

TOOLKIT STRATEGISCHE PLANNING VOOR PROFESSIONELE ACCOUNTANCY ORGANISATIES (PAO)



Een complete gids voor strategische transformatie

Bericht van de CEO van IFAC, Lee White



IFAC streeft ernaar professionele accountancy organisaties (PAO's) te ondersteunen bij veranderingen. Het is cruciaal voor hun leden en voor het publiek belang dat zij veerkrachtig, adaptief en vooruitstrevend genoeg zijn om te reageren op de voortdurend evoluerende uitdagingen en kansen van het beroep. Een sterk strategisch plan kan een wereld van verschil maken. Het verduidelijkt de visie, missie, waarden en doelen van een organisatie – allemaal noodzakelijke ingrediënten voor weloverwogen beslissingen. Het omvat het opstellen van strategische doelstellingen en processen voor het meten van succes, voor een betere interne besluitvorming en een effectievere communicatie aan belanghebbenden. Het helpt de organisatie te anticiperen op veranderingen in haar omgeving – en niet louter te reageren op huidige trends.

Deze toolkit is bedoeld voor alle PAO's, ongeacht omvang of stadium van ontwikkeling. Voor degenen die voor het eerst een strategisch plan ontwikkelen bieden we praktische adviezen die de taak lichter maken. Voor degenen met een bestaand plan bieden we begeleiding voor het bijwerken en verfijnen ervan. Aangezien strategische planning een doorlopend proces is en geen eenmalige oefening, verwachten we dat deze toolkit blijvende waarde zal hebben als bron of naslagwerk.

Een strategisch plan zou eigenlijk altijd up-to-date moeten zijn. Dit is een principe dat IFAC heeft overgenomen in het eigen Strategisch Plan vanaf 2022. We hebben elke volgende editie van ons plan opgesteld binnen hetzelfde raamwerk, gedefinieerd door onze "IMPACT"-benadering. Daardoor kunnen we ons richten op het aanpassen van de details en het bepalen van de specifieke acties die nodig zijn om de algehele strategie te blijven verbeteren. Het opzetten van een solide basis voor een altijd actueel strategisch plan kan op termijn veel tijd en moeite besparen.

De Strategie Ontwikkelingsgids in het hart van deze toolkit is gevoed door de ervaringen die IFAC, maar ook onze lidorganisaties met strategische planning hebben opgedaan. Onze unieke positie als wereldwijd platform van het accountancyberoep heeft ons in staat gesteld voorbeelden uit de IFAC-familie, bestaande uit 180 leden in 135 rechtsgebieden, te destilleren om tot een raamwerk te komen dat over de hele wereld toepasbaar is.

Strategische planning kan moeilijk zijn, maar het maakt uiteindelijk veel zaken makkelijker. Ik hoop dat deze toolkit de aanzet geeft om ermee te starten, of nieuwe energie en inspiratie biedt aan degenen die er al mee bezig zijn.

Bericht van de IFAC PAO Development Advisory Group voorzitter, Jelena Misita



De **IFAC PAO Development Advisory Group** ondersteunt IFAC in haar missie om wereldwijd sterke en duurzame professionele accountancyorganisaties (PAO's) te ontwikkelen. Onze inspanningen zijn nauw afgestemd op de visie, missie en strategisch plan van IFAC, die de prioriteiten van onze 180 lidorganisaties weerspiegelen. Gezamenlijk dienen deze organisaties het publieke belang door ervoor te zorgen dat de samenleving toegang heeft tot een robuuste, ethische en gekwalificeerde beroepsgroep van professionele accountants

In 2021 introduceerde IFAC de IMPACT-aanpak voor strategische planning om haar activiteiten te kunnen sturen, en te communiceren over hoe en waarom we het werk doen dat we doen, de waarde die we bijdragen aan de samenleving en hoe en met wie we samenwerken.

Om effectief te kunnen communiceren over onze wereldwijde impact op duurzame ontwikkeling, is het essentieel dat we als beroep onze strategieprocessen op orde hebben en onderling hebben afgestemd.

De wereldwijde toepassing van de IMPACT-aanpak door PAO's en het zorgen voor een consistente aanpak van strategieën en initiatieven die synergie genereren op mondiaal en lokaal niveau, zullen ons helpen dit doel te bereiken.

Onze Adviesgroep identificeerde een urgente behoefte bij PAO's om hun dagelijks werk meer te kunnen verbinden aan het publieke belang en de maatschappelijke opdracht van het beroep. Aangezien het beroep belang heeft bij het aantrekken en behouden van een grote hoeveelheid diverse talent, is het essentieel dat wij (IFAC, en ieder van jullie) de samenleving helpen inzien waar het beroep daadwerkelijk voor staat.

Zodoende, in 2023, stelde onze Adviesgroep een Strategic Planning Workstream in, voorgezeten door PAODAG-lid Sheree Ebanks, om een praktische toolkit te ontwikkelen gebaseerd op IFAC's strategische planningstechnieken. De inhoudelijk verantwoordelijke, Zarif Ludin, ontwierp deze toolkit samen met de Strategic Planning Workstream om alle

PAO's, ongeacht hun ontwikkelingsfase, te ondersteunen.

Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om u te bedanken voor uw voortdurende steun. We hopen echt dat u deze toolkit nuttig zult vinden en nodigen u uit om samen met ons verder te werken aan de implementatie.

Leden van de strategische planningswerkstream:

Sheree Ebanks (Chair), Alta Prinsloo, Amin Miramago, Anas Abou El Mikias, Asad Feroze, Aucky Pratama, Berry Wammes, Comfort Olu. Eyitayo, Dan Worsley, Farrukh Rehman, Joselin Martin, Mkombozi Karake, Razak Jaiyeola, en Zarif Ludin.

IFAC-personeel:

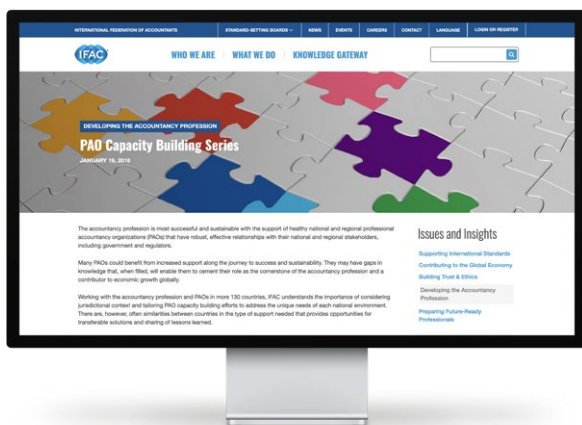
Dana Jensen, Senioren manager, IFAC
Tanya Musumhi, Manager, IFAC

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	5	MONITORINGGIDS	22
Strategisch planningsproces	6	Stap 10: Dataverzameling en analyse	23
MANAGEMENT SAMENVATTING	7	Stap 11: Evaluatie en bijstelling	24
PROCESSTROOM VOOR STRATEGIEONTWIKKELING	8	Stap 12: Rapportage en transparantie	25
GIDS VOOR STRATEGIEONTWIKKELING	9	Afsluiting van de Monitoringgids	26
Stap 1: Visie, Missie, waarden en doelen	10	Bijlage 1 – Formulering Visie, missie, doelen	28
Stap 2: Omgevingsanalyse	11	Bijlage 2 – Sjabloon voor SWOT-analyse	29
Stap 3: Strategische initiatieven en doelstellingen	12	Bijlage 3 – Template voor Strategische initiatieven	30
Stap 4: Kritieke Prestatie-indicatoren (KPI's)	13	Bijlage 4 – Voorbeelden van vragen voor belanghebbenden	31
Stap 5: Feedback en betrokkenheid van belanghebbenden	14	Bijlage 5.1 – Sjabloon voor Actieplan	32
Stap 6: Middelenallocatie	15	Bijlage 5.2 – Gantt-diagram	33
Afsluiting van het Strategieontwikkelingsplan	16	Bijlage 6 – Sjabloon voor Communicatieplan voor belanghebbenden	34
IMPLEMENTATIEPLAN	17	Bijlage 7 – Voorbeeld Inhoudsopgave voortgangsrapport	35
Stap 7: Actieplanning	18	Bijlage 8 – Voorbeeld Inhoudsopgave jaarverslag	36
Stap 8: Communicatie en draagvlak	19	Relatie van de Toolkit met IFAC SMO's	37
Stap 9: Uitvoering en monitoring	20	Over de IFAC PAO Development Advisory Group	38
Afsluiting van het implementatieplan	21	2024 PAO Development Advisory Group: Leden en technisch adviseurs	39

INLEIDING

Een robuuste en goed functionerend accountancyberoep, bestaande uit bekwame en capabele professionals ondersteund door een effectieve professionele accountancyorganisatie (PAO), draagt significant bij aan de duurzaamheid van kleine, middelgrote en grote bedrijven, gezonde kapitaalmarkten, effectieve openbare diensten en—uiteindelijk—economische groei.



WANNEER PAO'S IN STAAT ZIJN HUN CAPACITEIT OP DE JUISTE WIJZE TE ONDERHOUDEN, DAN ZIJN ZE IN STAAT OM:

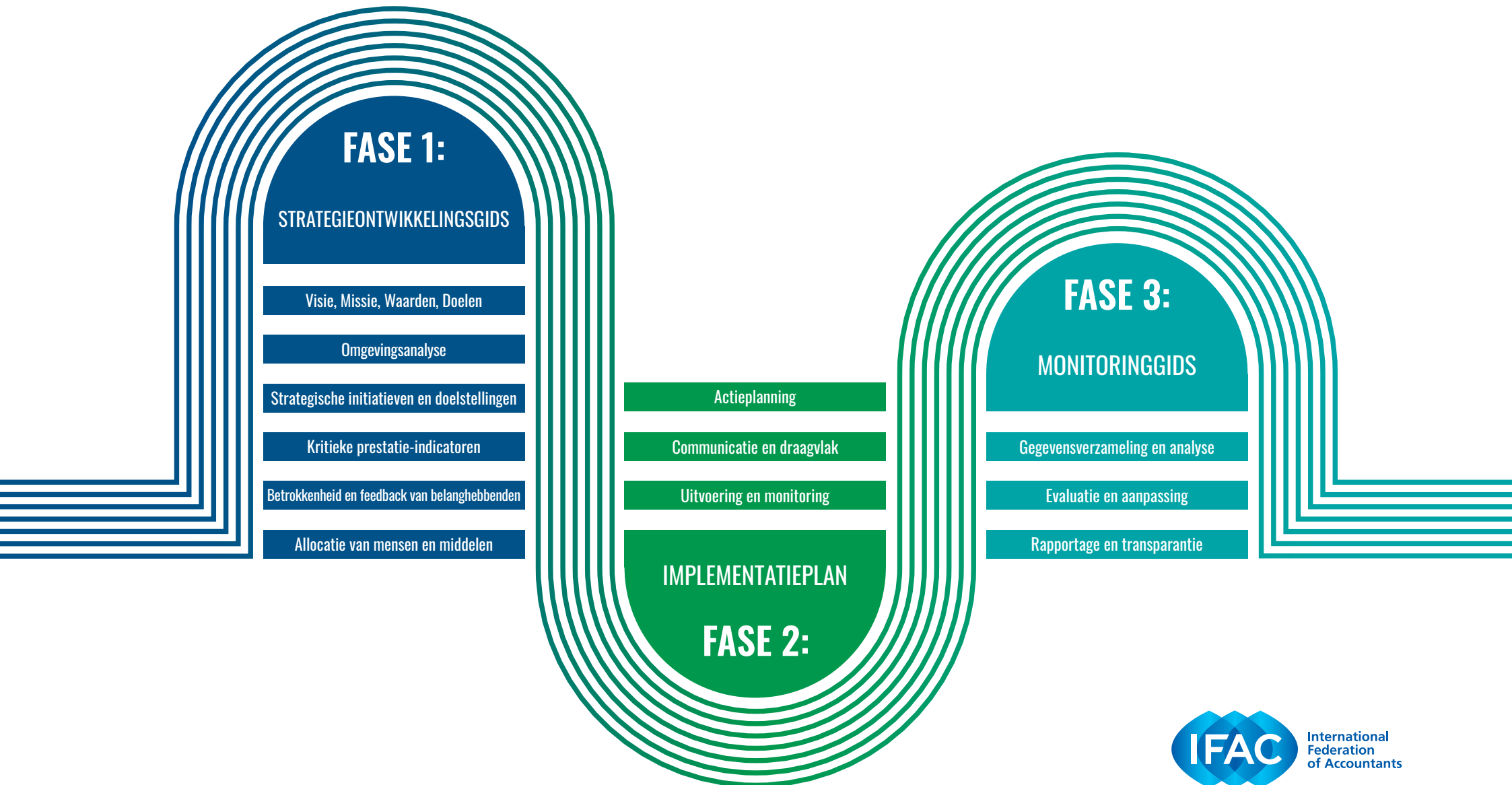
- Te opereren in het publieke belang;
- Bekwame en competente professionele accountants op te leiden;
- Effectief te ondersteunen bij de adoptie en implementatie van internationale standaarden en best practices;
- De kwaliteit van financiële verslaglegging en auditing te verbeteren door middel van educatie en training;
- De rol van accountants uit te breiden naar nieuwe, opkomende gebieden zoals duurzaamheidsverslaglegging en -assurance;
- Te fungeren als een bron voor de overheid, regelgevers en andere belanghebbenden voor accountancygerelateerde kwesties.

Hoewel PAO's wereldwijd aanzienlijk kunnen bijdragen aan nationale economische en sociale ontwikkeling, hebben sommigen moeite met het voldoen aan de vragen en behoeften, en wordt het volledige potentieel

niet gerealiseerd. Dit komt voornamelijk doordat men een samenhangend strategische en operationele aanpak mist die de organisatorische, financiële, technische en algehele ontwikkeling van hun organisatie stuurt, belangrijke activiteiten definieert en indicatoren biedt om de voortgang te meten. Extra ondersteuning voor PAO's bij het ontwikkelen van een goed systeem van governance, het passend structureren van operaties en het gebruik van strategische planningstechnieken kan hen helpen een steviger rol te spelen bij de ontwikkeling van de financiële sector en economie.

PAO's die zijn uitgerust met robuuste strategische plannen zorgen ervoor dat bestuurders en leidinggevend "op dezelfde lijn zitten" wat betreft het ondersteunen van de strategische richting van de organisatie. Een PAO die in staat is om de uitkomsten en effecten van strategische initiatieven effectief te communiceren aan belanghebbenden, kweekt vertrouwen, de bereidheid om verantwoording af te leggen en duurzame betrokkenheid, hetgeen bijdraagt aan het succes en de veerkracht van de PAO.

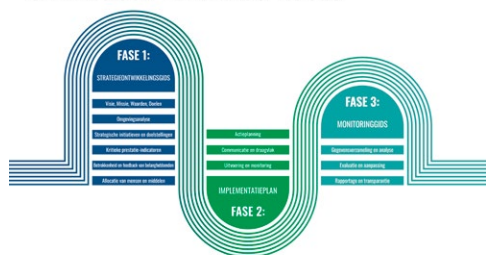
STRATEGISCH PLANNINGSPROCES



MANAGEMENT SAMENVATTING

Dit document biedt een raamwerk voor PAO's voor het ontwikkelen, implementeren en monitoren van een effectieve strategie, met een duidelijk "Waarom," een praktisch "Hoe," en een resultaatgericht "Wat". De Toolkit doorloopt drie fasen: Planning, Implementatie en Monitoring, die elk zijn onderverdeeld in kleinere stappen die de PAO door de strategische cyclus leiden. Elke stap wordt ondersteund met voorbeelden en sjablonen. De volgorde van de stappen binnen elke fase is als richtlijn gegeven, maar PAO's kunnen ook een volgorde kiezen die zij het beste achten voor hun organisatie.

STRATEGISCH PLANNINGSPROCES



Fase 1: Strategisch Plan

Een strategisch plan begeleidt en stuurt de activiteiten en prioriteiten van de professionele accountancyorganisatie voor een specifieke periode. Met andere woorden, het bepaalt waar een organisatie naartoe gaat, hoe het daar komt, en hoe het weet of het daar is aangekomen. Het strategisch plan helpt ook om de plannen van de organisatie te verduidelijken en ervoor te zorgen dat bestuurders en leidinggevenden allemaal "op dezelfde lijn zitten" - en dient als de richtlijn voor de organisatie als geheel, inclusief bestuur, Algemene Vergadering, management en personeel, wiens activiteiten en prioriteiten de strategische richting van de organisatie zouden moeten ondersteunen. Fase 1 in deze toolkit illustreert zaken die onderdeel zijn van het strategische plannings- en ontwikkelingsproces, en de manier waarop het strategische plan kan worden gepresenteerd.

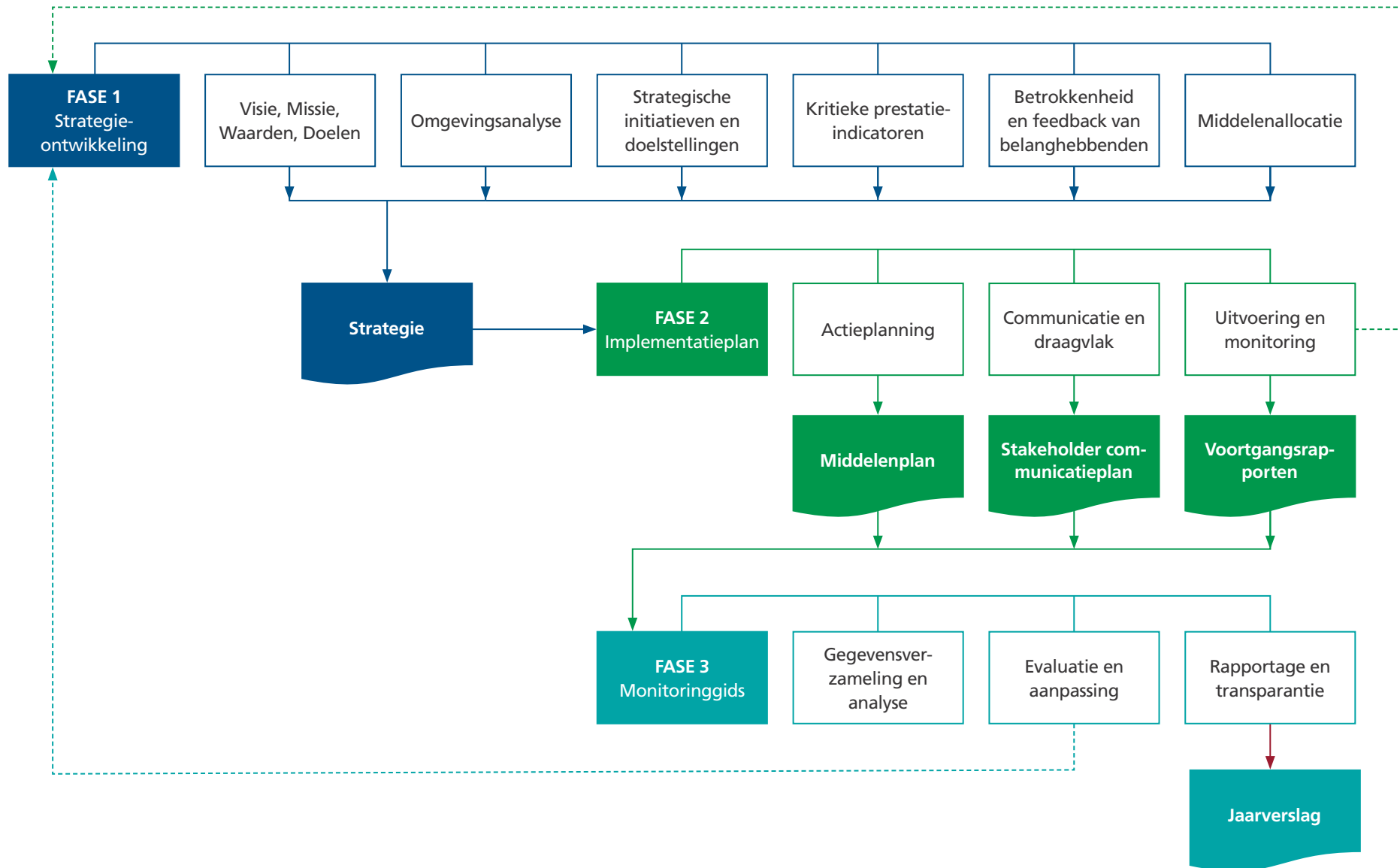
Fase 2: Implementatieplan

Voor organisaties die nieuw zijn in het strategische planningsproces, kan het nuttig zijn om een deskundige facilitator uit te nodigen om te helpen bij de implementatie. De aanpak in deze fase is om (i) elk initiatief op te splitsen in uitvoerbare stappen; (ii) een robuust communicatie- en draagvlakplan te ontwikkelen dat het doel, de voordelen en de afstemming met de belanghebbenden effectief overbrengt; en (iii) de uitvoering van elk initiatief te monitoren en indien nodig aanpassingen te maken om een dynamisch en responsief implementatieproces te waarborgen.

Fase 3: Monitoringgids

Het strategisch plan moet regelmatig worden herzien om ervoor te zorgen dat het relevant blijft, rekening houdend met ontwikkelingen in de nationale en mondiale omgeving waarin de beroepsorganisatie opereert. Het is ook belangrijk dat er regelmatig wordt gerapporteerd over de voortgang van de gestelde doelstellingen en prioriteiten aan zowel het bestuur als de leden van de beroepsorganisatie. In de derde en laatste fase worden professionele accountancyorganisaties begeleid om (i) een robuust proces op te zetten voor het verzamelen en analyseren van gegevens, om zo de voortgang ten opzichte van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) te kunnen beoordelen; (ii) uitkomsten en impacts te evalueren; en (iii) transparante rapportagemechanismen te creëren om de uitkomsten en impact van strategische initiatieven effectief te communiceren aan belanghebbenden.

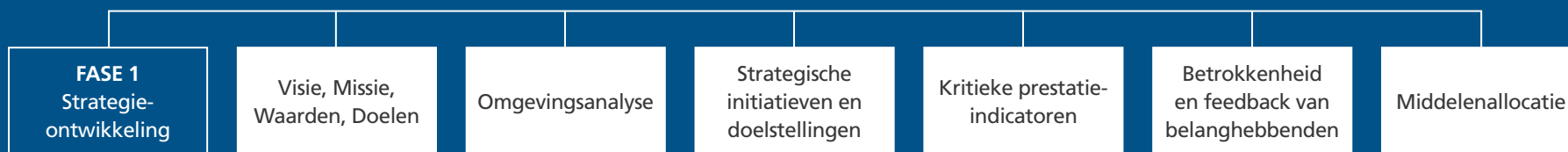
PROCESSTROOM VOOR STRATEGIEONTWIKKELING



GIDS VOOR STRATEGIEONTWIKKELING



FASE 1

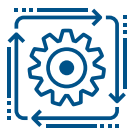


STAP 1: VISIE, MISSIE, WAARDEN EN DOELEN

- Ontwikkel een heldere visieformulering die de gewenste toekomstige staat van de PAO schetst.
- Ontwikkel een missieformulering die het doel en de reikwijdte van de PAO definieert.
- Stel SMART-doelen die in lijn zijn met de missie en visie.



WAAROM: Het duidelijk definiëren van de visie, missie, waarden en doelen van de PAO biedt een uniforme richting en doel, en stuurt de besluitvorming en middelenallocatie.



HOE: Betrek belanghebbenden via workshops of enquêtes om een visieformulering te ontwikkelen die de gewenste toekomst van uw organisatie verwoordt. Ontwerp een missieformulering die het kerndoel van uw PAO uitlegt. Stel doelen die Specifiek, Meetbaar, Haalbaar, Relevant en Tijdgebonden (SMART) zijn.



WAT: Het resultaat van deze stap is een duidelijk gedefinieerde visie, missie en doelen van een PAO, geformuleerd in een document en gecommuniceerd aan de belanghebbenden van de PAO.

Essentiële overwegingen:

VISIE	MISSIEVERKLARING	DOELEN
Verduidelijk het doel en de waarden van de PAO.	Articuleer duidelijk het doel van de PAO.	Definieer elk doel duidelijk, vermijd dubbelzinnigheid.
Stel je de ideale toekomstige staat van de PAO voor en bedenk hoe langetermijnsucces eruitziet.	Beschrijf de belangrijkste activiteiten en diensten die worden geleverd.	Specificeer wat moet worden bereikt, wie erbij betrokken is en de verwachte resultaten.
Denk na over de impact die de PAO wil hebben op belanghebbenden en de bredere gemeenschap.	Identificeer de primaire belanghebbenden (leden, werknemers, regelgevende instanties) en erken hun belang in de missie.	Stel meetbare criteria vast voor het bijhouden van de voortgang.
Ontwerp een visieformulering die belanghebbenden inspireert en motiveert.	Zorg ervoor dat de missieformulering in overeenstemming is met de visie.	Zorg ervoor dat de doelen realistisch en haalbaar zijn.
Gebruik taal die aansluit bij de waarden en aspiraties van de PAO.	Een missieformulering moet een routekaart bieden voor het bereiken van de visie.	Stem elk doel af op de algemene missie en visie van de PAO.
Houd de visieformulering beknopt, meestal één of twee zinnen.	Verwerk de waarden van de PAO in de missieformulering.	Stel een duidelijke tijdlijn vast voor het behalen van elk doel.
Gebruik eenvoudige taal die gemakkelijk te begrijpen is.	Communiceer de ethische en professionele normen die door de PAO worden gehanteerd.	
Toon de toewijding van de organisatie aan uitmuntendheid, integriteit en tevredenheid van belanghebbenden.	Houd de missieformulering beknopt en gemakkelijk te begrijpen, niet langer dan twee alinea's.	
	Gebruik taal die de toewijding van de PAO aan haar belanghebbenden en de bredere gemeenschap weergeeft.	

Zorg ervoor dat de missie de visie ondersteunt en dat de doelen in overeenstemming zijn met beide. Creëer een samenhangend verhaal en communiceer dit duidelijk aan externe en interne belanghebbenden om begrip en afstemming te waarborgen. Herzie en actualiseer de visie, missie en doelen periodiek op basis van veranderingen in de omgeving. Om een strategie te ontwikkelen die de PAO in tijden van onzekerheid kan helpen, bekijk de videotips van Joselin Martin van de PAO Development and Advisory Group.

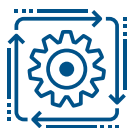
BIJLAGE 1: SJABLOON VOOR VISIE, MISSIE EN DOELSTELLINGEN

STAP 2: OMGEVINGSANALYSE

- Begrijp de huidige positie van de PAO en zijn operationele omgeving.
- Identificeer sterke punten, zwakte punten, kansen en bedreigingen (SWOT-analyse).
- Analyseer trends in het accountancyberoep, regelgeving, technologie en behoeften van belanghebbenden.



WAAROM: Deze stap helpt de PAO's om de huidige positie van de PAO en de externe factoren die het beïnvloeden te begrijpen. Het biedt cruciale inzichten voor weloverwogen strategische besluitvorming.



HOE: Voer een SWOT-analyse uit om de interne capaciteiten en externe marktkrachten te beoordelen. Verzamel gegevens over branchetrends, wijzigingen in regelgeving en relevante behoeften van belanghebbenden.



WAT: Het resultaat van deze stap is het begrijpen van de volledige operationele omgeving (360 graden) van de PAO, gedocumenteerd in een SWOT-matrix.



IDENTIFICEREN VAN STERKE PUNTEN (INTERN)

- Beoordeel de expertise en ervaring van de PAO in verschillende gebieden van de accountancyberoep.
- Evalueer de kwalificaties en vaardigheden van het uitvoerend team en de bestuursleden.
- Beoordeel de effectiviteit en efficiëntie van interne processen en systemen.
- Kijk naar de reputatie en tevredenheid van de belanghebbenden van de PAO.

IDENTIFICEREN VAN KANSEN (EXTERN)

- Analyseer huidige en opkomende trends in de beroep (duurzaamheid/technologie etc.) en wijzigingen in regelgeving die vandaag en in de toekomst kansen kunnen creëren.
- Overweeg de mogelijkheden voor uitbreiding naar nieuwe sectoren (aantrekkelijkheid) of diensten (die de PAO momenteel niet aanbiedt).
- Evalueer de vraag naar specifieke accountancygerelateerde diensten (professionele kwalificatie, CPD, training etc.).
- -Zoek naar partnerschappen of samenwerkingen met belanghebbenden (publieke sector, donoren etc.) die de PAO ten goede kunnen komen.

IDENTIFICEREN VAN ZWAKKE PUNTEN (INTERN)

- Evalueer de gebieden waar de PAO mogelijk expertise of middelen mist.
- Overweeg eventuele beperkingen op het gebied van technologie, infrastructuur, vaardigheden van personeel of bestuursteam, financiële middelen.
- Beoordeel de potentiële verbetergebieden in interne processen.
- Kijk naar eventuele historische of huidige uitdagingen waar de PAO mee te maken heeft.

IDENTIFICEREN VAN BEDREIGINGEN (EXTERN)

- Overweeg economische factoren die de PAO kunnen beïnvloeden (inflatie, werkgelegenheid, instroom van studenten en behoud van leden etc.).
- Evalueer wijzigingen in regelgeving die uitdagingen kunnen vormen voor de PAO.
- Beoordeel het concurrentielandschap en mogelijke nieuwe PAO-deelnemers, indien van toepassing.
- Zoek naar technologische vooruitgangen die traditionele methoden en processen kunnen verstoren.
- Overweeg de positie van de PAO in de professionele gemeenschap, of het wordt vertrouwd en of zijn stem wordt gehoord.

- Maak een matrix waarin de geïdentificeerde sterke punten, zwakte punten, kansen en bedreigingen worden vermeld en gebruik de matrix om na te denken over de factoren die de PAO beïnvloeden en om de impact te beoordelen.
- Prioriteer de meest kritieke elementen in elke categorie op basis van hun impact op de PAO. Ontwikkel strategische initiatieven die de sterke punten benutten

- Houd rekening met korte- en langetermijndoelen bij het ontwikkelen van uw strategie.
- Bedenk dat SWOT-analyse een dynamisch hulpmiddel is dat indien nodig moet worden herzien om de relevantie en actualiteit ervan te waarborgen in het licht van veranderende omstandigheden in de PAO-omgeving.

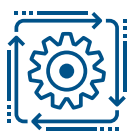
BIJLAGE 2: TEMPLATE VOOR SWOT-ANALYSE

STAP 3: STRATEGISCHE INITIATIEVEN EN DOELSTELLINGEN

- Identificeer de strategische initiatieven die zullen helpen om de vastgestelde doelen te bereiken en prioriteer deze.
- Definieer specifieke doelstellingen voor elk initiatief, waarin wordt uiteengezet wat bereikt moet worden.



WAAROM: Het opdelen van doelen in uitvoerbare initiatieven maakt het gemakkelijker om strategische initiatieven effectief te plannen en uit te voeren.



HOE: Identificeer voor elk doel strategische initiatieven die bijdragen aan het behalen ervan. Definieer specifieke, meetbare doelstellingen voor elk initiatief. Wijs verantwoordelijkheden toe en stel tijdlijnen op voor elke doelstelling.

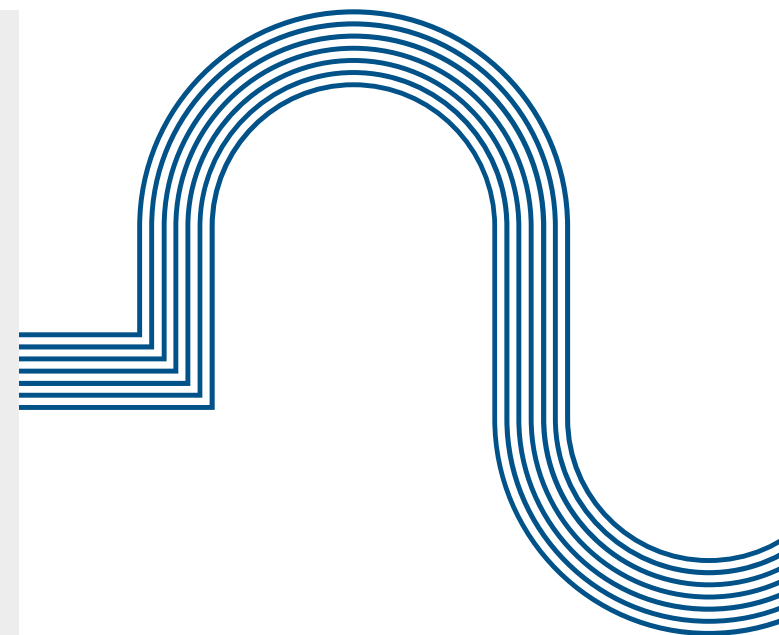


WAT: Het doel van deze stap is om de initiatieven te identificeren die uw ambities omzetten in tastbare resultaten. Deze moeten worden gedocumenteerd in samenhang met uw visie, missie en doelstellingen.



Essentiële overwegingen:

- ✓ Begrijp elk SMART-doel en de verwachte resultaten. Zorg voor duidelijkheid over hoe succes eruitziet voor elk doel.
- ✓ Beoordeel het belang en de impact van elk doel op de algehele visie en gebruik deze beoordeling om doelen te prioriteren op basis van factoren zoals urgentie, belang en mate van afstemming met de missie en waarden van de PAO.
- ✓ Overweeg initiatieven die zwakke punten aanpakken, sterke punten benutten, kansen benutten en bedreigingen mitigeren om de doelen te bereiken.
- ✓ Definieer duidelijk de doelstellingen voor elk initiatief om een goed begrip van de richting en de te bereiken resultaten te ontwikkelen.
- ✓ Beoordeel de haalbaarheid van elk initiatief in termen van middelen, expertise en timing. Overweeg de financiële implicaties en eventuele potentiële risico's. Bepaal of de PAO de capaciteiten heeft om het initiatief uit te voeren.
- ✓ Bepaal de middelen (financieel, menselijk, technologisch) die voor elk initiatief nodig zijn (zie Stap 6 voor een gedetailleerde aanpak van de toewijzing van middelen).



Definieer een tijdlijn voor elk strategisch initiatief (zie Stap 7 voor een gedetailleerde aanpak van de implementatie van initiatieven). Door deze stappen te overwegen, kunt u strategische initiatieven effectief identificeren, prioriteren en implementeren die zijn afgestemd op de doelen van de PAO, en zo een systematische en gerichte aanpak garanderen om de gewenste toekomstige staat te bereiken.

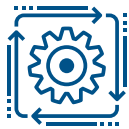
BIJLAGE 3: TEMPLATE VOOR STRATEGISCHE INITIATIEVEN

STAP 4: KRITIEKE PRESTATIE-INDICATOREN (KPI'S)

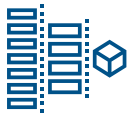
- Definieer relevante KPI's voor elk initiatief en elke doelstelling.
- Deze KPI's moeten meetbaar zijn en inzicht geven in de voortgang en impact van de initiatieven.



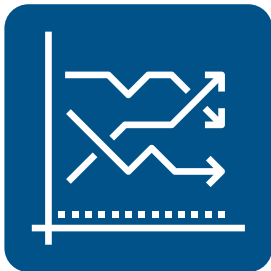
WAAROM: KPI's bieden meetbare benchmarks voor het bijhouden van de voortgang en het beoordelen van de impact van uw strategische initiatieven.



HOE: Identificeer relevante KPI's voor elk initiatief en elke doelstelling. Bijvoorbeeld, KPI's kunnen lidbehoudpercentages, groei in programma-deelname, of verbeteringen in leden tevredenheidsscores omvatten.



WAT: Het resultaat van deze stap is een lijst van KPI's voor elk initiatief en elke doelstelling, waarmee de voortgang en het succes van de implementatie op een eenvoudige en duidelijke manier kunnen worden gemeten.



Essentiële overwegingen:

Het definiëren van relevante Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) voor elk initiatief en elke doelstelling is cruciaal voor het volgen van de voortgang en het beoordelen van de impact van strategische initiatieven, aangezien ze kwantificeerbare meetwaarden bieden om succes te evalueren en verbeterpunten te identificeren. Ze helpen bij het beantwoorden van kritische vragen over of de organisatie op schema ligt om haar strategische doelstellingen te bereiken en of de gewenste resultaten worden behaald.

- ✓ Zorg ervoor dat elke geselecteerde KPI direct aansluit bij de specifieke doelstellingen van het initiatief.
- ✓ KPI's moeten de aspecten van prestaties meten die het meest cruciaal zijn voor het bereiken van de beoogde resultaten.
- ✓ Zorg ervoor dat KPI's goed gedefinieerd, kwantificeerbaar gemeten en duidelijke, bruikbare, vergelijkbare informatie bieden, en overweeg de impact van KPI's op het gedrag van belanghebbenden.
- ✓ Overweeg om milieubewuste, sociale en governance-indicatoren op te nemen om de inzet van de PAO voor een duurzaamheidsagenda en SDG's te weerspiegelen.
- ✓ Beoordeel KPI's regelmatig in overeenstemming met de geplande voortgangscontroles en gewenste resultaten.
- ✓ Ontwikkel mechanismen voor het aanpassen van de implementatieaanpak op basis van KPI-resultaten. Als bepaalde KPI's niet worden gehaald, overweeg dan de strategische initiatieven, toewijzing van middelen, actieplannen en de geschiktheid van de KPI zelf opnieuw te beoordelen.

Essentiële overwegingen:

INDICATOR	METING
Stand ledenbehoud	Behoud leden in percentages
Leden tevredenheidsscores	Kwaliteit van PAO-diensten gemeten in de tijd gemeten
Financiële kengetallen	Omzetgroei, kostenbesparingen, rendement op investering
Operationele efficiëntie	Verbeterde interne processen en vermindering van controletekortingen
Technologie adoptiepercentages	Overgang naar digitale platforms, percentage CPD online geleverd
Kwaliteitskenmerken	Examens wereldwijd gebenchmarkt en behaald slagingspercentages
Communicatie	Transparante en tijdige rapportage aan belanghebbenden
Belanghebbenden	Input en feedback opgenomen in strategie en operaties
Continu verbeteren	Geleerde lessen opgenomen in operaties

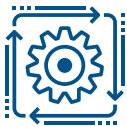
Met deze richtlijnen kunt u relevante en meetbare KPI's definiëren voor elk initiatief en elke doelstelling, om de voortgang te volgen, de impact te beoordelen en tijdens de uitvoeringsfase weloverwogen beslissingen te nemen.

STAP 5: FEEDBACK EN BETROKKENHEID VAN BELANGHEBBENDEN

- Identificeer en betrek belangrijke belanghebbenden, waaronder werknemers, leden, studenten, toezichthouders, industriepartners, opvoeders, werkgevers, ontwikkelingspartners en het publiek.
- Vraag om input over voorgestelde strategische initiatieven om afstemming op de behoeften van belanghebbenden te waarborgen.



WAAROM: Het betrekken van belanghebbenden zorgt ervoor dat de strategische initiatieven van de PAO aansluiten bij hun behoeften en verwachtingen, wat steun en samenwerking bevordert.



HOE: Voer enquêtes, focusgroepen of interviews uit met leden, partners, toezichthouders en andere relevante belanghebbenden. Verzamel inzichten over hun voorkeuren, behoeften, uitdagingen en verwachtingen met betrekking tot de diensten van de PAO. Deel conceptinitiatieven voor hun feedback.



WAT: Het resultaat van deze stap is een lijst van belanghebbenden die de PAO moet betrekken, een robuust plan van aanpak en gedocumenteerde feedback en consultaties die zijn verzameld in de uitwisseling met belanghebbenden.

Essentiële overwegingen:

- ✓ Erken de vaardigheden en expertise van medewerkers. Behandel zorgen met betrekking tot werkdruk en veranderingen in processen. Houd teamworkshops, brainstormsessies en openbare vergaderingen. Creëer een cultuur van open communicatie en feedback.
- ✓ Blijf op de hoogte van regelgeving en nalevingsvereisten in de accountancy. Wees proactief in het aanpakken van regelgevingswijzigingen. Woon regelgevende vergaderingen, workshops of conferenties bij. Vraag om advies over voorgestelde initiatieven om naleving te waarborgen.
- ✓ Blijf verbonden met trends en best practices in de accountancy. Benut netwerkmogelijkheden. Neem deel aan branche-evenementen, conferenties en forums.
- ✓ Bevorder relaties met werkgevers voor potentiële talentwerving. Werk samen aan trainingsprogramma's of stages. Vraag om input over initiatieven die de kloof tussen onderwijs en industriebehoeften overbruggen.
- ✓ Overweeg de impact van de organisatie op de lokale gemeenschap. Behandel zorgen over milieubewustzijn of sociale verantwoordelijkheid. Neem deel aan gemeenschaps evenementen. Vraag om input over initiatieven die een positieve bijdrage leveren aan de gemeenschap.
- ✓ Focus op effectieve betrokkenheid van belanghebbenden door middel van duidelijke en transparante communicatie, het afstemmen van boodschappen op de interesses en zorgen van elke belanghebbendengroep, openstaan voor aanpassing van plannen op basis van input van belanghebbenden, bereidheid tonen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, bijdragen van belanghebbenden erkennen en waarderen en de positieve impact van hun input op het succes van de organisatie benadrukken.
- ✓ Stel een betrokkenheidsplan op voor elke geïdentificeerde belanghebbende en verzamel en documenteer ontvangen feedback om deze in de strategie op te nemen.

Door effectief met belanghebbenden samen te werken, kunt u ervoor zorgen dat strategische initiatieven goed zijn onderbouwd, steun krijgen en bijdragen aan het algehele succes van de PAO.

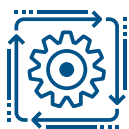
BIJLAGE 4 – VOORBEELDEN VAN VRAGEN VOOR BELANGHEBBENDEN

STAP 6: TOEWIJZING VAN MIDDELEN

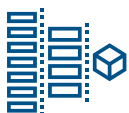
- Bepaal de benodigde middelen (financieel, menselijk, technologisch) voor elk initiatief.
- Wijs middelen toe op basis van prioriteit en potentiële impact van elk initiatief.



WAAROM: Het correct toewijzen van middelen zorgt ervoor dat uw strategische initiatieven effectief kunnen worden uitgevoerd zonder de organisatie te overbelasten.



HOE: Evalueer uw budget, personeelsbeschikbaarheid en technologische infrastructuur. Wijs middelen toe op basis van prioriteit en overweeg de potentiële impact van elk initiatief en de uitvoerbaarheid ervan.



WAT: Het resultaat van deze stap is een duidelijk budget- en middelenplan voor elk strategisch initiatief dat binnen een gedefinieerd tijdsbestek moet worden uitgevoerd.



Essentiële overwegingen:

- ✓ Herzie elk strategisch initiatief dat in Stap 3 is geïdentificeerd en rangschik de initiatieven op basis van hun strategisch belang en potentiële impact op het bereiken van doelen.
- ✓ Ontwikkel een uitgebreid algemeen budget en wijs binnen dat budget middelen toe aan elk initiatief.
- ✓ Zorg ervoor dat budgettoewijzingen aansluiten bij de geprioriteerde strategische initiatieven.
- ✓ Bepaal het aantal personeelsleden dat nodig is voor elk initiatief en hun rollen.
- ✓ Beoordeel de vaardigheden en expertise die voor elk initiatief nodig zijn.
- ✓ Identificeer eventuele lacunes in de vaardigheden van het personeel en plan trainingsprogramma's indien nodig.
- ✓ Evalueer de bestaande technologische infrastructuur.
- ✓ Bepaal of nieuwe technologieën of upgrades nodig zijn voor specifieke initiatieven.
- ✓ Zorg voor een naadloze integratie van technologie met bestaande systemen.
- ✓ Evalueer potentiële risico's die de toewijzing van middelen en de implementatie van projecten kunnen beïnvloeden.
- ✓ Ontwikkel strategieën om risico's te mitigeren en de beschikbaarheid van middelen te waarborgen.
- ✓ Ontwikkel een middelenallocatiematrix die de toewijzing van financiële, menselijke en technologische middelen voor elk initiatief schetst.

Door deze stappen zorgvuldig te overwegen, kunt u een robuust plan ontwikkelen voor een effectieve toewijzing van middelen, zodat de financiële, menselijke en technologische aspecten zijn afgestemd op de strategische initiatieven en doelen van de PAO. Voor middelen met betrekking tot overwegingen op het gebied van informatietechnologie, raadpleeg de PAO Capacity-Development Series gidsen over [Information and Communication Technology roadmap development](#) en [PAO Digital Transformation](#).



Voorbeeld van middelen.

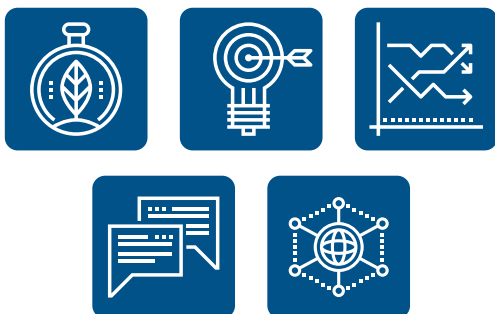
- Financieel: Gedetailleerd budget of financieel model van de PAO. Zie voorbeeld [hier](#).
- Menselijk: Uitvoerende en niet-uitvoerende teams en vrijwilligers, samen met hun capaciteiten en bekwaamheden.
- Technologisch: Platforms, apparatuur, licenties, capaciteiten, enzovoort.

AFRONDING VAN HET STRATEGISCHE ONTWIKKELINGSPLAN

Om een definitieve strategie voor de PAO voor te bereiden en de planningsfase af te sluiten en door te gaan naar de implementatie van de strategie, moet de PAO de uitkomsten van de stappen 1 tot 6 samenvoegen in een enkel document dat intern beschikbaar moet worden gemaakt en de basis moet vormen voor verdere praktische acties.

De strategie moet ook beschikbaar worden gesteld aan externe belanghebbenden, omdat deze de overkoepelende richting van de PAO aantoont en een platform voor dialoog creëert.

Er moet worden opgemerkt dat de strategie regelmatig, ten minste jaarlijks, moet worden herzien en geëvalueerd om ervoor te zorgen dat de elementen nog steeds relevant en haalbaar zijn.



Hier is een voorbeeld van de inhoud van de strategie voor de PAO:

Visie: Beschrijving van de aspiraties van de PAO voor de toekomst.

Missie: Omschrijving van het doel en het werkkterrein van de PAO.

Waarden: Definitie van de kernwaarden van de PAO.

Doelen: Opsomming van de doelen die de PAO hoopt te bereiken om haar visie en missie te realiseren.

Acties en Initiatieven: Beschrijving van de acties en initiatieven die de PAO zal ondernemen om de strategische doelen te bereiken.

Situatieanalyse: Analyse van de externe operationele omgeving van de PAO en de krachten die de prestaties beïnvloeden.

Financiële voorspellingen: Financiële doelstellingen en een beoordeling van de financiële impact van verschillende externe en interne factoren.

Risicokaart: ordeling van de belangrijkste risico's en voorgestelde mitigeringsstrategieën.

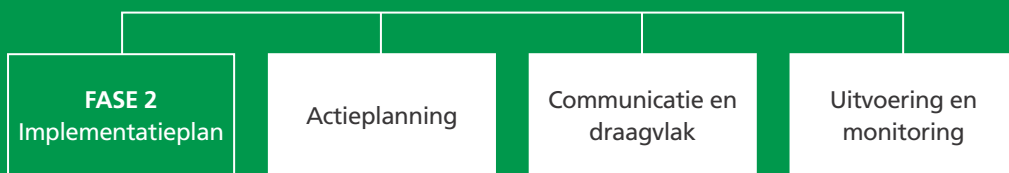
Het middenplan en de betrokkenheid en feedback van belanghebbenden blijven buiten de strategie als ondersteunende interne planningsdocumentatie, maar zijn een integraal onderdeel van de strategische planningsprocessen en moeten ook regelmatig worden herzien en bijgewerkt.

De laatste stap in de fase van het strategisch ontwikkelingsplan is de goedkeuring van de strategie door het bestuur van de PAO.

IMPLEMENTATIEPLAN



FASE 2

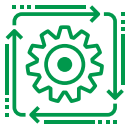


STAP 7: ACTIEPLANNING

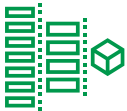
- Verdeel elk strategisch initiatief in gedetailleerde, uitvoerbare taken.
- Wijs voor elke taak specifieke verantwoordelijkheden toe aan teamleden of afdelingen.
- Ontwikkel een tijdlijn voor de implementatie van elk initiatief, inclusief deadlines voor elke taak.



WAAROM: Gedetailleerde actieplannen bieden een routekaart voor het efficiënt en effectief uitvoeren van initiatieven.



HOE: Verdeel elk initiatief in uitvoerbare stappen. Definieer taken, verantwoordelijkheden en deadlines. Gebruik in deze stap een projectmanagementtool om de voortgang bij te houden.



WAT: Het resultaat van deze stap is de creatie van een visuele tijdlijn, zoals een Gantt-diagram, en een actieplan voor elk initiatief.

Essentiële overwegingen:

Het opdelen van elk initiatief in uitvoerbare stappen, het definiëren van taken, verantwoordelijkheden en deadlines, en het creëren van een visuele tijdlijn zijn cruciale stappen voor effectief projectmanagement:

- ✓ Verdeel elk strategisch initiatief in kleinere, beheersbare componenten.
- ✓ Identificeer belangrijke mijlpalen die aanzienlijke vooruitgang of voltooiing van grote fasen markeren.
- ✓ Definieer duidelijk de individuele taken die nodig zijn om elk onderdeel van het initiatief te voltooien.
- ✓ Bepaal wat het resultaat is van elke taak en mijlpaal.
- ✓ Wijs verantwoordelijkheden toe aan specifieke teamleden of afdelingen voor elke taak.
- ✓ Stel realistische deadlines voor elke taak.
- ✓ Stel een Gantt-diagram op om de tijdlijn voor elk initiatief te visualiseren.
- ✓ Stel een aanpak vast om de voortgang tijdens het uitvoeringsproces te volgen, inclusief het gebruik van digitale projectmanagementtools, dagelijkse stand-ups en voortgangsrapportages.
- ✓ Houd grondige documentatie bij voor elke taak en mijlpaal.
- ✓ Bewaar gegevens van beslissingen, wijzigingen en eventuele uitdagingen die tijdens het planningsproces zijn tegengekomen.

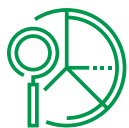
Door deze stappen te volgen, kunt u een gestructureerd en visueel projectmanagementactieplan opstellen waarbij elk strategisch initiatief wordt opgedeeld in uitvoerbare stappen, verantwoordelijkheden duidelijk worden gedefinieerd, deadlines worden vastgesteld en de voortgang efficiënt wordt bijgehouden. Deze aanpak vergroot de kans op succesvolle implementatie en het bereiken van de doelen die in Stap 2 zijn gesteld.

BIJLAGE 5.1 VOORBEELD VAN ACTIEPLAN

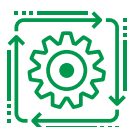
BIJLAGE 5.2 GANTT DIAGRAM

STAP 8: COMMUNICATIE EN DRAAGVLAK

- Communiceer de strategie aan alle belanghebbenden.
- Benadruk de voordelen van de strategie en hoe deze aansluit bij de belangen van de belanghebbenden.
- Beantwoord eventuele zorgen of vragen om draagvlak en ondersteuning te verkrijgen.



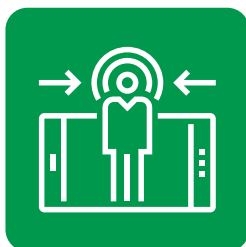
WAAROM: Transparante communicatie bevordert de steun en betrokkenheid van belanghebbenden, wat de kans op succesvolle implementatie vergroot.



HOE: Ontwikkel een communicatieplan waarin de doelgroepen, kernboodschappen en communicatiekanalen worden beschreven. Houd presentaties, webinars of openbare vergaderingen om de voordelen van de strategie uit te leggen en vragen te beantwoorden.



WAT: Het resultaat van deze stap is een communicatieplan voor belanghebbenden dat de PAO zal ondersteunen bij het communiceren van zijn strategie aan elke belanghebbendengroep op een relevante en passende manier.



Essentiële overwegingen:

Het ontwikkelen van een uitgebreid communicatie- en draagvlakplan is cruciaal om ervoor te zorgen dat belanghebbenden goed geïnformeerd, betrokken en ondersteunend zijn ten aanzien van de strategie. Betrek bij het opstellen van het communicatieplan de volgende overwegingen:

- ✓ Identificeer eventuele aanvullende belanghebbenden naast die in Stap 5 waarmee de PAO tijdens de implementatie van het initiatief en voor rapportagedoeleinden moet communiceren.
- ✓ Formuleer duidelijke, beknopte en overtuigende kernboodschappen die het doel, de voordelen en de verwachte resultaten van de strategie benadrukken.
- ✓ Leg duidelijk uit hoe het plan aansluit bij de missie, visie en waarden van de organisatie.
- ✓ Pas de boodschappen aan om in te spelen op de interesses en zorgen van elke belanghebbendengroep die in Stap 5 is geïdentificeerd.
- ✓ Gebruik een mix van communicatiekanalen zoals presentaties, webinars, openbare vergaderingen, e-mailupdates en interne nieuwsbrieven.
- ✓ Benut sociale mediaplatforms en de website van de organisatie om een breder publiek te bereiken.
- ✓ Ontwikkel een communicatieschema dat regelmatige updates bevat bij belangrijke mijlpalen in de implementatie van de strategie.
- ✓ Stel een ritme vast dat belanghebbenden geïnformeerd houdt zonder hen te overladen.
- ✓ Stel formele feedbackmechanismen in, zoals speciale e-mailadressen of feedbackformulieren, zodat belanghebbenden vragen of zorgen kunnen indienen.

Door deze tactieken toe te passen, kunt u een robuust communicatie- en draagvlakplan ontwikkelen dat het doel, de voordelen en de afstemming met de belanghebbenden effectief overbrengen. Deze aanpak vergroot de kans op steun en betrokkenheid van belanghebbenden gedurende het hele implementatieproces.

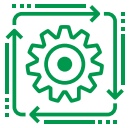
BIJLAGE 6 – SJABLOON COMMUNICATIEPLAN VOOR BELANGHEBBENDEN

STAP 9: UITVOERING EN MONITORING

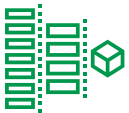
- Begin met de uitvoering van de actieplannen voor elk initiatief.
- Monitor de voortgang regelmatig en pas indien nodig aan om op koers te blijven.
- Pak eventuele uitdagingen of obstakels die zich tijdens de implementatie voordoen aan.



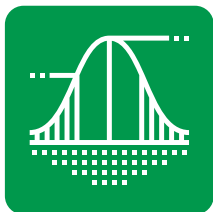
WAAROM: Continue monitoring zorgt ervoor dat strategische initiatieven volgens plan worden uitgevoerd en dat eventuele problemen snel worden aangepakt.



HOE: Wijs verantwoordelijke personen of projectponsors aan om toezicht te houden op de uitvoering van elk initiatief. Beoordeel regelmatig de voortgang ten opzichte van de actieplannen en houd statusupdatevergaderingen. Identificeer eventuele knelpunten en pas de plannen dienovereenkomstig aan.



WAT: Het resultaat van deze stap is het bijhouden van de voortgang van initiatieven met gedocumenteerde statusrapportage en onderbouwing van corrigerende acties indien nodig.



Essentiële overwegingen:

Het uitvoeren en monitoren van het actieplan vereist zorgvuldige supervisie, regelmatige voortgangsbeoordelingen en proactieve probleemoplossing.

- ✓ Wijs verantwoordelijke personen of teams aan om toezicht te houden op de uitvoering van elk initiatief, met één projectsponsor toegewezen aan elk initiatief als drijvende kracht achter de uitvoering.
- ✓ Communiceer duidelijk rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen aan alle betrokkenen.
- ✓ Zorg ervoor dat de leiders van de organisatie actief betrokken zijn bij het monitoren en uitvoeren van het proces.
- ✓ Begin met een kick-off vergadering met het projectteam, waarin de doelstellingen en gewenste resultaten worden besproken, vragen worden beantwoord en het team wordt gemotiveerd om te slagen.
- ✓ Stel een schema op voor regelmatige voortgangsbeoordelingen en voer beoordelingen uit op belangrijke mijlpalen en indien nodig voor lopende initiatieven.
- ✓ Houd statusupdatevergaderingen om de voortgang, uitdagingen en prestaties te bespreken.
- ✓ Moedig open communicatie en het delen van inzichten aan.
- ✓ Als u een projectmanagementtool gebruikt, zorg ervoor dat deze regelmatig wordt bijgewerkt met de voortgang van elke taak.
- ✓ Evalueer het gebruik van financiële, menselijke en technologische middelen en documenteer de lessen die tijdens de uitvoeringsfase zijn geleerd.
- ✓ Wees bereid om actieplannen aan te passen op basis van veranderende omstandigheden of onvoorziene uitdagingen.
- ✓ Zorg voor noodplannen om grote verstoringen aan te pakken en ontwikkel strategieën om deze te mitigeren.
- ✓ Vier het behalen van mijlpalen en erken de inspanningen en bijdragen van individuen en teams.

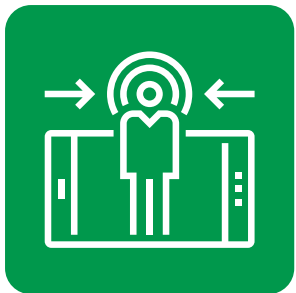
Met de bovenstaande stappen kunt u ervoor zorgen dat de uitvoering van elk initiatief nauwlettend wordt gevolgd, de voortgang regelmatig wordt beoordeeld en de nodige aanpassingen worden gedaan om op koers te blijven. Deze aanpak ondersteunt een dynamisch en responsief implementatieproces dat de kans op het bereiken van strategische doelen vergroot.

BIJLAGE 7 – VOORBEELD INHOUDSOPGAVE VOORTGANGSRAPPORT

AFRONDING VAN HET IMPLEMENTATIEPLAN

Het resultaat van fase 2 is een uitgebreid actieplan dat de uitvoering van geplande initiatieven begeleidt en een communicatieplan voor belanghebbenden om ervoor te zorgen dat de strategie, acties en resultaten van de PAO transparant en tijdig aan alle belanghebbenden worden gecommuniceerd. Deze fase bevat ook een raamwerk voor voortgangsrapportages om ervoor te zorgen dat de communicatie met belanghebbenden regelmatig, duidelijk en in overeenstemming met hun behoeften is, waardoor vertrouwen wordt opgebouwd en steun wordt behouden.

Het is belangrijk te onthouden dat het actieplan en het communicatieplan regelmatig moeten worden herzien en geen eenmalige aangelegenheid zijn. Naarmate de strategie en de middelen van de PAO veranderen, zal er behoefte zijn om het actieplan aan te passen. De behoeften van belanghebbenden veranderen in reactie op nieuwe trends, dit kan van tijd tot tijd aanpassing van het communicatieplan noodzaken.



MONITORINGGIDS



FASE 3

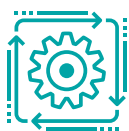


STAP 10: GEGEVENSVERZAMELING EN -ANALYSE

- Verzamel regelmatig gegevens om de voortgang ten opzichte van KPI's bij te houden, te beoordelen en te monitoren.
- Analyseer de gegevens om trends, successen en gebieden die verbetering behoeven te identificeren.



WAAROM: Inzichten op basis van gegevens helpen u de effectiviteit van uw strategische initiatieven te beoordelen en weloverwogen beslissingen te nemen.



HOE: Verzamel gegevens via enquêtes, feedbackformulieren en analysetools. Analyseer de gegevens om trends, correlaties en gebieden die verbetering nodig hebben te identificeren.



WAT: Het resultaat van deze stap zou een regelmatig rapport zijn over de status van KPI's, zoals dashboards of trendanalyserapporten.

Het regelmatig verzamelen en analyseren van gegevens is essentieel om de voortgang ten opzichte van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) bij te houden en waardevolle inzichten te verkrijgen in de effectiviteit van uw strategische initiatieven.

Essentiële overwegingen:

- ✓ **Dataverzameling:** enquêtes en feedbackformulieren, analytische tools, interne volgsystemen, prestatiestatistieken en externe benchmarking (branche-rapporten) uitgevoerd op regelmatige basis en consistent, met gebruik van dezelfde methoden bij elke iteratie om vergelijkbaarheid te waarborgen.
- ✓ **Data-analyse:** trends identificeren (statistische analyse), successen en prestaties, afwijkingen in gegevens die mogelijke problemen aangeven, gebieden die verbetering behoeven, en vergelijkende analyses uitgevoerd gedurende de uitvoering van het initiatief.
- ✓ **Visualisatie:** gegevensvisualisatie (grafieken, diagrammen, dashboards), trendgrafieken (traject) om zichtbaarheid te geven aan belangrijke trends en waarden en het gemakkelijker te maken voor belanghebbenden om gegevens te begrijpen en te interpreteren.
- ✓ **Oorzaakanalyse:** oorzaken van problemen identificeren die zich voordoen, zodat bruikbare inzichten worden verkregen en systemische problemen in het proces kunnen worden geëlimineerd.
- ✓ **Regelmatige beoordelingsvergaderingen:** deel bevindingen met belanghebbenden buiten het team om hen te informeren over de voortgang en inzichten en meningen te verzamelen over het oplossen van eventuele uitdagingen. Dit ondersteunt een beter geïnformeerde besluitvorming om het project vooruit te helpen.
- ✓ **Feedback en continue verbetering:** feedback van belanghebbenden opnemen en strategische initiatieven en actieplannen aanpassen op basis van datagestuurde inzichten.
- ✓ **Documentatie:** belangrijke inzichten en bevindingen documenteren en een informatiearchief creëren voor referentie en toekomstige planning.

VOORBEELDEN VAN ANALYTISCHE TOOLS:

Google Analytics

Power BI

QlikView

SAS

Gebruik Excel-spreadsheets om gegevens te plotten en grafiekfunctionaliteit voor visualisatie.

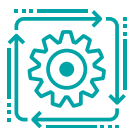
Door deze stappen te volgen kunt u een robuust proces opzetten voor het verzamelen en analyseren van gegevens. Dit levert een sterke basis op voor het beoordelen van de voortgang ten opzichte van KPI's en waardevolle inzichten voor continue verbetering. Deze aanpak zorgt ervoor dat beslissingen onderbouwd zijn, manieren van aanpak adaptief zijn en dat de organisatie gefocust blijft op het bereiken van haar doelstellingen.

STAP 11: EVALUATIE EN BIJSTELLING

- Evalueer de resultaten en impact van de initiatieven ten opzichte van de gestelde doelen.
- Bepaal of de strategie op schema ligt om de beoogde resultaten te bereiken.
- Indien nodig, pas de strategie, implementatieplannen of toewijzing van middelen aan op basis van de evaluatie.



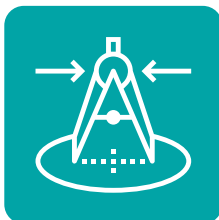
WAAROM: Regelmatige evaluatie zorgt ervoor dat uw strategische initiatieven afgestemd blijven op de doelen en kunnen worden aangepast op basis van veranderende omstandigheden.



HOE: Gebruik de tijdens Stap 10 verzamelde gegevens om de voortgang ten opzichte van de doelstellingen en KPI's regelmatig te beoordelen. Vergelijk de werkelijke resultaten met de gewenste resultaten. Stel, indien nodig, de actieplannen bij op basis van de inzichten die zijn verkregen uit de monitoring.



WAT: Het resultaat van deze stap is een prestatie-evaluatie van het initiatief tijdens en na de implementatie, waarbij de voortgang naar de doelen en remediëingsplannen worden vermeld.



Essentiële overwegingen:

Evaluatie van de prestaties van initiatieven ten opzichte van de gestelde doelen is een cruciale stap om ervoor te zorgen dat strategische initiatieven afgestemd blijven op de doelstellingen en kunnen worden aangepast aan veranderende omstandigheden.

- ✓ Voer regelmatige voortgangsbeoordelingen uit. Vergelijk de voortgang met de doelstellingen die in Stap 3 zijn vastgesteld en beoordeel deze ten opzichte van de KPI's met behulp van de verzamelde gegevens en visualisatiedashboards.
- ✓ Voer benchmarking en kwalitatieve beoordelingen uit. Meet de mate waarin de gedefinieerde uitkomsten worden bereikt.
- ✓ Pas de implementatieaanpak aan. Gebruik datagestuurde besluitvorming om strategische initiatieven en het uitvoeringsactieplan dienovereenkomstig aan te passen.
- ✓ Beoordeel opnieuw afstemming met missie, visie en waarden van de PAO. Evalueer de toewijzing van middelen en de tijdlijn en pas deze aan om ervoor te zorgen dat ze nog steeds geschikt zijn om de doelstellingen te bereiken.
- ✓ Verzamel feedback van belanghebbenden. Verwerk deze feedback in de implementatieplannen op basis van tussentijdse evaluaties.
- ✓ Ondersteun een iteratief proces. Gebruik evaluaties om aanpassingsrondes uit te voeren om de implementatieaanpak te verfijnen.
- ✓ Documenteer de resultaten van elke evaluatie. Maak een uitgebreid verslag van de uitkomsten, impact en gedane bijstellingen.
- ✓ Bewaar de geleerde lessen op een afgesproken plek. Gebruik deze voor toekomstige strategische cycli.
- ✓ Betrek de leiders van de organisatie bij het evaluatieproces. Zij kunnen richtlijnen geven voor aanpassingen aan de uitvoering van initiatieven en richting geven.
- ✓ Transparante communicatie met belanghebbenden. Leg de reden achter aanpassingen uit om continue steun en tevredenheid van belanghebbenden te waarborgen.
- ✓ Regelmatige beoordelingsvergaderingen. Plan vergaderingen om evaluatiebevindingen te bespreken, gezamenlijk de uitkomsten te beoordelen en noodzakelijke aanpassingen te plannen.
- ✓ Voer na voltooiing van het project een retrospectieve analyse uit. Analyseer wat goed ging en wat niet goed ging.

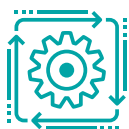
Door deze stappen te volgen, kunt u een gestructureerd en effectief evaluatieproces opzetten dat ervoor zorgt dat strategische initiatieven blijven aansluiten bij de doelstellingen van de PAO en flexibel genoeg zijn om aan te passen aan veranderende omstandigheden. Regelmatige evaluatie en bijstelling zijn onontbeerlijk voor een effectief strategie- en implementatieproces.

STAP 12: RAPPORTAGE EN TRANSPARANTIE

- Communiceer de resultaten en impact van de strategie naar belanghebbenden.
- Deel successen, uitdagingen en geleerde lessen op een transparante manier.
- Gebruik de ontvangen feedback om toekomstige strategieontwikkeling en -implementatie te verbeteren.



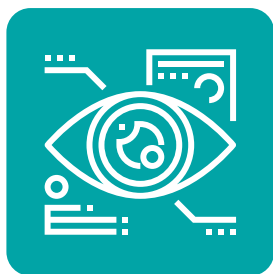
WAAROM: Transparante rapportage toont de voortgang van je PAO, bouwt vertrouwen op bij belanghebbenden en faciliteert verantwoording.



HOE: Rapporteer periodiek over prestaties, uitdagingen en geleerde lessen. Deel deze rapporten via vergaderingen, nieuwsbrieven, je website of sociale mediaplatforms.



WAT: Het resultaat van deze stap zou een jaarverslag zijn met een beschrijving van de initiatieven, doelstellingen, actieplan en gebruikte middelen, voortgang en uiteindelijke resultaten en impact.



Essentiële overwegingen:

Het communiceren van de resultaten en impact van de strategie aan belanghebbenden door middel van transparante rapportages is cruciaal voor het opbouwen van vertrouwen, het tonen van voortgang en het faciliteren van verantwoording.

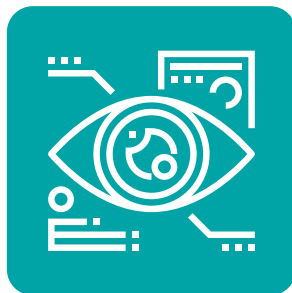
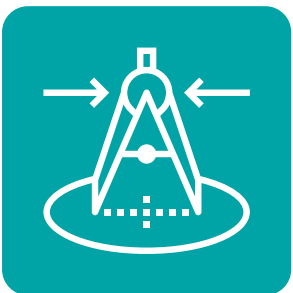
- ✓ Zorg periodiek voor duidelijke, beknopte en transparante rapportages, met daarin aandacht voor succesverhalen, evenals uitdagingen en geleerde lessen.
- ✓ De opmaak en presentatie van de rapportage moeten voldoen aan de behoeften van belanghebbenden en een executive summary bevatten (samenvatting van de belangrijkste punten en aanbevelingen), duidelijk en beknopt met visuele elementen en conclusies.
- ✓ Het opnemen van feedback van belanghebbenden is cruciaal om steun te behouden. Voer feedbackanalyses en behandel de zorgen van belanghebbenden indien mogelijk onmiddellijk of als onderdeel van toekomstige initiatieven.
- ✓ Communicatiekanalen moeten geschikt zijn voor elke groep belanghebbenden en kunnen vergaderingen en presentaties, nieuwsbrieven, website en sociale media omvatten.
- ✓ Tijdige rapportages bouwen vertrouwen op, aangezien belanghebbenden regelmatig feedback van de PAO verwachten en de gerapporteerde informatie actueel moet zijn. De rapportage moet in lijn zijn met het vastgestelde communicatieplan.
- ✓ Waardeer en erken de bijdragen van belanghebbenden. Erkenning is een geweldige motivatietool voor iedereen die betrokken was.
- ✓ Na de rapportage is contact en uitwisseling nodig om het momentum vast te houden, zoals feedbacksessies, reflectie op de voortgang en strategische afstemming.

Met deze stappen creëert u transparante rapportagemechanismen die de resultaten en impact van uw strategische initiatieven effectief communiceren naar belanghebbenden. Deze aanpak bevordert vertrouwen, verantwoording en voortdurende betrokkenheid, wat bijdraagt aan een duurzaam succes van de PAO.

BIJLAGE 8: VOORBEELD INHOUDSOPGAVRE VAN EEN JAARVERSLAG

AFRONDING VAN DE MONITORINGGIDS

Het resultaat van de derde fase van monitoring en evaluatie van de implementatie van de strategie is een lijst van meetbare KPI's, gegevens om deze KPI's te analyseren en een evaluatie van de strategie-implementatie om vast te stellen wat goed ging en wat beter kan. Als laatste stap kunt u een jaarverslag uitbrengen waarin het werk van de PAO tijdens de verslagperiode, de prestaties en de vooruitzichten voor de toekomst worden beschreven.



Het opstellen van de bovengenoemde documenten en het uitvoeren van de onderliggende taken stelt de PAO in staat om voortdurend haar activiteiten te verbeteren en haar doel te verwezenlijken. Een dergelijke aanpak versterkt het mandaat van de PAO tegenover zijn belanghebbenden en zorgt voor transparantie, duidelijkheid en verantwoording.

BIJLAGEN



VISIE, MISSIE, DOELENVERKLARING

Visie

Voeg hier een korte alinea in, meestal niet langer dan twee zinnen, over de plannen en aspiraties van uw PAO voor de toekomst en wat de ideale staat van de PAO zou zijn op de lange termijn.

Missie

Voeg hier één of twee alinea's in over het doel van de PAO, de belangrijkste diensten en aanbiedingen, en wie de ontvangers van deze diensten zijn (d.w.z. belanghebbenden). Als u de waarden van de PAO niet apart definieert, kunnen deze ook in deze paragraaf worden opgenomen.

Waarden

Als u ervoor kiest om de waarden van de PAO apart te schetsen, is een alinea met de belangrijkste waarden en een korte beschrijving van wat achter elke waarde staat voldoende. De waarden zijn de principes die ten grondslag liggen aan de visie en missie van de PAO en het kader vormen voor de activiteiten. Voorbeelden van waarden kunnen zijn: integriteit, eerlijkheid, professionaliteit, innovatie, enz.

Doelen

Beschrijf elk doel afzonderlijk, inclusief het verwachte resultaat en de tijdlijn. Voeg een meetinstrument toe dat aangeeft of het doel is bereikt of op schema ligt. Koppel de doelen aan de missie en visie om een holistisch beeld van de strategie te creëren. U kunt infographics of diagrammen opnemen om uit te leggen hoe de doelen verband houden met de visie en missie en hoe ze zijn afgestemd op de waarden van de PAO.

De doelen kunnen worden beschreven voor het komende jaar of voor een langere termijn. De bijbehorende meetwaarden worden het best kwantitatief uitgedrukt, zoals percentages, absolute waarden, bijvoorbeeld “% van de studenten die een examen halen in een jaar,” “% van de leden behouden,” “aantal nieuwe studenten geworven,” “netto promotor score van specifieke belanghebbendengroep,” enz. Zorg ervoor dat de strategische doelen zodanig worden beschreven dat ze specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tijdgebonden (SMART) zijn.

SJABLOON VOOR SWOT-ANALYSE

STERKTEN (interne factoren)	ZWAKTES (interne factoren)
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Ervaring • Kwalificaties van personeel • Interne processen • Merk en reputatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Middelen • Financiën • Technologie en infrastructuur • Inefficiënties in interne processen • Uitdagingen • Mandaat en positie
KANSEN (externe factoren)	BEDREIGINGEN (externe factoren)
<ul style="list-style-type: none"> • Trends in het beroep • Veranderingen in technologie • Nieuwe diensten en aanbiedingen • Potentiële partnerschappen en samenwerkingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Economische, politieke, sociale factoren • Technologische veranderingen • Milieufactoren • Wijzigingen in regelgeving • Concurrentie

SJABLOON VOOR STRATEGISCHE INITIATIEVEN

Doel	Strategische Initiatief	Doelstellingen	Koppeling aan SWOT-analyse	Middelen	Tijdslijn
Stel elk doel vast dat in Stap 1 in volgorde van prioriteit is geïdentificeerd, van hoog naar laag.	Beschrijf voor elk doel het initiatief dat zal helpen dit te bereiken.	Definieer voor elk initiatief het specifieke doel, de gewenste uitkomsten en de verwachte resultaten.	Koppel het initiatief aan de in Stap 1 uitgevoerde SWOT-analyse. Helpt het initiatief een zwakte aan te pakken, te profiteren van sterke punten, een kans te benutten of te beschermen tegen een bedreiging?	Definieer op hoog niveau de verwachte middelen die nodig kunnen zijn om het initiatief te implementeren, vermeld het soort middelen zoals menselijk, financieel, technologisch.	Geef de geschatte tijdslijn voor de implementatie, dit kan meerdere jaren omvatten. Als dit het geval is, probeer de tijdslijn op te splitsen in mijlpalen.
Doel 1	Strategisch initiatief 1				
Doel 2	Strategisch initiatief 2 Strategisch initiatief 3				
Doel 3	Strategisch initiatief 4				
Doel 4	Strategisch initiatief 5 Strategisch initiatief 6 Strategisch initiatief 7				

VOORBEELDEN VAN VRAGEN VOOR BELANGHEBBENDEN

Het ontwikkelen van een strategie is een raadplegend proces. Het verzamelen van feedback van belanghebbenden helpt bij het formuleren van een uitgebreide en holistische strategie die tegemoetkomt aan hun behoeften en voor de PAO de koers uitzet om visie, missie en doelen te bereiken met inachtneming van hun verwachtingen.

Hieronder staan enkele vragen die u aan verschillende groepen belanghebbenden kunt stellen bij het verzamelen van feedback over visie, missie, doelen en strategische initiatieven. De vragen moeten gericht zijn op het identificeren van de vereisten en behoeften van elke groep belanghebbenden en wat zij van de PAO verwachten in het komende jaar/twee jaar/vijf jaar.

GROEP BELANGHEBBENDEN	VOORBEELDEN VAN VRAGEN
Leden	<ul style="list-style-type: none"> • Vindt u dat het hebben van een professionele accountantstitel u een voordeel geeft bij het zoeken naar een nieuwe functie? • Welke huidige aanbiedingen van de PAO gebruikt u het vaakst en waarom? • Waar kan de PAO u verder helpen in uw professionele ontwikkeling? • Vindt u dat de communicatie van de PAO voldoende frequent is?
Studenten	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruikt u de vaardigheden die u tijdens uw studie heeft geleerd op uw werk en in hoeverre? • Ondersteunen uw studies voor de professionele kwalificatie u bij het uitvoeren van uw dagelijkse werkzaamheden? • Wat zijn uw belangrijkste uitdagingen bij het vorderen door de professionele kwalificatie?
PAO-medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Zou u de PAO aanbevelen als een goede werkplek? • Vindt u dat uw opvattingen worden gehoord en overwogen bij besluitvorming door het management? • Vindt u dat u een goede werk-privébalans heeft?
Werkgevers	<ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn uw belangrijkste prioriteiten met betrekking tot het opbouwen van talent in uw organisaties? • Wat zijn de belangrijkste vaardigheden die u zoekt in een pas aangeworven professional/afgestudeerde? • Heeft een professionele accountancy titel invloed op uw wervingsbeslissingen?

TEMPLATE VOOR ACTIEPLAN

Strategisch initiatief	Gerelateerde taak	Belangrijke mijlpalen	Op te leveren resultaten	Tijdslijn	Verantwoordelijkheid	Verwijzingen
Beschrijf het strategische initiatief gedefinieerd in Stap 3. Gebruik een nummersysteem om het navigeren gemakkelijker te maken.	Bepaal voor elk initiatief de taken die moeten worden uitgevoerd om het initiatief te implementeren.	Definieer belangrijke mijlpalen voor de taken, dit zullen de punten zijn waar de voortgang wordt gevolgd en gerapporteerd.	Beschrijf de op te leveren resultaten die ontwikkeld moeten worden als resultaat van de voltooide taken. Dit kunnen rapporten, communicaties, evenementen zijn.	Geef de tijdslijn aan om elke taak te implementeren. Vermeld de start- en einddatum waarop de taak voltooid moet zijn.	Identificeer wie verantwoordelijk zal zijn voor de uitvoering van de taak. Dit kan een afdeling of een individu zijn.	Neem verwijzingen op naar eventuele relevante documenten, middelen of correspondentie met betrekking tot de taakimplementatie.
Strategisch initiatief 1	Taak 1					
	Taak 2					
	Taak 3					
Strategisch initiatief 2	Taak 1					
	Taak 2					
	Taak 3					
	Taak 4					
Strategisch initiatief 3	Taak 1					
	Taak 2					

GANTT DIAGRAM

JAAR	2024											
TIJDLIJN (maanden)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
STRATEGISCH INITIATIEF 1												
Taak 1												
Taak 2												
Taak 3												
STRATEGISCH INITIATIEF 2												
Taak 1												
Taak 2												
Taak 3												
Taak 4												
STRATEGISCH INITIATIEF 3												
Taak 1												
Taak 2												

Opmerkingen:

1. Maak een Gantt-diagram over 1 of meer jaren, afhankelijk van uw planhorizon, en verdeel het in een passende en redelijke tijdsperiode, bijvoorbeeld per kwartaal, maand of week.
2. Neem elk strategisch initiatief op. Het kan nuttig zijn om een nummersysteem te gebruiken om de hoeveelheid geschreven tekst in het diagram te minimaliseren.
3. Voor elk strategisch initiatief: vermeld alle taken die moeten worden uitgevoerd om het initiatief binnen de gedefinieerde tijdsperiode te implementeren.
4. Bepaal voor elke taak wanneer deze moet worden uitgevoerd (d.w.z. in welk kwartaal, maand, week) en hoe lang het zal duren om de taak uit te voeren, en geef dit aan in het Gantt-diagram door de overeenkomstige cellen te markeren.

VOORBEELD VAN COMMUNICATIEPLAN BELANGHEBBENDEN

Stakeholder groep	Initiatief en Betrokkenheid	Bericht	Kanaal	Eigenaar	Frequentie/Tijdstip
Leden	Betrokken bij alle PAO-operaties	Informereren over nieuwe initiatieven en verzoek om feedback op de voortgang van de strategie	E-mail, nieuwsbrief, sociale media	Relatiemanager Leden	Maandelijks, bij specifieke mijlpalen
Studenten	Betrokken bij trainings- en ontwikkelingsinitiatieven	Informereren over nieuwe trainingsprogramma's en ondersteunende middelen	E-mail, studentenportaal, sociale media	Opleidingscoördinator	Wekelijks, bij nieuwe cursuslanceringen
Toezichthouder	Belang bij alle PAO-operaties	Rapporteren over naleving en voortgang van de strategische initiatieven	Persoonlijke vergaderingen, formele rapporten	Compliance Manager	Kwartaalrapportages, jaarlijkse evaluatie
Werkgevers	Betrokken bij initiatieven voor verbetering van klanttevredenheid en talentontwikkeling	Informereren over samenwerking en nieuwe mogelijkheden voor partnerschap	Persoonlijke vergaderingen, zakelijke nieuwsbrieven	Relatiemanager Werkgevers	Tweemaandelijks, bij nieuwe partnerschappen
Bestuursteam	Betrokken bij alle strategische initiatieven	Rapporteren over de voortgang en resultaten van strategische initiatieven	Persoonlijke vergaderingen, formele rapporten	Secretaris Bestuur	Wekelijkse updates, kwartaalvergaderingen

VOORBEELD INHOUD VAN EEN VOORTGANGSRAPPORT

Een voortgangsrapport is nuttig om belanghebbenden te informeren over de status van de implementatie van strategische initiatieven. Het biedt transparantie en verantwoording, zorgt voor de steun van belanghebbenden door vertrouwen op te bouwen en biedt hen de mogelijkheid om feedback te geven.

Een voortgangsrapport kan de volgende secties en informatie bevatten:

1. Inleiding

- a. Naam en korte beschrijving van het initiatief
- b. Eigenaar van het initiatief
- c. Tijdlijn van het initiatief
- d. Rapportageperiode
- e. Rapportagedatum

2. Samenvatting van de voortgang

- a. Overzicht van het initiatief, taken en mijlpalen
- b. Taken uitgevoerd tot de rapportagedatum
- c. Evaluatie van prestaties ten opzichte van de doelen
- d. Risico's en uitdagingen tijdens de rapportageperiode
- e. Beperkende en corrigerende maatregelen genomen
- f. Wijzigingen in het oorspronkelijke implementatieplan

3. Volgende rapportageperiode

- a. Activiteiten die uitgevoerd moeten worden
- b. Resultaten en op te leveren producten die behaald moeten worden

Opmerking:

Het voortgangsrapport kan worden verspreid onder de belanghebbenden voor wie het relevant is, maar de PAO kan er ook voor kiezen om het rapport beschikbaar te maken voor iedereen om steun te verwerven onder belanghebbenden en zichtbaarheid te bieden op de voortgang.

Het is raadzaam om de evaluatie en voortgang van elk initiatief intern te bespreken om zowel successen als verbeterpunten en geleerde lessen vast te leggen en als hulpmiddel om de algehele voortgang ten opzichte van de strategie te monitoren. Het rapport vormt een instrument om feedback te verzamelen van belanghebbenden, die input kan zijn voor het implementatieplan, zoals corrigerende maatregelen, herbeoordeling van middelen en tijdlijnen wanneer de prestaties achterblijven bij de verwachtingen.

VOORBEELD INHOUD VAN EEN JAARVERSLAG

Een jaarverslag stelt de PAO in staat om haar prestaties gedurende het jaar te communiceren aan haar belanghebbenden. Het bevordert transparantie en verantwoording en biedt belanghebbenden inzicht in de initiatieven en acties die de PAO gedurende het jaar heeft ondernomen en hoe goed de PAO heeft gepresteerd ten opzichte van haar doelen en targets.

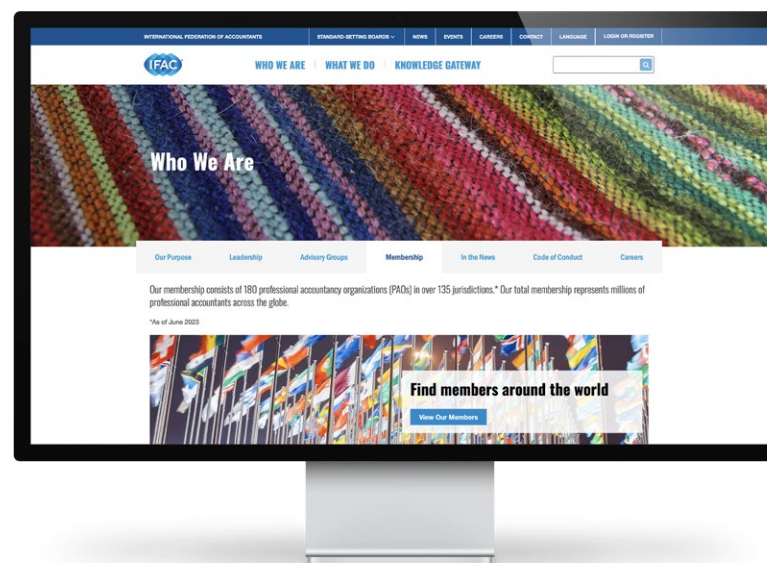
Een jaarverslag kan de volgende secties bevatten:

NR.	SECTIE	BESCHRIJVING VAN SECTIE-INHOUD
1	Over de PAO	Deze sectie beschrijft de PAO, inclusief achtergrond en geschiedenis, mandaat en hoog niveau statistieken zoals geografische spreiding, aantal leden, diensten en aanbiedingen. Deze sectie kan ook de missie en waarden van de PAO bevatten.
2	Over het jaarverslag	Deze sectie beschrijft het doel, de reikwijdte en de inhoud van het jaarverslag.
3	Een bericht van het management en bestuur	Berichten van het management en/of bestuur moeten kort zijn, waarin de belangrijke aspecten van het verslag en de prestaties van de PAO worden benadrukt. Het is ook een aanleiding om terug te kijken op het afgelopen jaar en vooruit te kijken.
4	Hoogtepunten van het jaar	Deze sectie benadrukt de prestaties van de PAO, met de nadruk op belangrijke prestatie-indicatoren en voortgang ten opzichte van de doelstellingen in belangrijke gebieden.
5	Strategie	Deze sectie schetst de strategie van de PAO, inclusief de doelen en initiatieven om die doelen te bereiken, gebaseerd op het strategisch document dat aan het begin van het jaar is ontwikkeld.
6	Omgevingsanalyse	Deze sectie bevat analyses die door de PAO zijn uitgevoerd, zoals SWOT, om de operationele omgeving te beoordelen en gebruikers context te bieden waarin de strategie wordt gerealiseerd. Deze sectie kan ook verwachtingen en voorspellingen voor de toekomst bevatten en risico's en mitigerende maatregelen gebaseerd op de resource planning uit stap 6.
7	Betrokkenheid van belanghebbenden	Deze sectie schetst de belangrijkste belanghebbenden van de PAO en hoe de PAO met elk heeft samengewerkt, gebaseerd op het communicatieplan voor belanghebbenden. Het kan ook toekomstige plannen en aspiraties bevatten.
8	Strategische prestaties	Gebaseerd op de monitoring- en evaluatiefase, beschrijft deze sectie de strategische initiatieven en geleverde prestaties, met inbegrip van de verwachte doelen en resultaten en de huidige status. Het is een goede gewoonte om commentaar toe te voegen aan de resultaten, zoals interpretaties en verklaringen van niet behaalde doelen.
9	Financiële overzichten	Deze overzichten van de PAO geven inzicht in de operaties en prestaties vanuit financieel perspectief.

RELATIE VAN DE TOOLKIT MET IFAC SMOs¹

De vele belangrijke functies die een PAO kan vervullen worden weerspiegeld in de IFAC's [Statements of Membership Obligations](#) (SMO's). IFAC heeft SMO's ontwikkeld die heldere benchmarks bieden aan huidige en potentiële IFAC-[lidorganisaties](#) en een route voor PAO's om continu te verbeteren.

De SMO's ondersteunen de IFAC-lid- en niet-lidorganisaties bij de noodzakelijke veranderingen en acties om de adoptie van internationale beroepsstandaarden te bevorderen. Daarnaast stellen ze PAO's in staat om de kerncompetenties op te bouwen van een deskundige, geloofwaardige en succesvolle organisatie die het publieke belang dient.



¹ SMO 1 – Quality Assurance

SMO 2 – International Education Standards for Professional Accountants and Aspiring Professional Accountants

SMO 3 – International Standards and Other Pronouncements Issues by the IAASB

SMO 4 – International Code of Ethics for Professional Accountants issued by the IESBA.

SMO 5 – International Public Sector Accounting Standards and Other Pronouncements Issued by IPSASB

SMO 6 – Investigation and Discipline

SMO 7 – International Financial Reporting Standards and Other Pronouncements Issued by the IFRS Foundation

Over de IFAC PAO Development Advisory Group

De Adviesgroep draagt bij aan de eerste doelstelling van IFAC's IMPACT-aanpak: een sterk en duurzaam accountancyberoep. Binnen dit gebied richt de Adviesgroep zich op het eerste focusgebied: veerkracht en aanpassingsvermogen van PAO's. Het werk van de Adviesgroep draagt bij aan de eerste drie acties in onderstaand uittreksel uit IFAC's Strategisch Plan.

De IFAC PAO Development Advisory Group (de Adviesgroep) helpt IFAC bij het ondersteunen van sterke, duurzame professionele accountantsorganisaties over de hele wereld als onderdeel van de capaciteitsopbouwinspanningen van IFAC.

Het Mandaat van de Adviesgroep definieert de bijdragen en verantwoordelijkheden van de Adviesgroep als volgt:

1. Advies en inzicht bieden aan IFAC over trends, capaciteitsopbouw voor PAO's, en implicaties voor de ontwikkeling van het accountancyberoep.
2. De versterking van PAO's ter ondersteuning van het beroep uitdragen, onder andere door outreach-activiteiten en spreekbeurten.
3. Ondersteuning en mentoring bieden aan zich ontwikkelende PAO's, die willen verbeteren, willen voldoen aan IFAC's lidmaatschapsverplichtingen en willen leren van wereldwijde best practices.
4. Toegang verschaffen tot middelen en expertise van IFAC-lidorganisaties en -partners, inclusief internationale ontwikkelingspartners (bijv. richtlijnen, middelen en tools).

IMPACTS, AANDACHTGEBIEDEN & ACTIES

IMPACT #1: STERK EN DUURZAAM ACCOUNTANCYBEROEP

FOCUSGEBIEDEN	ACTIES
<p>1. Opbouwen van capaciteit, aanpassingsvermogen en Veerkracht van PAO's</p> <p>Uitkomst:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sterke en duurzame PAO's die hun leden kunnen uitrusten voor de toekomst	<ol style="list-style-type: none">a. Ondersteuning van de ontwikkeling van professionele accountantsorganisaties (PAO), capaciteitsopbouw en het voldoen aan IFAC's lidmaatschapsvereisten, inclusief de Statements of Membership Obligations (SMO's).b. Voortdurende ledenbetrokkenheid en ondersteuning bieden die IFAC-initiatieven en PAO-prioriteiten op één lijn brengt, en relevant thought leadership en belangenbehartiging bieden op wereldwijd en regionaal niveau om toekomstbestendige PAO's en professionals te faciliteren.c. Bevordering van accountancyonderwijs om de Internationale Educatiestandaarden (IES) te behouden (en, waar nodig, bij te werken); ondersteuning van PAO-onderwijsinitiatieven met een bijzondere focus op duurzaamheid, anti-corruptie, integriteit en ethiek, technologie/digitalisering en publieke sector accounting.d. Verhogen en aanpakken van aantrekkelijkheid en retentieproblemen binnen het beroep.<ol style="list-style-type: none">i. Proactief vormgeven, verbeteren en beïnvloeden van het verhaal over ons beroep, vooral door samenwerking met accountantskantoren, PAO's, academische instellingen, internationale organisaties en andere relevante belanghebbenden.ii. Bevorderen van bredere toegang tot het beroep door te pleiten voor niet-traditionele trajecten zoals leerlingplaatsen.iii. Aanmoedigen van een bredere PAO-lidmaatschap om professionele accountants in het bedrijfsleven en publieke sector accountants, evenals accounting technici, te omvatten.

2024 PAO Development Advisory Group: Leden en technisch adviseurs

International Federation of Accountants PAO Development Advisory Group 2024

VOORZITTER

Jelena Misita

TECHNISCH ADVISEUR

Jon Hooper

VICEVOORZITTER

Joselin Martin

TECHNISCH ADVISEUR

Jim Knafo

LID

Anas Abou El Mikias

Andrew Conway

Ardiana Bunjaku

Berry Wammes

Bosco Mkombozi Karake

Farrukh Rehman

Jill Santos

Khalid Hamid

Mamour Fall

Marsha Caballero

Panagiotis Alamanos

Razak Jaiyeola

Sheree Ebanks

Amin Miramago

Asad Feroze

Claire Bennison

Sylvia Meljem

Muhammad Zarif Ludin

Comfort Olu. Eytayo

Dan Worsley

CONTACTPERSONEN VAN IFAC-PERSONEEL

Dana Jensen, Senioren manager danajensen@ifac.org

Tanya Musumhi, Manager tanyamusumhi@ifac.org



International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, NY 10017
USA
T +1 212 286 9344
www.ifac.org



@IFAC



IFAC



International Federation of Accountants

Consultaties van standaarden en andere documenten, alsmede andere IFAC-publicaties worden uitgegeven door en zijn eigendom van IFAC.

IFAC aanvaardt geen verantwoordelijkheid voor schade die wordt geleden door een persoon die handelt of afziet van handelen op basis van de informatie in deze publicatie, ongeacht of de schade wordt veroorzaakt door nalatigheid of anderszins.

Het IFAC-logo, 'International Federation of Accountants' en 'IFAC' zijn geregistreerde handelsmerken en dienstmerken van IFAC in de VS en andere landen.

Copyright © 2024 door de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden. Schriftelijke toestemming van IFAC is vereist om dit document te reproduceren, op te slaan of over te dragen, of om andere vergelijkbare toepassingen van dit document te maken, behalve wanneer het document wordt gebruikt voor individueel, niet-commercieel gebruik. Neem bij vragen contact op met permissions@ifac.org.