

# KRASSE KNARREN

Piet Hoogendoorn (79 jaar) was ruim vijftien jaar (inter)nationaal bestuurder bij Deloitte en rechtsvoorgangers daarvan. Van 2001 tot 2003 was hij ook voorzitter van het NIVRA. Na zijn vertrek bij Deloitte zat hij nog enkele jaren in de raad van commissarissen van ING. Hoe kijkt hij terug op zijn werkzame periode in de accountancy en ook: hoe kijkt hij naar de huidige praktijk en naar de toekomst? "Ik vind dat de financiële wereld nauwelijks wordt gehoord."

TEKST LUC QUADACKERS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

## ‘De persoonlijke touch moet altijd blijven’

**P**iet Hoogendoorn wordt vlak na de Tweede Wereldoorlog geboren in Zevenhuizen en daar woont hij nu nog steeds. Zijn vader werkt in de agrarische sector en dat lijkt dus Hoogendoorns voorbestemming. "Nou, ik vond het werken op het land best leuk, maar ik had als snel door dat ik daarin niet mijn werkzame bestaan wilde doorbrengen. Na het doorlopen van de dorpsschool was natuurlijk de keuze voor een middelbare school aan de orde. De 'hogere burgerschool' (HBS) was toen vooral iets voor de zoon van de dokter, dominee of burgemeester en dus niet voor mij. Toch ging de hoofdmeester op een gegeven moment bij mijn ouders langs om te vertellen dat ik eigenlijk naar de HBS zou moeten. En dat is ook gebeurd. Ik haalde daar tienenvoor boekhouden en handelsrekenen en het werd dus al gauw duidelijk welke kant ik zou moeten opgaan."

Hoogendoorn komt in zijn jeugd regelmatig accountants tegen, onder andere via het bedrijf van zijn vader. "Als de accountant op bezoek kwam, dan werd mij al gauw duidelijk dat iedereen goed naar hem luisterde en vervolgens ook deed wat hij adviseerde. Hij werd zeer serieus genomen en dat sprak me aan."

Na zijn eindexamen en vervulling van de militaire dienstplicht begint Hoogendoorn daarom in 1963 als assistent-accountant bij Wolf en Co. in Rotterdam. Tegelijkertijd volgt hij de NIVRA-opleiding. In 1970 stapt hij over naar De Tombe/Melse & Co., waar hij in 1972 de RA-opleiding

afrondt. In 1978 wordt hij daar venoot op 33-jarige leeftijd en vijf jaar later bestuursvoorzitter.

*Is dat niet heel jong?*

"Best wel. Het was eigenlijk ook een atypische beslissing. De maatschapsbesturen bestonden vroeger uit partners die nog maar een beperkt aantal jaren te gaan hadden voor hun pensionering. Toen bij ons een paar voorzitters snel na elkaar overleden, werd noodgedwongen besloten om het ook maar eens met een jonger iemand te proberen. Daarvoor werd ik toen gevraagd, in 1983."

### Strategisch plan

De Tombe/Melse is dan na de big four het grootste kantoor in Nederland, met een aantal grote cliënten. Na de start van Hoogendoorn als voorzitter wordt het bestuur verder verjongd.

"We vroegen ons af welke kant we op moesten. Zijn we groot? Zijn we klein? Wat willen we? Wat willen onze cliënten? We maakten toen een strategisch plan en aangezien onze cliënten bij een groot kantoor thuishoorden, besloten we om in 1988 een fusie aan te gaan met TRN Groep/NAM, toen de nummer vier in Nederland. Onze cultuur en cliënten sloten aardig op elkaar aan. Ik werd vicevoorzitter en kreeg de portefeuille buitenland. Het was een bijzondere tijd, want rond 1989 begonnen veel wereldwijde fusies. De internationale *big eight* veranderden in enkele jaren tijd in de *big four*. Na de fusie kwam ik terecht in het executive committee

**‘Als de accountant op  
bezoek kwam, dan  
werd mij al gauw  
duidelijk dat iedereen  
goed naar hem  
luisterde en  
vervolgens ook deed  
wat hij adviseerde.’**



## KRASSE KNARREN

van Touche Ross. Een jaar later zaten we wederom aan tafel om te kijken met wie van de andere kantoren we gingen fuseren. Iedereen sprak met iedereen in die tijd. Uiteindelijk zijn wij in 1989 als Touche Ross met Deloitte, Haskins & Sells internationaal samengegaan tot Deloitte & Touche. En ik werd in 1990 in Nederland voorzitter van wat later Deloitte werd.”

*Wat waren de belangrijkste motieven voor al die fusies?*

“Cliënten eisten in toenemende mate dat hun accountant in elk land aanwezig was waar zij actief waren. Ze wilden niet dat accountants met allerlei nationaliteiten overal in- en uitvlogen. Ze wilden lokale mensen, onder de naam van dezelfde accountant. Het was wel duidelijk dat acht wereldwijde firma's niet in negentig landen konden zitten. De benodigde schaalvergroting en vereiste kennis waren dus belangrijke redenen voor de fusies van big eight naar big four.”

### Wereldwijd

Eind jaren negentig wordt Hoogendoorn gevraagd om *chairman* van de wereldwijde board van Deloitte te worden, gezeteld in New York. Hij blijft wel in Nederland wonen. “Ik ging eens per drie weken een keer naar New York en zat ook heel veel in andere landen. Veel van onze internationale vestigingen waren toen nog franchiseorganisaties. Die hoefden nog niet Deloitte te heten en mochten een eigen systeem van partnerbenoemingen en winstverdeling hanteren.



Cliënten gingen echter steeds meer eisen dat ze een handtekening kregen van de *lead partner*, die ook de rest moest aansturen. Wij werden toen gedwongen om een eenheid te maken van die franchiseclubs. Mijn taak was om de governance van de partnerships verder te ontwikkelen. Daarnaast waren de Oost-Europese landen en China in opkomst en moesten we overal kantoren oprichten. Ik vloog ook de wereld over voor sociale evenementen. Als bijvoorbeeld de ceo in Australië opstapte, dan mocht ik daar even naartoe om een vriendelijk woord te spreken. Dat kostte je in totaal toch al gauw vier dagen tijd. Ik kwam in het weekend soms nog wel hier. Want als je over de hele wereld reist, dan kun je het vaak toch zo plannen dat je vrijdag of zaterdag thuiskomt en zondag weer weggaat. Dan kon ik mijn kinderen en vrouw zien en bijpraten. Ik diende internationaal twee voorzitterstermijnen van vier jaar. Daarna ging ik met pensioen.”

*Welke belangrijke veranderingen heb jij verder meegemaakt?*

“Ik zal er enkele noemen. Toen ik pas bestuurder was kwamen de claims op. Cliënten konden wel hun accountant voor de tuchtrechter slepen, maar ze beseften dat die de gepresenteerde rekening niet kon betalen. Dat sloeg dus om naar het aansprakelijk stellen van het kantoor. Er kwam daardoor meer contact van cliënten met het kantoorbestuur om situaties te bespreken. Ook vroegen belangrijke cliënten om uitleg, als er in de media zaken aan de orde waren die het kantoor raakten. Dat zorgde ervoor dat wij zelf gingen anticiperen en tijdig brieven naar de cliënten en persberichten uitstuurden als er wat aan de hand was. Zo kwamen we als bestuur steeds meer in beeld en kregen we ook noodzakelijkerwijs meer bevoegdheden. Je kon niet meer alles met tweehonderd vennoten bespreken. We stelden later ook een raad van toezicht in, waarin ook externe leden zaten. Wij waren daar heel vroeg mee, jaren voordat dat verplicht werd. En we voerden winstdifferentiatie tussen de partners in. Ook ontstond de *drive* om wereldwijd te zorgen voor dezelfde naam, hetzelfde benoemings- en beloningsbeleid en een soortgelijke opleiding. Alles wat essentieel was voor de goede beroepsuitoefening werd gecentraliseerd. Dat ging ook samen met de noodzaak tot schaalvergroting. In die tijd kwamen ook de multidisciplinaire maatschappen op. Toen zijn structuren ontwikkeld om accountancy, belastingadvies, legal en consultancy onder één merk en één aansturing te organiseren. In de loop der jaren waren er golfbewegingen, waarbij weer disciplines zijn gescheiden of afgestoten en daarna weer zijn teruggekomen, onder andere als gevolg van de onafhankelijkheidsregels. Ik was er overigens steeds groot voorstander van dat consultants en accountants onder één dak verbleven, want die hebben elkaar wel iets te vertellen, maar het kan natuurlijk niet meer bij dezelfde cliënt.”



**‘Cliënten gingen steeds meer eisen dat ze een handtekening kregen van de lead partner, die ook de rest moest aansturen.’**

*De ontwikkelingen lijken dus heel natuurlijk tot stand gekomen?*  
“Ik denk dat de ontwikkeling van het individueel partnership richting een groot kantoor voor een groot deel ontstond door de wensen van de markt. En ik denk dat het goed is, want als je vrij kleinschalig was doorgedaan en je had die grote cliënten moeten bedienen die in de hele wereld actief zijn, dan had je op een gegeven moment als kantoor niet meer meegedaan in het grote spel. Een grote onderneming wil zaken doen met een accountant die de wereld kent, die de markt kent, die omvang heeft, die kwaliteit kan leveren, die adequate IT heeft, die kortom alle kennis en middelen heeft die worden vereist. Dus ik denk dat we er via oude structuren niet waren gekomen. De verandering hielp ons trouwens ook om als accountants tot op de huidige dag een factor van belang te zijn. Als wij iets niet goed doen, dan is dat immers nog steeds groot nieuws!”

*Hoe kijk je tegen de huidige ontwikkelingen aan?*  
“De overheid heeft een grote vinger in de pap in de vorm van toezicht en invloed. Het accountantsberoep is meestal ook een aandachtspunt voor verandering bij het aantreden van een nieuw kabinet. Dan worden organen in het leven

geroepen die het beroep weer eens goed tegen het licht houden. En daar moet natuurlijk altijd wat uitkomen. Die politieke invloed vind ik ingewikkeld. Soms lijken de strengste oplossingen nog niet streng genoeg. De vraag is echter of het ons vooruithelpt en continuïteit en structuur biedt voor het accountantsberoep. Ik ben daar niet uit. Ik vind dat de financiële wereld nauwelijks wordt gehoord en eigenlijk relatief weinig invloed heeft. Er bestaat een groot verschil tussen de financiële markten die hevig afhankelijk zijn van ons werk en de overheid die maar beperkt afhankelijk is van wat wij doen. Daar zag en zie ik een discrepantie die nog steeds niet is opgelost. Daar zit ruimte voor verbetering.”

### **Platform**

“Ik zou graag een platform zien van gebruikers van financiële diensten. Cliënten hebben een duidelijke mening over wat wel en niet goed voor ze is, wat goed is voor hun bedrijfstak en voor de financiële wereld in het algemeen. Die geluiden horen we veel te weinig. En er wordt te weinig mee gedaan door de politiek. Goed nieuws is geen nieuws. Maar het was ook wel anders. In mijn tijd hoorde je cliënten wel eens zeggen dat accountancy een *commodity* is en dat je moest gaan voor de laagste prijs, omdat de handtekening overal evenveel waarde had. Het was ook zaak om de accountant weg te houden uit de rvc- en aandeelhoudersvergadering, ‘want ze zeggen alleen maar dingen die je toch niet wilt horen op dat moment’. Gelukkig kwam de accountant meer op de voorgrond, ook door de politiek. Dat werkt her en der goed. Maar de stem van de marktpartijen mag best beter worden geanalyseerd. De overheid heeft nu nog vaak de overhand, het is te eenzijdig. Een goed voorbeeld van hoe het ook kan, is denk ik de ontwikkeling van de corporate governance codes, die een goede afspiegeling vormen van de meningen van diverse partijen. Het zou dus mooi zijn als er een platform van gebruikers van financiële diensten zou zijn, waarin alles zich verenigt en dat ook bevoegdheden heeft om dingen te doen. Anders krijg je steeds weer nieuwe commissies, die vooral worden gedreven door wat er de afgelopen tijd in de krant stond.”

*Wil je nog wat kwijt over de toekomst van het beroep?*

“Dat moet je eigenlijk niet aan een 79-jarige vragen. Ik zou wel willen adviseren om altijd het beroep intact te houden en in het beroepsprofiel ook op te nemen dat er een meerwaarde moet bestaan voor de gebruikers van financiële diensten. De controle moet niet gaan over het afvinken van een paar duizend regeltjes. Er blijft altijd een stuk mensenwerk inzitten, zeker bij de vraag of we er onze naam aan kunnen en willen verbinden. Ik zie dus niet gebeuren dat alles door AI kan worden overgenomen. De persoonlijke *touch* moet altijd blijven. Laat professionaliteit de drijfveer zijn!” ←