
**INTERVIEW
ALBERT ROËLL**

*'WE MOETEN HET
VAN ONZE
cultuur
HEBBEN'*



Na anderhalf jaar saneren door Jan Hommen mag opvolger Albert Röell sinds eind 2015 als bestuursvoorzitter bouwen aan verder herstel van KPMG. De blik is primair gericht op de toekomst. "We zijn veel te lang in het nieuws geweest als leesvoer."

Op 17 maart 2017 bestaat KPMG precies honderd jaar, als je de vaderlandse naamgever Klijnveld als uitgangspunt neemt tenminste. Dit voorjaar schenkt de organisatie gepast maar ingetogen aandacht aan het eeuwfeest, in het besef dat de laatste jaren niet de beste uit die lange historie zijn geweest. In de eerste helft van 2014 komt KPMG veelvuldig negatief in het nieuws door falende controles bij opdrachtgevers als Vestia, Imtech en Weyl. Er is reuring over betrokkenheid bij omkoping door Ballast Nedam in het Midden-Oosten en over mogelijke belastingontduiking rondom de bouw van het nieuwe hoofdkantoor. In september 2014 komt daar nog een onvoldoende van toezichthouder AFM overheen. Topman Jurgen van Breukelen is dan al vertrokken. Interim-ceo Jan Hommen neemt bijna anderhalf jaar lang de bezem ter hand en gaat ondertussen op jacht naar een opvolger. Dat wordt Albert Röell, die in november 2015 het stokje van Hommen overneemt.

LEGACY

Het is vrijdagmiddag. In de hal staan borden waarop het honderdjarig bestaan van KPMG wordt gememoreerd. Röell (lang, slank, in hemdsmouwen) oogt als een typische jurist. Hij geldt als zachtaardig maar vastbesloten. Geen alfaman die de confrontatie zoekt, maar iemand die luistert en verbindt. De flegmatieke jonkheer voelt zich op zijn gemak binnen het accountants- en advieshuis aan de rand van Amstelveen. "Ik heb mijn hele leven in de zakelijke dienstverlening gezeten en dit is het mooiste in dat rijtje. Dat je in de volle breedte van het zakelijk bedrijf opereert en met de top van het Nederlandse bedrijfsleven mag samenwerken, dat is voor mij de charme."

KPMG had bij zijn aantreden een turbulente periode achter de rug. "Hommen is ingestapt toen het publieke

vertrouwen slecht was en ook het klantvertrouwen begon te eroderen. Om dat te herstellen heeft hij ook zijn persoonlijke reputatie ingezet. Toen hij mij belde was de grootste storm al geluwd. 'Het is een eitje, alles staat klaar', zei hij."

Zo is het niet helemaal, KPMG heeft nog de nodige *legacy* problemen: zaken uit het verleden die moeten worden afgewikkeld en die nog voor publiciteit zorgen. "Waar dingen niet goed zijn gegaan, met name maatschappelijk, is dat iets waarover we nederig blijven. We proberen zaken netjes op te lossen. Maar dat betekent in een aantal gevallen ook dat het langer duurt, omdat dat in een rechtstaat een langzaam proces is. We willen niet in een situatie komen waarin mensen denken 'KPMG moet je publicitair aanpakken, dan kom je vanzelf wel tot een oplossing'. We zijn veel te lang in het nieuws geweest als leesvoer."

Waar zowel PwC als EY de bevindingen van de AFM aanvechten, legt KPMG zich neer bij het oordeel van de toezichthouder. Röell ziet de AFM als de "professionele vertolker van de stem van de democratie. Ik denk dat de AFM op veel punten een punt heeft, al snap ik het verzet van de collega's. Als accountants hebben we een rol gespeeld bij de onrust die er nu is. Dan moet je niet proberen de bringer van het nieuws op de millimeter aan te spreken". Röell wil liever met de AFM vooruit kijken. "We moeten daarbij wel zorgen dat we het ook echt over de totale sector hebben. Waar de grote partijen nu goed onder toezicht staan, moeten we waken dat niet elders nieuwe zwakheden ontstaan."

Een kwaliteitsverbetertraject had Röell als bankier al eens meegemaakt, maar "de accountantssector heeft veel harder ingegrepen, vooral omdat er voor gekozen is om dat collectief te doen". Veel van de maatregelen uit het verbeterplan *In het publiek belang* omschrijft hij als

→



'WAAR DINGEN NIET GOED
ZIJN GEGAAN, MET NAME
MAATSCHAPPELIJK,
IS DAT IETS WAAROVER WE
NEDERIG BLIJVEN.'

'onderdelen van een lichaam' die de basis vormen om een goede cultuur op te bouwen. "Wat wij nu aan *checks and balances* hebben is niet alleen een verschil van dag en nacht vergeleken met tien jaar geleden, maar is ook toekomstbestendig. Mits we maar steeds stapjes blijven maken als er ontwikkelingen in de samenleving zijn waar we op in moeten spelen."

LAISSER FAIRE

Volgens Röell is KPMG "nooit zo'n harde club geweest in de klantrelaties". Of de mensgerichte cultuur ook de reden was dat er eerder dingen misgingen, daar wil hij niet meteen aan. "Een klantgerichte accountant is primair iemand die een foutloze audit en een foutloze

**'JONGE MENSEN BEGINNEN
HIER WEER TE SOLLICITEREN,
OMDAT WIJ OVER DE
SAMENLEVING PRATEN.'**



verklaring aflevert. Iemand die daar zelf *contentwise* mee tevreden is, omdat hij de stenen die moesten worden omgekeerd ook heeft kunnen omkeren. De tegenstelling klantgericht versus maatschappijgericht, zoals die wordt geschetst in het MCA-rapport, begrijp ik niet." Hij betreurt het dat de Monitoring Commissie Accountancy haar bevindingen omschrijft met behulp van "een negatieve connotatie met een Engels woord: *wicked problems*. Ik had liever over 'gezichtspunten' gesproken, nu zit er een veroordeling in en dat vind ik onrecht doen aan de inspanningen van de hele sector".

Wicked problems of gezichtspunten, zeker is dat er in het verleden fouten zijn gemaakt bij het vervullen van de

accountantsrol door KPMG. Röell zoekt naar de juiste bewoordingen bij de verklaring. "Misschien was de cultuur hier te veel op onderling vertrouwen gericht. De kracht van een partnership is dat je elkaar ook uitdaagt en controleert. Er is een tijd geweest van te veel *laisser faire*. 'Het gaat goed, dus laat iedereen nou maar zijn gang gaan.' Als je dan je *countervailing power* niet op orde hebt, zit je fout. Daarvan hebben we het meeste geleerd." Hij gelooft tegelijk niet dat je problemen met meer regels moet oplossen. "Regels zie ik als het geraamte. Het houdt het zaakje in evenwicht, heel belangrijk. Maar denk niet dat je door er nog meer zwevende ribben in te steken een mooier lichaam creëert. We moeten het van onze cultuur hebben, daar gaat het om."

Op zijn persoonlijke toegangsbadge staat 'Ik maak KPMG sterker voor volgende generaties'. Alle medewerkers is gevraagd op te schrijven wat ze zelf zien als hun belangrijkste *purpose* binnen de organisatie. Naast de beroepseed voor accountants leggen alle KPMG'ers (accountants zowel als adviseurs) een belofte af, gebaseerd op drie pijlers: klantbelang, publiek belang en de wereldwijde kernwaarden van de organisatie zelf, die spreken over *trust* en *change*. In dialoogsessies met steeds hooguit twintig deelnemers is urenlang gesproken over dilemma's zoals de spanning tussen klantbelang en publiek belang. Röell heeft zelf aan zeker dertig van dergelijke sessies meegedaan, net als de andere bestuursleden. "Ik kwam één keer binnen, toen waren ze net op mij aan het schelden. Maar daarmee kan ik wel omgaan. Het bedrijf heeft natuurlijk een *shock* gehad. De kern van wat we nu met elkaar doen is vertrouwen terugwinnen; in de samenleving, maar ook onderling. Dat is een langdurig proces. Je cultuur is niet klaar op 12 januari 2019 om half tien."

PLATFORMS

De nieuwe voorzitter praat veel over de menselijke kant van KPMG. "Ik wil heel graag dat klanten zien dat hier niet alleen maar uren worden gedraaid op een project. Ze moeten het gevoel hebben dat als er een KPMG'er binnenkomt, er een verhaal binnenkomt. We bieden vrijwel alles hetzelfde als de concurrentie, behalve onze cultuur. Die maakt ons onderscheidend." Röell geeft Deloitte een compliment voor de huidige focus op IT-diensten. Ook binnen KPMG wordt veel nagedacht over en gewerkt aan cyber security, data analyse en slimme algoritmes. "Wat er ook gebeurt, via IT gaan we in platforms met elkaar samenwerken. Tijdens het World Economic Forum in Davos zag ik dat hulporganisaties nog altijd niet in staat zijn om een platform te ontwikkelen waarbinnen ze in tijden van crisis problemen kunnen oplossen. Dat is een nieuwe uitdaging voor de mens: samenwerken op een hoger abstractieniveau dan je bent gewend, in een groter ecosysteem. En dan moet het vanuit IT-oogpunt ook nog veilig. Ik denk dat een combinatie van accountants en adviseurs van groot belang is om uitdagingen als 'dataïsme', →

gemak en ethiek in deze snel informatiserende samenleving het hoofd te bieden.”

KPMG zet stevig in op de assurance-kant van de accountancy. “*Trusted analytics* noemen wij dat. Enerzijds zal zich dat vertalen in innovatie, maar niet zo prominent als ‘we zijn een IT-huis’. Voor ons is IT meer een oplossing, geen doel. Aan de andere kant is er de zingevingskant: vertrouwen geven op een veel breder terrein. Jonge mensen beginnen hier weer te solliciteren, omdat wij over de samenleving praten en publiceren over relevante onderwerpen.”

Het *centennial* van de organisatie kreeg als titel *True Value*. Naast de vertrouwde rol rondom de jaarrekening wil KPMG vanuit verschillende invalshoeken de waarde berekenen van niet-financiële elementen in de bedrijfsvoering. “Wat is de meerwaarde van een tevreden werknemer? Welke impact heeft mobiliteit op maatschappelijk welzijn? Hoe beïnvloeden wereldwijde trends de strategische agenda van het bedrijfsleven? Door data analisten en corporate finance mensen te laten samenwerken met specialisten op het terrein van duurzaamheid maak je een *golden copy*: een financiële bandbreedte die de werkelijkheid zo concreet mogelijk in euro’s benadert. Zo koppelen we maatschappelijke thema’s aan de agenda van de cfo.”

De organisatie zet de komende drie tot vijf jaar zwaar in op digitalisering van de audit, het verschuiven van werk dat kan worden gerobotiseerd naar systemen. Ook cognitieve intelligentie speelt daarbij een groeiende rol. “Betekent zoiets dat we daar tachtig procent van onze mensen gaan verliezen? Om de dooie dood niet, de assurance-praktijk vangt daar veel van op. Maar we brengen audit wel een stap verder. En naar de samenleving laten we zien dat menselijke fouten uit het systeem verdwijnen.” De digitaliseringsslag kan volgens Röell ook gevolgen hebben voor de partnerstructuur. “Met het partnermodel op zich is niks mis. Maar steeds vaker wordt het principe van uurtje-factuurkje ingeruild voor een abonnementenmodel. Vanuit de markt, de samenleving en stakeholders moet je steeds kijken welk bedrijfsmodel past en zo nodig je organisatiemodel daarop aanpassen. Aan de talentkant komen de meeste mensen hier ook niet meer binnen met als enig doel om partner te worden. Het zou me verbazen als meer dan tien procent dat als primaire motivatie opgeeft. En dan is er de publieke

CV



ALBERT ROËLL

Jonkheer mr. Albert Röell (1959) is sinds 1 november 2015 voorzitter van de raad van bestuur van KPMG Nederland en zit als zodanig ook in de Global Board van KPMG International.

Eerder was hij tien jaar lang bestuursvoorzitter van KAS Bank. Na zijn studie rechten aan de Universiteit van Utrecht werkte hij als consultant bij McKinsey en vervulde managementfuncties bij NOG Verzekeringen en ING Groep. Vervolgens werd hij statutair directeur bij CenE Bankiers, voor zijn overstap naar KAS Bank.

Röell is getrouwd en heeft zes kinderen. In zijn vrije tijd is hij gids op molen De Adriaan in Haarlem.

opinie, die vraagt dat de *incentives* in ons model zuiver zijn. Hommen heeft daaraan veel gedaan en wij schaven er aan door.”

Röell pleit (“uit principe en overigens vergeefs, gezien de ontwikkelingen in Europa”) voor ondertekening van de controleverklaring door het kantoor, in plaats van de individuele accountant. “Laten we niet doen of dit allemaal onafhankelijke mensen zijn die iets doen waar toevallig een organisatie omheen hangt. Een audit van een grote klant, daar werken vijftig of honderd mensen aan. Ik wil een organisatie op vertrouwen kunnen aansturen, niet te veel gericht op individuen. Mensen moeten bijvoorbeeld niet terughoudend zijn om een portefeuille over te nemen van een collega die ziek is.”

KLAAR

De nieuwe topman heeft voor zichzelf geen deadline gesteld waarop hij klaar moet zijn binnen KPMG. “Dit bedrijf heeft onbeperkt aan uitdagingen te bieden, ook in internationaal verband. Ik zie niet dat mijn taak hier een einde heeft, al zal ik het natuurlijk overdragen als de nieuwe generatie daarvoor klaar is. Dat is een natuurlijk proces.”

Röell spreekt over een ‘hartverwarmend bedrijf’. “Voor mij is ieder gesprek een uitdaging, want ik weet dat elke betrokkene meer van zijn of haar onderwerp afweet dan ik. Zulke mensen hoef je geen orders te geven. Het gaat om gezag en overtuiging op basis van inhoud. Negentig procent van je werk hier is overtuigen, dat is leuk.” Hij is er zeker van dat het honderdjarige KPMG ook de tweehonderd jaar gaat halen. “Dat enthousiasme wil ik mijn opvolgers graag meegeven.” ←



'LATEN WE NIET DOEN OF DIT ALLEMAAL
ONAFHANKELIJKE MENSEN ZIJN
DIE IETS DOEN WAAR TOEVALLIG
EEN ORGANISATIE OMHEEN HANGT.'