

‘Samen beter’, was een van de motto’s bij het toenmalige Moret & Limperg, de eerste werkgever van Hugo Hollander (60). Het is hem altijd bijgebleven en nog steeds een rode draad in de manier waarop hij partner en accountant wil zijn. Na ruim dertig jaar voor de big four te hebben gewerkt, begon hij in 2016 zijn eigen accountantskantoor met de veelzeggende naam Share Impact Accountants. “Het leukste van dit werk is dat je maatschappelijk relevant bent en het samen met anderen mag doen.”

TEKST JAN-WILLEM WITS BEELD CHRISTIAN KEIJSERS

# ‘Dit gesprek mag niet alleen over mij gaan’

**"A**nvankelijk wilde ik na mijn middelbare school als officier in opleiding bij de marine, maar ik kwam er als jonge adelborst al snel achter dat ik daar niet thuis hoorde. Ik rolde toen het accountantsvak in. Ik kreeg het ook niet van huis mee. Mijn vader werkte als vertegenwoordiger in technische apparatuur en mijn moeder was thuis, ook omdat mijn autistische broer veel aandacht nodig had en mijn vader een groot deel van mijn jeugd niet bij ons woonde. Als kleuterjuf heeft ze zich later tot predikant ontwikkeld. Ze staat nog steeds, met haar bijna negentig jaar, regelmatig op de kansel.”

## Curaçao

“Na zes jaar bij Moret & Limperg kwam ik voor mijn gevoel op een dood spoor terecht. Ik weet dat veel accountants hun hele leven lang bij dezelfde organisatie blijven, maar dat heeft mij nooit weerhouden om naar mijn intuïtie te luisteren en een andere plek te zoeken als het niet goed meer voelde. Kennelijk heb ik van tijd tot tijd ook een nieuwe uitdaging nodig. Die kreeg ik bij KPMG, toen ik in 1992 naar Curaçao kon verhuizen. Het internationale heeft mij altijd erg aangetrokken. Daar werkte ik vier jaar, daarna kwam ik met mijn toenmalige vrouw en twee jonge kinderen terug naar Nederland.

Het enorme hoofdkantoor van KPMG in Amstelveen voelde aan als een gesloten bastion. Daarop besloot ik weer te bewegen. In 2002 ging ik terug naar wat inmiddels EY was geworden, werd ik partner en gaf ik de laatste jaren leiding aan de duurzaamheidstak, als opvolger van Dick de Waard. Jarenlang werd daar door de andere partners met argusogen naar gekeken. Kan je daarmee ooit geld verdienen? Dat is nu nauwelijks meer voor te stellen.”

## Opschrijfboekje

“Ik was voorzitter van kantoor Den Haag, wat altijd een eigen en hele plezierige plek binnen EY had. →



**‘Jonge mensen  
kijken ook naar wat  
er gebeurt in het  
partnerschap en zien  
dat het hoge inkomen  
niet altijd opweegt  
tegen de risico’s en  
werkdruk.’**

# ‘Achteraf was het een heel verstandige keuze dat ik bij de big four ben weggegaan.’

In 2015 ging ik met een bijzondere leiderschapsreis in Zuid-Afrika mee, met alleen het hoogst noodzakelijke en een slaapplek in de open lucht. ‘Wat zou ik eigenlijk met de rest van mijn leven willen?’, noteerde ik in een opschrijfboekje dat ik nog steeds heb. Doorgaan als partner of een nieuwe weg inslaan? In gesprekken met de toenmalige leiding van EY besloot ik toen mijn eigen weg te volgen. Op zich voelde dat wel verdrietig en onzeker, ook omdat ik 52 jaar was en dus niet op de bank kon blijven zitten. Ik investeerde toen in een exotische theewinkel, maar het was wel helder dat ik daarvan niet kon leven. Uiteindelijk heb ik besloten om een eigen accountantskantoor te beginnen. Maar wel een kantoor echt anders dan de big four en volledig gericht op de maatschappelijke functie van de accountant.”

## Procesbegeleider

“Achteraf was het een heel verstandige keuze dat ik bij de big four ben weggegaan. Je maakt toch deel uit van een systeem, waarin het partnerschap en alles wat daarbij hoort het allerbelangrijkste is. Dat doet soms rare dingen met mensen. Slechts 1,3 procent van de Nederlandse beroepsbevolking verdient meer dan een ton. De partners bij een groot accountantskantoor gaan met een veelvoud naar huis en lijken te vergeten dat dat enorme bedragen zijn. Ook ik had in die tijd een dergelijk inkomen, maar door de ontwikkelingen rond duurzaamheid

werd het bij mij duidelijk dat dit voor mij persoonlijk niet een bestendig businessmodel is. Bij een fiscalist of een advocaat kan je nog uitleggen dat zij hun factuur voor de cliënt terugverdienen. De auditpartners bij de grote kantoren zijn toch vooral procesbegeleider.”

## Carrière

“Het is een prachtige reis, als je na hard werken op je 35ste partner wordt bij een van de grote kantoren. Keerzijde is dat je vaak op je 55ste plaats moet maken voor nieuwe partners. In die twintig jaar moet je het verdienen. Het risico dat het verkeerd gaat, is veel groter dan vroeger. Dat zag je dit jaar bij een van de big four in Nederland, waar de partners een miljoenenboete van de Amerikaanse audit regulator PCAOB kregen waaraan iedereen moest meebetalen. Maar ook individuele partners zijn veel kwetsbaarder. Het vinden van een goed team om je bij de opdracht terzijde te staan is cruciaal en dat wordt steeds ingewikkelder. Trainees kiezen na een aantal jaren en veel overuren vaak niet meer om verder te gaan in de accountancy. Jonge mensen kijken ook naar wat er gebeurt in het partnerschap en zien dat het hoge inkomen niet altijd opweegt tegen de risico's en werkdruk.”

## Keukentafel

“Ik begon in 2016 letterlijk aan de keukentafel. Het was voor mij meteen helder dat ik het anders wilde doen.

Kwaliteit en de maatschappelijke rol van de accountant stonden en staan echt voorop. Dit werkt door in alles, zoals ons (lage) *leveragemodel*, cliënt-acceptatie gericht op bedrijven met maatschappelijke relevantie en focus op onafhankelijkheid. Gekscherend hebben we het op kantoor soms over onze *unbalanced score card*, omdat we onze prestaties voor 40 procent aan kwaliteit relateren en niet de gebruikelijke 25 procent. We doen in principe alleen audits. Voor andere disciplines maken wij gebruik van een netwerk van specialisten. We werken vooral voor maatschappelijke organisaties, in de culturele sector bijvoorbeeld. En we leggen nu de laatste hand aan voorbereidingen om een B Corp (*social impact-certificering*) te worden. Hiermee willen wij ons eigen profiel onderstrepen. Daarbij hoort ook een ander verdienmodel en een andere partnerbeloning. Ik zou het niet kunnen uitleggen aan mijn opdrachtgevers, die vrijwel altijd onder de Wnt vallen, wanneer ik veel meer verdien dan de directeur. Ik heb een prima inkomen, maar het meeste van de overwinst gaat terug in het bedrijf, om te kunnen investeren in innovatie, personeel, opleidingen en duurzaamheid.”

## Buurman

“*Share impact* kwam uit de startblokken door mijn ontmoeting met Erik Arxhoek, die bij Deloitte was weggegaan. We konden echt lezen en schrijven met elkaar. Buurman en



## CV

Hugo Hollander werd in 1964 geboren en groeide op in Den Haag. Na de middelbare school en een korte flirt met de Koninklijke Marine ging hij in 1984 werken bij Moret & Limperg, naast zijn accountantsopleiding bij het NIVRA. In 1989 kwam hij in dienst bij KPMG, aanvankelijk in Gouda en daarna op Curaçao. Na zijn terugkeer in Nederland startte hij bij de bankensector van KPMG in Amstelveen. In 1997 keerde hij terug naar EY, waar hij in 2002 partner werd. Van 2006 tot en met 2012 was hij kantoorvoorzitter Den Haag en daarna verantwoordelijk voor de duurzaamheidsafdeling van EY. In 2016 begon hij voor zichzelf, samen met Erik Arxhoek. Hugo is ook kwaliteitstoetsers van andere accountantskantoren voor de NBA en vervulde verschillende rollen als commissaris en toezichthouder. Hij is getrouwd met Wendy van Bodegom, heeft samen met haar een samengesteld gezin en zeven volwassen kinderen. Hij woont in Rotterdam.

Buurman werden we op kantoor met een grijs genoemd. In 2020 hebben we voor het eerst een periodieke medische keuring laten doen, een gebruik dat ik kende van EY. Bij Erik was het mis. Prostaatkanker. Twee en een half jaar later was het voorbij. Ik was in Londen toen ik het telefoontje kreeg en heb in de metro zitten huilen. Samen met de vier medewerkers van het eerste uur, die Erik actief meemaakten, sta ik nog regelmatig bij hem stil. Zijn devies 'Standvastig als het moet, pragmatisch als het kan',

staat op een tegeltje op ons kantoor, als eerbetoon voor Erik. Ik heb enkele maanden geleden in een interview met het FD over hem verteld. Het was ontroerend hoeveel positieve reacties ik daarop kreeg, ook van en voor zijn vrouw en kinderen, die ik vooraf om toestemming had gevraagd."

### Lifeline

"Wij hebben een open en mensgerichte cultuur en zijn een divers en inclusief kantoor. Ik heb steeds meer ontdekt dat dat het beste past bij wie

en wat ik wil zijn. Ik wil weten wat mensen drijft, verbinding maken en diversiteit en inclusiviteit voorop stellen. We hebben nu dertig medewerkers, waarvan een groot aantal een buitenlandse achtergrond heeft. Dat is niet alleen een bewuste keuze, maar ook een absolute noodzaak. Nieuwe mensen zijn de *lifeline* van ons bedrijf om verder te kunnen groeien. Die krijg je niet door alleen op de Nederlandse arbeidsmarkt te zoeken. Ik ben zelfs naar het buitenland gegaan om zelf ervaren mensen te werven." →



## MET HART EN ZIEL

“Met meer persoonlijke en kwetsbare verhalen kan de sector meer begrip en sympathie verwerven dan met de stoicijnse opstelling die nu domineert”, schreef Jan-Willem Wits in 2021 in een opiniebijdrage op Accountant.nl. Voor Accountant pakt hij via een reeks interviews zelf de handschoen op. Wits heeft een eigen adviesbureau en werkte als communicatieadviseur eerder onder meer voor KPMG en EY.

‘Ik begrijp dat een investeerder de efficiency kan verhogen, maar dat is ons doel niet.’

## Ambacht

“De gemiddelde leeftijd ligt bij ons tussen de 25 en 35 jaar. Een accountant is echt een ambachtsmens en daarom is het fantastisch om in een soort meester-gezel-verhouding jonge mensen het vak te leren. Dat begint al met iets heel basaal als het schrijven van een goede en leesbare brief. Ik ben ook geen partner die de hele dag in zijn kantoor zit. Bij de klant of in ons openplankantoor schuif ik gewoon aan waar er plek is en help mee wanneer daaraan behoefte is. Zeker in deze tijd moet je echt zuinig zijn op je mensen. Sommigen werkten eerst bij de grote kantoren en hadden na het eerste kwartaal driehonderd overuren staan! Dan pleeg je gewoon roofovername op mensen. Erik en ik hebben dat direct afgeschaft. Een gezonde werk-leven-balans is essentieel om goed werk in continuïteit te kunnen leveren.”

## Krapte

“Door ons eigen profiel en specialisatie op woningcorporaties en gesubsidieerde instellingen weten steeds meer organisaties ons te vinden. Soms krijg ik wel drie of vier keer per

week een telefoontje, omdat organisaties op zoek zijn naar een nieuwe accountant. Deels omdat de grote accountantskantoren kiezen voor grotere opdrachten, maar ook omdat veel middelgrote en kleinere accountantsorganisaties zich steeds meer focussen op het mkb. Bijna alle organisaties, waar wij voor werken, hebben te maken met subsidies en bijzondere geldstromen. Dat vinden accountants maar lastig en ingewikkeld. Dat baart mij wel zorgen. De oobmarkt is al heel klein en ik voorzie dat ook voor de kleinere en/of complexere wettelijke controles het steeds lastiger wordt om een accountant te vinden. Natuurlijk moeten alle organisaties die de wettelijke status hebben, waaronder woningcorporaties en gesubsidieerde organisaties, tegen redelijke voorwaarden een accountant kunnen vinden om de boeken te controleren. Ook dat is een publiek belang.”

## Private equity

“Als het blijft lukken om nieuwe gemotiveerde mensen te vinden, willen we zeker groeien. Andere kantoren willen weleens over een

fusie spreken. Door die gesprekken aan te gaan zie je helder de verschillen in cultuur, bedrijfsvoering en kwaliteit, waaraan wij allemaal sterk hechten. Waarom zou je dan samengaan? Natuurlijk zie ik de consolidatieslagen in onze sector die worden aangejaagd door private-equitypartijen. Op zich begrijp ik het voordeel van extra kapitaal, om daarmee groei en innovatie mogelijk te maken. Ik heb ze zelf ook periodiek aan de lijn gehad. Ik begrijp dat een investeerder de efficiency kan verhogen, maar dat is ons doel niet. Ik verwacht wel dat de AFM de boel goed in de gaten houdt en vooral oplet dat het sturen op kpi's niet ten koste gaat van de kwaliteit. Bij een dierenarts, waar private equity heel actief is en waarvan we allemaal de gevolgen zien, kunnen mensen nog de keuze krijgen om een bepaalde behandeling wel of niet te doen. Bij een verplichte controle heb je die vrijheid niet. Ik kan geen concessies doen aan de controlestandaarden, omdat een externe investeerder vindt dat ik meer rendement moet maken. Dan kan ik net zo goed meteen mijn vergunning bij de AFM inleveren.” ←