

# 'KPMG was de norm, nu niet meer'

**Interview Jan Hommen** Topman gaat de „onacceptabele” resultaten van KPMG aanpakken.

Door onze redacteurs

**Anne Dohmen en Teri van der Heijden**

**AMSTELVEEN.** Het is „een worsteling” voor bestuursvoorzitter Jan Hommen. Opnieuw is het KPMG dat slecht afsteekt tegen de andere drie grote accountantskantoren. Uit het rapport dat toezichthouder AFM gisteren publiceerde, bleek dat zeven van de tien onderzochte accountantscontroles van KPMG „onvoldoende” zijn. Een „onacceptabele” score, vindt de 71-jarige Hommen. Een onvoldoende betekent dat accountants hun handtekening onder een jaarrekening zetten terwijl ze volgens de AFM niet konden weten of de gegevens daarin wel kloppen. Concurrenten Deloitte en PwC kregen vier onvoldoendes, EY drie. Vanwaar dat verschil? Hommen, die in mei aantrad, heeft geen flauw idee.

Op de dag dat „toekomst en verleden samenkomen” - naast het AFM-onderzoek verscheen gisteren ook een rapport met maatregelen die de problemen in de beroepsgroep moeten oplossen - wordt Hommen omringd door groene verhuisbakken. Hij maakt plaats voor een toekomstige huurder, die de hoge lasten van het KPMG-hoofdkantoor omlaag moet brengen. Maar hij verplaatst zich ook omdat hij zichtbaarder wil zijn in het bedrijf. Het liefst was Hommen, bekend van zijn werk als bestuursvoorzitter van ING, verhuisd naar een plekje pal naast de hoofdingang. Als een soort poortwachter „achter een glazen wand”. Dat mocht niet van de architect. Nu wordt het de tweede verdieping van het gebouw, bij de accountants en de adviseurs. „Ik ga tussen iedereen in zitten.”

#### **Was deze slechte uitkomst een schok?**

„Ik wist al dat het niet goed was. Maar zeven van de tien controles onvoldoende, dat is gewoon onacceptabel. En zeer teleurstellend.”

#### **Hoe komt het dat KPMG zoveel beroerder scoort dan de andere drie kantoren?**

„Ik weet het niet. Dat is nog iets waar ik zelf ook mee worstel. Ik kan het op het ogenblik niet uitleggen. Maar ik kan het ook niet meer veranderen. Het is wat het is - en het is niet goed. We gaan het aanpakken, dat is mijn taak. Ik kan heel veel dingen gaan analyseren, maar ik kan het niet veranderen. Ik moet zorgen dat het beter wordt. Dat het snél beter wordt.”

#### **Het onderzoek van de AFM is maar een selectie. Gaat KPMG nu zelf onderzoeken welke controles nog meer niet goed zijn uitgevoerd?**

„De AFM zegt: het zijn er maar tien, het is niet gezegd dat de rest ook niet goed is. In hun onderzoek zijn de risicovolle controles eruit gelicht. Maar we kijken vooruit. Ik wil dat er voortaan een betere inschatting gemaakt wordt van de risico's op het moment dat we een opdracht aannemen. En ik wil dat er een extra controle komt als er risicovol werk gedaan is. Zodat ik kan zeggen - want ik ben hier de eindverantwoordelijke - dat we er alles aan hebben gedaan om te zorgen dat die kwaliteit omhooggaat.”

#### **Legt u sancties op aan de accountants die verantwoordelijk zijn voor deze onvoldoendes?**

„Dat mag u wel aannemen, ja.”

#### **Wat voor sancties?**

„Daar kan ik niet individueel op ingaan. Maar in het algemeen kunnen de consequenties zeer ernstig zijn.”

#### **Zijn ontslagen denkbaar?**

„Ook.”

#### **Dat is wel pech voor de accountants wiens controle er toevallig net is uitgelicht.**

„Ja, kijk... The world is not fair.”

KPMG heeft niet gewacht met actie ondernemen tot de dramatische resultaten van



**Jan Hommen.** „Ik moet zorgen dat het beter wordt. Dat het snél beter wordt.”

het onderzoek van toezichthouder AFM openbaar werden. Eerder deze maand stemden de 167 partners - de gezamenlijke eigenaren van het kantoor - in met een reeks maatregelen. KPMG gaat een raad van commissarissen met externe leden aanstellen. Tot nu toe waren de partners zelf verantwoordelijk voor het toezicht. Ook worden de partners voortaan beloofd op basis van de kwaliteit van hun werk en krijgen ze geen bonussen meer. Een deel van de winst krijgen ze pas na een paar jaar uitgekeerd. Als blijkt dat ze een „aantoonbaar verwijtbare” fout hebben gemaakt, wordt een deel ingehouden.

#### **Welke maatregelen kunnen we nog meer verwachten?**

„We zijn bezig de cultuur te veranderen. Op basis van een enquête hebben we zeven gebieden vastgesteld waarvan wij vinden dat we ze moeten aanpakken. We hebben de organisatie gevraagd: wie wil er meedoen? Tweehonderd mensen meldden zich direct aan. Van partners tot medewerkers.”

#### **Een van die gebieden is het herstel van publiek vertrouwen. Hoe gaat u dat doen?**

„Door meer transparantie.”

#### **Transparantie waarover?**

„Over alles.”

#### **Kunt u een voorbeeld noemen?**

„We gaan in onze kantoren televisieschermen ophangen waarop we het bijvoorbeeld laten zien als de AFM een negatief rapport heeft uitgebracht. Maar we tonen ook de goede dingen. We laten de wereld zien wat er hier gebeurt.”

#### **Televisieschermen ophangen is een interne maatregel. Transparantie suggereert openheid naar iedereen. U zou bijvoorbeeld kunnen publiceren hoeveel ervaren partnersuren KPMG in opdrachten steekt en hoeveel uren van beginners - ervaring draagt bij aan de kwaliteit.**

„Dat zouden we kunnen doen. Mijn ervaring is: zodra je dingen meet en de resultaten deelt, worden processen aangepast en veranderen gedrag en cultuur. En ja, de resultaten die we beschikbaar hebben, publiceren we in ons volgende transparantieverslag in december.”

#### **De maatregelen moeten leiden tot een cultuurverandering. Wat voor cultuur is er dan bij KPMG?**

„De cultuur moet zijn dat er veel meer naar de collectiviteit gekeken wordt.”

#### **Nu kijkt iedereen naar zichzelf?**

„Niet iedereen. Maar het kan beter. Dat betekent dat je er belang bij hebt dat het KPMG goed gaat. En dat dat belangrijker is dan je individuele belang. Ik wil dat KPMG een lerende organisatie wordt, die leert van fouten. Met een cultuur van openheid en kwetsbaarheid. Dat gaan we nu proberen te realiseren.”

#### **In een reactie op het rapport van de AFM schrijft KPMG: we willen weer de norm worden in het accountantsberoep. Was KPMG dat dan ooit?**

„Ja, dat denk ik wel. KPMG is een van de grondleggers van het accountantsvak.”

#### **Wanneer is KPMG die positie verloren?**

„Niemand luidt een bel en zegt: nu verliest KPMG z'n positie. We waren het, maar we zijn het niet meer.”

#### **KPMG was de accountant van Philips toen u er financieel directeur was. Zou u nu opnieuw met KPMG in zee gaan?**

„Jazeker. Je kijkt voor een heel groot gedeelte naar de mensen met wie je werkt. Er lopen hier echt topmensen rond. Helaas zijn er ook mensen die geen topniveau hebben en die dit soort problemen hebben veroorzaakt. Die gaan we dus ook aanpakken.”

FOTO: MARCEL SAMUELS/HH