

# KPMG'ers moeten meer doen dan op omzet jagen

De accountantfirma kan niet groeien in de klassieke controlerol. Topman Albert Röell zet daarom in op zekerheid bieden over niet-cijfermatige zaken zoals fraude, integriteit en duurzaamheid

Pieter Conwenbergh en Jeroen Heerma Amsterdam

Albert Röell, de van Kas Bank afkomstige bankier, staat inmiddels directkwart jaar aan het roer bij KPMG. Het accountants- en advieskantoor heeft zich onder zijn voorzanger Jan Hommen aan zijn eigen haren uit het moeras getrokken. De crisis van 2014 is bezworen en KPMG heeft weer het voordeel van de twiifel. Röell staat voor de opgave het herstel te beslechten en in te wagen het in te slaan. Zijn werkwerk bestaat voor een groot deel uit praten met collega's en klanten, vertelt hij in zijn eerste gesprek met deze krant sinds zijn aantreden bij KPMG. Uit die gesprekken heeft Röell inmiddels wel een idee gekregen welke richting hij moet. Een blauwprint is het nog niet. Sommige denkrichtingen formuleren hij nog als een vraag.

Low-trustsamenleving hebben mensen geen vertrouwen in, en slager die zijn eigen vles keurt'. Een gebrek aan vertrouwen is niet zo goed voor de samenleving, maar geeft een organisatie als KPMG wel de kans om zijn maatschappelijke rol — zekerheid verschaffen — breder te zoeken.

Bijkomend voordeel is dat assurance niet alleen een zaak is van de accountants, maar ook van de adviespraktijk. Bijvoorbeeld door de inzet van specialismen uit de adviespraktijk, zoals data-analyse, om de kernprocessen van bedrijven veel beter te kunnen analyseren. 'Het hangt in tussen de klassieke accountantscontrole en de adviespraktijk en biedt de mogelijkheid de twee te combineren', zegt Röell. 'Het is niet alleen een zaak van de accountant, maar ook van de adviseur. Het hangt in tussen de klassieke accountantscontrole en de adviespraktijk en biedt de mogelijkheid de twee te combineren', zegt Röell. 'Het is niet alleen een zaak van de accountant, maar ook van de adviseur. Het hangt in tussen de klassieke accountantscontrole en de adviespraktijk en biedt de mogelijkheid de twee te combineren', zegt Röell.

Maar een grotere rol in assurance vertelt wel dat de kraan niet lecht bij de loodgieter. Of zoals Röell het formuleert: 'De accountant moet wel consistent zijn in zijn kwaliteit en niet in opspraak raken. En daar is nog werk te doen, zegt Röell. Over het eindresultaat van het werk van de KPMG-accountants maakt hij zich geen zorgen, maar op de weg ernaartoe, bijvoorbeeld bij de dossiervoering, gaat het nog niet altijd goed. KPMG kan bovendien de erfenis van hoofdlijndossiers uit het verleden, zoals

Dat neemt niet weg dat hij ook zijn gedachten heeft laten gaan over de vraag hoe KPMG de komende jaren zijn geld gaat verdien. 'De traditionele accountantscontrole van financiële cijfers is geen toekomst', zegt hij. 'Het totaledgebouwde proces waarbinnen veel grote bedrijven in Nederland verplicht een andere accountant hebben moeten zoeken, zet bovendien de tarieven onder druk. De groei zit daarom niet in audit (financiële controle, red.), maar in advieswerk en assurance'.

Assurance? Daar waar financiële audit ophoudt, begint de assurance', zegt Röell. Dat staat voor zekerheid geven. Niet over financiële cijfers, maar over zaken als integriteit en fraude, de kernprocessen van een onderneming en over duurzaamheid. 'Bedrijven willen over een breder spectrum van zaken zekerheid. Daar vragen staatschouwers, toezichthouders en samenleving ook om. De kernprocessen van de onderneming. Hadden we daar niet interne accountants voor? Röell denkt van niet. 'Onze samenleving heeft zekerheid van "high trust" naar "low trust". Dit in een

Assurance? Daar waar financiële audit ophoudt, begint de assurance', zegt Röell. Dat staat voor zekerheid geven. Niet over financiële cijfers, maar over zaken als integriteit en fraude, de kernprocessen van een onderneming en over duurzaamheid. 'Bedrijven willen over een breder spectrum van zaken zekerheid. Daar vragen staatschouwers, toezichthouders en samenleving ook om. De kernprocessen van de onderneming. Hadden we daar niet interne accountants voor? Röell denkt van niet. 'Onze samenleving heeft zekerheid van "high trust" naar "low trust". Dit in een

Assurance? Daar waar financiële audit ophoudt, begint de assurance', zegt Röell. Dat staat voor zekerheid geven. Niet over financiële cijfers, maar over zaken als integriteit en fraude, de kernprocessen van een onderneming en over duurzaamheid. 'Bedrijven willen over een breder spectrum van zaken zekerheid. Daar vragen staatschouwers, toezichthouders en samenleving ook om. De kernprocessen van de onderneming. Hadden we daar niet interne accountants voor? Röell denkt van niet. 'Onze samenleving heeft zekerheid van "high trust" naar "low trust". Dit in een



Albert Röell: 'Past het partnersmodel wel bij een organisatie die het publieke vertrouwen moet dienen?' FOTO: KAYO TAN/VOORHEFT.PD

Vestia. Intreuk. Weg! en de kwestie van de beslisingfranchise rond het hoofdkeur, nog steeds niet afsluiten. 'Ik heb daarvan', zegt Röell. 'We hebben in het verleden domme dingen gedaan en ik wil daar zo snel mogelijk vanaf'. Maar niet tot iedere prijs, zegt hij er direct bij richting de partijen die grote schadeclaims klaar hebben liggen. 'We streven ernaar de nog overgebleven klantensiers zo snel mogelijk op te lossen, via de rechter of anderszins. Als we een redenvaardige zaak denken te hebben, brengen we die voor de rechter. Ook als dat uit publiek fatr oogpunt niet aantrekkelijk is'.

Intussen blijft KPMG hard werken aan zijn maatschappelijke rehabilitatie. Alle registeraccountants moeten dit jaar van beroepsorganisatie NBA een eed afleggen. KPMG doet er een schepje bovenop. Alle 2900 medewerkers leggen deze zomer een belofte af dat zij het maatschappelijk belang en het klantbelang centraal zullen stellen bij hun werk. Om te voorkomen dat dat een administratieve handeling wordt, bereiden zij zich momenteel voor in zogenaamde dialoogsessies. 'De mensen van KPMG hebben een maatschappelijke plicht die groter is dan de P&L (resultaten)kenning, red.)' managen', vat Röell samen.

Deze nieuwe cultuur kan ook consequenties hebben voor de organisatie. Röell heeft zijn mijfels over het traditionele piramide model bij de grote accountantskantoren, die ieder jaar opnieuw grote aantallen jonge mensen aannemen en opleiden. Slechts een klein deel vertakt de top en wordt partner, de rest loopt. 'Jongere werknemers moeten KPMG minder als een opleidingsinstelling gaan zien en meer als een bedrijf

## 'We hebben in het verleden domme dingen gedaan en ik wil daar zo snel mogelijk vanaf'

<b>CV</b>
1959
<b>Geboren op 6 juli</b>
1977-1982
<b>Studeert rechten aan de Universiteit Utrecht</b>
1989-1991
<b>Consultant bij McKinsey</b>
1991-1994
<b>Hoofdmarketing Nationale Nederlanden</b>
1994-2002
<b>Diverse managementfuncties ING Groep</b>
2002-2004
<b>Directeerd Centraal Bankers</b>
2005-2015
<b>Bestuursvoorzitter Kas Bank</b>
2015-heden
<b>Bestuursvoorzitter KPMG</b>

waar ze echt willen werken. Ze moeten bewust kiezen voor KPMG, zoals jonge bankiers kiezen voor de Triodos-bank. Dat moet ook helpen bij het borgen van normen en waarden bij KPMG. Hij denkt na over mogelijkheden om de betrokkenheid te vergroten. Een ervan is om jongere werknemers al eerder te oog te geven tot een vorm van aandelebouderschap.

De klassieke partitrustructuur staat wat Röell betreft dus ter discussie. Ook om andere redenen. 'Ik vraag mij af of het partnersmodel wel past bij een organisatie die het publieke vertrouwen moet dienen. Vanuit het oogpunt van risicobeheersing is het bedrijfsmatige model niet een hiërarchische structuur meer geschikt.

Om de organisatie minder gericht te laten zijn op winst en omzet — in het verleden een reden dat de accountantscontrole rekortschoot — wil Röell ook partners opleiden die niet in de eerste plaats op omzet jagen. Naast 'rainmakers' (mensen die veel nieuwe opdrachten binnenhalen) moet er bij KPMG ook ruimte zijn voor 'stamakers', mensen die collega's opleiden en goed laten functioneren.

Daar hoort een ander maniere van belonen bij, die minder op financiële doelstellingen is gericht, en meer op kwaliteit. Onder Jan Hommen is daar al een grote stap in gezet. Hij heeft of key performance indicators' gehintroduceerd, waarvan er maar één over omzet gaat. Andere indicatoren zijn kwaliteit, klanttevredenheid en medewerksbetrouwbaarheid. Ook de verschillen in beloning zijn kleiner gemaakt. Maar verrijping is nog mogelijk. Want, zoals gezegd, voor Röell is geld niet de primaire drijfveer van het nieuwe KPMG.

“Jongere werknemers moeten KPMG minder als een opleidingsinstituut gaan zien en meer als een bedrijf waar ze echt willen werken. Ze moeten bewust kiezen voor KPMG”