



# VZW en financiële rapportering

Wim Van De Walle



# Thematiek

- Behoefte aan degelijke, transparante, coherente en betrouwbare beleids-en beheersrapportering
- Toe zien dat rapportering verstaanbaar, bruikbaar, niet te volumineus, tegenstrijdig en te complex is
- Rapportering aangepast aan de aard en de omvang van de Vereniging

# Wie zijn de gebruikers ?





## Wie zijn de gebruikers ?

- Wie zijn de gebruikers?
- Wat zijn de rapporteringsnoodwendigheden?
  - \* Rapporteringsverplichtingen
  - \* Rapporteringsbehoeften
- Wat is nuttige informatie?
- Wat is begrijpbare informatie



# Rapporteringsverplichtingen

Boekhoudkundige verplichtingen en  
openbaarmaking van de jaarrekening

## Criteria

- Kleine verenigingen
- Grote verenigingen
- Zeer grote verenigingen



## Kleine vereniging

Maximum 1 van de 3 criteria overschrijden.

- Gemiddelde over het jaar van 5 voltijds - equivalente werknemers.
- Ontvangsten 312.500 euro op jaarbasis, exclusief btw en uitzonderlijke opbrengsten.
- Balanstotaal van 1.249.500 euro.

# Grote vereniging

Minstens 2 van de vorige criteria, maar niet meer dan 2 van de volgende criteria overschrijden.

- Gemiddelde over het jaar van 50 voltijds-equivalente werknemers.
- Ontvangsten 7.300.000 euro op jaarbasis; exclusief btw en uitzonderlijke opbrengsten.
- Balanstotaal van 3.650.000 euro.



## Zeer grote verenigingen

- Gemiddeld personeelsbestand (in voltijdse equivalenten) op jaarbasis meer dan 100 bedraagt
- of zij ten minste twee van de vorige drempels overschrijdt:
- Vanaf dan is er ook een ondernemingsraad voorzien.





## Kleine verenigingen : verplichtingen

- vereenvoudigde boekhouding (zoals voorgeschreven bij koninklijk besluit)
- Principe van kasboekhouding (in- en uitgaven registratie).
- Opstellen van een staat van inkomsten en uitgaven
- Opstellen inventaris van activa en passiva op het einde van het boekjaar
- Goedkeuring inventaris en staat inkomsten -uitgaven door ledenvergadering
- Neerlegging Rechtbank van Koophandel

# Grote verenigingen: verplichtingen

- Verplichting dubbele boekhouding
- Aangepast wettelijk rekeningenstelsel bij wet voorzien
- Opstelling en neerlegging jaarrekening volgens een door de wet voorgeschreven model (verkort schema)- Nieuwe versie B.S. 5/12/2012
- Goedkeuring jaarrekening door de ledenvergadering
- Publicatie bij de Nationale Bank van België



# Zeer grote verenigingen: verplichtingen

- Verplichting dubbele boekhouding
- Aangepast wettelijk rekeningenstelsel bij wet voorzien
- Opstelling en neerlegging jaarrekening volgens een door de wet voorgeschreven meer uitgebreid model (volledig schema) - Nieuwe versie B.S. 5/12/2012
- Aanstelling van een commissaris (lid van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren)
- Goedkeuring jaarrekening door de ledenvergadering
- Publicatie bij de Nationale Bank van België
- Eventuele verslaggeving ondernemingsraad

# VZW's onderworpen aan een speciaal statuut

Hebben voorgeschreven (meestal strengere) verplichtingen:

- Ziekenhuizen
- Sociaal secretariaten
- Beschutte werkplaatsen
- Ziekenfondsen
- Andere gesubsidieerde instellingen



# Informatiebehoeften

- Belang van missie, visie & strategie
- Vertalen in doelstellingen
  - > Wat willen we bereiken met de vereniging als organisatie
  - > Wat willen we bereiken met elke afdeling en functie binnen de organisatie
  - > Zijn de doelstellingen bepaald en gekend
- Doelstellingen vertalen in financiële keuzes

# Doelstellingen

- Evenwicht tussen kwaliteit en betaalbaarheid op niveau van de dienstverlening
  - Welke kwaliteit willen we bieden tegen welke kostprijs ?
  - Welke kostprijs zijn we bereid om te betalen voor welke kwaliteit?
  - Hoe kunnen we de beschikbare middelen optimaal inzetten?



# Doelstellingen

- Evenwicht tussen kwaliteit en betaalbaarheid van de Rapportering
  - Relevantie van informatie
  - Begrijpbaarheid van de informatie
- Periodieke opvolging moet leiden tot:
  - Een rapportering waarmee iedereen vertrouwd is
  - Een rapportering die iedereen begrijpt
  - Een rapportering als echt beleidsinstrument
  - Meetinstrument dat aangeeft of doorgevoerde wijziging hun verwachte effect hebben



# Interne rapportering

- Vertaling van de specifieke organisatie en haar doelstellingen
- Beleidsinstrument voor de leiding
- Kwantificering van de werking
- Verantwoording ten aanzien van de stakeholders
- Boekhouding (algemeen & analytisch als voeding voor de beleidsrapportering)



# Types interne rapportering

- Budgettering  
(investeringsbudget, liquiditeitsbudget, budget resultatenrekening, korte en lange termijn budget)
- Tussentijdse rapportering  
(kwartaalcijfers, budget-to-actual)
- Kostprijscalculatie –en marge analyse
- Rapportering uit analytische boekhouding
- Boordtabellen
- Kerncijfers
- Ratio's  
(liquiditeits-, solvabiliteits-, rentabiliteits-, toegevoegde waarde ratio's, cash-flow analyse)
- Verbandscontroles

# Interne rapportering – waar kan het mis lopen

## Budgettering

- Laattijdige of onzorgvuldige opmaak
- Geen vergelijking tussen budget en werkelijkheid
- Centrale opmaak zonder decentrale inspraak/engagement
- Onderschatting totale kostprijs investerings-project / overschatting inkomsten

# Interne rapportering – waar kan het mis lopen

## Tussentijdse rapportering

- Boekhouding onvoldoende bijgewerkt (oa. inventarisboekingen vorig jaar, voorzieningen afschrijvingen)
- Onvoldoende afstemming tussen de financiële –en operationele performanties
- Geen correcte bedrijfseconomische weerslag van de realiteit (bv. doorrekeningen nog niet opgenomen)
- Geen bespreking van tussentijdse cijfers RVB/algemene directie

# Interne rapportering – hoe dan wel

## Budgettering

- Tijdige opmaak in november n-1
- Documentering onderbouwing van het budget
- Jaarbudget gekoppeld aan een meerjarenbudget
- Niet enkel resultatenrekening, maar ook kasstromentabel en balans
- Opmaak in nauw overleg met directie en afdelingen waarbij zij ook verantwoordelijk zijn voor de realisatie ervan (tussentijds verantwoording afleggen)
- Budget wordt formeel goedgekeurd door algemene vergadering
- Bij grote investeringen (onroerend goed) budget opmaken vanuit best en worst case scenario
- Budget-to-actual + tijdige bijsturing beleidsvoering bij materiële afwijking

# Interne rapportering – hoe dan wel

## Tussentijdse rapportering

- Proces van kwartaalafsluiting is vergelijkbaar met jaarafsluiting
- Op basis van boordtabellen volgens eigen schema
- Boordtabellen : niet enkel financiële gegevens maar ook operationele gegevens – opsplitsing van de organisatie in functies (kostenplaatsen)

# Voorbeeld boordtabel zorgsector

<b>Functie</b>	<b>Opbrengsten</b>	<b>kosten</b>	<b>saldo</b>		<b>kost/dag</b>	<b>Kost/bed/dag</b>	<b>%</b>
Verzorging							
Voeding							
Was							
cleaning							
technisch onderhoud							
administratie							
<b>Functie</b>	<b>Opbrengsten</b>	<b>kosten</b>	<b>saldo</b>		<b>dagprijs/dag</b>	<b>dagprijs/bed/dag</b>	<b>%</b>
dagprijs							
Resultaat							

FTE 's	
Gewerkte uren	
Uren ziekte&afwezigheid	
Bezettingsgraad	

# Beoordeling evolutie financiële toestand

- Parameters en ratio's op basis waarvan de financiële toestand beter kan worden ingeschat:
  - Werkkapitaal
  - Liquiditeit
  - Solvabiliteit
  - Toegevoegde waarde
  - Cash-flow
  - Sectorvergelijking



# VZW en financiële rapportering

Wat zijn uw vragen ?





# VZW en financiële rapportering

Bedankt voor uw aandacht

Baker Tilly Belgium Bedrijfsrevisoren

Wim Van De Walle

Collegebaan 2d

9090 Melle



# BAKER TILLY BELGIUM

**accounting - auditing - consulting**

Aan de samenstelling van deze presentatie is veel zorg besteed. Baker Tilly Belgium geeft evenwel geen garanties wat volledigheid of geschiktheid voor een bepaald doel van de informatie, de gegevens of publicaties betreft. De informatie op deze presentatie is bedoeld om aan belangstellenden algemene informatie te verstrekken. De informatie is niet bedoeld als advies, noch als een bod of voorstel van contract, evenmin als een bestanddeel daarvan. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor enige directe of indirecte schade als gevolg van of in verband met het gebruik van de informatie.



**BAKER TILLY**  
**BELGIUM**

**accounting - auditing - consulting**