

# Nummer 1 van de

Het is de grootste werkgever van accountants in Nederland, maar misschien ook wel de onbekendste. Wat doet een RA bij de Belastingdienst? “Je moet iets hebben met de publieke zaak, je moet iets minder hebben met de lease-auto.”

TEKST GEERT DEKKER | BEELD ANP, SIMONE VAN ES, MARJA BROUWER

**H**et grootste accountantskantoor van Nederland is de Belastingdienst. KPMG, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young en Deloitte hebben elk tussen de vier- en vijfhonderd RA's in dienst, bij de fiscus zijn het er bijna zeshonderd.

Wie zijn dat, wat doen ze? De borreltafel kent de antwoorden wel. Dat zijn toch die anonieme pennenlikkers, grijze muizen in een burcht, fantasieloze bureaucraten? Zijn dat niet die accountants met drie hobby's: controle, controle en controle? Nooit bereikbaar na vijf uur bovendien, met een salaris van niets en met een carrière van hooguit tien jaar, want vervolgens is er geen perspectief meer?

## VUILNIS

Robbert Veldhuizen RA RE (42) heeft ervaring met de vooroordelen. Ooit kreeg hij, toen hij op het spreekwoordelijke verjaardagsfeestje vertelde dat hij bij de Belastingdienst werkte, als reactie 'ach ja, het vuilnis moet ook worden opgehaald'. Susanne Overes (23) - over twee jaar afgestudeerd - krijgt wel eens lacherige reacties van medestudenten. “Maar het lachen vergaat ze wel als ik vertel wat ik dan eigenlijk doe.”

Het beroerde imago lijkt voor een deel niet te vermijden. Belastingdienstaccountants zijn per definitie minder zichtbaar, en kunnen vanwege de aard van hun werk - bijvoorbeeld in de fraudebestrijding bij de opsporingsdienst FIOD-ECD - minder open zijn dan hun collega's in de openbare praktijk.

Bovendien: de Belastingdienst is een organisatie met dertigduizend medewerkers. Die twee omstandigheden kunnen het - volgens een aantal (ex-)medewerkers - wel eens lastig maken voor degenen die sterk gericht zijn op individuele waardering, of zij die willen bouwen aan een publiek profiel.

## VAN BUITEN NAAR BINNEN KIJKEN

Veldhuizen, sinds 1988 bij de Belastingdienst (onderbroken door een paar jaar elders), heeft er geen last van. “Ik heb mogelijkheden genoeg mij te profileren. En als ik vijftig of zestig uur per week wil werken, dan kan dat en dan gaat het sneller met mijn carrière. Dit is een organisatie waarin je alle ruimte krijgt als je initiatieven neemt.”

Dat heeft alles te maken met de grote veranderingen die de dienst de afgelopen jaren doormaakte. Voor zover er sprake

was van een ivoren toren, dan wordt die afgebroken.

“Meer van buiten naar binnen kijken - dat is een van de belangrijkste thema's geworden op de agenda van de Belastingdienst”, zegt Hans van der Vlist, lid van het managementteam van de Belastingdienst en verantwoordelijk voor het HR-beleid. “Dat is de manier waarop de dienst wil aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen.”

## HORIZONTAAL

Voor accountants bij de Belastingdienst heeft die koerswijziging op in ieder geval twee terreinen grote gevolgen gehad: de opleiding en de inhoud van het werk. “Voor de werkwijze van de dienst, de manier waarop we met onze klanten omgaan, betekent meer van buiten naar binnen kijken dat we aansluiten bij de ontwikkelingen op het gebied van transparantie in het bedrijfsleven”, aldus Van der Vlist. “Volgens de eisen van diverse toezichthouders moeten bedrijven aantonen dat ze *in control* zijn, dat ze hun bedrijfsprocessen rondom de financiële rapportage op orde hebben. Worden daarbij ook alle fiscale aspecten betrokken, dan kunnen wij gebruik-

# big 5



*Belastingdienst*

**'We kiezen voor de vrijheid, de zelfstandigheid en de afwisseling.'**



**Robbert Veldhuizen:  
'Ik kon zo terugkomen'**

"Ik heb ook een paar jaar in het bedrijfsleven gewerkt. Ik had die stap gezet omdat ik toen

**'Het is vanzelfsprekend dat je iets hebt met de publieke zaak.'**

vond dat ik bij de Belastingdienst erg veel bezig was met de interpretatie van fiscale regels en veel minder met het echte accountantswerk, in ieder geval veel minder dan ik wilde. De rol van interne beheersing in de audit is voor mij de vaktechnische uitdaging.

In die nieuwe functie moest ik veel reizen en op een gegeven moment begon dat te knellen met het feit dat ik jonge kinderen had. Toen moest ik kiezen, want ik vond het lastig om bij dat bedrijf voor mezelf een uitzonderingspositie te bedingen. Maar juist op dat moment werden bij de Belastingdienst de aanzetten gegeven richting horizontaal toezicht. Ik kon zo terugkomen. Ik ben helemaal in de nieuwe ontwikkelingen gedoken, naast horizontaal toezicht is dat ook de vernieuwde controleaanpak, waarbij nadrukkelijk gebruik gemaakt wordt van wat er al is gedaan aan interne beheersing en externe controle. De inhoud van het werk is leuker dan ooit.

Het is vanzelfsprekend dat je iets hebt met de publieke zaak, klopt. Je hebt toch - gemerkt of ongemerkt - een voorbeeldfunctie als werknemer van de Belastingdienst. Maar anderzijds: het is geen roeping hoor, zo erg is het ook weer niet."

**John Piepers: 'Een spannend jongensboek'**

"Ik werk nu 22 jaar bij de Belastingdienst en ik heb het al 22 jaar enorm naar mijn zin. Ik heb enorm veel uiteenlopende dingen gedaan en daar krijg je alle ruimte voor. Ik heb meegedaan aan geruchtmakende invallen, en dan is het net alsof je figureert in een spannend jongensboek.

Ik ben gaan solliciteren omdat een klasgenoot toentertijd een advertentie liet zien waarin stond dat er testen afgenomen zouden worden, psychologische testen. Ik dacht: dat is interessant. En ik kwam door die testen, ben me gaan oriënteren op het werk, heb doorgezet en ben gaan werken.

Mijn vorige week? Ik kom net uit de opleiding tot IT-auditor en moet me nu snel inlezen en inleven in het horizontaal toezicht. Tweede issue is dat we in onze regio de EDP-auditgroep aan

het herstructureren zijn, om wat kortere communicatielijnen te krijgen. We willen dat de coachende rol van de RA/RE's wat meer gestalte krijgt. Daarnaast participeer ik in twee onderzoeken: belastingplichtigen hebben verzocht elektronisch factureren en archiveren

te mogen inregelen en als EDP-auditor word ik geacht daar een mening over te vormen.

Je moet hier wel een basishouding hebben dat je de maatschappij belangrijk vindt. Ik geef

ook wel eens voorlichting en als het dan gaat over een horecabaas die wat minder aangeeft dan verantwoord is, dan zitten er wel eens studenten bij die dat eigenlijk wel leuk vinden. Als je dat echt meent, als je dat voor jezelf goed kunt praten, ja, dan heb je niet de juiste mentaliteit."

**'Je moet een basishouding hebben dat je de maatschappij belangrijk vindt.'**



## Susanne Overes: 'Nooit gedacht dat ik ambtenaar zou worden'

"Toen ik op het vwo zat had ik nooit gedacht dat ik ambtenaar zou worden en al helemaal niet dat ik bij de Belastingdienst zou belanden. Het was vooral de combinatie werken/leren die me aantrok in de opleiding en zo kwam het op mijn pad. Het is een goede werkgever en het is heel leuk werk, elke dag is anders.

Mijn vorige week? Ik heb twee dagen met een behandelteam om de tafel gezeten: we gaan vijf klanten selecteren om horizontaal toezicht op toe te passen. Ik heb een voorlichting bijgewoond van een collega die de opleiding tax

assurance op Nyenrode al heeft gevolgd. En ik heb samen met een collega een hele dag op een bedrijf doorgebracht: stukken doornemen, gesprekken gehad. Ik vind het heel bijzonder dat ik al op zo jonge leeftijd zo veel verantwoordelijkheden krijg toegewezen, dat ik zelfstandig controles doe, dat ik om de tafel zit met de mensen die er toe doen bij een onderneming. Ik ben klantcoördinator voor tien bedrijven, dat wil zeggen dat ik bij de Belastingdienst de spil ben waarom alles draait wat op die klanten betrekking heeft. Werken bij de overheid sluit aan bij mijn eigen normen en waarden. Dat heb ik toch van huis uit meegekregen. Ik denk niet dat de Belastingdienst de juiste organisatie is voor wie het eigenlijk allemaal draait om de materiële beloning."

**'Werken bij de overheid sluit aan bij mijn eigen normen en waarden.'**

maken van het werk dat deze bedrijven toch al moeten verrichten om aan de toezichtseisen te voldoen."

Een en ander moet uitmonden in horizontaal toezicht (zie ook 'de Accountant', september 2007): op basis van vertrouwen worden afspraken gemaakt over de fiscale processen bij de onderne-

ming en over het gedrag van de bestuurders. Controle is goed, vertrouwen is beter, wordt dan de leidraad.

### 'VEEL LEUKER'

Het horizontale toezicht - de eerste aanzet werd in 2005 gegeven, de eerste overeenkomsten met grote onderne-

mingen werden gesloten in 2006, dit jaar volgen tientallen andere - raast momenteel door de Belastingdienst-organisatie. Het enthousiasme is groot, zo leren de eerste evaluaties die de dienst verrichtte onder de eigen medewerkers, de bedrijven en de (fiscale) adviessector. Dat geldt ook voor de accountants bij de

Belastingdienst. “Ik waardeer deze ontwikkeling enorm en je merkt ook dat de belastingplichtigen het waarderen”, zegt John Piepers, registeraccountant (41). “Het is een volkomen andere houding. Ga je eenmaal uit van vertrouwen dan is het uitgangspunt niet het zoeken naar fouten om die te corrigeren, maar dan is het uitgangspunt dat het bedrijf goed bezig is, en dat wellicht alleen hier en daar een kleine aanpassing moet worden gepleegd.” Bedrijven worden er vaak wijzer van.

Piepers: “Er zijn leermomenten voor de organisatie en je merkt dat die zeer op prijs gesteld worden. Logisch: daarmee kunnen ze hun processen verbeteren.” Horizontaal toezicht betekent het einde van de controle als hét toezichtsmiddel van de Belastingdienst. Toen Susanne Overes in 2002 aan de studie begon, was van deze ontwikkeling nog geen sprake. “Toen voerde controles nog de boventoon, maar dit is veel leuker. Je leert de bedrijven beter kennen, je leert de mensen beter kennen, het maakt het werk veel diverser.”

### **SOCIAALVAARDIG**

De ontwikkeling betekent wel dat er een groter beroep wordt gedaan op de sociale vaardigheden van de accountant bij de Belastingdienst.

Piepers: “Je zal bij ons door de mand

## **‘Het krachtenveld rondom salarissen, daar moeten wij niet instappen.’**

vallen als je niet sociaal vaardig bent. Want je kunt alle gelijk van de wereld hebben, dat wil niet zeggen dat je het ook krijgt. De vuist op tafel, afschrikking, dat werkt pas als de belastingplichtige met de hakken in het zand staat, maar dat is een situatie die je niet opzoekt.”

## **Fraude**

Bij de opsporingsdienst FIOD-ECD van de Belastingdienst werken ongeveer tien forensisch accountants. Als bij reguliere controles door de Belastingdienst fraude wordt vermoed, krijgt FIOD-ECD de zaak voorgelegd. Een mogelijk vervolg daarop is (in overleg met het Openbaar Ministerie) het instellen van een strafrechtelijk opsporingsonderzoek. Belangrijke criteria daarbij zijn het maatschappelijk belang van de zaak en de haalbaarheid ervan. Het vervolg is meestal (in negentig procent



van de gevallen) vervolging door de officier van justitie.

De FIOD-ECD doet ook onderzoeken op het terrein van economische ordening (bijvoorbeeld faillissementsfraude), financiële integriteit (witwassen) en fraude bij invoer, uitvoer en doorvoer van goederen. Daarnaast draagt de FIOD-ECD bij aan de bestrijding van georganiseerde criminaliteit en terrorisme door het in kaart brengen van geldstromen van criminele en terroristische organisaties.

De Belastingdienst verwacht niet dat door de invoering van horizontaal toezicht de behoefte aan accountants zal afnemen. “Zeker niet”, zegt Van der Vlist. “Om dat horizontaal toezicht in te voeren, om te beoordelen hoe een bedrijf de processen heeft georganiseerd zijn ook professionals nodig en bovendien is het niet zo dat het verticale toezicht wordt afgeschaft. Het wordt zelfs versterkt, maar dan op die plaatsen waar het nodig is. De controlecapaciteit die vrijkomt door het horizontale toezicht wordt ingezet bij een onderdeel als FIOD-ECD, dat voortdurend nieuwe forensische accountants nodig heeft. Daarnaast neemt in de hele organisatie de behoefte aan EDP-auditors toe, door de steeds grotere rol die automatisering gaat spelen in de bedrijfsprocessen.”

### **CONCURRENTIE KANTOREN**

Als het aan de Belastingdienst zou liggen, met andere woorden, zouden er meer dan zeshonderd RA's werken. Van der Vlist:

“Maar het aanbod is niet groter.”

Enkele jaren geleden werd geconcludeerd dat de concurrentiestrijd met de kantoren slim gevoerd moest worden. “Dat krachtenveld rondom de salarissen en dergelijke, daar moeten wij niet instappen. Bij de overheid liggen de salarissen vast.”

In plaats daarvan is de werving gericht op de voet van de piramide. “De opleiding was altijd intern. Een aantal jaren geleden hebben we - ook dus in het kader van ‘van buiten naar binnen kijken’ - in samenwer-

king met NIVRA-Nyenrode gekozen voor een andere opzet. Eerst drie jaar studie, afgewisseld met veel stages bij de dienst, van telkens enkele maanden. Vervolgens vier jaar werken in een ritme van vier dagen werken, een dag college. Dan volgt het afstuderen.”

Van der Vlist is ronduit tevreden over de opleiding. “Het is voor ons een succes. We krijgen jonge mensen binnen en die brengen allemaal iets nieuws in. De werving verloopt voorspoedig. Dit jaar is met een groep van zestig studenten gestart.” Dat het ook zal gebeuren dat net afgestudeerden vertrekken, is ingecalculeerd. “Maar dan heeft de dienst toch nog een paar jaar van hen mogen genieten. Ze hebben in die periode van werken en leren toch nog een bijdrage geleverd.”

### **ERVAREN ACCOUNTANTS**

Wat betreft de ervaren accountants heeft de Belastingdienst zoals gezegd veel concurrentie van de kantoren. Toch is het niet een categorie die Van der Vlist wil opgeven. “We hebben wel degelijk wat te bieden. We richten ons vooral op de ervaren accountant die een tijdlang hetzelfde soort werk heeft gedaan en die ziet dat bij ons de afwisseling veel groter is, zeker nu het horizontale toezicht wordt ingevoerd. En daarnaast bieden wij veel meer mogelijkheden om werk en privé goed met elkaar te combineren.” In ruil daarvoor moet salaris worden ingeleverd. Klopt, zegt Van der Vlist, de kantoren betalen meer. Een accountant

bij de Belastingdienst “moet iets hebben met de publieke zaak. Hij heeft iets minder met de lease-auto”.

“Ik vind dat ik hartstikke goed verdien”, zegt Piepers. “En ik heb in ieder geval tijd om het uit te geven.”

Overes zegt dat de collega's die zij heeft zien vertrekken dat in ieder geval niet deden om het geld. “Onlangs vertrokken er twee. De een omdat hij een kans kreeg in het belastingadvies, een onderdeel dat hij altijd al veel leuker had gevonden, en de andere kreeg een aanbod als interne accountant. Het geld speelt daarin niet mee en bovendien, we worden echt niet onderbetaald of zo.”

Volgens Robbert Veldhuizen zijn het eerder andere vormen van beloning (dan geld) die aanzetten tot een vertrek. “Dan gaat het meer om de rol die je hebt in een organisatie, om de individuele waardering.”

## STAPPEN OPZIJ

Maar toch: wie als accountant in de tweede helft van een carrière bij de Belastingdienst meer wil gaan verdienen, ziet zich voor een probleem gesteld. “Op een gegeven moment kun je alleen nog stappen omhoog maken als je kiest voor het strategische niveau”, zegt Veldhuizen. “Dan moet je niet alleen technisch heel goed zijn maar dan krijg je in deze organisatie ook nadrukkelijk te maken met de politieke dimensie, en daar moet je mee om weten te gaan. In ieder geval zijn de eisen heel hoog en is de spoeling dun. Kies je daarvoor, dan kun je een heel traject doorlopen en aan het eind ervan wordt jou behoorlijk de maat genomen: kun jij dit? En dan vallen er toch veel mensen af.”

Het alternatief is stappen opzij maken, en over de mogelijkheden daartoe zijn

Piepers, Veldhuizen en Overes bijzonder te spreken. Overes: “De afwisseling in het werk is zeer groot, je bent zelfstandig en

## ‘Wij bieden veel mogelijkheden om werk en privé te combineren.’

al heel vroeg krijg je verantwoordelijkheden waar je bij een kantoor veel langer op zou moeten wachten. Als ik contact heb met de kantoren dan communiceer ik niet met de collega's waar ik nu samen mee studeer, maar met hun bazen.”

Piepers: “Ik begon mij een aantal jaren geleden te interesseren voor automatiseringskwesities. Ik kon vervolgens de opleiding EDP-auditor gaan volgen. Het simpele feit dat daarvoor de ruimte is, dat ik op 39-jarige leeftijd op kosten van mijn werkgever een tweejarige opleiding heb gaan kunnen doen: ik vind dat geweldig.”

## ‘UITRUIL’

Veldhuizen heeft de afgelopen tijd gestort op de ontwikkelingen rondom het horizontale toezicht. “Ik ben betrokken geraakt bij de pilots op dat gebied, en nu geef ik veel voorlichting aan de collega's en aan bijvoorbeeld de fiscale intermediairs over de nieuwe aanpak. Ondertussen ga ik bij ondernemers langs, om te praten over de manier waarop ze hun interne beheersing hebben vormgegeven. Daarnaast lopen er enkele onderzoeken waaraan ik een bijdrage lever, en in de avonduren hou ik de literatuur bij.” Volgens Piepers is dit de uitruil die accountants bij de Belastingdienst maken: “Ik denk dat het de afweging is die we maken: we kiezen voor de vrijheid, de zelfstandigheid en de afwisseling in het werk. Die aspecten wegen op tegen het financiële aspect.” □

## ‘Cultuuromslag van jewelste’

De Belastingdienst is verwickeld in processen die de dienst onvergelijkbaar maken met de organisatie die hij tien, vijftien jaar geleden was. “De accountant krijgt een metarol”, zegt Robert Kamerling, hoogleraar tax auditing aan Nyenrode Business Universiteit en bij de Belastingdienst lid van de kennisgroep Vaktechniek Controle. Kamerling verzorgt de wetenschappelijke inbreng in de beweging die de Belastingdienst maakt richting horizontaal toezicht. Tax assurance is het vak dat daaruit voortkomt: hoe kan een organisatie zekerheid verkrijgen over de kwaliteit van de diverse fiscale processen? “Een prachtige kans voor accountants”, denkt Kamerling - sprekend vanuit zijn functie als hoogleraar - ook al betreft het “een cultuuromslag van jewelste”. Want in plaats van strenge accountants die werken vanuit het uitgangspunt dat ondernemingen

erop uit zijn de zaak op te lichten, heeft de Belastingdienst mensen nodig die overleg kunnen voeren over fiscale kwesities, die de bedrijfsvoering van een organisatie kunnen overzien en die werken vanuit vertrouwen.

### Een lastige opgave?

“Soms wel”, aldus de hoogleraar. “Een aantal mensen krijg je niet meer omgeschoold.”

Maar de trend is onomkeerbaar. Horizontaal toezicht zal eerst worden ingevoerd bij de sector zeer grote ondernemingen (ongeveer 1.200 in getal), om daarna bij de middelgrote bedrijven (11.000) ingang te vinden.

Uiteindelijk moet de nieuwe aanpak ook zijn toepassing krijgen in het immense veld van het mkb (een miljoen ondernemingen), maar dat zal dan vooral via de adviseurs en brancheverenigingen van die bedrijven verlopen.

## ‘Een prachtige kans voor accountants.’