

Grip op de inzet van tijd en middelen en de in rekening gebrachte honoraria

In het kort Eind 2025 deed de AFM onderzoek bij tien accountantsorganisaties met een reguliere vergunning. Onderwerp was de inzet van tijd en middelen en de in rekening gebrachte honoraria. In dit document staan enkele algemene observaties en goede praktijkvoorbeelden die we hebben gezien op deze thema's. Informatie die u kunt inzetten ter (verdere) versterking van uw grip op de inzet van tijd en middelen en de in rekening gebrachte honoraria als belangrijke randvoorwaarden voor het waarborgen van de kwaliteit van de wettelijke controle.

Over ons onderzoek

In ons onderzoek beoordeelden wij hoe de tien onderzochte accountantsorganisaties met een reguliere vergunning de randvoorwaarden tijd, middelen en de in rekening gebrachte honoraria voldoende hebben geborgd binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Daarnaast is beoordeeld hoe deze belangrijke randvoorwaarden zijn toegepast bij twee geselecteerde wettelijke controles per accountantsorganisatie. Het onderzoek bevatte zowel toetsende als verkennende elementen.

Over deze drie thema's delen we algemene observaties en goede praktijkvoorbeelden

1. Tijd, personele middelen en gekwalificeerd personeel
2. Technologische en intellectuele middelen
3. In rekening gebrachte honoraria

1. Tijd, personele middelen en gekwalificeerd personeel

Observaties – wat hebben we gezien op dit thema?

- Alle onderzochte accountantsorganisaties beoordelen of er voldoende tijd, middelen en gekwalificeerd personeel beschikbaar zijn. Vaak worden planningen op jaar-, maand- of weekniveau opgesteld en gemonitord, ondersteund door periodieke planningsoverleggen. Afhankelijk van de omvang van de accountantsorganisatie worden hierbij verschillende ervaringsniveaus betrokken, variërend van het volledige opdrachtteam of vanaf controleleider en hoger.
- De meeste accountantsorganisaties evalueren op opdrachtniveau na afronding van een controleopdracht in hoeverre de begrote uren toereikend zijn geweest (analyse van begrote versus gerealiseerde uren). De uitkomst hiervan wordt meegenomen in de begroting van de volgende controleopdracht, rekening houdend met de aard en omstandigheden van de controleopdracht en de significante aangelegenheden die daarbij aan de orde zijn gekomen.

Observaties – wat hebben wij niet gezien, maar zou er wel moeten zijn?

- De evaluatie of er voldoende tijd, middelen en gekwalificeerd personeel beschikbaar zijn, is niet altijd geformaliseerd. Het formaliseren hiervan kan bijdragen aan eenduidigheid en kwaliteitsbewaking, vooral bij grotere accountantsorganisaties met meerdere vestigingen.
- Veel accountantsorganisaties hebben geen schriftelijk beleid, procedures of richtlijnen voor het beoordelen van competenties en capaciteiten van de leden van het opdrachtteam en ingeschakelde deskundigen. Het gebruik van criteria zoals functiebeschrijvingen, ervaringsniveaus en sectorkennis maakt de evaluatie van de externe accountant over de teamsamenstelling transparanter en consistent.
- Bij sommige accountantsorganisaties wordt niet voorafgaand aan de opdrachtaanvaarding of -continuering beoordeeld of er voldoende tijd, middelen en gekwalificeerd personeel beschikbaar zijn. Deze beoordeling wordt dan na het overeenkomen van de voorwaarden van de controleopdracht of bij de start van de (interim)werkzaamheden vastgelegd. Een tijdige beoordeling is cruciaal om mogelijke risico's en bedreigingen vooraf te identificeren. Zie hiervoor ook ons CEAC-onderzoek uit 2022.
- De externe accountant neemt vaak geen onderbouwde toelichting op in het controledossier over de beoordeling van de benodigde tijd, middelen en gekwalificeerd personeel. In meerdere gevallen is de beoordeling beperkt tot een 'ja' of 'nee' in een checklist, zonder onderbouwing of context. Hierdoor is in het controledossier niet duidelijk welke werkzaamheden zijn uitgevoerd om deze beoordeling te onderbouwen. Zie hiervoor ook ons CEAC-onderzoek uit 2022.

Goede praktijkvoorbeelden op het thema 'tijd, personele middelen en gekwalificeerd personeel'

- Een accountantsorganisatie beschikt voor **elk lid van het opdrachtteam** over een **omschrijving van kennis, ervaring en deskundigheid**. De externe accountant beoordeelt per controleopdracht expliciet of leden van het opdrachtteam de vereiste competenties en capaciteiten hebben, afgestemd op de aard en complexiteit van de controleopdracht. Hierbij maakt de externe accountant gebruik van de omschrijvingen om de geschiktheid van de leden van het opdrachtteam af te stemmen op de aard en complexiteit van de controleopdracht.
- Een accountantsorganisatie heeft een **SWAP-team dat toeziet op de beschikbaarheid van voldoende uren voor de uitvoering van wettelijke controles**. Bij het aannemen van een nieuwe controleopdracht beoordeelt het SWAP-team de actuele teambezetting en planning en bepaalt of de nieuwe opdracht past binnen de huidige capaciteit. Zo nodig wordt een andere controleopdracht beëindigd ('swappen') om een zorgvuldige uitvoering van de wettelijke controle te kunnen waarborgen.
- Een accountantsorganisatie heeft **een planner die geen deel uitmaakt van het opdrachtteam**. Deze medewerker stelt samen met externe accountants en controleleiders de planning op. Doordat de planner zelf niet betrokken is bij de dagelijkse uitvoering van de controleopdracht, kan hij objectiever naar capaciteit en tijdsbesteding kijken. Dit kan voorkomen dat de planning wordt beïnvloed door dagelijkse druk of belangen en kan een zorgvuldige en realistische planning bevorderen.
- Sommige accountantsorganisaties **plannen reserveweken zonder controleopdrachten** om uitloop en onverwachte omstandigheden bij lopende controleopdrachten op te vangen. Daarnaast plannen deze accountantsorganisatie structureel uren in voor indirecte activiteiten zoals studie, verlof en trainingen.

- Een externe accountant schakelde een accountant van een andere organisatie in om **branchekennis te waarborgen** bij de controle van een financiële dienstverlener. Door teamwisselingen kon de kennis onvoldoende worden behouden binnen het team. De externe accountant besloot de controleopdracht daarom niet te continueren; een andere accountantsorganisatie neemt de controle over.
- Meerdere accountantsorganisaties hebben de planning als vast agendapunt tijdens periodieke VTO's of afdelingsoverleggen. Hierdoor kunnen leden van het opdrachtteam hun ervaringen delen en knelpunten in de planning bespreekbaar maken. Door hier structureel aandacht aan te besteden en gesprekken te voeren tussen leden van verschillende ervaringsniveaus ontstaat een **open cultuur** waarin signalen tijdig kunnen worden herkend en gezamenlijk opgepakt.
- Een accountantsorganisatie heeft op basis van alle uitgevoerde controleopdrachten achteraf geanalyseerd of de begrote uren toereikend waren door begrote en gerealiseerde uren te vergelijken. Daarbij bleek dat voor een controle aanzienlijk minder uren waren besteed dan verwacht. Dit signaal gaf aanleiding om een **kwaliteitswaarborg** in te zetten.

2. Technologische en intellectuele middelen

Observaties – wat hebben we gezien op dit thema?

- Accountantsorganisaties gebruiken diverse technologische en intellectuele hulpmiddelen bij de uitvoering van de wettelijke controle. Intellectuele middelen worden zowel intern ontwikkeld als extern door serviceorganisaties beschikbaar gesteld. De meeste technologische hulpmiddelen die gebruikt worden zijn door externe partijen beschikbaar gesteld. Het gebruik van geavanceerde technologische hulpmiddelen, zoals AI-toepassingen voor de uitvoering van controlewerkzaamheden, passen de meeste accountantsorganisaties (nog) niet toe.

Observaties – wat hebben wij niet gezien, maar zou er wel moeten zijn?

- Bijna alle accountantsorganisaties hebben geen schriftelijk beleid, procedures of richtlijnen die beschrijven in welke situaties, onder welke voorwaarden en met welk doel technologische en intellectuele hulpmiddelen mogen of moeten worden ingezet binnen controleopdrachten. Het opstellen van beleid, procedures en richtlijnen kan zowel de kwaliteitsbewaking als de juiste en consistente toepassing van technologische en intellectuele hulpmiddelen versterken.
- Bijna alle accountantsorganisaties hebben geen procedures om te evalueren hoe technologische en intellectuele middelen bijdragen aan de gewenste kwaliteit van de wettelijke controle en kwaliteitsdoelstellingen. Een periodieke evaluatie kan ondersteunen bij het vroegtijdig onderkennen en beperken van negatieve effecten op de controlekwaliteit.

Voor meer informatie over de inzet van geavanceerde (GenAI)-audittools verwijzen wij naar de publicatie: '[12 bouwstenen voor veiliger inzet geavanceerde \(GenAI\)-audittools](#)'.

Goed praktijkvoorbeeld op het thema 'technologische en intellectuele middelen'

- Een onderzochte accountantsorganisatie heeft een **AI beleid voor verantwoord gebruik** van AI. Het beleid beschrijft onder meer toepassingen zoals geautomatiseerde data-analyse voor financiële rapportages, machine-learning modellen voor risicobeoordeling en taalmodellen. In het beleid staat dat alleen goedgekeurde tools mogen worden gebruikt en welke waarborgen hiervoor gelden. Hierbij is aandacht voor ethiek, transparantie, privacy, veiligheid en menselijke verantwoordelijkheid en toezicht.

3. In rekening gebrachte honoraria

Observaties – wat hebben we gezien op dit thema?

- In de meeste controledossiers beoordeelt de externe accountant voorafgaand aan de opdrachtaanvaarding of -continuering of het honorarium toereikend is voor de uitvoering van de controleopdracht. Daarbij vergelijkt de externe accountant het honorarium met dat van het voorgaande jaar en bepaalt op basis van de verwachte urenbesteding een passend honorarium.
- Veel accountantsorganisaties werken niet met vaste honoraria, maar rekenen daadwerkelijk bestede uren tegen een afgesproken tarief. Dit biedt flexibiliteit, vooral bij onvoorziene omstandigheden of vertraagde aanlevering van informatie door controlecliënten. Hierdoor kunnen accountantsorganisaties minder budgetdruk ervaren.
- Accountantsorganisaties ervaren bij geselecteerde controleopdrachten beperkte prijs- of budgetdruk van controlecliënten bij de afstemming van honoraria. Het honorarium wordt voorafgaand aan opdrachtacceptatie of -continuatie meestal vastgesteld door beleidsbepalers en/of de externe accountant. Belangrijk is dat ook signalen van collega's op verschillende ervaringsniveaus worden meegenomen, zodat mogelijke knelpunten tijdig worden herkend en besproken.

Observaties – wat hebben wij niet gezien, maar zou er wel moeten zijn?

- Een bedreiging die een maatregel vereist doet zich voor als het totaal van vergoedingen die bij een controlecliënt in rekening is gebracht van materieel belang is voor de accountantspraktijk, het netwerk of de externe accountant. De meeste organisaties evalueren dit wel op organisatieniveau, maar niet altijd op het niveau van het netwerk en de externe accountant.
- De externe accountant neemt vaak geen onderbouwde toelichting op in het controledossier over de beoordeling van het in rekening

gebrachte honorarium. In meerdere gevallen is de beoordeling beperkt tot een 'ja' of 'nee' in een checklist, zonder onderbouwing of context. Hierdoor is in het controledossier niet duidelijk welke werkzaamheden zijn uitgevoerd om deze beoordeling te onderbouwen.

Goed praktijkvoorbeeld op het thema 'in rekening gebrachte honoraria'

- Een accountantsorganisatie haalt per controleopdracht inbreng op van alle leden van het opdrachtteam. Jaarlijks evalueert zij alle controleopdrachten op onder meer aantrekkelijkheid, integriteit, rentabiliteit en bezetting. Het honorarium is daarbij een vast onderdeel. Bij veel accountantsorganisaties wordt het honorarium voornamelijk vastgesteld door de externe accountant en/of beleidsbepaler, maar deze organisatie **betrekt collega's op verschillende ervaringsniveaus actief** bij de bepaling. Daarmee wordt beoogd knelpunten tijdig te signaleren en bespreekbaar te maken, ook op verschillende ervaringsniveaus.