

# Sectoronderzoek financieel beheer

SECTORVERSLAG (NL)



versie 21 november 2013

## 1. INLEIDING

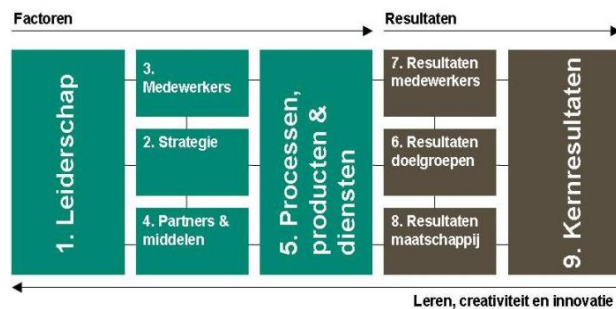
Financieel beheer is niet volledig in criteria, goede praktijken of scores te vatten,  
want elke organisatie blijft haar eigenheid hebben!

Financieel beheer is een middel, geen doel.

### Doelstellingen van het sectoronderzoek

#### 1. Kwaliteitsverbetering

In de projectgroep financies zijn sinds de invoering van EFQM in 2011, de criteria rond financieel beheer doorgenomen en als zeer breed geëvalueerd. Dit maakt het moeilijk om ze in de praktijk als handvaten te gebruiken om aan zelfevaluatie te doen. De vraag van de projectgroep was om de EFQM-criteria 4 en 9 meer concreet te maken.



#### *Criterion 4: Partnerschappen en middelen*

Excellente organisaties plannen en beheren de relaties met externe partners en leveranciers en beheren eigen middelen ter ondersteuning van de strategie en het beleid en de effectieve ontplooiing van de processen. Zij zorgen ervoor dat hun impact op het milieu en de maatschappij effectief wordt beheerd.

- ⇒ Met subcriterium 4b: Financiën worden goed beheerd met het oog op een duurzaam succes.

#### *Criterion 9 Kernresultaten*

Excellente organisaties ontwikkelen en komen een set van financiële en niet-financiële kernresultaten overeen om de succesvolle implementatie van hun strategie en de ondersteunende beheersprincipes te bewerkstelligen, gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van de belangrijkste belanghebbenden.

#### 2. Voorbereiding screening DGD

Tegen 31 december 2014 moeten alle ngo's opnieuw hun ngo-erkenning bij DGD aanvragen en moeten ze aantonen dat ze een performant systeem van organisatiebeheersing in huis hebben. Het eerste voorstel van 9 domeinen voor de toetsing van het systeem van organisatiebeheersing door DGD zoomt o.a. in op financieel beheer. Vanuit de federaties hebben we volgend voorstel gedaan voor de invulling van financieel beheer:

- **Financieel beleid:** de organisatie heeft een financieel beleid dat erop gericht is om haar strategische doelstellingen op een kwalitatieve wijze te realiseren
- **Financiële organisatie:** de organisatie beheerst de aan haar werking aangepaste processen met betrekking tot budgettering, boekhouding, monitoring en rapportering door een interne controle. Als nodig wordt deze aangepast.

- **Financiële analyse:** de organisatie heeft haar financiële indicatoren (vb. aan de hand van ratio's) en methodes bepaald die een zicht geven op de financiële gezondheid van de organisatie en de evolutie ervan in de tijd. Raad van bestuur en management bespreken periodiek deze informatie en nemen indien nodig aangepaste acties.

We hebben vandaag geen zicht op de invulling door de overheid, maar zeker is dat ngo's tegen eind 2014 een dossier moeten indienen en dat ze begin 2015 financieel gescreend zullen worden.

### 3. Benchmark

Beschikken over informatie om zich te toetsen aan gelijken of de rest van de sector.

## 2. TOOL

We maken gebruik van een eenvoudige screeningstool met een set van criteria die gebaseerd zijn op de assessment tool van Mango<sup>1</sup>, aangevuld met criteria uit andere instrumenten en vanuit de eigen praktijk binnen de projectgroep financies.

De checklist bestaat uit 46 goede praktijken voor financieel beheer onderverdeeld in 5 blokken m.n. budget, boekhouding, rapportering/monitoring, interne controle en personeel.

Elke ngo werd gevraagd om te gaan:

- In welke mate haar organisatie voldoet aan de goede praktijk;
- In welke mate de goede praktijk belangrijk is voor de organisatie.

### Scoringsniveaus bij de criteria

Per organisatie werd één checklist ingevuld via input van diensthoofden, projectverantwoordelijken, financieel personeel én uitvoerend personeel. De federaties adviseerden om de checklist in te vullen tijdens een gezamenlijk uitwisselingsmoment van maximum 2-3 uur.

Scores werden gegeven op basis van onderstaande schaal:

Uitleg	Score
Onze praktijk is volledig in lijn met de stelling	5
We zijn er bijna, maar nog niet helemaal	4
We hebben al iets...	1
We moeten hiermee nog van start	0

In de praktijk bleek dat er bij het invullen vooral discussie was over de keuze tussen de score "4" of "1", en het is geen exacte wetenschap. Als de organisatie zichzelf geen uitgesproken 5 of 0 gaf, dan moest ze beslissen waar haar praktijk het dichtst bij ligt.

<sup>1</sup> <http://www.mango.org.uk/Guide/HealthCheck>

## Zuidwerking

De kwaliteit van het financieel beheer bij ngo's die met regiokantoren in het Zuiden werken, wordt mede bepaald door het financieel beheer van deze regiokantoren (en bij uitbreiding door de partners waarmee gewerkt wordt). [Daarom is de checklist ook beschikbaar in het Frans, Engels en Spaans](#). De federatie heeft de scores van deze bevestigingen niet samen gebracht, maar voorziet wel een jaarlijkse bevestiging naar het gebruik van deze checklist en wat de belangrijkste leerpunten waren.

## 3. RESULTATEN

59 leden van ACODEV en ngo-federatie hebben de checklist ingevuld. Het is op dit staa van gegevens dat statistieken zijn berekend voor de gehele ngo-sector. Vier verschillende subgroepen van ongeveer vergelijkbare structuren zijn gevormd zodat elkeen zich kan vergelijken met een ngo van dezelfde grootte. Deze subgroepen zijn op basis van de omzet:

- Ngo's waarvan de omzet kleiner is dan 500.000 € (11 van de 59 ngo's)
- Ngo's waarvan de omzet ligt tussen 500.000 € en 1.000.000 € (11 van de 59 ngo's)
- Ngo's waarvan de omzet ligt tussen 1.000.000 € en 5.000.000 € (16 van de 59 ngo's)
- Ngo's waarvan de omzet groter is dan 5.000.000 € (21 van de 59 ngo's)

Elke ngo heeft eind mei 2013 haar resultaten ontvangen in vergelijking met de globale benchmark én in vergelijking met de subgroep waartoe ze behoort.

### Bemerkingen bij methode

- **Waardes liggen hoog**  
Algemeen liggen de waardes zeer hoog. Een aantal stemmen gaan op dat zichzelf 0 en 1 scoren psychologisch moeilijker is dan A, B, C... De meesten zien hier geen problemen. Als we hierna spreken over "vrij lage scores" is dit in vergelijking met de rest, niet "laag" als absolute waarde.
- **Inhoudelijke invulling van de goede praktijk**  
Ngo's met dezelfde scores geven niet steeds dezelfde inhoudelijke invulling aan een goede praktijk. (vb. controle van verantwoordingsstukken, procedure voor het opstellen van budgetten...) Het is dus niet mogelijk om organisaties te vergelijken enkel op basis van de scores.
- **Samengestelde vragen**  
Bepaalde vragen zijn samengestelde vragen. Het meest voorkomend is een combinatie van de vraag naar een *timing* gecombineerd met *inhoud*. Het is niet steeds duidelijk of ngo's scoren op het ontbreken van de *timing* of op basis van de *inhoud*. (vb. 'de rvb bekijkt per kwartaal de financiële rapporten')
- **Niet van toepassing**  
Bepaalde vragen zijn niet relevant voor een organisatie. Als je geen fondsenwerving hebt, moet je niet nadenken over ethische fondsenwerving of over een apart budget voor fondsenwerving. Lage scores geven dan eigenlijk enkel aan dat het niet van toepassing is en niet noodzakelijk dat hieraan moet verbeterd worden.

## Top 10 goede praktijken

Aangezien het moeilijk is om conclusies te trekken op basis van de waardes over eigen performantie, hebben we ze samengebracht met de waarde van belang die door de ngo's gegeven wordt.

De goede praktijken hierna staan in volgorde van belang die de ngo's globaal er aan geven, zo komen we tot een top 10 van criteria die door de sector als het meest belangrijk werden bevonden.

5 daarvan scoren uitstekend (onderstreept), de andere 5 hebben beduidend lagere scores (*cursief*):

- 1        Elke betaling is gemaakt op basis van een verantwoordingsstuk
- 2        Wettelijke verplichtingen (belastingen, neerleggen jaarrekening, betalingen btw, bedrijfs-voorheffingen, rsz...) zijn tijdig volbracht
- 3        Subsidiegevers ontvangen tijdig de gevraagde financiële rapporten in de juiste format
- 4        Gebruik van een standaardlijst van rekeningnummers (rekeningstelsel)
- 5        *Budgetten worden tijdig gemaakt voor alle kosten binnen de organisatie*
- 6        *Zowel financieel personeel als "project" personeel is betrokken bij de opmaak van budgetten*
- 7        Jaarlijkse audit
- 8        *De financiële dienst heeft de competenties en kwalificaties om alle financiële activiteiten uit te voeren*
- 9        *Elk verantwoordingsstuk bevat herkomst, datum, omschrijving en boekingsnummer*
- 10       *Bij het afsluiten van het boekjaar worden subsidies geboekt in overeenstemming met de reëel gemaakte kosten, zo nodig wordt rekening gehouden met wat nog moet uitgevoerd worden*

## Overzicht van de resultaten van de volledige sector en de subgroepen naar omzet

Uitleg bij de scores: 0 = We moeten hiermee nog van start, 1 = We hebben al iets... , 4 = We zijn er bijna, maar nog niet helemaal, 5 = Onze praktijk is volledig in lijn met de stelling

1. BUDGET			Globale benchmark (59 ngo's)				omzet < 500.000€				500.000€ < omzet < 1.000.000€				1.000.000€ < omzet < 5.000.000€				omzet > 5.000.000€			
belang	ref.	goede praktijk	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5
1	1.3	Projectbudgetten zijn gebaseerd op kosten van geplande activiteiten	0%	5%	29%	66%	0%	0%	27%	73%	0%	9%	18%	73%	0%	6%	25%	67%	0%	5%	38%	57%
1	1.4	Budgetten bevatten duidelijke berekeningen en verklarende nota's	0%	15%	44%	41%	0%	18%	27%	55%	0%	18%	55%	27%	0%	6%	38%	56%	0%	19%	52%	29%
3	1.0	Budgetten volgen uit strategische keuzes van de organisatie	0%	5%	42%	53%	0%	0%	27%	73%	0%	9%	55%	36%	0%	6%	38%	56%	0%	5%	48%	48%
4	1.2	Zowel financieel personeel als "project" personeel is betrokken bij de opmaak van budgetten	0%	9%	32%	59%	0%	18%	18%	64%	0%	9%	36%	55%	0%	6%	19%	75%	0%	5%	48%	48%
5	1.8	Begrotingsposten komen overeen met boekhoudposten of analytische posten	2%	9%	27%	63%	9%	0%	9%	82%	0%	0%	36%	64%	0%	6%	25%	69%	0%	19%	33%	48%
6	1.9	Voor alle geplande kosten is aangepaste financiering voorzien	2%	14%	44%	41%	0%	18%	18%	64%	0%	27%	18%	55%	0%	12%	50%	38%	5%	5%	67%	24%
7	1.1	Budgetten worden tijdig gemaakt voor alle kosten binnen de organisatie	0%	2%	49%	49%	0%	0%	27%	73%	0%	0%	55%	45%	0%	0%	56%	44%	0%	5%	52%	43%
8	1.11	Analytisch budget van zowel kosten als opbrengsten dat volledig aansluit met het boekhoudpakket	15%	14%	25%	46%	18%	9%	9%	64%	18%	18%	36%	27%	6%	25%	19%	50%	19%	5%	33%	43%
9	1.5	Een apart budget wordt gemaakt voor kosten voor algemeen beheer en kosten voor fondsenwerving	5%	14%	25%	56%	9%	18%	9%	64%	18%	27%	36%	18%	0%	13%	31%	56%	0%	5%	24%	71%
10	1.7	Voor het beheer van elk deelbudget is een verantwoordelijke aangesteld	10%	14%	32%	44%	27%	9%	46%	18%	27%	18%	36%	18%	0%	19%	31%	50%	0%	9%	24%	67%
11	1.6	Opmaak van een meer-jarenbudget	17%	20%	36%	27%	27%	27%	9%	36%	18%	27%	55%	0%	25%	19%	31%	25%	5%	14%	43%	38%
12	1.10	Elk jaar wordt – ex ante – kasstroomoverzichten gemaakt, per maand of per kwartaal	22%	32%	24%	22%	18%	36%	9%	36%	27%	27%	27%	18%	25%	31%	25%	19%	19%	33%	29%	19%

2. BOEKHOUDING			Globale benchmark (59 ngo's)				omzet < 500.000€				500.000€ < omzet < 1.000.000€				1.000.000€ < omzet < 5.000.000€				omzet > 5.000.000€			
belang	ref.	goede praktijk	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5
1	2.1	Elke betaling is gemaakt op basis van een verantwoordingsstuk	0%	0%	12%	88%	0%	0%	9%	91%	0%	0%	18%	82%	0%	0%	19%	81%	0%	0%	5%	95%
2	2.3	Gebruik van een standaardlijst van rekeningnummers (rekeningstelsel)	0%	2%	5%	93%	0%	0%	9%	91%	0%	0%	0%	100%	0%	6%	6%	88%	0%	0%	5%	95%
3	2.2	Elk verantwoordingsstuk bevat herkomst, datum, omschrijving en boekingsnummer.	0%	2%	32%	66%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	45%	55%	0%	6%	25%	69%	0%	0%	48%	52%
3	2.7	Bij het afsluiten van het boekjaar worden subsidies geboekt in overeenstemming met de reëel gemaakte kosten, zo nodig wordt rekening gehouden met wat nog moet uitgevoerd worden.	2%	5%	15%	78%	9%	0%	9%	82%	0%	9%	18%	73%	0%	0%	6%	94%	0%	9%	24%	67%
5	2.4	Elke kost en opbrengst wordt analytisch toegewezen om op de informatiebehoefte van alle belanghebbenden in te spelen en actief gebruikt te worden om de werking van de organisatie te verbeteren	2%	9%	20%	69%	0%	0%	18%	82%	9%	9%	27%	55%	0%	12%	13%	75%	0%	9%	29%	67%
6	2.6	Per kwartaal worden openstaande posten van klanten en leveranciers + eventuele andere terug te vorderen (vb voorschotten personeel) of te betalen bedragen gecontroleerd	9%	20%	37%	39.3%	18%	9%	27%	46%	0%	36%	45%	18%	6%	12%	44%	38%	10%	24%	33%	33%
7	2.5	De boekhouding wordt maandelijks bijgewerkt en afgesloten	9%	20%	41%	30.5%	9%	18%	36%	36%	18%	27%	9%	45%	6%	12%	56%	25%	5%	24%	48%	24%



3. RAPPORTERING EN MONITORING			Globale benchmark (59 ngo's)				omzet < 500.000€				500.000€ < omzet < 1.000.000€				1.000.000€ < omzet < 5.000.000€				omzet > 5.000.000€			
belang	ref.	goede praktijk	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5
1	3.10	Subsidiegevers ontvangen tijdig de gevraagde financiële rapporten in de juiste format	0%	2%	24%	75%	27%	9%	18%	45%	0%	0%	27%	73%	0%	0%	19%	81%	0%	0%	33%	67%
2	3.8	Jaarlijkse audit	2%	0%	5%	93%	18%	18%	0%	64%	0%	0%	9%	91%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
3	3.6	Financiële rapporten worden gebruikt bij het nemen van besluiten	2%	10%	46%	42%	9%	9%	27%	55%	9%	18%	45%	27%	0%	6%	63%	31%	0%	10%	48%	43%
4	3.2	Diensthoofden bespreken minstens per kwartaal de financiële rapporten	9%	19%	37%	36%	27%	9%	18%	45%	27%	9%	45%	18%	0%	13%	50%	38%	0%	29%	43%	29%
5	3.5	Financiële opvolgingsrapporten bevatten verklaringen en uitleg over verschillen	7%	25%	29%	39%	9%	0%	27%	64%	18%	36%	18%	27%	6%	19%	38%	38%	0%	38%	29%	33%
6	3.3	Financiële rapporten omvatten te betalen en te ontvangen bedragen. Zijn gebaseerd op reële kosten, niet enkel transfers.	2%	17%	46%	36%	0%	9%	18%	73%	0%	27%	55%	18%	0%	13%	63%	25%	0%	19%	38%	43%
7	3.4	Budgetverantwoordelijken ontvangen per kwartaal financiële rapporten	12%	24%	29%	36%	18%	0%	9%	73%	36%	18%	27%	18%	0%	25%	31%	44%	0%	33%	33%	33%
8	3.1	De RvB bekijkt per kwartaal de financiële rapporten	14%	24%	34%	29%	9%	0%	18%	73%	27%	36%	27%	9%	6%	19%	38%	38%	5%	29%	43%	24%
9	3.7	Begunstigden ontvangen minstens 1 keer per jaar financiële informatie op een toegankelijke manier	15%	7%	22%	56%	36%	18%	9%	36%	36%	0%	45%	18%	13%	6%	25%	56%	5%	14%	14%	67%
10	3.9	Toetsing van het jaarlijks budget aan het goedgekeurde meer-jarenbudget	24%	15%	27%	34%	0%	9%	9%	82%	27%	9%	36%	27%	31%	13%	38%	19%	10%	19%	24%	48%

4. INTERNE CONTROLE			Globale benchmark (59 ngo's)				omzet < 500.000€				500.000€ < omzet < 1.000.000€				1.000.000€ < omzet < 5.000.000€				omzet > 5.000.000€			
belang	ref.	goede praktijk	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5
1	4.8	Wettelijke verplichtingen (belastingen, neerleggen jaarrekening, betalingen btw, bedrijfsvoorheffingen, rsz...) zijn tijdig volbracht	0%	0%	9%	91%	0%	0%	9%	91%	0%	0%	9%	91%	0%	0%	13%	88%	0%	0%	5%	95%
2	4.1	Alle transacties zijn naar behoren goedgekeurd	0%	5%	22%	73%	0%	0%	9%	91%	0%	0%	18%	82%	0%	19%	13%	69%	0%	0%	38%	62%
3	4.2	Cash geld wordt veilig bewaard	0%	5%	27%	69%	0%	9%	9%	82%	0%	9%	55%	36%	0%	6%	25%	69%	0%	0%	24%	76%
3	4.7	Een bedrijfsrevisor of extern auditor is geselecteerd door de algemene vergadering	2%	2%	3%	93%	9%	0%	18%	73%	0%	9%	0%	91%	0%	0%	0%	100	0%	0%	0%	100
5	4.5	Projectverantwoordelijken kennen de subsidievoorwaarden (mbt tot de aankoop van goederen/diensten)	0%	14%	44%	42%	0%	18%	27%	55%	9%	18%	36%	36%	0%	13%	38%	50%	0%	0%	62%	38%
6	4.6	Alle vaste activa 'auto's, computers, materiaal,...) zijn verzekerd en opgenomen in een register	7%	5%	30%	58%	18%	0%	27%	55%	0%	36%	36%	27%	0%	13%	25%	63%	0%	0%	48%	52%
7	4.3	Functiescheidingen door geen opeenvolgende verantwoordelijkheid te voorzien voor beslissen, bewaren, registreren en controleren van een aankoop.	3%	19%	39%	39%	9%	45%	18%	27%	0%	18%	64%	18%	6%	25%	25%	44%	0%	0%	48%	52%
8	4.4	Er zijn geschreven afspraken vastgelegd voor de aankoop van goederen met verschillende drempelwaarden	7%	27%	19%	47%	18%	27%	18%	36%	9%	18%	36%	36%	0%	44%	13%	44%	5%	19%	14%	62%
9	4.11	Een doelmatig partnerbeleid verzekert goede leveringen van diensten en producten, en goed beheer van fondsen, zowel in het Zuiden als in het Noorden.	8%	10%	46%	36%	0%	9%	27%	64%	18%	9%	55%	18%	19%	6%	19%	56%	0%	14%	71%	14%
10	4.9	Ethische fondsenwerving	14%	5%	14%	68%	9%	0%	9%	82%	55%	9%	9%	27%	6%	13%	13%	69%	0%	0%	19%	81%
11	4.10	Er is een doelmatig partnerbeleid met banken voor degelijk beheer en behandeling van gelden (incl ethisch beleggen)	7%	15%	41%	37%	9%	9%	36%	45%	27%	18%	45%	9%	0%	13%	50%	38%	0%	19%	33%	48%

5. PERSONEEL			Globale benchmark (59 ngo's)				omzet < 500.000€				500.000€ < omzet < 1.000.000€				1.000.000€ < omzet < 5.000.000€				omzet > 5.000.000€			
belang	ref.	goede praktijk	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5	0	1	4	5
1	5.2	De financiële dienst heeft de competenties en kwalificaties om alle financiële activiteiten uit te voeren	2%	3%	31%	64%	9%	0%	27%	64%	0%	9%	45%	45%	0%	6%	13%	81%	0%	0%	38%	62%
2	5.3	Diensthooft en projectverantwoordelijken hebben de nodige vaardigheden om hun budget op te volgen	0%	8%	48%	44%	0%	9%	27%	64%	0%	18%	45%	36%	0%	6%	38%	56%	0%	5%	67%	29%
3	5.4	De financiële dienst werkt goed samen met de budgetverantwoordelijken	0%	3%	36%	61%	0%	0%	18%	82%	0%	9%	27%	64%	0%	0%	31%	69%	0%	5%	52%	43%
4	5.5	Verschillende rollen binnen financieel beheer zijn duidelijk omschreven, gekend en opgevolgd	3%	8%	48%	41%	18%	0%	27%	55%	0%	18%	36%	45%	0%	6%	50%	44%	0%	10%	62%	29%
5	5.1	Binnen de RvB is een financieel verantwoordelijke aangesteld	10%	7%	18%	64%	9%	9%	18%	64%	0%	9%	18%	73%	6%	0%	38%	56%	19%	10%	5%	67%
5	5.6	Elk personeelslid krijgt de vorming en ondersteuning die nodig is om zijn financiële verantwoordelijkheid uit te voeren	3%	24%	49%	24%	18%	18%	36%	27%	0%	36%	55%	9%	0%	13%	44%	44%	0%	29%	57%	14%

## 4. OPVOLGING

---

Vanuit besprekingen op 30 juni 2013 en 24 september 2013 met de leden van de projectgroep financies, zijn we gekomen tot het definiëren van 11 domeinen waaraan gewerkt kan worden tussen het **najaar 2013 tot eind 2015**.

Hierna de voorgestelde **verbeterinitiatieven** in volgorde van belang:

1. Verbeteren van de kwaliteit van **verantwoordingsstukken**;
2. Beschikken over betere (financiële) **kernindicatoren**;
3. Beschikken over toegankelijke financiële **procedures**;
4. Verbeteren van de afstemming tussen de **begroting en de boekhouding**;
5. Financiële **basisvorming voor dossierbeheerders** van Zuidprojecten;
6. Beschikken over een pool van experts met ngo-kennis voor **interne controle**;
7. Beschikken over een vlotter **monitoringsysteem**;
8. Verbeteren van **knelpuntboekingen** voor ngo's;
9. Verbeteren van de **cashplanning**;
10. Verbeteren van de opmaak en opvolging van **meerjarenbudget**;
11. Beschikken over actuele overzichten met **wettelijke verplichtingen** voor vzw's.

11 domeinen behandelen op 2 jaar tijd is veel, maar tijdens de intensieve uitwisseling hierover met de leden zijn zowel de timing als de inhoud kritisch bekeken. We blijven waken over de haalbaarheid, omdat inspanningen van de federatie slechts zinvol zijn als er ook tijd is binnen de ngo om te implementeren.

Deze initiatieven zijn besproken met het secretariaat van ACODEV, maar worden niet gemeenschappelijk uitgevoerd. We blijven hierover uitwisselen.

## Beschrijving verbeterinitiatieven

<b>1. Verbeteren kwaliteit verantwoordingsstukken</b>	
Doelgroep:	Financieel verantwoordelijken, projectverantwoordelijken
Aanpak:	<p>Uitwisseling tussen ngo's over :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De <b>interne controleprocedure</b> op verantwoordingsstukken (maw welke afspraken zijn gemaakt met partners, projectverantwoordelijken, ... mbt de verantwoordingstukken);</li> <li>▪ Het <b>proces</b> om de interne controle op verantwoordingsstukken <b>toe te passen</b> (maw hoe slaag je erin om de gemaakte afspraken uitgevoerd te krijgen);</li> </ul> <p>Externe juridische expertise om de <b>rechtsgeldigheid</b> van bepaalde documenten te laten onderzoeken (bv moet een verantwoordingstuk uit het Zuiden de vermelding "factuur" bevatten,...).</p>
Timing	<p>Uitwisseling/bevraging interne controleprocedures december 2013/januari 2014</p> <p>Uitwisseling/bevraging proces december 2014/januari 2015</p> <p>Nav vragen in de projectgroep financies: invoeren expertise</p>
<b>2. Beschikken over betere (financiële) kernindicatoren</b>	
Doelgroep:	Financieel verantwoordelijken, beleidsverantwoordelijken
Aanpak:	<p>Expert inhuren met de volgende doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De financieel verantwoordelijken, beleidsmensen die niet vertrouwd zijn met financiële boordtabellen hebben de <b>basiskennis</b> verworven;</li> <li>▪ De financieel verantwoordelijken en beleidsverantwoordelijken (lid van directieteam of RvB) hebben <b>kennis van processen en tools</b> om de (financiële) kernindicatoren te bepalen die een actueel overzicht geven van de organisatie;</li> <li>▪ De financieel verantwoordelijken zijn in staat om vlot een <b>forecast</b> te maken tot einde boekjaar rekening houdende met verschillende scenario's;</li> <li>▪ De sector heeft per subgroepen een <b>selectie</b> gemaakt van <b>ratio's voor benchmark</b>.</li> </ul>
Timing	<p>Basisvorming: november 2013;</p> <p>Kennis processen, tools, forecast: december 2013, januari 2014</p> <p>V&amp;A na toepassing verworven kennis en selectie ratio's: juni 2014</p> <p>V&amp;A bij opmaak screeningsdossier DGD: oktober 2014</p>

### 3. Beschikken over toegankelijke financiële procedures

Doelgroep: Financieel verantwoordelijken

Aanpak: Stage-opdracht met de volgende doelstellingen;

- **Samenbrengen** van financiële procedures bij ngo's;
- **Analyse** van de goede praktijken;
- Bij 1 of meer ngo's de **procedures toegankelijker** maken voor niet financiële gebruikers.

In 2de instantie een expert contacteren voor verdieping van het resultaat

Timing: Stage-opdracht: maart tem mei 2014, eventueel expert: oktober 2014.

### 4. Verbeteren van de afstemming tussen de begroting en de boekhouding

Doelgroep: Financieel verantwoordelijken, projectverantwoordelijken

Aanpak: Hier nog geen concrete aanpak... We wachten de resultaten van het onderzoek naar de Elektronische Monitoring Tool af

Timing: Bepalen van aanpak februari 2014 (resultaten evaluatie verwacht december 2013)

### 5. Financiële basisvorming voor dossierbeheerders Zuidprojecten

Doelgroep: Projectverantwoordelijken Zuid

Aanpak: Vorming met de volgende leerdoelen :

- Controleren van kas- en bankboek;
- Lezen en interpreteren van audit rapporten;
- Eenvoudig financiële monitoring opmaken en gebruiken;
- Sterktes en zwaktes zien in het eigen interne controle systeem;
- Inzicht in de link tussen budget, boekhouding en financiële rapporten;
- Inzicht in het belang van financieel beheer om de projectresultaten te halen;
- Liquiditeitsplanning.

Timing: Vorming in juni 2014, jaarlijks.

<b>6. Beschikken over een pool van experts met ngo-kennis voor interne controle</b>	
Doelgroep:	Financieel verantwoordelijken
Aanpak:	De federatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zoekt experts interne controle uit andere sectoren, die bereid zijn om – tegen onkostenvergoeding - interne controle(s) uit te voeren bij ngo's;</li> <li>▪ Geeft vorming over de ngo-realistie;</li> <li>▪ Zorgt voor toegankelijkheid van contacten.</li> </ul>
Timing:	Maart/April 2014 zijn de contactgegevens beschikbaar en is de voorbereiding door het secretariaat van de federatie afgerond. Jaarlijkse update.
<b>7. Beschikken over een vlotter monitoring systeem</b>	
Doelgroep:	Financieel verantwoordelijken, dossierbeheerders
Aanpak:	Hier nog geen concrete aanpak... We wachten de resultaten van het onderzoek naar de Elektronische Monitoring Tool af.
Timing:	Bepalen van aanpak februari 2014 (resultaten evaluatie verwacht december 2013)
<b>8. Verbeteren van knelpuntboekingen voor ngo's</b>	
Doelgroep:	Financieel verantwoordelijken
Aanpak:	Permanente aandacht voor correcte boekhouding (basis voor monitoring, budget, ...): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elke <b>projectgroep financies</b> aandacht hebben voor een “knelpuntboeking”;</li> <li>▪ Knelpuntboekingen via <b>weetjes</b> verspreid worden;</li> <li>▪ <b>Overzicht</b> op <a href="http://www.ngo-federatie.be">www.ngo-federatie.be</a> van de afspraken rond boekingen;</li> <li>▪ <b>Vorming</b> op maat van de sector over “knelpuntboekingen”.</li> </ul>
Timing:	Permanent + vorming in november 2014

<b>9. Verbeteren van de cashplanning</b>	
Doelgroep:	Financieel verantwoordelijken
Aanpak:	Op korte termijn, de <b>tools</b> voor cashplanning bijeenbrengen en de ervaring hiermee bevragen.  Uitbreiden met: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cashplanning vertrekkende van geprojecteerde balans en resultatenrekening;</li> <li>▪ Verwachtingen van banken om lening te bekomen;</li> <li>▪ ...</li> </ul> (project nog niet rijp...)
Timing:	Eind 2014 concrete uitwerking bepalen voor uitvoering 2015
<b>10. Verbeteren van de opmaak en opvolging van meerjarenbudget</b>	
Doelgroep:	Financieel verantwoordelijken
Aanpak:	Om de opmaak en het bijsturen van meerjarenbudgetten met verschillende strategische opties te verbeteren, nemen we contact met een financieel <b>expert</b> om <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Praktijk van 2 – 3 ngo's door te lichten;</li> <li>▪ Aanbevelingen te formuleren op deze praktijken;</li> <li>▪ Vanuit deze "test cases" vorming voor financieel verantwoordelijken</li> </ul>
Timing:	Nov, dec 2014 praktijken bijeen brengen Juni 2015 vorming
<b>11. Beschikken over actuele overzichten van wettelijke verplichtingen voor vzw's</b>	
Doelgroep:	Financieel verantwoordelijken
Aanpak:	<b>Samenwerking</b> met andere actoren die deze informatie reeds verzamelen en <b>actueel</b> houden (Kluwer, Verenigingsinfo, VSDC, Sociare...)
Timing:	De federaties neemt contact op eind 2013 om afspraken te maken voor 2014



## 12. Permanente vorming DGD-regelgeving

Doelgroep: Financieel verantwoordelijken, projectverantwoordelijken

Aanpak: De federatie voorziet:

- Basisvorming regelgeving;
- Basisvorming invullen modellen rapportering;
- Handleiding over financiële regelgeving/verloop programma-project;
- Actuele informatie op [www.ngo-federatie.be](http://www.ngo-federatie.be);
- Uitwisseling in de projectgroep financies;
- Weetjes naar aanleiding van veel voorkomende vragen.

Timing: Januari basisvorming invullen modellen rapportering (jaarlijks)

Mei basisvorming regelgeving (jaarlijks)

## Timing

Hierna het voorstel van timing voor de verschillende verbeterinitiatieven. De raad van bestuur van ngo-federatie van 19 december 2013 zal nog de timing bekijken in het geheel van het aanbod door de federatie aan de leden.

Thema	2013		2014												2015												
	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. Verbeteren kwaliteit van verantwoordings-stukken		x	x											x	x												
2. Beschikken over betere (financiële) kernindicatoren	x	x	x					x					x														
3. Beschikken over toegankelijke financiële procedures					x	x	x						x														
4. Verbeteren afstemming tussen begroting en de boekhouding				x											x	x											
5. Financiële basisvorming dossierbeheerders Zuidprojecten								x												x							
6. Beschikken over pool van experts met ngo-kennis voor interne controle					x	x																					
7. Beschikken over een vlotter monitoring systeem				x																							
8. Verbeteren van knelpuntboekingen voor ngo's				x			x					x	x	x		x			x				x		x		
9. Verbeteren van de cashplanning														x	x	x											
10. Verbeteren van de opmaak en opvolging van meerjarenbudget														x	x					x							
11. Beschikken over actuele overzichten van wettelijke verplichtingen voor vzw's					x	x																					
12. Permanente vorming DGD regelgeving			x				x								x				x								
13. Projectgroep financies	x			x			x					x	x		x			x					x		x		





ACODEV asbl  
Bld Léopold II, 184 D  
1080 Bruxelles  
02 219 88 55  
[www.acodev.be](http://www.acodev.be)



ngo-federatie vzw  
Vlasfabriekstraat 11  
1060 Brussel  
02 536 19 20  
[www.ngo-federatie.be](http://www.ngo-federatie.be)

ACODEV & ngo-federatie. "Sectoronderzoek financieel beheer" Een sectorbrede benchmarkstudie over financieel beheer bij Belgische ngo's (2013, Brussel).