

An aerial photograph of a coastal area. The left side of the image is dominated by deep blue water. On the right, there is a green, marshy landscape with some sandy areas and a small body of water. The text is overlaid on the water and marsh areas.

Tussen regels, risico's en menselijke maat



Bij de Belastingdienst werken meer accountants dan bij het grootste openbare accountantskantoor. Ook bij de Auditdienst Rijk, bij gemeenten en elders in de publieke sector werken honderden accountants. De overheid is daarmee één van de grootste werkgevers voor accountants. Wat drijft zulke beroepsgenoten? "Bij het Rijk mag ik bijdragen aan iets dat groter is dan mijzelf."

TEKST RONALD BRUINS BEELD VRHL

In vier interviews portretteerde Accountant.nl dit voorjaar beroepsgenoten die niet werken in de openbare praktijk of het bedrijfsleven, maar in het hart van de publieke sector. Dat het accountantsvak veel breder is dan het controleren van jaarrekeningen, blijkt uit de verhalen van Gabriel Zettehelme (Belastingdienst), Sharon ter Hofstede (AFM), Avinash Nandram (Dienst Toeslagen) en Paul Boersma (Waterschap Rivierenland). Ondanks hun uiteenlopende functies delen zij eenzelfde overtuiging: het publieke belang staat centraal.

Fundament

Voor Gabriel Zettehelme, registeraccountant bij de Belastingdienst, was die maatschappelijke dimensie een belangrijke reden om EY na enkele jaren te verruilen voor de overheid. "Als accountant bij een big four heb je ook een poortwachtersfunctie, maar bij de Belastingdienst komt daar een extra laag bij." Hij ziet belastingen als het fundament van de samenleving en de rechtsstaat. "In feite betaal je niet zozeer belasting aan de overheid, maar aan elkaar." In zijn werk speelt dagelijks de balans tussen wetgeving en individuele situaties. Volgens hem vraagt dat om meer dan alleen technische kennis. "Je bent uitvoerder van de wet, geen wetgever, maar je moet wel rechtvaardig handelen bij de vertaling naar concrete gevallen." Daarbij hoort ook de menselijke maat. "Er is eenheid van beleid, maar er moet ook oog zijn voor persoonlijke rechtsbedeling." ➔

‘Sommige organisaties willen wel voldoen aan wetgeving, maar lopen vast in complexe regels of overgangssituaties.’

Het grootste dilemma zit voor hem in de spanning tussen rechtvaardigheid en uniformiteit. “Fouten maken gebeurt veelal niet vanuit kwaadwillendheid. Sommige organisaties willen wel voldoen aan wetgeving, maar lopen vast in complexe regels of overgangssituaties”, meent hij. Maar als organisaties bewust de kluit belazeren? “Dan houdt het op. Dan moet je handhaven.”

Kwaliteit en vertrouwen bewaken

Sharon ter Hofstede werkt als toezichthouder accountantsorganisaties bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Een bewuste keuze, na een loopbaan bij enkele kleinere accountantskantoren. “Bij de AFM maak je impact op de sector als geheel, niet alleen op individuele controles.

‘Als toezichthouder moeten we blijven begrijpen hoe het er in de praktijk aan toegaat.’



Sharon ter Hofstede

FISCUS GROOTSTE WERKGEVER VOOR ACCOUNTANTS

In de ranglijst van grootste werkgevers voor accountants in Nederland staan de big four op plek 2 tot en met 5, maar de allergrootste werkgever is de Belastingdienst van het ministerie van Financiën.

Daar werken zo'n 750 accountants, ruwweg honderd meer dan bij PwC op nummer 2. In de ranglijst van grootste werkgevers staan bovendien gemeenten (plek 10, ongeveer 220 accountants) en de Auditdienst Rijk (zo'n 130 accountants, plek 14). Naast openbare accountantskantoren staan ook drie grootbanken en een verzekeraar in de top 20 van werkgevers voor accountants.

Dat sprak me enorm aan.” Na haar overstap ontdekte zij dat toezicht veel breder is dan het beoordelen van dossiers. “Ik had een vrij zwart-wit beeld van de AFM: dossiers toetsen en rapporteren. Maar in de praktijk is het kleurrijker.”

De toezichthouder werkt intensief samen met juristen, data-analisten en gedragsdeskundigen en kijkt nadrukkelijk naar gedrag en cultuur binnen organisaties.

Ter Hofstede ziet kwaliteit als het centrale thema in haar werk. Volgens haar laat kwaliteit zich niet volledig vangen in regels, handboeken en meetbare indicatoren. “Een deel ligt vast in wet- en regelgeving en handleidingen, maar een groot deel is *professional judgment*.” Juist daarom is discussie volgens haar essentieel. “Door dat gesprek met elkaar te voeren, kom je tot een betere kwaliteit.”

Tegelijkertijd ziet zij dat accountantskantoren soms terughoudend zijn in het contact met de AFM. “Ik merk dat er vooroordelen bestaan en dat er angst is om snel bestraft te worden.” Volgens haar doet dat geen recht aan de praktijk. “Toezicht is er niet om ‘af te rekenen’, maar om bij te dragen aan kwaliteitsverbetering.”

In haar toezichthoudende rol bij de AFM put Sharon ter Hofstede graag uit haar eerdere ervaringen bij mkb-accountantskantoren. “Als toezichthouder moeten we blijven begrijpen hoe het er in de praktijk aan toegaat.” Het toezicht vanuit de AFM helpt om het vertrouwen in accountants te waarborgen en te versterken, meent zij. “Ik wil met mijn ervaring uit de praktijk en mijn rol in het toezicht bijdragen aan een sector die continu leert en verbetert.”

Mensen

Voor Avinash Nandram, directeur Control & Risk bij Dienst Toeslagen van het ministerie van Financiën, staat de maatschappelijke betekenis van het vak misschien nog explicieter op de voorgrond. Nandram begon zijn loopbaan



Gabriel Zettechelme

in de fiscale adviespraktijk, werd later registeraccountant en werkte onder meer bij de Auditdienst Rijk. Zijn overstap naar de accountancy kwam voort uit een behoefte aan een bredere maatschappelijke invalshoek. “In de fiscaliteit draaide het vaak om optimalisatie. In de accountancy zit veel meer de vraag: klopt het, is het rechtmatig en kun je het uitleggen?”

Tijdens zijn werk voor de Auditdienst Rijk zag hij hoe accountants een belangrijke rol kunnen spelen in het zichtbaar maken van risico's binnen complexe overheidsketens. Problemen ontstaan volgens hem vaak niet bij één organisatie, maar juist op de grensvlakken tussen organisaties en processen. Tegenwoordig bevindt hij zich dicht bij de uitvoering van overheidsbeleid.

De Dienst Toeslagen wordt nog altijd geconfronteerd met een ongemakkelijk dossier. “De toeslagenaffaire laat zien hoe hard overheidshandelen, strikte regelgeving en tekortschietende rechtsbescherming levens diep kan raken”, aldus Nandram. “Ons werk gaat niet meer alleen over systemen, regelgeving of rechtmatigheid. Het gaat over mensen.” De centrale vraag daarbij is volgens hem telkens opnieuw: “Wat betekent wat we doen voor de burgers om wie het gaat?”

‘Wat betekent wat we doen voor de burgers om wie het gaat?’

Accountants moeten volgens Nandram verder kijken dan juridische juistheid alleen. “Als iets juridisch klopt, maar niet uit te leggen is aan burgers, dan heb je een probleem.” Die bredere blik raakt direct aan zijn opvatting over professioneel handelen. “Als accountant heb je de verantwoordelijkheid om in versterkte mate tegenspraak te bieden. Zeg wat er gezegd moet worden, ook al is het ongemakkelijk.”

Dijken en klimaat

Waar een accountant bij de Dienst Toeslagen werkt in een politiek-bestuurlijke omgeving, staat Paul Boersma als business controller bij Waterschap Rivierenland midden in de fysieke leefomgeving. Zijn werk gaat over processen rond dijken, gemalen, waterkwaliteit en informatieveiligheid. ➔



Avinash Nandram



Paul Boersma

De maatschappelijke impact daarvan is direct zichtbaar. “Als er schade aan de dijk wordt geconstateerd, hoe wordt dat dan opgepakt? Is dat proces goed geborgd?” Dat soort vragen lijkt wellicht ver af te staan van ‘traditionele’ accountancy, maar volgens hem raken zij rechtstreeks aan het publieke belang. “Daardoor heb ik het gevoel dat ik meewerk aan de veiligheid van Nederland”, zegt hij. Zijn rol draait niet om het maken van jaarrekeningen, maar om de vraag of processen aantoonbaar beheerst verlopen. “Wij kijken: loopt het proces zoals bedoeld? Is het aantoonbaar in control?” Het werk wordt daarbij steeds complexer. Zaken als klimaatverandering, PFAS, medicijnresten in water en toenemende eisen aan infrastructuur, stellen waterschappen voor nieuwe uitdagingen. Daarbij gaat het voortdurend om keuzes over risico’s, investeringen en prioriteiten. Volgens Boersma ligt de bijdrage van accountants vooral in het ondersteunen van besluitvorming. “Wij bepalen die keuzes

‘Wij bepalen de keuzes niet, maar kijken naar het proces erachter.’

niet, maar kijken naar het proces erachter.” Bestuurders moeten immers kunnen vertrouwen op de kwaliteit van de informatie waarop zij hun besluiten baseren. “Het gaat erom dat zij begrijpen waar ze voor tekenen.”

De mens achter de cijfers

Hoewel hun werkterreinen sterk verschillen, onderstrepen alle vier geïnterviewde accountants het belang van een professioneel oordeel. Geen van de vier gelooft dat regels alleen voldoende zijn om goede besluiten te nemen. Steeds is er sprake van afwegingen, interpretatie en context. Daarnaast benadrukken de vier het belang van technologie, zonder daarin de oplossing voor alles te zien. Zettehelme verwacht dat data-analyse en automatisering een steeds grotere rol krijgen, maar waarschuwt dat “ethiek, context en rechtvaardigheid” niet volledig zijn te automatiseren. Ter Hofstede deelt die visie: “De professioneel kritische instelling is en blijft essentieel.”

Ook leggen de vier overheidsaccountants de nadruk op samenwerking en dialoog. Vertrouwen vormt volgens hem de basis voor effectieve beheersing. Of het nu gaat om toezicht, belastingheffing, uitvoering van beleid of waterbeheer: de accountant opereert zelden alleen. Veranderen binnen organisaties vraagt daarom niet alleen vaktechniek, maar ook sociale vaardigheden, meent Boersma. “Door nieuwsgierig te zijn, respect te hebben en de gezamenlijke belangen te zoeken, kom je vaak verder.”

Wat accountants in de publieke sector verbindt, is de verantwoordelijkheid om het vertrouwen in publieke instituties te versterken. Tussen regels en menselijke maat leveren ze een belangrijke bijdrage aan het functioneren van de rechtsstaat. Of zoals Avinash Nandram het zegt: “Bij het Rijk mag ik bijdragen aan iets dat groter is dan mijzelf. Daar zit voor mij de betekenis. Wat wij doen, raakt mensen direct.”

De vier interviews van journalist Ronald Bruins met overheidsaccountants Gabriel Zettehelme, Sharon ter Hofstede, Avinash Nandram en Paul Boersma zijn terug te lezen via Accountant.nl. ←