai er niet omheen met wollige zinnen. Dat is één. Vervolgens leert de praktijk dat solistisch optreden niet meer van deze tijd is: het team moet het doen. De complexiteit van organisaties is zo hoog en de belangen zijn zo groot dat je de afweging van wat er gezegd moet worden niet meer op de schouders van een enkel persoon kunt laten rusten. Daarom is de communicatie binnen het controleteam van groot belang, terwijl er ook teamwork moet zijn tussen raad van commissarissen, interne controlefunctie en controlerend accountant. Ook daar geldt: help elkaar, voorzie elkaar van heldere informatie."

U was van 2007 tot 2010 commissaris bij ING, temidden van de kredietcrisis. De NBA stelt voor dat de raad van commissarissen, en met name het audit committee, formeel de opdrachtgever wordt van de accountant. Is dat een goed plan?

"Dat zou ik een prima ontwikkeling vinden. Mede omdat ik zie dat het bedrijfsleven daar de laatste vijf, tien jaar geleidelijk naartoe gegroeid is. Vroeger trok de

accountant toch wel heel sterk met het management op en dan werden de commissarissen vaak achteraf op de hoogte gesteld van de gezamenlijke conclusies. Tegenwoordig is het meer een driehoek, gedurende het proces doet de raad van commissarissen behoorlijk mee."

RECHTE RUG

Dit type voorstellen - en natuurlijk ook de voorstellen van Eurocommissaris Michel Barnier - hebben betrekking op 'de rechte rug' van de accountant. Vindt u dat niet pijnlijk?

"Er zijn natuurlijk uitwassen geweest. Zo af en toe gaan er ook dingen fout. Maar de praktijk was tien jaar geleden gewoon anders. Ik herinner me ook commissarissen die zeiden: laat die accountant maar buiten de kamer, het is zonde van mijn tijd naar hem te luisteren. Ik lees later wel wat hij te melden heeft. Dat was toen dus gebruikelijk bij sommige bedrijven. Gelukkig is dat nu anders: er wordt door de commissarissen meer waarde gehecht aan mondelinge communicatie, men doet aan hoor en wederhoor en men gebruikt de accountant in toenemende mate om meer informatie te krijgen over wat er speelt in het bedrijf. Een commis-



PIET HOOGENDOORN

Piet Hoogendoorn werd in 1945 geboren te Zevenhuizen, daar woont hij tot op de dag van vandaag. In 1972 studeerde hij af als registeraccountant. Na enkele jaren te hebben gewerkt als controlerend accountant nam hij in 1983 bij Tombe/Melse & Co zijn eerste bestuurlijke functie in, als vice-voorzitter. Later werd hij voorzitter en na de overname door de TRN Groep (Touche Ross Nederland) was hij daar van 1988 tot 1990 vice-voorzitter.

In 1990 volgde de vorming van Deloitte & Touche Nederland en Hoogendoorn werd voorzitter, tot 2001. In 1999 was hij daarnaast lid geworden van het executive committee van Deloitte Touche Tohmatsu. Vervolgens werd hij in 2001 voorzitter van de board of directors, tot aan zijn afscheid van Deloitte in 2007. In de jaren 2002 en 2003 was Hoogendoorn voorzitter van het Koninklijk NIVRA.

Hoogendoorn was tussen 2007 en 2010 commissaris bij ING en lid van het audit committee. Momenteel is hij onder meer commissaris bij Conquaestor, Bodegraven Beheer en voorzitter van Deloitte Fair Chance Foundation, alsook lid van de raad van toezicht van het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda. Piet Hoogendoorn is gehuwd en heeft drie kinderen.



'EEN VIJFDE PARTIJ UIT AZIË ZOU IK PRIMA VINDEN, WANT ER IS AL VEEL DOMINANTIE UIT DE ANGELSAKSISCHE WERELD.'

saris zit aan de top en kan alleen top-down het bedrijf induiken. De accountant daarentegen komt bij alle deelnemingen 'over de vloer' en kan bottom-up informatie vergaren. Vanuit het perspectief van toezicht zit er toegevoegde waarde in het combineren van deze twee informatiebronnen."

Barnier stelt ook voor dat controleteams regelmatig worden gewisseld en dat bedrijven regelmatig wisselen van accountantskantoor.

"In zijn algemeenheid: Barnier stelt een aantal zaken voor die in het verleden al meer keren aan de orde zijn geweest en waarvan de effecten beschreven staan in een inmiddels aanzienlijke hoeveelheid gedegen rapporten. Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat het wisselen van mensen absoluut zinvol is. Daarmee bereik je dat er een frisse, onbevangen blik wordt geworpen op de controlecliënt. Het wisselen van kantoor daarentegen wordt in alle studies 'duur' genoemd en het is maar de vraag of je er meer mee bereikt dan bij het alleen wisselen van team. Een kantoor heeft een grote hoeveelheid know-how opgebouwd over een controlecliënt en

als je overstapt naar een nieuw kantoor zal dat kantoor die kennis opnieuw moeten vergaren. Kostbaar."

AUDIT ONLY

Barnier stelt verder de dominantie van de big four aan de orde. Hij pleit voor opsplitsing. U heeft in de jaren negentig en daarna zowel nationaal als internationaal hard gewerkt aan de uitbouw van Deloitte tot een van die grote partijen. Wat vindt u van Barniers voorstel?

"Er is een kwantitatieve component en een kwalitatieve. Kwantitatief is het gegeven dat als een kantoor grote cliënten wilt bedienen die wereldwijd actief zijn, dat kantoor dan zelf ook in alle grote financiële centra van de wereld vertegenwoordigd moet zijn, met een kritische massa bovendien die het mogelijk maakt de gewenste topkwaliteit te leveren. Omvang is dus van belang. Het is niet zaligmakend, maar wel relevant, want als je kantoren gaat opknippen dan zal je die kritische massa verliezen.

Kwalitatief kom je ook in de problemen. Eventuele opsplitsing zal plaatsvinden volgens de lijnen audit en advies, zodat je dus audit only-kantoren krijgt. Dat gaat sterk ten koste van het innovatieve karakter van de organisatie. Consultants hebben een toekomstgerichte aanpak en daar profiteert de hele organisatie van: ze bouwen kennis op van topniveau en met name op het gebied van informatietechnologie profiteren de auditors daarvan. Heb je op dat terrein niet de meest geavanceerde kennis in huis, dan loop je als controleur

'REGELS VOLGEN ZONDER NA TE DENKEN OF ER OMSTANDIGHEDEN ZIJN WAARUIT JE CONCLUDEERT: NEE, DIT KÁN ZO NIET, DAN BEN JE EEN SLAAF VAN DE EIGEN REGELS GEWORDEN.'



achter de feiten aan. Daarom moet je mensen in huis hebben die aan de top van hun eigen vak staan. Anders lopen je accountants tien jaar achter en daar heeft niemand iets aan.”

U ziet in de nabije toekomst geen andere marktordening ontstaan?

“Alleen als de politiek opsplitsing afdwingt. Maar voor de kwaliteit van het accountantsberoep zou ik het geen goede zaak vinden. Verder is het natuurlijk mogelijk dat de komende jaren een vijfde en eventueel een zesde partij zich doet gelden, maar vergis je niet: de big four hebben er zestig, zeventig jaar over gedaan om hun huidige omvang en kwaliteitsniveau te bereiken. Maar bijvoorbeeld een Aziatische partij: ik zou het prima vinden, want er is al veel dominantie uit de Angelsaksische wereld.”

SLAAF

Terugkerend naar de rol van de controlerend accountant en de strengere regels: uw opvattingen zijn de afgelopen twintig jaar uiteindelijk toch veranderd.

“Jawel, het spreekt vanzelf dat die zich hebben ontwik-

keld. Ik duidde er al op: de wereld verandert, wordt steeds complexer. Binnen ondernemingen is het opleidingsniveau sterk omhoog gegaan. Daar moet je als controleur steeds weer opnieuw je antwoord op vinden. Maar dat kan niet alleen met nieuwe regels. Het probleem met regelgeving is de dreiging dat het navolgen van de regels de plaats inneemt van zelf nadenken. Regels volgen zonder na te denken of dat in dit geval ook terecht is, zonder te bekijken of er misschien omstandigheden zijn waaruit je moet concluderen: nee, dit kán zo niet... Als je dat doet, dan ben je een slaaf van de eigen regels geworden en dat is een gevaar. Heldere communicatie en teamwerk; voor accountants zijn dat wat mij betreft de belangrijkste aanbevelingen uit de kredietcrisis. Maar dat zijn dus geen punten waarop je met meer regelgeving veel vooruitgang zult boeken. Die vooruitgang moet geboekt worden in de organisatie binnen de kantoren. Daar moeten de teams worden samengesteld - jong en oud, diverse deskundigheden - die in staat zijn op het juiste moment tot de juiste conclusies te komen en die tezamen kunnen besluiten wat ze daarover zullen communiceren.” □