

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

## 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.
<b>Doel 1</b>	<b>Strategisch initiatief 1</b>				
<b>Doel 2</b>	<b>Strategisch initiatief 2</b> <b>Strategisch initiatief 3</b>				
<b>Doel 3</b>	<b>Strategisch initiatief 4</b>				
<b>Doel 4</b>	<b>Strategisch initiatief 5</b> <b>Strategisch initiatief 6</b> <b>Strategisch initiatief 7</b>				

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

# 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
<b>STRATEGISCH INITIATIEF 1</b>												
Taak 1												
Taak 2												
Taak 3												
<b>STRATEGISCH INITIATIEF 2</b>												
Taak 1												
Taak 2												
Taak 3												
Taak 4												
<b>STRATEGISCH INITIATIEF 3</b>												
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
<b>Leden</b>	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
<b>Studenten</b>	Betrokken bij trainings- en ontwikkelingsinitiatieven	Informereren over nieuwe trainingsprogramma's en ondersteunende middelen	E-mail, studentenportaal, sociale media	Opleidingscoördinator	Wekelijks, bij nieuwe cursuslanceringen
<b>Toezichthouder</b>	Belang bij alle PAO-operaties	Rapporteren over naleving en voortgang van de strategische initiatieven	Persoonlijke vergaderingen, formele rapporten	Compliance Manager	Kwartaalrapportages, jaarlijkse evaluatie
<b>Werkgevers</b>	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
<b>Bestuursteam</b>	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.

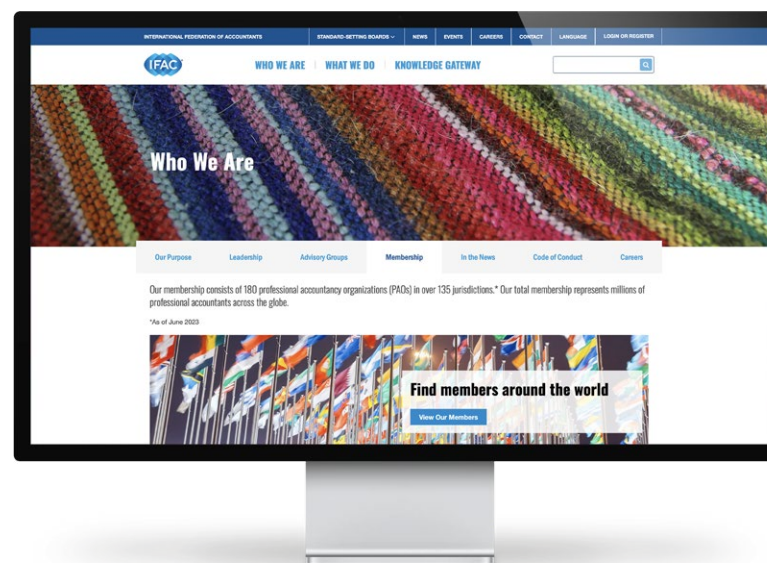
Een jaarverslag kan de volgende secties bevatten:

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 SMOs<sup>1</sup>

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.



<sup>1</sup> 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 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).

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.

## IMPACTS, AANDACHTGEBIEDEN & ACTIES

### IMPACT #1: STERK EN DUURZAAM ACCOUNTANCYBEROEP

#### FOCUSGEBIEDEN

##### 1. Opbouwen van capaciteit, aanpassingsvermogen en Veerkracht van PAO's

Uitkomst:

- Sterke en duurzame PAO's die hun leden kunnen uitrusten voor de toekomst

#### ACTIES

- 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.
  - 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](mailto:danajensen@ifac.org)

Tanya Musumhi, Manager [tanyamusumhi@ifac.org](mailto:tanyamusumhi@ifac.org)



International Federation of Accountants  
529 Fifth Avenue  
New York, NY 10017  
USA  
T +1 212 286 9344  
[www.ifac.org](http://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](mailto:permissions@ifac.org).