

# “Internationalisatie is de weg voorwaarts”

Hij krijgt een van de mooiste banen die er is, vindt hij zelf. Herman Dijkhuizen bereidt zich momenteel voor op het bestuursvoorzitterschap van de Nederlandse tak van een van de grootste accountantskantoren ter wereld: KPMG. Hij schuwt het nemen van beslissingen niet, maar houdt ook van de menselijke maat en interactiviteit. “Ik hecht ontzettend veel waarde aan de mensenkant en wil graag in dialoog blijven met de buitenwereld. De menselijke maat is erg belangrijk bij goed leiderschap.”

Tekst Wouter Boonstra | Fotografie Ron Zwagemaker

Enkele maanden voor zijn benoeming spreken we Herman Dijkhuizen (47), de aanstaande bestuursvoorzitter van KPMG. Bij binnenkomst wijst hij op de portretten van zijn kinderen aan de muur. We kijken naar twee vrolijke peuters. “Inmiddels zijn ze 15 en 12 jaar”, aldus Dijkhuizen, “Die portretten moeten hoognodig worden vervangen.” Zelf zag Dijkhuizen op jonge leeftijd de eerste hartoperatie op televisie waarbij hij de verrichtingen van dr. Bernard zo indrukwekkend vond dat hij hartchirurg moest en zou worden, gedreven en gepassioneerd als hij toen al was. Met deze gedachte in zijn achterhoofd volgde hij gymnasium-B, waarbij hij de economische vakken links liet liggen. “Maar toen ik 18 was, brak er een gewricht in mijn duim en kon ik geen hartchirurg meer worden. Toen ben ik een jaartje gaan werken en kwam ik in aanraking met het accountantsvak.”

## Hoe kwam u dan precies bij KPMG terecht?

“Ik zag een advertentie van het KKC, het tegenwoordige KPMG, en in hun logo stond een wereldbolletje en dat sprak me aan. Mijn vader was gezagvoerder bij Shell, dus voor ons was de wereld altijd groter dan het Bergen waar we woonden. Ik kende KKC verder helemaal niet, maar ik wilde graag werken voor een organisatie met internationale impact. Een venoot van KKC kende mij trouwens wel weer, omdat het de vader was van een klasgenoot.”

## Speelt die internationale impact nog steeds een grote rol?

“Dat is een goede vraag. De wereld zoals die is, is niet de Nederlandse wereld. Dat zie je aan alles. Internationalisatie is de weg voorwaarts. De vraag is hoe je dat doet en wanneer je dat doet. Maar dat het gebeurt, is onafwendbaar.”

**Dat is alleen een beetje uitgesteld, begreep ik. (KPMG Nederland zal voorlopig niet opgaan in een grote Europese accountants- en adviesorganisatie. Het bestuur kreeg vorig jaar tijdens de aandeelhoudersvergadering net niet de vereiste tweederde meerderheid van de partners achter zich.)**

“Wij hebben vorig jaar gestemd en het toen niet gehaald. Vervolgens hebben we met onze partners besloten een heel serieus en zorgvuldig traject te doorlopen. We houden daar een grote partnerconferentie over en als we zover zijn zullen we daar ook naar de buitenwereld toe over communiceren.”

## Hoe komt zo'n onverwachte tegenvaller aan? Het bestuur verloor de stemming op één stem!

“Juridisch gezien kwamen we één stem tekort voor een tweederde meerderheid, maar in een partnership moet je ook met elkaar een stap willen maken. Je hoeft niet 100 procent te halen, maar één stem meer is ook niet het antwoord. We doen er nu goed aan eerst de strategie neer te zetten en te kijken wat we willen zijn, hoe we ons willen onderscheiden en welke stappen we daarvoor willen ondernemen. Dat traject geeft weer nieuwe energie, merk ik, ook aan de mensen. Als we de visie en strategie delen met onze collega's tijdens gezamenlijke sessies, dan vliegen de vonken er vanaf. Mensen zijn heel enthousiast en willen het vaak nog ambitieuzer.”

## U praat dus met alle partners over de toekomst?

“Ja, we praten met partners en directors over wat we tot nu toe hebben gedaan, de strategie, de visie, onze kernwaarden. Op basis van deze uitkomsten gaan we kijken wat we op het gebied van internationalisatie willen gaan doen.” >>



## Herman Dijkhuizen toekomstig bestuursvoorzitter KPMG Nederland

1960	geboren in Rijswijk
1979	diploma Gymnasium-B
1979	in dienst van KPMG
1992-1996	KPMG Duitsland
1994	vennoot KPMG
2006	lid Raad van Bestuur KPMG Nederland
2007	vice-voorzitter Raad van Bestuur
2008	per 1 oktober bestuursvoorzitter

**Vier bezorgde partners stuurden voor de vergadering een brandbrief rond. Zij vrezen dat de Nederlandse identiteit en de menselijke maat verloren zullen gaan en zijn bang voor overheersing door de Britten met hun sterk financieel gedreven cultuur. Hebben zij niet een beetje gelijk?**

“Nee, ik zie dat zelf niet zo. Je moet nooit vanuit je angst redeneren. Je moet uitgaan van je eigen kracht. De Nederlandse organisatie is een heel groot onderdeel van KPMG International, heeft daar ook een belangrijke stem in en dat zullen we ook houden. Dat kan ik met de hand op mijn hart zeggen. Daarom willen we ook sneller groeien.”

**Gaat er veel veranderen bij KPMG als het één Europese organisatie wordt?**

“We zijn al internationaal actief, maar we moeten meer van een netwerk naar volledig geïntegreerd. Internationalisatie wordt steeds belangrijker. Onze klanten vragen ernaar, want die oriënteren zich internationaal ook steeds breder. Verder wil ons talent de ruimte krijgen om sneller en gemakkelijker internationaal opdrachten binnen te halen. Degenen die dat willen moet je als organisatie die kansen kunnen bieden. Als je meer geïntegreerd bent, gaat dat gemakkelijker en sneller dan nu.”

## “Echt talent laat zich niet in een keurslijf drukken”

**Hoe waren uw ervaringen in het buitenland?**

**U zat bij KPMG Duitsland.**

“Ik wilde altijd al naar het buitenland. Als je in Nederland wilt opereren, moet je ook heel goed begrijpen hoe andere culturen werken. In 1992 werd ik voorgedragen als venoot en hadden ze een mooie uitdaging voor me: of ik vier jaar naar Duitsland wilde. Dat stond niet boven aan mijn prioriteitenlijstje, maar we hebben er een geweldige tijd gehad. Onze beide kinderen zijn er geboren, dus dat geeft een binding. Verder zijn de cultuurverschillen heel groot. Ik was 33 jaar. Ik moest uit mijn vrouwde omgeving weg om opnieuw te beginnen en zo voelde het ook.”

**In een drukke fase van uw leven.**

“Ja, dat was niet altijd gemakkelijk, maar uiteindelijk heb ik er veel van geleerd. Het was wel vreemd dat ik jonger was dan sommige van de net afgestudeerde mensen in Duitsland. In die tijd studeerde je in Duitsland af als je pakweg 35 was en dan begon je pas met werken. Ik moest dus ook mensen van mijn eigen leeftijd overtuigen dat ik terecht een venoot, ‘het baasje van het team’ was. Dat was een heel interessante ervaring, kan ik je vertellen. Heel interessant...”

**Dat ging niet zonder slag of stoot?**

“Nee, maar carrière maken is altijd vallen en opstaan. Ik denk dat ik het meest heb geleerd op de momenten dat ik niet in een hoekje ben gaan zitten huilen, al komt dat wel voor. Op een gegeven moment moet je zeggen: ik ga niet bij de pakken neerzitten, ik zet de schouders eronder en laat hen een poepie ruiken! Van dat soort ervaringen heb ik verreweg het meeste geleerd. In het begin in Duitsland dacht ik regelmatig: ik ben venoot en nu heb ik het gemaakt. Maar zo is het helemaal niet. Je moet niet alleen je eigen sporen, maar ook je eigen positie verdienen. Leidinggeven aan een Duits team is anders dan aan een Nederlands team. Dat was geweldig om te leren.”

**Wat waren nou de belangrijkste cultuurverschillen tussen Nederland en Duitsland?**

“Het is in Duitsland veel hiërarchischer dan hier. Wanneer je als venoot iets op een bepaalde manier wilt, dan doet het hele team dat. In Nederland beginnen wij eindeloos te discussiëren. Soms is dat goed, maar soms ook uitermate vervelend, want de daadkracht is anders dan in Duitsland. Een Duitser zegt ‘ja, maar’, heeft een discussie en gaat het dan doen voor 100 of 150 procent. Een Nederlander zegt ook ‘ja, maar’, heeft een discussie en past het plan vervolgens toch aan, aan hoe hij denkt dat het moet. Dat gebeurt daar niet. In Duitsland maak je veel meer en sneller meters dan in Nederland. Dat vond ik wel een interessante observatie. Verder moet je niet denken dat je een taal beheerst, als je niet echt ergens hebt geleefd. Ook dat was wel een leermoment.”

**In 1996 kwam u terug. Hoe ging dat?**

“Nou, weggaan is gemakkelijker dan terugkomen. Dat heeft te maken met je leefomgeving. Het eerste jaar na terugkomst is een van de moeilijkste jaren uit mijn carrière geweest. Niet zozeer bij KPMG, want ik had een mooie klant en leuke dingen te doen. Het is meer dat het land niet wezenlijk is veranderd, terwijl jij wel een ontwikkeling hebt doorgemaakt en bagage hebt meegenomen en denkt: ‘Hebben jullie dat dan niet gezien?’. Mijn vrouw en ik hebben het toen echt even moeilijk gehad en zelfs overwogen om terug te gaan. Je ziet dat wel vaker met expats die terugkomen.”

**Wat viel u dan zo tegen?**

“Nou, wij vinden dat wij als land heel open en toegankelijk zijn, maar als je uit het buitenland terugkomt, dan valt het vooral op dat Nederlanders allemaal heel kleine klietjes vormen. Om je eigen rol dan weer te vinden in die gemeenschap is niet zo simpel. De businesskant ging gemakkelijk, maar ik vond het op persoonlijk vlak best moeilijk om weer te aarden. Ik heb echt een jaar nodig gehad om me weer helemaal thuis te voelen.”

**Welke functie bent u toen gaan vervullen?**

“Ik ben me vooral met financial services-klanten bezig gaan houden. Daarnaast werd ik directeur learning & development. Dat had ik nog nooit gedaan. We gingen kijken hoe je de organisatie verder brengt. Centraal stond hoe je naast vaktechnische training ervoor zorgt dat je de menselijke skills verder ontwikkelt. Dat was geweldig om te doen.”

**Brengt dat mensen dichter bij elkaar binnen het bedrijf?**

“Ja, maar we hechten ook ontzettend veel waarde aan permanente ontwikkeling. We hebben geen up-or-out-principe, maar wel een grow-or-go-principe. Het hoeft niet allemaal met dezelfde snelheid, maar je moet wel permanent ontwikkelen.”

**Dat wordt per jaar bekeken?**

“We kijken nu of we onze individuele ontwikkelplannen nog beter en helderder kunnen krijgen. Hoe kun je beter zichtbaar maken wat we van elkaar verwachten? Hoe kunnen we de starter en het bedrijf ‘matchen’? ‘Generatie Y’ is een andere generatie dan mijn generatie. Ze hebben andere verwachtingen en vinden andere zaken belangrijk. Het is essentieel dat we daar rekening mee houden in het individuele ontwikkelplan. Daar besteden we steeds veel aandacht aan.”

**Wat is substantieel anders bij generatie Y dan bij uw generatie?**

“Ik wil juist graag met hen in contact komen om te horen wat zij nou belangrijk vinden aan ons. Ik denk dat ze meer uitgesproken zijn dan toen ik begon. In 1979 had je ontslaggolven in Nederland. Ik heb >>

nog mensen moeten ontslaan. Dat was een heel andere tijd. De onderneming bepaalde toen hoe het traject eruitzag; nu is dat veel meer het individu. Maak jouw wensen als starter kenbaar en de onderneming probeert die dan te matchen met haar ondernemingsdoelstellingen. Dat is een ander evenwicht dan vroeger. Echt talent laat zich niet drukken in een keurslijf. Ik wil zelf ook de ruimte hebben om mezelf te ontplooiën. Maar talent moet wel accepteren dat je een goede dialoog met elkaar hebt over hoe je die beide doelstellingen samenbrengt."

#### **Had u al van tevoren ideeën hoe u uw carrière wilde invullen?**

"Met mijn carrière ben ik heel happy. Ik heb allerlei dingen kunnen doen. Soms werd ik gevraagd en soms kwamen ze zelf op mijn pad. Je moet wel 'master' zijn van je eigen carrière. Ik heb nooit iets gedaan wat ik zelf niet wilde. Dat kan ik met oprechtheid zeggen. Dat is het mooie van deze club: ze zullen je er ook nooit toe dwingen. Het enige is dat je een discussie hebt over wat je met elkaar belangrijk vindt om te doen. Ik heb altijd dingen gedaan die ik leuk vond en waar ik en de organisatie op de lange termijn ook altijd beter van zijn geworden. Het is de vraag of ik dat nu ook ga warmaken als bestuursvoorzitter, maar daar ligt de uitdaging voor mij."

#### **U werkt nu bijna dertig jaar bij KPMG. Nooit gedacht aan verandering van werkomgeving?**

"Ik ben verschillende keren benaderd om naar een andere werkgever te vertrekken. Elke keer heeft Ben van der Veer (de voorganger van Herman Dijkhuizen, red) mij overtuigd hier te blijven."

#### **Wat was dan zijn sterkste argument?**

"De mensen. Ik ben elke keer gebleven voor de mensen en de opportuniteiten die ik kreeg. De mensen hebben mij steeds weer overtuigd om te blijven. De mensen maken de cultuur. De manier waarop je samenwerkt, samen met mensen waarmee je het goed kunt vinden. Dat vond ik elke keer weer uniek."

#### **U kwam in 2006 in het bestuur. Verandert er dan een hoop?**

"Ja, als je je mond open doet heeft dat een andere impact, zowel intern als extern. Daar moet je aan wennen. Verder moet je als bestuur 4.000 man leiden en hen de volgende stap laten maken om de onderneming beter te maken. Het is niet jouw eigendom, maar een erfenis die je ook doorgeeft aan degenen die na je komen. Daar geloof ik heilig in. Het is een unieke ervaring. KPMG is daarbij een van de mooiste ondernemingen van Nederland, dus mij hoor je niet klagen."

#### **En straks bestuursvoorzitter, is dat weer anders?**

"Ja, ik zou liegen als ik nee zei. Een bestuursvoorzitter moet het boegbeeld zijn van een onderneming. Daarin neem ik een groot voorbeeld aan Ben van der Veer, die ik binnenkort zal opvolgen als bestuursvoorzitter. Je moet in die rol groeien."

#### **Wat voor type leider zou u zichzelf willen noemen?**

"Ik hecht ontzettend veel waarde aan de mensenkant. Ik wil graag in dialoog blijven met de buitenwereld. De menselijke maat vind ik erg belangrijk bij goed leiderschap. Tegelijkertijd moet je beslissingen nemen en die ook doorvoeren. Ik denk dat ik dat in mijn Duitse tijd heb geleerd. Ik houd van een dialoog, maar als we uitgediscussieerd zijn, wil ik de afspraken die we gemaakt hebben gaan uitvoeren. Mijn leiderschapsstijl is aan de ene kant dus heel interactief en menselijk, maar aan de andere kant ook zo dat ik je aan de beloftes houd die je hebt gemaakt. Andersom geldt hetzelfde."

#### **Wat heeft u geleerd van uw voorganger?**

"Ben van der Veer heeft een gigantisch netwerk en is een zeer gerespecteerde voorzitter. Dat zie je bijvoorbeeld aan het feit dat zijn mening vaak wordt gevraagd over bredere aspecten dan alleen audit of advisory. Dat is iets wat ik ook wel zou willen bereiken."

#### **Wat gaat u anders doen dan uw voorganger?**

"Je bouwt altijd op de fundamenten van je voorganger. Ik ga dus niet roepen dat ik het anders ga doen, maar leg wel op mijn manier mijn accenten. Mijn kracht ligt in de passie en de gedrevenheid om intern en extern een aantal stappen te maken. We zullen ons focussen op markten waar wij meer dan gemiddeld kunnen groeien. Heel duidelijk is dat we nummer 1 willen zijn in omzet, thought leadership en klantgerichtheid. De kernwaarden waar we ons op willen profileren zijn kleurrijk, professioneel, mensgericht en gedreven. Als je bijvoorbeeld kijkt naar thought leadership, dan gaat dat op dit moment over regelgeving. Een van onze statements is dat meer regels ons niet gaan helpen om meer vertrouwen te creëren. Ik vind het heel belangrijk om transparant te opereren, maar de roep om meer regels vind ik een zorgelijke ontwikkeling. Als KPMG nemen we daar stelling tegen, juist om het debat te openen. Onze kernwaarden zijn de kapstok van wat wij willen zijn. We zullen dat thought leadership nog meer op ons nemen, nog meer dat debat opzoeken."

#### **Over regelgeving gesproken: de code-Tabaksblat werkt, maar de Commissie Corporate Governance stelt toch enkele aanpassingen voor op het gebied van beloning van bestuurders en gedragsregels voor het bestuur bij overnames. Onderschrijft u deze aanbevelingen?**

"Ik geloof wel in meer transparantie. Op het gebied van beloning kunnen we transparanter zijn dan nu, maar dat zal ons niet helpen in de maatschappelijke discussie. Ik denk dat we er als Nederlanders maar iets meer overheen moeten stappen. Die discussie is niet altijd even positief. Ik vind Nederland geen eiland en er wordt een discussie gevoerd alsof Nederland wel een eiland is. Dreigen met talent dat wegloopt vind ik altijd een zwakgebod, maar er wordt echt getrokken aan talent. Die wereld is heel mondiaal. Daar kun je je ogen niet voor sluiten. Die discussie zou veel meer strategisch moeten zijn, in plaats van kijken of Jan of Piet nou x, y of z verdient. Dat mis ik. Zo'n beloningsdiscussie kun je je permitteren als je een ander land bent met een heel andere economie. Wij kunnen dat niet. Nederland is te internationaal." ■



#### **Lunchen met Herman**

Herman Dijkhuizen wil graag in contact komen met lezers van dit interview. Ben je geïnteresseerd in KPMG en zou je graag in gesprek gaan met Herman Dijkhuizen? Mail dan naar [redactie@memory.nl](mailto:redactie@memory.nl) o.v.v. 'Praat met Herman' en wie weet zit jij binnenkort aan de lunchtafel met de bestuursvoorzitter! Reageer snel, want alleen de eerste tien inzenders komen in aanmerking voor deze unieke lunch!