





MARC HOGEBOOM, KPMG:

**‘Wij hebben een
verhaal te vertellen’**

‘Wanneer je nu in de controle-
praktijk wilt werken, is het
vooral zaak je te specialiseren.’



“Steeds opnieuw de dialoog aangaan, is volgens mij dé belangrijkste opdracht voor het accountantsberoep in deze tijd. Helaas krijgt communicatie, ook in de opleiding, nog veel te weinig aandacht.” Marc Hogeboom (55) maakte als head of audit bij KPMG indruk door in het voorjaar van 2014 tijdens een NBA-debat over de toekomst van het beroep publiekelijk zijn excuses aan te bieden voor de ‘perfecte storm’ die in 2013 uitbrak rond KPMG. “Dat was niet ingegeven door een slimme pr-adviseur, maar iets puur intuïtiefs. Ik vond dat ik dit moest doen.”

TEKST JAN-WILLEM WITS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

“Tijdens mijn studie economie aan de VU in Amsterdam maakte ik voor het eerst kennis met het accountancyberoep. Het leek mij een mooie manier om een echt vak te leren, met de nodige afwisseling en verdieping. Ik wilde dat wel bij KPMG doen, dat toen hét toonaangevende Nederlandse kantoor was. In eerste instantie kwam ik niet door de psychologische toets, omdat ik te eigenwijs en te kritisch zou zijn, het gevolg van een stevige ruzie met de psycholoog die mij testte. Maar ik heb KPMG toch kunnen overtuigen om mij aan te nemen. Op 1 september 1990 begon ik als hoofdassistent en volgden drie tropenjaren met werken, studeren en soms momenten van saai doorzetten.”

Eigen kamer

“In 2001 kwam een senior partner mijn kantoor binnenlopen en gaf mij een hand. ‘Gefeliciteerd, je bent tot partner gekozen.’ Ik had mij daar totaal niet mee beziggehouden, vond het gewoon een hele dynamische plek met slimme mensen en een goede sfeer. Partner worden verliep toen nogal informeel, zonder de trajecten die nu bestaan. Veel indruk maakte die opmerking over mijn benoeming dan ook niet. Ik kreeg een eigen kamer. Verder bleef ik gewoon mijn werk doen.”

“Ik heb altijd in de bankensector gezeten. Je werd als accountant toen nog echt breed opgeleid, in het verlengde van je natuurlijke adviesfunctie. Ik wist alles van de licenties die je nodig had om een nieuwe bank te beginnen. In mijn loopbaan ondersteunde ik meerdere banken daarbij. Wanneer je nu in de controlepraktijk wilt werken, is het vooral zaak je te specialiseren. Vaktechnisch valt daar namelijk veel voor te zeggen, al denk ik wel dat het brede spectrum aan ervaringen dit beroep juist ook aantrekkelijk maken.”

“Mijn aanstelling als head of audit in 2012 verliep ongeveer zoals mijn partnerbenoeming. De nieuwe bestuursvoorzitter Jurgen van Breukelen vroeg mij in zijn team. Ik heb daar zo’n drie seconden over nagedacht en heb ja gezegd, zonder een flauw idee te hebben wat ik dan eigenlijk zou gaan doen. Ik wilde gewoon lekker aan de slag en er leek ook geen wolkje aan de lucht. Kort daarna braken donder en bliksem door en kwam KPMG in een ‘perfecte storm’ terecht die niemand aan zag komen. We rolden van de ene in de andere affaire en de onrust bij klanten en medewerkers werd steeds groter.”

Geschiedenis

“Ik ben zelf een optimistisch mens, maar ik heb mij echt wel eens afgevraagd of we deze crisis zouden overleven. Vooral toen er twijfels klonken bij onze integriteit - dat raakt je tot op het bot. Wanneer je heel je leven al bij zo’n club hebt gewerkt, is het meer dan een baan of een bedrijf. Op zo’n moment voel je ook honderd jaar geschiedenis, die begon met een van de grondleggers van het accountantsberoep, Piet Klijneveld in 1917, op je schouders. Hebben wij die erfenis nu verkwanseld? Mijn vrouw was vooral bezorgd of ik niet met een burn out thuis zou komen zitten.”

“Ik wist al snel één ding zeker: ‘Dit nooit meer.’ Maar ook dat we pittige jaren tegemoet zouden gaan, waarin we elkaar vast moesten houden, met een duidelijk doel voor ogen en snel moesten handelen. Dat is ook de reden waarom ik tijdens die NBA-bijeenkomst besloot mijn excuses publiekelijk aan

MET HART EN ZIEL ACCOUNTANT

“Met meer persoonlijke en kwetsbare verhalen kan de sector - ook bij de buitenwereld - meer begrip en sympathie verwerven dan met de stoïcijnse opstelling die nu domineert”, schreef Jan-Willem Wits in april 2021, in een opiniebijdrage op Accountant.nl. Voor Accountant pakt hij zelf de handschoenen op en interviewt een aantal aansprekende accountants uit het veld. Wits heeft een eigen adviesbureau en werkte als communicatieadviseur eerder onder meer voor KPMG en EY.



te bieden, koersend op mijn morele kompas. De komst van Jan Hommen heeft daarna veel vertrouwen teruggebracht. Het lukte vrij snel om de relaties met onze klanten te herstellen. We hebben ook in de voorste linie gestaan om de 53 maatregelen van de NBA te implementeren.”

“Ik ben ervan overtuigd dat we zonder deze crisis de afgelopen jaren nooit zo ver waren gekomen. Je hebt druk van buiten nodig om echt te kunnen veranderen, zeker in een partnergemeenschap waar de meesten rond hun twintigste zijn binnengekomen. KPMG heeft bijvoorbeeld nu een structuurregime waardoor alle benoemingen door externe toezicht-houders worden getoetst en goedgekeurd. In het buitenlandse netwerk vragen ze zich ook af of we knettergek zijn geworden. Ik vind die reis nog niet af.”



‘Ik ben ervan overtuigd dat we zonder deze crisis de afgelopen jaren nooit zo ver waren gekomen.’

Achilleshiel

“Gebrekkige communicatie is onze grootste achilleshiel. Wij zijn allemaal opgevoed met geheimhouding als onze belangrijkste kernwaarde en de angst voor een tuchtrechtelijke of andere juridische procedure of claim. Dan is het even wennen wanneer je in de AvA in gesprek gaat met de aandeelhouders; dat hebben we gewoon nooit geleerd. Inmiddels bestaat steeds breder het besef dat een open en actieve dialoog met onze stakeholders onze *license to operate* bepaalt. We hebben een prima verhaal. Ga daarom gewoon op dat open podium staan, stap in het licht en vertel het hele verhaal.”

“In 2019 ben ik opnieuw gevraagd om *head of assurance* te worden. Dat voelde voor mij ook wel als een erkenning dat zelfs in die zware crisis nooit aan mijn persoonlijke integriteit is getwijfeld. In het gesprek dat ik voor deze benoeming met de AFM moest voeren, kwam een waslijst aan vinkjes voorbij waardoor bij de toezichthouder onder andere omstandigheden alle alarmbellen waren afgegaan. In beeld geweest van het OM. Check. Recidivist. Check. Rechtszaken. Check. Tuchtzaken. Check. Dan voelt het toch als compliment dat je een stempel met goedkeuring krijgt. Bovendien wilde ik graag eens op deze plek zitten met de wind in de zeilen, eigenlijk zoals ik in 2012 verwachtte dat het zou gaan. Ik word nog steeds met enige regelmaat benaderd voor een baan buiten KPMG. Maar dat laat ik vol overtuiging aan mij voorbijgaan. Dit is mijn plek.” ←

CV

Marc Hogeboom werd in 1967 geboren in Amsterdam. Hij studeerde economie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en volgde daar aansluitend de postdoctorale beroepsopleiding voor accountant. In 1990 kwam hij in dienst bij KPMG, waar in 2001 zijn benoeming tot partner volgde. Als *lead partner* of controlerend accountant werkte hij vooral voor financiële instellingen, waaronder ING, ABN Amro, Optiver en Adyen. Van 2012 tot 2015 was hij *head of audit* en lid van de raad van bestuur. Daarna keerde hij terug naar de controlepraktijk. In januari 2020 kreeg hij opnieuw de leiding van de accountancypraktijk, als *head of assurance*. Marc is getrouwd met Lieve, heeft twee kinderen en woont in Amsterdam.