



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De rol van de accountant in de nonprofit sector

Bener Baldzhi

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

BEGELEIDER :

Mevrouw Ulrike MONNENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De rol van de accountant in de nonprofit sector

Bener Baldzhi

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

BEGELEIDER :

Mevrouw Ulrike MONNENS

Woord vooraf

Voor u ligt mijn masterproef, die betrekking heeft op de rol van de boekhouder binnen non-profit organisaties. Dit onderzoek werd uitgevoerd in het kader van het afronden van mijn masteropleiding Accountancy, Finance en Fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt. Voordat inhoudelijk op het onderzoek wordt ingegaan, wil ik graag benadrukken dat het opstellen van deze masterproef sterk heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van mijn analytische vaardigheden, in het bijzonder op vlak van de kritische beoordeling van informatie. Hoewel er uitdagingen waren in het proces, heeft mijn doorzettingsvermogen en steun van een aantal personen geleid tot een mooi eindresultaat.

De personen die ik in het bijzonder ten zeerste wil bedanken voor hun ondersteuning en begeleiding gedurende dit proces zijn mijn promotor Prof. Dr. Nadine Lybaert, en mijn begeleider Dr. Ulrike Monnens. Ook wil ik alle respondenten die aan het onderzoek hebben deelgenomen van harte bedanken voor hun tijd en inzichten die zij hebben gedeeld.

Bener Baldzhi

Pelt, juni 2025

Samenvatting

Doel

De Belgische non-profit sector, bestaande uit meer dan 83.500 non-profit organisaties (NPO's), speelt een essentiële maatschappelijke rol, maar kampt met financiële en organisatorische uitdagingen. Veel organisaties zijn afhankelijk van publieke financiering, die steeds schaarser en competitiever worden. Tegelijkertijd wordt de sector geconfronteerd met interne kwetsbaarheden zoals een gebrek aan financiële buffers, beperkte langetermijnplanning en risico op fraude. In deze context groeit de nood aan transparant en efficiënt beheer van financiële middelen. Hoewel de formele verantwoordelijkheid voor het financieel beleid bij het bestuur ligt, blijkt dat de boekhouder een belangrijke rol speelt in het vertalen van financiële informatie en het adviseren van het management.

De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: "Hoe draagt de boekhouder bij aan het optimaliseren van de allocatie van financiële middelen binnen non-profit organisaties in België?"

Het onderzoek bestaat uit twee grote delen. In het eerste deel werd een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd waarin de algemene kenmerken, financieringsbronnen, verantwoording praktijken en de rol van de boekhouder binnen nonprofits werden geanalyseerd. In de tweede fase werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, gebaseerd op de grounded theory. Hierin werden 11 semi-gestructureerde interviews afgenomen met boekhouders en financieel verantwoordelijke binnen zowel kleine als grote non-profit organisaties in België. De interviews werden systematisch gecodeerd, om op die manier diepgaande inzichten te verwerven in de strategische en operationele betrokkenheid van boekhouders bij financiële besluitvorming en middelenallocatie.

Bevindingen

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat boekhouders een cruciale rol spelen in het financieel beleid van non-profitorganisaties. Deze rol varieert echter sterk naargelang de grootte en structuur van de organisatie. Enerzijds zijn er boekhouders die zich voornamelijk richten op het uitvoeren van administratieve taken, anderzijds zijn er boekhouders die een meer strategische rol vervullen in het hoger management. Deze laatstgenoemden worden als financieel verantwoordelijke gezien.

Boekhoudkundige verplichtingen

In kleine npo's wordt de boekhouding vaker uitbesteed aan externe, hierin voeren de financiële verantwoordelijke of boekhouders slechts eenvoudige financiële taken uit zoals de kasregistratie waarna de gegevens worden overgemaakt aan de externe boekhouder. De keuze hiervoor wordt gemotiveerd door een gebrek aan interne expertise, gecombineerd met het feit dat de beperkte financiële activiteiten van de organisatie een interne boekhouder financieel minder interessant maakt. Bij grote npo's werd de boekhouding altijd intern gehouden, wegens de complexiteit en

aanwezigheid van interne expertise.

Hoewel beperkte expertise als reden wordt aangehaald voor uitbesteding binnen kleine npo's, blijkt dat sommige van deze organisaties toch kiezen voor interne verwerking als er genoeg expertise aanwezig is. Grote npo's hechten dan weer waarde aan de controle over de boekhoudprocessen en directe communicatie. In beide contexten werd tijdsdruk dan ook genoemd als een terugkerende uitdaging bij de uitvoering van de taken.

Financiële ratio's en rapportering

Wat betreft de inzet van financiële ratio's blijkt uit de interviews dat deze vooral worden gebruikt voor intern beheer en minder voor externe verantwoording. In de meeste ondervraagde npo's wordt jaarlijks een begroting opgesteld, die periodiek geëvalueerd wordt om de financiële gezondheid te evalueren. Dit wordt gedaan door de financieel verantwoordelijke, waarbij afwijkingen besproken worden met het bestuur. Enkel zeer kleine npo's, met voorspelbare en beperkte financiële stromen, zien geen meerwaarde in een formele begroting.

Het gebruik van financiële ratio's, zoals de cashflow, is vooral informatief en intern gericht. De respondenten stellen dat er geen expliciete druk bestaat vanuit externe stakeholders om dergelijke indicatoren te rapporteren. Deze ratio's worden vooral gebruikt als instrument om de financiële gezondheid op te volgen en trends te ontdekken, waarbij de cashflow als belangrijkste wordt gezien.

Hoewel uit de literatuur blijkt dat ratio's belangrijk worden geacht voor transparantie, tonen de interviews aan dat ze in de praktijk vaak niet actief worden opgevolgd, met uitzondering van de cashflow. De verantwoording naar externe partijen blijft in veel gevallen beperkt tot wettelijk verplichte boekhoudkundige documenten zoals de jaarrekening. Enkel npo's die subsidies ontvangen geven aan verplicht te zijn bijkomende rapportering op te stellen om het correct gebruik van deze middelen te garanderen. Dit gebeurt dan ook voor subsidiedossiers of projectaanvragen via specifieke overheids tools.

Niet-financiële rapportering

Op het vlak van niet-financiële informatie gaven enkel grote npo's aan niet-financiële informatie te rapporteren, zoals duurzaamheid of inhoudelijke informatie die sterk afhankelijk is van de sector. Indien dergelijke informatie wordt verzameld ligt de verantwoordelijkheid vaak bij andere afdelingen om deze te verzamelen. De boekhouder speelt hierbij geen actieve rol, enkel wanneer financiële informatie nodig is levert ze deze aan.

De respondenten gaven aan dat de toenemende nadruk op duurzaamheid en maatschappelijke impact in theorie relevant is. Maar deze informatie wordt vaak niet gerapporteerd door de beperkte omvang en het ontbreken van formele verwachtingen van externe stakeholders.

Strategische betrokkenheid van de boekhouder

De mate van strategische betrokkenheid van de boekhouder blijkt sterk afhankelijk van de functie-indeling en dus ook de grootte van de organisatie. In grote npo's zijn boekhouders voornamelijk verantwoordelijk voor de operationele financiële taken, zoals de boekhouding. De inzichten die zij hieruit genereren worden dan ook doorgegeven aan de financieel verantwoordelijke.

Deze verantwoordelijke maakt vaak deel uit van het managementteam, en fungeert als schakel tussen de boekhouder en het bestuur. Zij ondersteunt de bestuurders bij het nemen van financiële beslissingen door de verkregen inzichten te interpreteren en toe te lichten. In deze rol is ze direct betrokken bij besluitvormingsprocessen en heeft ze ook vaak de bevoegdheid om binnen bepaalde bedragen zelfstandig middelen toe te wijzen. Het bestuur wordt hiervan wel steeds op de hoogte gehouden. Bij uitgaven boven een bepaald bedrag vindt altijd formeel overleg plaats met alle bestuursleden.

In kleine npo's is er vaak maar één boekhouder, die optreedt als financiële verantwoordelijke. Deze persoon voert administratieve taken uit en levert inzichten aan het bestuur ter ondersteuning van financiële beslissingen. Ook deze professional beschikt doorgaans over de bevoegdheid om financiële beslissingen te nemen, vergelijkbaar met de rol van de financieel verantwoordelijke in de grote organisaties.

Kritische beschouwing

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten levert in de rol van de boekhouder binnen nonprofits, zijn er enkele beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden. De eerste beperking is het beperkt aantal interviews (11), waarvan er 10 zijn afgenomen in de provincie Limburg en 1 in de provincie Antwerpen. Hierdoor is voorzichtigheid geboden bij het generaliseren van de bevindingen naar de volledige Belgische non-profit sector toe. Bovendien zijn de geselecteerde organisaties zeer uiteenlopend in sector en grootte, wat ook de generaliseerbaarheid beperkt.

Verder richtte het onderzoek zich niet specifiek op één type boekhouder. Hierin werden zowel de financieel verantwoordelijke (de hoogste boekhoudkundige functie) als de formeel aangestelde boekhouder ondervraagd. Deze benadering leverde een diverse schaal aan perspectieven op over de rol van de boekhouders binnen npo's. Toekomstig onderzoek zou kunnen focussen op één specifieke boekhoudkundige functie om hun visie en ervaringen gedetailleerder in kaart te brengen.

Ondanks deze beperkingen biedt het onderzoek waardevolle nieuwe inzichten met betrekking tot de rol van de boekhouder binnen nonprofits. Het onderstreept duidelijk verschillen in de invulling van deze rol, afhankelijk van de positie binnen het financieel beleid. Hoewel het type boekhouder bepaalt welke specifieke functie zij uitoefent, spelen zij allemaal een essentiële rol in het waarborgen van de financiële gezondheid van de organisatie.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave.....	5
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	7
1.1 Probleemstelling.....	7
1.2 Onderzoeksvraag + deelvragen.....	8
1.3 Onderzoeksmethode.....	9
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie.....	10
2.1 Kenmerken van non-profit organisaties.....	10
2.2 Financiële structuur van non-profit organisaties.....	11
2.2.1 inkomsten-en uitgaven balans.....	11
2.2.1 Beheer van financiële middelen.....	12
2.3 Rapportage mogelijkheden binnen non-profit organisaties.....	13
2.3.1 Boekhoudkundige verplichtingen.....	14
2.3.2 Geïntegreerde rapportering.....	16
2.3.3 Prestatiemetingen.....	17
2.4 Uitdagingen met betrekking tot de rapportagevormen.....	17
2.5 Boekhouders binnen non-profit organisaties.....	18
2.5.1 Rol van de boekhouder in non-profit organisaties.....	18
2.5.2 Uitdagingen bij rol van de boekhouder.....	20
2.6 Toewijzen van financiële middelen binnen non-profit organisaties.....	21
2.6.1 Efficiënt gebruik van middelen binnen non-profit organisaties.....	21
2.6.2 Uitdagingen bij het meten van financiële efficiëntie.....	22
Hoofdstuk 3: Propositions.....	23
3.1 uitbesteding van boekhoudkundige en administratieve taken binnen non-profit organisaties.....	23
3.2 Rapportage van financiële en niet-financiële informatie.....	23
3.2.1 Financiële ratio's en prestatiegerichte rapportage.....	23
3.2.2 De rol van de boekhouder in de rapportage van niet-financiële informatie.....	24
3.3 De rol van de boekhouder binnen strategische en financiële beslissingen in non-profit organisaties.....	25
Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethode.....	27
4.1 Dataverzameling.....	27

4.2 Data analyse.....	28
Hoofdstuk 5: Resultaten.....	30
5.1 Uitbesteding van de boekhouding en overige administratieve taken.....	30
5.2 Financiële en niet-financiële rapportering binnen non-profit organisaties.....	35
5.3 De rol van de boekhouder in het strategisch en financieel beleid van non-profit organisaties.....	43
Hoofdstuk 6: Conclusie.....	48
6.1 Centrale conclusie.....	48
6.2 Beperkingen.....	50
Referenties.....	51
Bijlagen.....	58
Bijlage 1: Interviewleidraad boekhouders binnen non-profit organisaties.....	58

Hoofdstuk 1: Inleiding

Het eerste deel van de inleiding behandelt de relevantie van deze masterproef. Vervolgens worden de centrale onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen toegelicht. Tot slot wordt de gehanteerde onderzoeksaanpak kort uitgelegd.

1.1 Probleemstelling

De non-profit sector speelt een fundamentele rol in het leveren van essentiële maatschappelijke diensten, waaronder gezondheidszorg en huisvesting (Zhai et al., 2017). Met meer dan 83.500 actieve non-profit organisaties (npo's) in 2021 vertegenwoordigt deze sector een aanzienlijk deel binnen de Belgische economie (Coeckelbergh, 2023). Ondanks deze maatschappelijke relevantie, kampen veel npo's met structurele financiële uitdagingen.

Zo kampen non-profit organisaties historisch met een beperkte toegang tot financiële middelen, wat het realiseren van hun missie bemoeilijkt (Berrett & Holliday, 2018). Een groot deel van deze organisaties zijn namelijk afhankelijk van publieke financiering, waar financiering schaarser, instabieler en competitiever wordt (Dethier et al., 2024; Cortis, 2017). Deze uitdagingen worden vaak versterkt door interne kwetsbaarheden, waaronder een overmatige afhankelijkheid van kortetermijnfinanciering en een gebrek aan financiële buffers (Zhai et al., 2017).

Bijkomend blijkt fraude een aanhoudend risico binnen de sector. Non-profit organisaties verliezen jaarlijks gemiddeld vijf procent van hun totale inkomsten door interne fraude, vaak gepleegd door leidinggevendenden (Lamothe et al., 2023). Dergelijke incidenten ondermijnen het vertrouwen van financiers, die als reactie een grotere nadruk leggen op transparantie over het gebruik van middelen (Dethier et al., 2024). Deze organisaties kunnen hierop inspelen door de implementatie van interne controlemechanismen, die stakeholders in staat stellen om te beoordelen of de ingezette middelen bijdragen aan het behalen van hun maatschappelijke missie (Ortega-Rodríguez et al., 2020). Verder is het belangrijk dat de betrouwbaarheid van de aangeleverde informatie gewaarborgd blijft, dit kan bevorderd worden door het uitvoeren van externe audits (Dethier et al., 2024).

Hoewel het bestuur van npo's formeel verantwoordelijk is voor financiële verslagen, blijkt dat er soms sprake is van een mindere mate van financiële kennis bij bestuursleden. Hierdoor zijn het voornamelijk de financiële verantwoordelijken die financiële informatie rapporteren en vertalen aan het bestuur (Gilchrist et al., 2023). Daarnaast zijn er diverse andere factoren die bijdragen aan een zwak bestuur, waaronder een bestuur dat zeer inactief is en een diverse spectrum aan vaardigheden mist (Zhai et al., 2017).

Gezien deze economische en bestuurlijke uitdagingen binnen npo's, is effectief financieel beheer cruciaal voor de levensvatbaarheid van deze organisaties (Lu et al., 2020). Echter blijft de precieze rol van de boekhouder binnen strategische financiële beslissingen binnen npo's onderbelicht, voornamelijk in de Belgische context. Internationale literatuur suggereert dat financieel verantwoordelijke een belangrijke rol hebben in de strategische besluitvorming binnen

non-profitorganisaties. Tegelijkertijd blijven ze vasthouden aan de traditionele rol, waaronder het signaleren van risico's (Daff, 2021). In deze context wordt echter weinig rekening gehouden met de invloed van factoren, zoals de grootte van de organisatie.

Deze masterproef beoogt inzicht te verschaffen in de rol van de boekhouder binnen het financieel beleid en de middelenallocatie van non-profitorganisaties. In deze context wordt specifiek onderzocht in hoeverre boekhouders invloed uitoefenen in deze processen en welke financiële inzichten zij verschaffen aan het bestuur. Dit is relevant gezien hun uitgebreide financiële expertise en het gebrek aan empirisch onderzoek binnen deze rol, met name binnen de Europese en Belgische context. Door de bijdrage van deze studie aan de beperkte bestaande literatuur, levert dit onderzoek een betekenisvolle meerwaarde aan het onderzoeksdomein omtrent de rol van de boekhouder op financieel gebied binnen non-profitorganisaties.

1.2 Onderzoeksvraag + deelvragen

Op basis van de probleemstelling is een centrale onderzoeksvraag geformuleerd die de kern van het onderzoek weergeeft. Deze vraag wordt verder opgedeeld in deelvragen, die het mogelijk maken om het onderzoeksprobleem systematisch te onderzoeken. De beantwoording van deze deelvragen gebeurt zowel aan de hand van de literatuur als kwalitatief onderzoek.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: "Hoe draagt de boekhouder bij aan het optimaliseren van de allocatie van financiële middelen binnen non-profitorganisaties in België?"

Om deze vraag op een onderbouwde wijze te beantwoorden, wordt gestart met de verkenning van de algemene kenmerken van npo's. In dit kader is inzicht in de juridische structuur, doelstellingen en kenmerken van deze organisaties cruciaal om de context te begrijpen waarin financiële beslissingen worden genomen.

1. Welke kenmerken typeren non-profit organisaties?

Zodra de algemene kenmerken in kaart zijn gebracht, wordt ingegaan op de financiële structuur van npo's. Hierbij worden de voornaamste inkomstenbronnen en uitgavenposten geanalyseerd, evenals het financieel beheer. Dit draagt bij aan een beter begrip van hoe efficiëntie kan worden gerealiseerd.

2. Hoe ziet de inkomsten-en uitgaven balans van non-profit organisaties eruit?

3. Op welke wijze worden financiële middelen beheerd binnen non-profit organisaties?

De boekhouding vormt een belangrijk instrument om inzicht te verkrijgen in de financiële situatie van de organisatie en om financiële verantwoording af te leggen aan stakeholders. Naast de boekhouding bestaan er echter ook andere vormen van rapportage die de transparantie van de organisatie vergroten. Deze rapportages kunnen bovendien van invloed zijn op de mate van

ontvangen financiering. Hierdoor is het ook van groot belang om de praktische uitdagingen in kaart te brengen die zij ondervinden bij zowel de boekhouding als andere rapportages.

4. Op welke manieren kunnen non-profit organisaties verantwoording afleggen aan hun stakeholders?

5. Welke uitdagingen ondervinden non-profit organisaties bij het afleggen van verantwoording?

Vervolgens wordt de rol van de boekhouder binnen npo's onderzocht. Het is hierbij cruciaal om te onderzoeken wat de taken van deze professionals zijn en welke rollen zij vervullen. Echter worden binnen deze rollen ook verschillende uitdagingen waargenomen. In dit onderzoek zal de focus worden gelegd op de strategische rol van de boekhouder inzake financiële besluitvorming.

6. Welke rol heeft de boekhouder op beleidsmatig gebied binnen non-profit organisaties?

Ten slotte wordt onderzocht wat financiële efficiëntie inhoudt, hoe deze gemeten kan worden en welke obstakels zich voordoen bij het gebruik van financiële ratio's. Deze informatie biedt meer inzicht in de manier om middelen optimaal te alloceren.

7. Hoe wordt financiële efficiëntie gewaarborgd binnen non-profit organisaties?

1.3 Onderzoeksmethode

Deelvragen 1, 2 en 4 zullen beantwoord worden aan de hand van de literatuur, die geraadpleegd wordt aan de hand van databanken zoals Google Scholar en de Universiteitsbibliotheek van de UHasselt. Voor het beantwoorden van de vierde vraag werd de literatuur geraadpleegd in samenspraak met het wetboek van vennootschappen en verenigingen (WVV), de website van het Vlaams agentschap innoveren en ondernemen (VLAIO) en andere websites van overheidsinstanties. De rest van de vragen worden beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek aangezien er zeer beperkt onderzoek uitgevoerd is binnen de Belgische context.

Hierdoor zal er eigen empirisch onderzoek worden verricht. In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van de grounded theory, waarbij data systematisch wordt verzameld en geanalyseerd en inzichten voortvloeien uit de verzamelde gegevens (Khan, 2014; Strauss & Corbin, 1998). Gezien het kwalitatief karakter van het onderzoek, maken we gebruik van semi-gestructureerde diepte interviews met boekhouders binnen de organisatie. Deze methode wordt gebruikt om deelvragen 3, 5, 6 en 7 te beantwoorden.

Verder wordt in deze masterproef verwezen naar de onderzochte organisaties met de termen "non-profit organisatie (npo) en vereniging zonder winstoogmerk (vzw). Deze termen worden als synoniem beschouwd, waarbij vooral de term "npo" gehanteerd zal worden. De term "vzw" wordt enkel gebruikt in citaten van respondenten of in het beschrijven van specifieke wetgeving.

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur een analytisch kader uitgewerkt dat inzicht geeft in het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Eerst worden de algemene kenmerken van npo's besproken, waarna aandacht wordt besteed aan de financiële structuur en de verantwoording die deze organisaties moeten afleggen. Tot slot wordt de rol van de boekhouder en de allocatie van middelen binnen npo's geanalyseerd.

2.1 Kenmerken van non-profit organisaties

Non-profitorganisaties worden gedefinieerd als private entiteiten die activiteiten uitvoeren om hun maatschappelijke missie te behalen (Rebetak & Bartosova, 2020). Deze organisaties hebben dan ook als primair doel het bevorderen van het maatschappelijk welzijn van de samenleving. Waarbij de gegenereerde winsten niet mogen worden uitgekeerd aan de leden of oprichters, maar geïnvesteerd moeten worden in het maatschappelijk doel van de organisatie (Salamon & Anheier, 1992). Ter verwezenlijking van deze doelstelling maken npo's doorgaans gebruik van een combinatie van betaalde medewerkers en vrijwilligers (Ilyas et al., 2020).

Ook nemen npo's een hybride positie in tussen de publieke sector en de markt, en zijn ze actief in uiteenlopende sectoren zoals onderwijs, gezondheidszorg en cultuur (Barman, 2007; Kerlin & Pollak, 2011). Recente statistieken tonen aan dat deze sector een aanzienlijke economische impact heeft met een omzet van 13,9 miljard euro en een tewerkstelling van 165.000 personen in Ierland. Van de behaalde omzet is 6,2 miljard euro afkomstig van subsidies, wat neerkomt op ongeveer de helft van de totale inkomsten (Fici, 2023).

Deze cijfers illustreren dat npo's vaak afhankelijk zijn van externe financieringsbronnen, in het bijzonder subsidies (Knutsen, 2016). Sinds de jaren 1980 en 1990 is er echter een duidelijke trend zichtbaar, waarbij steeds meer van deze organisaties commerciële activiteiten zijn gaan ontplooiën ter vervanging van dalende subsidies en private bijdragen. Deze ontwikkeling werd in belangrijke mate beïnvloed door economische recessies, de afbouw van publieke financiering en politieke invloeden, die npo's er toe aanzetten om bedrijfsmatige verantwoordingsstructuren te hanteren (Kerlin & Pollak, 2011; Maier et al., 2016). Desondanks blijft het fundamentele onderscheid met commerciële bedrijven intact, namelijk dat eventuele winsten niet mogen worden uitgekeerd (Salamon & Anheier, 1992).

Het *organisational identity perspective* biedt bijkomende inzichten in de verschillen en gelijkenissen tussen npo's en commerciële bedrijven, met nadruk op de wijze waarop leden de organisatie waarnemen. Non-profit organisaties worden doorgaans geassocieerd met collectieve waarden zoals liefdadigheid en solidariteit, terwijl commerciële vennootschappen eerder gepercipieerd worden als individualistisch van aard (Nunes et al., 2024). Wat betreft financiering streven beide organisatietypen naar het genereren van inkomsten, het fundamentele verschil ligt

echter in het doel. Zo streven npo's als primaire doel maatschappelijke verandering na, terwijl vennootschappen winstmaximalisatie als hoofddoel hebben (Hull & Lio, 2006).

2.2 Financiële structuur van non-profit organisaties

2.2.1 inkomsten-en uitgaven balans

Npo's genereren inkomsten via diverse bronnen, waaronder overheidssubsidies, lidgelden en particuliere donaties. De afhankelijkheid van deze inkomstenbronnen is doorgaans afhankelijk van de aard van de diensten die zij verlenen (Young et al., 2010). Diversificatie van deze inkomensstromen is hierbij belangrijk om financiële stabiliteit te waarborgen en fluctuerende kasstromen te verminderen (Young et al., 2010; de los Mozos et al., 2016).

Overheidsfinanciering speelt een cruciale rol binnen de financiële structuur van npo's, met subsidies als belangrijke inkomstenbron. Deze bijdragen kunnen niet alleen financiële reserves vergroten, maar bevorderen ook financiële stabiliteit en status van de organisatie. Bovendien kan het verkrijgen van subsidies geïnterpreteerd worden als een indicatie van goed bestuur, wat de toegang tot aanvullende overheidsfinanciering kan vergemakkelijken (Thornton & Lacey, 2023). Echter gaat overheidssteun ook gepaard met mogelijke nadelen, zoals veel rapporteringsvereisten met vaak onvoldoende aanvullende financiering om de kosten voor de rapportages te dekken. (Thornton & Lacey, 2023; Lu, 2015).

Een andere financieringsbron die vaak gebruikt wordt in sectoren zoals sport zijn lidgelden. In sportverenigingen zijn lidgelden vaak de primaire bron van inkomsten (Weimar et al., 2015). Deze vorm van financiering biedt een stabiele inkomstenbron om hun kernactiviteiten te kunnen financieren (Feiler et al., 2019). Bovendien kunnen sportclubs in aanmerking komen voor aanvullende subsidies naarmate hun ledenaantal groeit (Weimar et al., 2015).

Particuliere donaties vormen eveneens een belangrijke inkomstenbron, hoewel hun aandeel in de totale inkomsten van npo's afneemt (Stühlinger & Hersberger-Langlosh, 2021). Deze afname kan te wijten zijn aan toenemende concurrentie om donateurs, en de onvoorspelbaarheid van deze financieringsbron (Harrison & Thornton, 2022; Duquette, 2017). Zo kan een grote stijging in het tijdelijk inkomen uit donaties zich vertalen naar een kleine stijging in het consistente inkomen van de organisatie (Duquette, 2017). Daarnaast zoeken npo's steeds vaker samenwerking met vennootschappen. Dergelijke partnerschappen kunnen zowel transactioneel en kortlopend zijn, als strategisch van aard, zoals *co-branding*. Voor npo's bieden deze samenwerkingen een manier om hun inkomsten te diversifiëren, terwijl bedrijven hun reputatie kunnen versterken (Shumate et al., 2018).

Om financiële zekerheid te vergroten, kiezen sommige npo's ervoor om commerciële activiteiten te ontplooiën. Dit wordt steeds relevanter door de toenemende concurrentie om middelen en de

daling van subsidies en donaties (Kerlin & Pollak, 2011; Ko & Liu, 2021). Deze inkomsten kunnen afkomstig zijn uit speciale evenementen of winst uit de verkoop van goederen of diensten (Kerlin & Pollak, 2011).

De uitgaven van een npo kunnen variëren afhankelijk van de sector en omvang van de organisatie, maar er zijn enkele terugkerende kostenposten. Een eerste belangrijke categorie zijn de operationele kosten, waaronder uitgaven aan gebouwen en onderhoud (Carswell, 2017; Miller, 2021). Ook personeelskosten spelen een belangrijke rol in de kostenstructuur van npo's, zoals de salarissen van directieleden en andere medewerkers, evenals kosten gerelateerd aan verzekering en pensioenregelingen (Lecy & Searing, 2015). Verder investeren npo's in fondsenwervingsactiviteiten, zoals campagnes en strategieën gericht op het aantrekken van middelen (Miller, 2021). Tot slot maken IT- en administratieve kosten ook onderdeel uit van het uitgavenpatroon, bijvoorbeeld de ontwikkeling en onderhoud van websites (Miller, 2021; Lecy & Searing, 2015).

2.2.1 Beheer van financiële middelen

Een doordacht beheer van financiële middelen is van cruciaal belang voor de stabiliteit en de financiële gezondheid van non-profitorganisaties. Dit kan worden gerealiseerd door het hanteren van diverse strategieën die gericht zijn op toekomstig denken en een verantwoord financieel beleid stimuleren.

Een eerste fundamenteel aspect van financieel beheer betreft het voeren van een correcte boekhouding. Een tijdig opgestelde jaarrekening biedt een helder overzicht van de financiële positie van de organisatie, wat besluitvorming verbetert en noodzakelijk is om te voldoen aan wettelijke rapportage verplichtingen (Reheul et al., 2014). Verder is het hebben van competenties om te kunnen budgetteren essentieel om de prestaties van de organisatie te verhogen. In het budgetteringsproces worden de beschikbare middelen doelgericht toegewezen aan de activiteiten van de organisatie, terwijl uitgaven strikt worden bewaakt om de continuïteit van projecten te waarborgen (Stuhlinger, 2022).

Ook moeten grote non-profits gebruikmaken van een externe financiële controleur die helpt om de informatieasymmetrie over het correct gebruik van middelen tussen de organisatie en haar financiers te verkleinen. Hierbij verhoogt zij de legitimiteit van de organisatie, wat de toegang tot financiële middelen bevordert (Verbruggen et al., 2015; Reheul et al., 2014). Daarnaast is het in het kader van goed financieel beheer aangewezen om reserves aan te leggen, met name als buffer voor economisch moeilijke tijden. Organisaties die over dergelijke reserves beschikken zijn doorgaans minder geneigd om over te gaan tot ontslagen of bedrijfsactiviteiten te reduceren. Echter aarzelen sommige npo's om financiële buffers op te bouwen, vanwege beperkte financiële middelen en de bezorgdheid om als te winstgevend te worden gezien (Kim & Mason, 2020).

De covid-19 pandemie had een ingrijpende impact op de financiële structuur van npo's, waarbij ongeveer de helft van de organisaties een negatieve impact op hun inkomstenstromen en

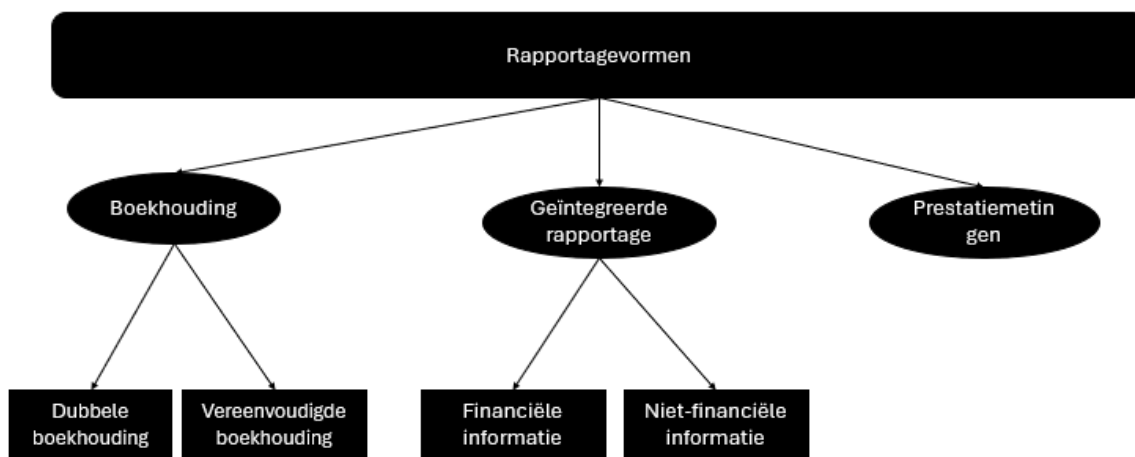
bedrijfsactiviteiten rapporteerde (Maher et al., 2020). De pandemie leidde onder meer tot een gedragsverandering bij donoren, met een duidelijke daling van individuele donaties (Intindola & Burke-Kolehmainen, 2023; Van Steenburg et al., 2022). Hoewel npo's overheidssteun ontvingen, bleven veel van hen kampen met financiële moeilijkheden (Van Steenburg et al., 2022).

Tegelijkertijd daalden de totale uitgaven van npo's met 30 procent, voornamelijk door besparingen op middelenverwerving en kernactiviteiten, wat de uitvoering van missiegedreven diensten bemoeilijkte (Intindola & Burke-Kolehmainen, 2023). Ook bracht de pandemie de kwetsbaarheid van veel npo's aan het licht, met name doordat zij vaak vasthouden aan vier principes. Deze principes zijn het verminderen van indirecte kosten, het diversifiëren van inkomstenbronnen, het aanhouden van minimale voorraden en het vermijden van schulden. Hoewel deze strategieën in normale omstandigheden bijdragen aan de effectiviteit, belemmeren ze het opbouwen van financiële buffers en wordt het moeilijker om zich voor te bereiden op onverwachte gebeurtenissen (Maher et al., 2020).

Vooraf npo's die sterk afhankelijk zijn van vrijwilligers werden zwaar getroffen, aangezien veel vrijwilligers hun activiteiten noodgedwongen moesten stopzetten, afwachting op een vaccin. Door de opgelegde bewegingsbeperkingen ondervonden voornamelijk sectoren zoals cultuur, onderwijs en toerisme een daling van hun inkomsten (Plaisance, 2023). Toch bracht de crisis ook enkele positieve ontwikkelingen met zich mee. Veel npo's werden gedwongen hun IT-infrastructuur te moderniseren om zich aan te passen aan de virtuele werkomgeving (Maher et al., 2020). Zo werden massaal laptops aangeschaft, en 41 procent van de organisaties is momenteel bezig met het digitaliseren van hun systemen (Maher et al., 2020; Plaisance, 2023).

2.3 Rapportage mogelijkheden binnen non-profit organisaties

Binnen nonprofits bestaan diverse rapportageverplichtingen en verwachtingen. Zo zijn npo's net als vennootschappen wettelijk verplicht om via een boekhouding verantwoording af te leggen over hun financiële situatie aan de overheid. Daarnaast kunnen diverse stakeholders aanvullende rapportage-eisen stellen, met name met betrekking tot niet-financiële informatie zoals duurzaamheidsinitiatieven. Verder kunnen zij ook specifieke verantwoording vragen over de uitkomst van bepaalde projecten, zoals weergegeven in tabel 1.



Tabel 1: Verantwoording mogelijkheden binnen non-profitorganisaties.

2.3.1 Boekhoudkundige verplichtingen

De eerste wettelijke boekhoudkundige regelgeving voor npo's in België werd vastgelegd in de wet van 1921, beter bekend als de "vzw-wet" (Nationale Bank van België, 2009). Deze regelgeving kende npo's slechts zeer beperkte boekhoudkundige verplichtingen toe, zoals een minimale weergave van de kasstromen (Reheul et al., 2014). Ook werden commerciële activiteiten enkel toegestaan indien deze essentieel waren voor het realiseren van het belangeloos doel. De interpretatie van het begrip "essentieel" leidde echter tot onduidelijkheid over de toegelaten activiteiten (Fici, 2023). Door het gebrek aan regelgeving ontbrak in de sector dan ook publieke financiële informatie. Een belangrijke hervorming op dit vlak kwam was dan ook de invoering van de verplichting voor grote npo's om hun jaarrekening neer te leggen bij de Nationale Bank van België (NBB) in 2006. Deze bank is verantwoordelijk voor het verzamelen, controleren en openbaar maken van deze gegevens (Reheul et al., 2014).

De meest recente hervorming volgde in 2019 met de inwerkingtreding van het wetboek van vennootschappen en verenigingen (WVV). Hierdoor mochten npo's commerciële activiteiten uitvoeren, zelfs als hoofdactiviteit (Fici, 2023; Nyssens & Benjamin, 2020). Ook op vlak van de boekhouding zijn de verplichtingen geharmoniseerd tussen vennootschappen en npo's. Zo zijn er grootheid criteria die bepalen welke type boekhouding van toepassing is (Art 3:47 WVV; Art 3:51 WVV; Art 1:28 WVV; 1:29 WVV; Art 1:30 WVV).

Vereenvoudigde boekhouding

Nonprofit organisaties mogen een vereenvoudigde boekhouding voeren indien zij niet meer dan één van de volgende criteria overschrijden (Art 3:47 WVV; Art 3:51 WVV):

- een jaargemiddelde van 5 werknemers
- niet recurrente ontvangsten exclusief btw van 391.000 euro
- een totaal van 1.562.000 euro aan bezittingen
- een totaal van 1.562.000 euro aan schulden

Deze vereenvoudigde boekhouding omvat onder meer het bijhouden van een financieel dagboek van de totale ontvangsten en uitgaven. Ook wordt een aankoop – en verkoopboek geregistreerd die de inkomende en uitgaande facturen bevat, evenals creditnota's van leveranciers en klanten. Tot slot wordt een inventarisboek bijgehouden waarin de aanwezige voorraad wordt beschreven (VLAIO, z.d.-a).

Dubbele boekhouding

Indien meer dan één van de vermelde criteria wordt overschreden, moeten deze organisaties een dubbele boekhouding voeren (Art 3:47 WVV; Art 3:51 WVV). Deze boekhouding omvat naast de gebruikelijke dagboeken en een gedetailleerde inventaris, ook een gestructureerd boekhoudplan en vereist de jaarlijkse opmaak van een volledige jaarrekening (VLAIO, z.d.-a). Deze jaarrekening dient goedgekeurd te worden door de algemene vergadering, en vervolgens neergelegd te worden bij de NBB (Art 3:47 WVV; 3:51 WVV).

Modellen voor jaarrekeningen

Naast het type boekhouding dat deze organisaties moeten voeren, zijn er ook diverse modellen in deze boekhouding. Non-profit organisaties moeten bepaalde modellen gebruiken afhankelijk van hun grootte (Art 3:47 WVV; 3:51 WVV).

Grote non-profitorganisaties

Een non-profit organisatie wordt als 'groot' beschouwd indien zij op de balansdatum van het afgelopen boekjaar, meer dan één van deze criteria overschrijden:

- een jaargemiddelde van 50 werknemers
- jaaromzet exclusief btw van 11.250.000 euro
- balanstotaal van 6.000.000 euro

In het WVV worden deze weergegeven als "andere dan kleine vzw's". Deze npo's zijn verplicht gebruik te maken van het volledig model en een commissaris aan te stellen die de jaarrekeningen en financiële toestand controleert (Art 1:28 WVV; Art 1:30 WVV; Art 3:47 WVV).

Kleine non-profitorganisaties

Een npo wordt als 'klein' beschouwd indien zij niet meer dan één van bovenstaande criteria overschrijdt. Zij kunnen gebruik maken van het verkort model (Art 1:28 WVV; Art 1:30 WVV).

Micro non-profitorganisaties

Npo's behoren tot de categorie 'micro' indien zij op de balans van het afgelopen boekjaar niet meer dan één van onderstaande criteria overschrijdt:

- jaargemiddelde van 10 werknemers
- jaaromzet exclusief btw van 900.000 euro
- balanstotaal van 450.000 euro

Zij mogen opteren voor het gebruik van het micromodel voor non-profitorganisaties (Art 1:29 WVV; Art 1:31 WVV).

2.3.2 Geïntegreerde rapportering

Door financiële crisissen is de aandacht voor de duurzaamheid van organisaties aanzienlijk toegenomen. Hierdoor verlangen investeerders steeds meer uitgebreide informatie om hun beslissingen te kunnen onderbouwen. Naast traditionele financiële indicatoren hechten zij toenemend belang aan niet-financiële gegevens die inzicht bieden in hoe organisaties omgaan met complexe maatschappelijke en ecologische uitdagingen (Adams & Simnett, 2011). Deze groeiende informatiebehoefte vormt de basis voor de opkomst van geïntegreerde rapportage, een benadering die financiële verslaggeving met niet-financiële informatie combineert (Arora et al., 2023).

Geïntegreerde rapportage is een nieuwe en bredere manier van verslaggeving en communicatie die verder gaat dan alleen financiële informatie van de organisatie. Deze benadering combineert financiële informatie met niet-financiële gegevens zoals strategie en bestuur, rekening houdend met de maatschappelijke, ecologische en economische context waarin een organisatie opereert. Deze aanpak biedt een vollediger beeld van de prestaties en de manier waarop organisaties op korte en lange termijn waarde creëren.

De behoefte aan geïntegreerde rapportage komt voort uit verschillende invalshoeken. Enerzijds schiet traditionele financiële verslaggeving vaak tekort in het weerspiegelen van deze toenemende informatie-eisen binnen een organisatie, zeker in een snel veranderende context. Bovendien ontwikkelen npo's zich steeds meer als vennootschappen, en werken zij frequenter samen met overheden en private ondernemingen. Hierdoor eisen stakeholders tegenwoordig meer transparantie, waarbij ze niet enkel inzicht willen in de cijfers, maar ook in de strategie en doelstellingen van de organisatie (Adams & Simnett, 2011). Hoewel de duurzaamheid focus recent onderbelicht wordt door waardecreatie, is het cruciaal dat duurzaamheid een centraal thema is binnen de rapportage (Arora et al., 2023).

Het rapporteren over duurzaamheid is nog niet wettelijk verplicht voor alle organisaties, gelden er volgens (VLAIO,z.d.-b) wel rapporteringsverplichtingen voor grote ondernemingen die gedurende twee opeenvolgende jaren aan minstens twee van de volgende drie criteria overschrijden:

- Balanstotaal van 25 miljoen euro.
- Jaaromzet van 50 miljoen euro
- Gemiddeld 250 werknemers

Hoewel de meeste NPO's buiten deze verplichting vallen, kan het vrijwillig opnemen van duurzaamheidsaspecten in de verslaggeving aanzienlijke voordelen hebben. Zo kan het de toegang tot financiering vergroten, aangezien duurzaamheid een doorslaggevende factor kan zijn bij het toekennen van subsidies, een belangrijke inkomstenbron voor veel npo's (VLAIO, z.d.-c;

Thornton & Lecy, 2023). Bovendien versterkt geïntegreerde rapportage de transparantie en ondersteunt het de interne besluitvorming (VLAIO, z.d.-c; Adams & Simnett, 2011).

2.3.3 Prestatiemetingen

Naast de boekhouding en geïntegreerde rapportage maken non-profit organisaties ook gebruik van prestatiegerichte metingen. Deze meetinstrumenten richten zich voornamelijk op het meten van legitimiteit, impact en efficiëntie (Treinta et al., 2020). Organisaties worden geacht inzicht te geven in de wijze waarop zij hun tijd en financiële middelen inzetten om concrete resultaten en maatschappelijke impact te realiseren. Deze impact kan zich uiten op individueel niveau, bijvoorbeeld in de vorm van een verbeterde levensstandaard of op maatschappelijk niveau, zoals de bevordering van werkgelegenheid (McConville & Cordery, 2022).

Hoewel er diverse systemen bestaan om prestaties te meten, zijn er slechts weinig manieren die specifiek ontwikkeld zijn voor NPO's. Een effectief meetsysteem binnen deze context moet rekening houden met de sociale impact, en factoren zoals stakeholder percepties en bestuurlijke factoren (Treinta et al., 2020).

De groeiende nadruk op prestatiemetingen is mede het gevolg van het stijgend aantal resultaatgerichte overeenkomsten tussen overheden en npo's (Gilchrist et al., 2023). Dit zien we voornamelijk terug bij organisaties die overheidsfinanciering ontvangen, waarbij overheidsinstanties als controlemechanisme fungeren tegen ongunstig financieel beheer. In dit kader verplichten zij npo's om regelmatig verslag uit te brengen en wordt er administratief toezicht gehouden om te voorkomen dat middelen worden misbruikt (Lee & Woronkiewicz, 2019).

Organisaties die regelmatig en transparant rapporteren over hun prestaties scoren bovendien vaker beter op vlak van financiering zoals het verkrijgen van nieuwe contracten. Zo kunnen zij door openheid van hun acties hun legitimiteit versterken (McConville & Cordery, 2022).

2.4 Uitdagingen met betrekking tot de rapportagevormen

Hoewel npo's doorgaans goed vertrouwd zijn met hun boekhoudkundige verplichtingen, blijven er structurele problemen bestaan op het vlak van de boekhouding. Zo dient een aanzienlijk deel van de Belgische npo's hun jaarrekeningen laattijdig in. Tijdige rapportering is nochtans essentieel voor de relevantie en bruikbaarheid van financiële informatie, aangezien beslissingen vaak op basis van deze gegevens worden genomen. Vertragingen in de rapporten kunnen bovendien wijzen op een lagere kwaliteit van de verstrekte informatie.

Verschillende oorzaken liggen aan de basis van deze laattijdigheid. Enerzijds kampen npo's met een tekort aan financieel personeel en anderzijds kan het een strategische keuze zijn om minder gunstige cijfers uit te stellen (Reheul et al., 2014). De rapportage van bijvoorbeeld 'winst' of een kasreserve kan namelijk leiden tot een daling van externe financiering, aangezien de indruk kan ontstaan dat voldoende middelen beschikbaar zijn. Dit zet sommige organisaties ertoe aan om

dergelijke resultaten te vermijden door bijvoorbeeld het eerder boeken van uitgaven (Gilchrist et al., 2023).

Daarnaast is de kans op boekhoudkundige fouten bij npo's groter dan bij commerciële bedrijven. Dit wordt onder andere toegeschreven aan minder mate van interne controles, beperkte middelen die het uitvoeren van controles bemoeilijken, en systematische fouten gelinkt aan boekhoudkundige programma's (Burks, 2015; Gilchrist et al., 2023).

Ook binnen de geïntegreerde rapportage zijn er diverse uitdagingen, zo blijkt het voor veel npo's lastig om niet-financiële informatie te rapporteren. Het opzetten van een effectief systeem, in combinatie met het jaarlijks proces voor gegevensverzameling, analyse en rapportage kan aanzienlijke kosten en tijd met zich meebrengen (Adams & Simnett, 2011; VLAIO z.d.-c ; Gilchrist et al., 2023). Hierdoor is het cruciaal om bij de invoering van geïntegreerde rapportage rekening te houden met de schaal en context van de organisatie, aangezien dit in grote mate de haalbaarheid bepaalt (Adams & Simnett, 2011).

Daarnaast zijn sommige organisaties terughoudend in het delen van gevoelige financiële en niet-financiële informatie, zoals hun waardecreatieprocessen of strategie. Dergelijke informatie kan immers als concurrentiegevoelig worden beschouwd (Adams & Simnett, 2011; VLAIO z.d.-c).

Ook ervaren npo's administratieve lasten in verband met rapportagevereisten voor subsidies. Echter worden er in de subsidies vaak onvoldoende middelen voorzien om indirecte kosten te dekken. Hierdoor moeten organisaties in sommige gevallen beroep doen op hun financiële reserves om aan de rapportageverplichtingen te kunnen voldoen. Bovendien geven veel npo's aan dat de vereiste rapportages als te complex en tijdrovend worden ervaren (Thornton & Leczy, 2023).

2.5 Boekhouders binnen non-profit organisaties

2.5.1 Rol van de boekhouder in non-profit organisaties

Binnen nonprofits kunnen boekhouders diverse rollen op zich nemen variërend van het ondersteunen in besluitvorming tot het waarborgen van de financiële stabiliteit (Daff, 2021). In dit hoofdstuk zullen we dieper ingaan op de verschillende rollen die boekhouders op zich nemen in npo's.

De Chief Financial Officer (CFO) is de hoogste financieel verantwoordelijke binnen een organisatie en bekleedt een sleutelpositie, vaak in nauwe samenwerking met de Chief Executive Officer (CEO). De CFO neemt doorgaans vier kernrollen op zich, namelijk de beschermer, ondersteuner, innovator en strateeg.

Als beschermer waarborgt de CFO de financiële stabiliteit van de organisatie, beheert risico's en adviseert de raad van bestuur over deze risico's (Daff, 2021). In de rol van ondersteuner worden

financiële inzichten verschaft aan collega's, evenals advies ter ondersteuning van de besluitvorming aan de directeur. Dit wordt vaak gedaan in samenwerking met andere afdelingen (Daff & Jack, 2018; Daff, 2021). Innovatoren binnen deze functie richten zich op procesoptimalisatie en verandering, waarbij wordt onderzocht op welke gebieden verandering tot meerwaarde kan leiden. Tegelijkertijd is het hierbij belangrijk rekening te houden met mogelijke weerstand bij werknemers. In de rol van strateeg levert de CFO een bijdrage aan zowel de financiële als operationele strategie van de organisatie. Dit omvat niet alleen het verlenen van advies, maar ook de bepaling van de strategie (Daff, 2021).

De managementboekhouder binnen npo's richt zich voornamelijk op het efficiënt gebruik van financiële middelen en ondersteunt het management bij het formuleren, realiseren en evalueren van zowel maatschappelijke als financiële resultaten (Perica, 2021; Budding & Wassenaar, 2021). Zij verleent advies over de strategie en prestatieverbetering, zoals het identificeren van mogelijkheden om kosten te besparen. Verder voert zij ook financiële taken uit zoals het opstellen van financiële rapporten en speelt zij een belangrijke rol in risicobeheersing. De verzameling, analyse en advies van deze gegevens gebeuren allemaal op een onafhankelijke en objectieve manier (Budding & Wassenaar, 2021).

Traditioneel waren boekhouders voornamelijk verantwoordelijk voor het rapporteren van financiële gegevens, zoals de jaarrekening. De laatste tijd is echter een duidelijke verschuiving merkbaar, boekhouders worden steeds vaker betrokken bij bredere rapportage praktijken, waaronder geïntegreerde rapportage. Zij beschikken namelijk over de analytische en communicatieve vaardigheden, die hen in staat stelt om ook bij te dragen aan de rapportage van niet-financiële gegevens. (Arora et al., 2023).

Deze meerwaarde werd reeds erkend bij de ontwikkeling van het raamwerk van de *international integrated reporting council guidelines (IIRC)*, een internationale standaard voor geïntegreerde rapportage. Boekhouders vertegenwoordigen de helft van de raad die dit kader ontwikkelde, wat wijst op hun sleutelrol in het vormgeven van deze rapporteringsvorm (Dumay et al., 2016). Desondanks blijft hun bijdrage aan geïntegreerde rapportage in de praktijk vaak beperkt tot het financiële luik (Arora et al., 2023).

Verder is goede communicatie van financiële informatie door boekhouders van essentieel belang binnen npo's. Dit aangezien onvoldoende of gebrekkige informatieverstrekking kan leiden tot suboptimale beslissingen. Deze communicatie kan zowel schriftelijk als mondeling plaatsvinden afhankelijk van de context. Zo geven managers vaak de voorkeur aan persoonlijke interactie boven formele rapporten bij strategische beslissingen, waarbij rekening gehouden moet worden met de variërende niveaus van financiële kennis binnen de organisatie. Hierdoor kan dezelfde informatie verschillend geïnterpreteerd worden (Daff & Parker, 2020). Boekhouders trachten deze verschillen te overbruggen door de financiële kennis van collega's te verbeteren (Daff & Jack, 2018).

Ook op het vlak van fraudepreventie binnen nonprofits is de rol van de boekhouder cruciaal. De aanwezigheid van een onafhankelijke boekhouder, die de jaarrekening doorneemt, vergroot de kans op het tijdig opsporen van fraude, met name bij onttrekking van activa (Abu Khadra & Delen, 2020). Deze professionals zien 'opportuniteit' als de grootste factor voor het ontstaan van fraude, zeker wanneer interne controlesystemen het niet kunnen detecteren (Uygur & Napier, 2024; Abu Khadra & Delen, 2020). Het hebben van goede interne controlesystemen zoals een register voor fraude, en een klokkenluidersbeleid kunnen de impact van fraude aanzienlijk beperken (Chapman et al., 2023).

Echter transformeren technologische ontwikkelingen zoals *Artificial intelligence* (AI) en blockchaintechnologie de rol van boekhouders. AI automatiseert routine taken, verlaagt kosten en minimaliseert fouten, waardoor boekhouders zich meer kunnen richten op een adviserende rol (Kroon et al., 2021; Ramírez et al., 2024). Blockchain biedt mogelijkheden tot een veilige en betrouwbare verwerking van boekhoudkundige transacties, door de automatische validatieprocessen. Hierdoor kan er meer gefocust worden op het analyseren van subjectieve gegevens, maar blijft het waarborgen van de nauwkeurigheid van rapportages cruciaal (Kroon et al., 2021). Hierdoor lopen boekhouders die zich uitsluitend bezighouden met het registreren van financiële gegevens, het risico vervangen te worden door AI. Dit stelt universiteiten voor de uitdaging om het profiel van de boekhouder te evalueren en waar nodig opleidingen te hervormen, zodat het beter is afgestemd op de noden van npo's. Deze digitale transformatie vraagt dan ook om een combinatie van analytische en communicatieve competenties (Ramírez et al., 2024).

2.5.2 Uitdagingen bij rol van de boekhouder

Boekhouders worden geconfronteerd met diverse uitdagingen, variërend van rolconflicten tot technologische ontwikkelingen. Rolconflicten ontstaan wanneer boekhouders meerdere rollen vervullen die tegengestelde doelen hebben. Zo heeft de rol van beschermer een focus op risicobeperking en financiële stabiliteit, terwijl de innovator zich bezig houdt met vernieuwing, wat grotere risico's inhoudt (Daff, 2021).

Daarnaast vereisen nieuwe technologieën sterk aanpassingsvermogen van professionals. Hoewel deze innovaties aanzienlijke voordelen bieden, brengen ze ook nieuwe risico's met zich mee, zoals privacykwesties. Ook wijst de literatuur op zorgen over de mate waarin boekhouders en auditors beschikken over de kennis en vaardigheden om de nieuwste technologieën bij te houden. Dit zal de vraag naar data wetenschappers die complexe gegevens kunnen analyseren vergroten. Echter ontstaat het risico dat de kwaliteit van audits onder druk komt te staan, doordat de focus verschuift van controle naar advisering (Kroon et al., 2021). Universiteiten spelen hierin een cruciale rol door toekomstige boekhouders op te leiden met probleemoplossende vaardigheden en het vermogen om informatie kritisch te evalueren (Ramírez et al., 2024; Arora et al., 2023).

Ook binnen geïntegreerde rapportage doen zich diverse uitdagingen voor met betrekking tot de rol van de boekhouder. Hoewel vaak wordt aangenomen dat boekhouders beschikken over de juiste rapporteringsvaardigheden om ook niet-financiële informatie te rapporteren, blijkt uit de praktijk

dat hun betrokkenheid beperkt is. Zo blijkt dat boekhouders die geen senior positie vervullen zich voornamelijk richten op het rapporteren van korte termijn financiële prestaties, met weinig aandacht voor toekomstige elementen zoals strategie en opportuniteiten. Hoewel boekhouders meer en meer samenwerken met andere afdelingen die de niet-financiële rapportages verzorgen, bieden zij vaak geen nieuwe perspectieven aan. Daarnaast vragen sommige boekhouders zich het belang en de toegevoegde waarde van de geïntegreerde verslaggeving af. De rol blijft dan ook grotendeels beperkt tot het aanleveren en rapporteren van financiële gegevens binnen deze rapportagevorm (Arora et al., 2023).

2.6 Toewijzen van financiële middelen binnen non-profit organisaties

2.6.1 Efficiënt gebruik van middelen binnen non-profit organisaties

Financiële efficiëntie houdt in dat de verspilling van financiële middelen tot een minimum wordt beperkt door de schaarse financiële middelen zo optimaal mogelijk in te zetten. Een efficiënte toewijzing van middelen kan namelijk leiden tot besparingen in kosten, tijd en middelen terwijl de productiviteit wordt verhoogd (Omondi-Ochieng, 2019).

Een doordachte toewijzing van middelen is essentieel voor npo's, aangezien zij doorgaans beschikken over beperkte budgetten waarmee diverse activiteiten gefinancierd moeten worden (Ecer et al., 2017; Sarikaya & Buhl, 2021). Dit vereist een zorgvuldige afweging tussen korte termijn kosten en lange termijn activiteiten, aangezien deze organisaties streven om hun maatschappelijke dienstverlening te maximaliseren. Zo betekent een verhoogde investering in fondsverwerving automatisch dat er minder middelen beschikbaar zijn voor directe dienstverlening (Sarikaya & Buhl, 2021).

Dit onderwerp wordt steeds belangrijker, aangezien financiers steeds meer transparantie eisen over hoe de financiële middelen binnen npo's worden beheerd. Dit komt door striktere ethische normen, onzekerheid over publieke financiering en een groeiend wantrouwen in de eerlijkheid en efficiëntie van deze organisaties (Dethier et al., 2024).

De beoordeling van de financiële efficiëntie wordt doorgaans met behulp van ratio's gedaan die inzicht bieden in het beheer van inkomsten en uitgaven. Drie veel gebruikte ratio's zijn de indirecte kosten ratio, de administratieve uitgaven ratio en de fondswerving ratio.

De indirecte kosten ratio drukt de verhouding uit tussen de indirecte kosten en de totale inkomsten van de organisatie. Deze indirecte kosten omvatten onder andere administratieve uitgaven, kosten voor fondsenwerving en de uitgaven aan speciale evenementen. De administratieve uitgaven ratio meet het aandeel van de administratieve kosten ten opzichte van de totale uitgaven, terwijl de fondsenwerving ratio de verhouding tussen de gemaakte kosten voor het verkrijgen van middelen en de inkomsten die daaruit voortvloeien meet. Deze ratio's geven een cijfer van nul tot één, waarbij een lager cijfer een hogere mate van efficiëntie impliceert.

Een aanvullende maatstaf is de "share of earned income" (SEI), die relevant is voor npo's die commerciële activiteiten ontplooiën. Deze indicator geeft het aandeel weer van inkomsten uit commerciële activiteiten binnen het geheel van inkomsten. Deze ratio heeft een negatief verband met de indirecte kosten en administratieve ratio, maar een positief verband met de fondsverwerving ratio (Ecer et al., 2017).

Ook organisatorische innovaties, zoals de invoering van nieuwe processen of systemen hebben een negatief verband met de administratieve ratio, waardoor een groter deel van de beschikbare middelen ingezet kan worden voor het behalen van de missie van de organisatie in plaats van te worden besteed aan administratie (Jaskyte, 2020). Echter moet men rekening houden dat de ratio's beïnvloed worden aan de hand van verschillende variabelen zoals de grootte, sector en leeftijd van de organisatie (Omondi-Ochieng, 2019; Ecer et al., 2017).

Het voordeel van dergelijke financiële maatstaven is dat zij complexe financiële gegevens vereenvoudigen en trends gemakkelijk worden geïdentificeerd. Deze trends bieden inzicht in zowel de sterke en zwakke punten van de financiële prestaties van een organisatie, wat de transparantie en verantwoording tegenover donoren bevordert (Omondi-Ochieng, 2019).

2.6.2 Uitdagingen bij het meten van financiële efficiëntie

Bij de toepassing van financiële ratio's moet men voorzichtig zijn, zo wordt de indirecte kosten ratio vaak ingezet als maatstaf voor financiële efficiëntie, maar deze indicator meet niet direct de manier waarop middelen worden omgezet in resultaten. Externe stakeholders hanteren regelmatig deze ratio bij het beoordelen van de financiële gezondheid van de organisatie, waarbij een te hoge waarde kan leiden tot het intrekken van financiering. Dit ontmoedigt npo's om noodzakelijke investeringen te doen, die de prestaties van de organisatie kunnen verhogen. Een voorbeeld hiervan is de investering in software, die op korte termijn kosten verhoogt, maar op lange termijn juist de productiviteit verhoogt.

Daarnaast kunnen bepaalde ratio's elkaar tegenspreken. Zo zal een stijging aan missie gerelateerde uitgaven leiden tot een daling van de indirecte kosten ratio, zonder dat hierbij de werkelijke impact van deze uitgaven in overweging wordt genomen. Hierdoor kan de ratio voor indirecte kosten, die als maatstaf voor efficiëntie wordt gebruikt, juist inefficiënt gedrag stimuleren (Coupet & Berrett, 2019).

Tot slot beperken traditionele boekhoudsystemen zich doorgaans tot het rapporteren van financiële gegevens, terwijl informatie over sociale impact en operationele activiteiten vaak ontbreekt. Hierdoor worden npo's gedwongen om hun prestaties en toewijzing van middelen op een andere manier te demonstreren. Het ontbreken van transparantie over interne processen en de afwegingen die aan de basis liggen van beslissingen over middelenverdeling, kunnen de geloofwaardigheid bij stakeholders ondermijnen (Moreno-Albarracín et al., 2020).

Hoofdstuk 3: Propositions

Op basis van de literatuur kunnen we 4 verschillende propositions formuleren met betrekking tot de rol van de boekhouder binnen nonprofits.

3.1 uitbesteding van boekhoudkundige en administratieve taken binnen non-profit organisaties

Het uitbesteden van administratieve functies biedt diverse voordelen, waaronder het kunnen focussen op kerntaken door activiteiten uit te besteden waar intern onvoldoende expertise voor is (Pope et al., 2015). Zo worden in kleine npo's vaak bepaalde boekhoudkundige taken door personen met beperkte financiële kennis uitgevoerd (Reheul et al., 2014). Verder kunnen de organisaties toegang krijgen tot geavanceerde technische middelen en kosten kunnen gereduceerd worden.

Administratieve taken die vaak worden uitbesteed binnen npo's zijn de boekhouding en loonadministratie. Dit gebeurt vooral omdat fouten in deze functies kostbaar kunnen zijn en een extra controle laag gepast is. Bovendien vergt het uitvoeren van deze functies meer tijd met bestaand personeel naarmate een organisatie groeit, en wordt uitbesteden vaak kostenefficiënter. Verder vereisen bepaalde boekhoudkundige taken een hoge mate van technische expertise, waardoor het niet rendabel is om iemand speciaal hiervoor in dienst te nemen als de werklust beperkt is. Ook de veranderingen in de fiscale wetgeving en de last van het bijhouden van de boekhouding kunnen redenen zijn om administratieve taken uit te besteden (Pope et al., 2015).

De taken die vaak niet worden uitbesteed zijn taken waarvoor interne expertise aanwezig is (Pope et al., 2015). Een andere reden om niet uit te besteden is het belang dat donoren hechten aan de overhead ratio, en soms dreigen met het onttrekken van middelen als deze te hoog wordt (Pope et al., 2015; Coupet & Berrett, 2019). In deze ratio is het hebben van een lage verhouding aan administratieve uitgaven een belangrijk aspect (Ecer et al., 2017). Hierdoor worden administratieve uitgaven ondergebracht bij missie gerelateerde activiteiten, waardoor het onduidelijk wordt welke taken uitbesteed moeten worden (Pope et al., 2015).

Propositie 1: Belgische non-profitorganisaties met weinig administratieve taken en boekhoudkundige verplichtingen zijn sneller geneigd om hun boekhouding uit te besteden.

3.2 Rapportage van financiële en niet-financiële informatie

3.2.1 Financiële ratio's en prestatiegerichte rapportage

Het gebruik van financiële ratio's biedt de organisatie de mogelijkheid om waardevolle inzichten te verschaffen in de financiële gezondheid van een organisatie. Deze ratio's maken het mogelijk om na te gaan hoe kostenefficiënt een organisatie omgaat met haar middelen, en gemakkelijk trends

te identificeren. Het gebruik van deze ratio's maken de cijfers makkelijker interpreteerbaar voor managers en andere stakeholders (Omondi-Ochieng, 2019). Dit is relevant in een context waar transparantie over de besteding van de verkregen middelen steeds belangrijker wordt voor stakeholders (Dethier et al., 2024). Echter moet men bij het gebruik van deze ratio's rekening houden met de grootte van de organisatie en vermijden conclusies te trekken op basis van één ratio (Ecer et al., 2017; Coupet & Berrett, 2019).

Ook prestatiegerichte metingen kunnen bijdragen om de sociale en economische impact van npo's te tonen. Deze metingen bevatten informatie over de efficiëntie, effectiviteit en financiële duurzaamheid van de organisatie (Treinta et al., 2020). De rapportering van deze prestatiemetingen kan bijdragen aan het verkrijgen van nieuwe contracten van de overheid. Ook kunnen deze rapportages gebruikt worden om legitimiteit op te bouwen ten aanzien van hun acties. Bovendien versterkt vrijwillig aangeleverde prestatie-informatie de reputatie en perceptie van donoren ten aanzien van de organisaties (McConville & Cordery, 2022).

Het onderzoek van [MacIndoe & Barman \(2012\)](#) toont aan dat verschillende actoren invloed hebben op het gebruik van prestatiemetingen. Indien interne stakeholders zoals managers en werknemers deze metingen belangrijk vinden zullen ze ook vaker gemeten worden, zelfs als er geen budget voor vrij is gemaakt. Non-profit organisaties kunnen deze metingen uitvoeren zonder specifieke budgetten door middel van de vaardigheden van intern personeel. Daarentegen beïnvloeden externe stakeholders, zoals financiers, hoeveel geld er vrij voor wordt gemaakt.

Propositie 2: In Belgische non-profit organisaties worden financiële ratio's opgesteld en zowel intern gebruikt als gecommuniceerd naar externe stakeholders.

3.2.2 De rol van de boekhouder in de rapportage van niet-financiële informatie

Er is een groeiende trend binnen organisaties om maatschappelijke en duurzaamheids prestaties weer te geven (Arora et al., 2023). Deze ontwikkeling kan gedreven worden door toenemende regelgeving rond duurzaamheid, maar ook om de volledige waardecreatie van een organisatie weer te geven (VLAIO,z.d.-b; Arora et al., 2023). Geïntegreerde rapportage vormt hiervoor een geschikt instrument, door financiële informatie te integreren met niet-financiële informatie zoals duurzaamheid (Arora et al., 2023). Deze vorm van rapportage is waardevol voor npo's omdat zij zich richten op maatschappelijke problemen en ook waarde creëren buiten het financieel aspect. (Pärl et al., 2022).

Traditioneel wordt de rol van de boekhouder geassocieerd met het meten en registreren van financiële informatie. In de afgelopen jaren is deze rol echter verbreed, waarbij boekhouders zich nu ook bezighouden met onder andere de strategieformulering. Desondanks blijft hun bijdrage aan het niet-financiële gedeelte van de rapportage beperkt. Dit heeft grotendeels te maken met hun sterke focus op de financiële verslaggeving (Arora et al., 2023).

Binnen dit onderzoek verwachten wij dat boekhouders in npo's minder betrokken zijn bij het rapporteren van niet-financiële informatie wanneer zij hun boekhouding intern beheren in plaats van uitbesteden. Dit komt door de aanwezigheid van beperkt boekhoudkundig personeel en de hoge werkdruk voor administratieve taken, die vaak toeneemt wanneer een organisatie groeit (Reheul et al., 2014; Pope et al., 2015).

Propositie 3: In Belgische non-profitorganisaties die hun boekhouding niet uitbesteden, zullen boekhouders niet actief betrokken zijn bij de rapportering van niet-financiële informatie.

3.3 De rol van de boekhouder binnen strategische en financiële beslissingen in non-profit organisaties

Boekhouders kunnen diverse financiële functies vervullen, waarbij hun taken variëren van het meten en rapporteren van financiële gegevens tot het ondersteunen bij de strategie van de organisatie (Daff, 2021; Arora et al., 2023). Hoewel de precieze invulling van hun rol afhangt van hun specifieke functie, is de positie van de boekhouder in de afgelopen jaren sterk veranderd. Zij worden niet langer uitsluitend gezien als uitvoerders van routinematige financiële taken zoals het registreren van financiële transacties. Naast deze taken zijn zij steeds vaker betrokken bij de besluitvorming, en maken zij deel uit van het managementteam (Samanthi & Gooneratne, 2023). De CFO, als hoogste boekhouder, staat dan ook steeds vaker naast de CEO en ondersteunt de bedrijfsstrategie op gebied van financiële planning en toewijzing van middelen aan projecten (Daff, 2021; Samanthi & Gooneratne, 2023).

Niet enkel het meten, maar ook de communicatie van financiële informatie is essentieel. Ongeacht hoe accuraat het gemeten is, als de communicatie niet correct verloopt is het nauwelijks bruikbaar. Boekhouders leveren informatie aan die belangrijk zijn voor de management besluitvorming, wanneer deze informatie niet optimaal wordt gecommuniceerd kan het leiden tot suboptimale beslissingen (Daff & Parker, 2020).

Hoewel deze inzichten voornamelijk gebaseerd zijn op onderzoek in vennootschappen, toont het onderzoek van [Daff \(2021\)](#) aan dat CFO's binnen npo's eveneens diverse rollen vervullen. Hun rol gaat van het beschermen van financiële middelen tot het adviseren bij financiële besluitvorming.

Op basis van de inzichten verwachten we dat binnen grotere npo's doorgaans over meer financieel personeel beschikken en de CFO, als hoogste financieel verantwoordelijke zal optreden. In kleinere npo's zal het daarentegen vaak één persoon zijn die alle financiële taken op zich neemt vanwege beperkte financiële middelen en beperkt boekhoudkundig personeel (Berrett & Holliday, 2018; Reheul et al., 2014). Het onderzoek van [Reheul et al. \(2014\)](#) stelt dan ook dat in dergelijke organisaties vrijwilligers zonder uitgebreide financiële expertise deeltijds fungeren als boekhouder. Daarentegen worden de complexere financiële zaken, zoals financiële planning, doorgaans toevertrouwd aan betaald personeel.

Propositie 4: In kleine Belgische non-profit organisaties is de boekhouder meer betrokken in het strategisch en financieel beleid.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt toegelicht op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd, met aandacht voor zowel de methode van de dataverzameling als de manier waarop de verzamelde data werd geanalyseerd.

4.1 Dataverzameling

In dit onderzoek is bewust gekozen voor een kwalitatieve benadering, aangezien npo's zich kenmerken met verschillende structuren, doelstellingen en beperkingen die sterk kunnen verschillen per organisatie. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om diepgaande inzichten te verwerven in de rol die boekhouders vervullen binnen de verschillende npo's. Een kwantitatieve aanpak, zoals het afnemen van een vragenlijst zou minder geschikt zijn, omdat deze onvoldoende ruimte laat voor gedetailleerde antwoorden.

De dataverzameling is stapsgewijs verlopen met als doel een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen van de rol van de boekhouder binnen Belgische npo's. Ten eerste werd een gestructureerde interviewleidraad opgesteld (zie bijlage 1), die antwoord bood op de opgestelde proposities en de centrale onderzoeksvraag systematisch benaderde. De selectie van de respondenten gebeurde zorgvuldig, waarbij interviews werden afgenomen met formeel aangestelde boekhouders en financieel verantwoordelijke, die als hoogste boekhouder actief zijn.

De interviews werden afgenomen op een semi-gestructureerde manier, waardoor er een balans was tussen gestructureerde vragen en flexibiliteit om door te vragen op relevante thema's. Hierdoor kon enerzijds vergelijkbare informatie worden verzameld, en anderzijds kwamen onverwachte inzichten aanbod. Waar mogelijk werden de interviews fysiek afgenomen, maar indien de afstand fysieke ontmoeting bemoeilijkte werden online gesprekken gevoerd via een platform naar voorkeur van de respondent. De respondenten werden benaderd via zowel telefoon als e-mail, en de duurtijd van de interviews was tussen de 30 en 60 minuten.

In totaal werden 11 interviews afgenomen, waarvan 5 binnen 'kleine' npo's en 6 binnen 'grote' npo's. De classificatie tussen 'klein' en 'groot' is gebaseerd op de criteria zoals beschreven in hoofdstuk 2.3.1. Indien deze informatie niet rechtstreeks beschikbaar was, werd hierover een optionele vraag gesteld tijdens het interview. De sectoren waarin deze respondenten actief zijn, zijn zeer uiteenlopend, gaande van de textiel- tot de cultuursector.

Van de 11 respondenten waren er 4 boekhouders, 1 algemeen directeur, 3 financieel directeurs en 4 penningmeesters. De algemeen directeur en de penningmeesters zijn ook verantwoordelijk voor de financiën, en kunnen samen met de financieel directeurs als financieel verantwoordelijke beschouwd worden. Tabel 2 biedt een overzicht van de kenmerken van de respondenten, waaronder geslacht, functie en werkzaamheid binnen het type npo. De namen van de respondenten en organisaties werden geanonimiseerd om de vertrouwelijkheid van de gegevens te waarborgen.

Respondent	Geslacht	Functie	Type npo	Provincie
1	Vrouw	Boekhoudster	Groot	Limburg
2	Vrouw	Algemeen directeur	Klein	Limburg
3	Vrouw	Boekhoudster	Groot	Limburg
4	Vrouw	Hoofdboekhoudster	Groot	Limburg
5	Man	Penningmeester	Klein	Limburg
6	Vrouw	Penningmeester	Klein	Antwerpen
7	Man	Penningmeester	Klein	Limburg
8	Man	Penningmeester	Klein	Limburg
9	Man	Financieel directeur	Groot	Limburg
10	Man	Financieel directeur	Groot	Limburg
11	Vrouw	Hoofdboekhoudster	Groot	Limburg

Tabel 2: Overzicht van de respondenten

4.2 Data analyse

De data-analyse vond plaats via een systematisch coderingsproces. De 11 interviews werden eerst getranscribeerd om per interview een duidelijk overzicht te verkrijgen van data. Vervolgens werden deze op basis van drie fasen gecodeerd, namelijk open, axiaal en selectief coderen (Khan, 2014). Tijdens het open coderen werden de transcripties regel per regel geanalyseerd, wat leidde tot het ontstaan van categorieën. In de axiale codering werden deze categorieën verfijnd en verbonden aan subcategorieën, om diepgaande inzichten in de thema's te verkrijgen. Tot slot werden tijdens het selectief coderen de categorieën en subcategorieën samengebracht en verbonden rond een kerncategorie (Strauss & Corbin, 1998).

Een voorbeeld van het coderingsproces is terug te vinden in tabel 3.

Transcriptie	Open codering	Axiale codering	Selectieve codering
Ja die Finhosta dat is een tool die de overheid heeft opgezet, er zijn er nog die moet ik ook niet doen. Er zijn nog van die rapportering, wij hebben hier een groep MZG, die maken de verslagen van de dokters. Zij houden alle medische ziekenhuis gegevens bij, die moeten ook bepaalde rapportages doen. Maar ik denk dat het opzich altijd overheidsgerelateerd is of ja ook banken die zijn ook geïnteresseerd omdat wij ook leningen hebben lopen, maar vooral de overheid. Privé personen of bedrijven die zijn minder geïnteresseerd, maar ik zou nu zeggen op dit moment omdat wij aan het bouwen zijn. De bouwfirmas zouden ook er naar gekeken hebben, hoe de cijfers van het ziekenhuis zijn en of die dat wel kunnen betalen. Anderzijds weten die ook dat de overheid er ook in tussenkomst, maar ik denk niet dat wij een branche zijn waar iedereen in geïnteresseerd is.	Verantwoording aan de overheid, uitvoeren rapportages, financiële data	Financiële rapportage, Financiële controle	Verantwoording
Ja een collega van mij die ook hoofdboekhouder is doet doe Finhosta, de rol is als er straks een rapportage nodig is en ze vragen cijfers, dan leveren wij die aan. Naar de subsidies toe bij ons noemt dat BFN budget financiële middelen zoals dat daar speel ik wel een rol in, zit dat een beetje goed wat we krijgen en controlling ondersteund daar ook in. We berekenen wat dat we moeten krijgen als we herzieningen gaan doen, daar speel ik dan ook een rol in. Dat is in samenwerking met controlling, wij leveren bepaalde dingen aan en zij gaan die nog verder verwerken.	Aanleveren financiële gegevens, uitvoeren controle op cijfers, uitvoeren berekening	Financiële analyse, aanleveren financiële inzichten	Rol van de boekhouder

Tabel 3: Datastructuur van een respondent

Hoofdstuk 5: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews geanalyseerd met betrekking tot de opgestelde proposities. De analyse begint met een bespreking van de boekhoudkundige verplichtingen en de mate waarin de boekhouding en andere financiële taken worden uitbesteed binnen npo's. Vervolgens wordt ingegaan op de toepassing van financiële ratio's, evenals de interne en externe verantwoording plichten van de organisaties. Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met een analyse van de betrokkenheid van de boekhouder bij strategische financiële besluitvorming.

Op basis van de 11 afgenomen interviews met de respondenten (zie tabel 1) wordt getracht propositie 1, 2, 3 en 4 te beantwoorden.

5.1 Uitbesteding van de boekhouding en overige administratieve taken

Propositie 1: Belgische non-profitorganisaties met weinig administratieve taken en boekhoudkundige verplichtingen zijn sneller geneigd om hun boekhouding uit te besteden.

Om propositie 1 te kunnen toetsen werd voorafgaand aan de interviews een vooronderzoek uitgevoerd naar de boekhoudkundige verplichten van npo's op basis van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Tijdens de interviews werd ook aan de respondenten gevraagd of zij aanvullingen hadden op de verplichtingen. Het doel hiervan was om na te gaan of de grootte van de organisatie, en de daaruit behorende verplichtingen, een invloed hebben op de uitbesteding van de boekhouding binnen de npo. De antwoorden van de respondenten op deze vraag zijn gevarieerd en worden weergegeven in tabel 4.

Respondent	Grootte npo	Uitbesteding boekhouding
1	Groot	Nee
2	klein	Ja
3	Groot	Nee
4	Groot	Nee
5	Klein	Ja
6	Klein	Ja
7	Klein	Nee
8	Klein	Nee
9	Groot	Nee
10	Groot	Nee

11	Groot	Nee
----	-------	-----

Tabel 4: Overzicht respondenten die hun boekhouding wel en niet uitbesteden

Uit de analyse van de neergelegde jaarrekeningen en de toepassing van de groottecriteria blijkt dat de organisaties waarin respondenten 1, 3, 4, 9, 10 en 11 actief zijn, voldoen aan de voorwaarden voor classificatie als grote npo. De organisatie waarin respondent 2 actief is wordt formeel geclassificeerd als kleine npo, maar bevindt zich zeer dicht bij de grens van een grote npo op basis van het balanstotaal. Voor de respondenten 5, 6, 7 en 8 konden geen gepubliceerde jaarrekening terugvinden, wat erop wijst dat zij automatisch als kleine npo worden beschouwd.

Wat betreft het type boekhouding dat gevoerd wordt, blijkt uit de geanalyseerde jaarrekeningen dat alle grote npo's een dubbele boekhouding hanteren. Ook blijkt uit zowel de analyse als de antwoorden van respondent 2, dat er gebruikgemaakt wordt van een dubbele boekhouding. De overige respondenten maken zoals te verwachten gebruik van het vereenvoudigd of micro model.

"Ik weet niet of wij als grote of kleine vzw geclassificeerd worden, maar wij voeren wel degelijk een dubbele boekhouding." (respondent 2)

Wanneer werd gevraagd naar de uitbesteding van de boekhouding, werden diverse antwoorden gegeven. Zo gaven 3 van de 11 respondenten aan hun boekhouding volledig extern te laten uitvoeren, dit betrof respondenten 2, 5 en 6. Deze uitbestedingen vonden uitsluitend plaats binnen kleine npo's, waarbij het gebrek aan interne expertise als voornaamste reden werden genoemd.

Respondent 6 gaf expliciet aan dat er binnen de organisatie onvoldoende kennis aanwezig is om de boekhouding intern te doen. Ook respondent 2 bevestigde dat de interne expertise niet aanwezig was, en voegde daaraan toe dat er binnen een kleine organisatie geen werk is voor een voltijdse boekhouder.

"Wij zijn eigenlijk allemaal leken, wij zijn ook maar vrijwillige mensen en ik wordt daar ook niet voor betaald, ook geen vrijwilligersvergoeding. Dat is een pure passie dat wij een organisatie gestart zijn en dat was voor ons al heel snel duidelijk dat het niet de dingen zijn die we moeten. Dus we hebben al heel snel een boekhouder onder handen genomen." (respondent 6)

"De expertise die je niet intern hebt, zal je extern moeten halen en als kleine organisatie is hier geen werk om hier een boekhouder in dienst te nemen, dan is het maar logisch dat je het uitbesteed." En het kostenplaatje is ook heel klein, want ik lever de btw-aangiftes al bijna volledig aan want zo komt het uit ons systeem. "Maar zij volgen het wel mee en doen er dan een controle op en zij dienen het in." (respondent 2)

De overige 8 respondenten gaven aan dat de boekhouding intern werd uitgevoerd. Dit was het geval bij alle respondenten uit grote npo's en 2 respondenten die actief zijn binnen kleine npo's. In deze kleine organisaties was interne verwerking mogelijk door de aanwezigheid van een persoon met voldoende boekhoudkundige kennis, en de relatief eenvoudige aard van de boekhouding.

"Ik ben zelf bedrijfsrevisor en degene die nu de boekhouding doet was boekhouder in zijn vorige leven en we weten precies hoe we de boekhouding moeten doen." (respondent 8)

"Als je je er twee uurtjes aanzet dan heb je al heel veel gedaan binnen onze vzw." (respondent 7).

Binnen de grote npo's werd de keuze voor interne verwerking van de boekhouding toegeschreven aan de aanwezige expertise, de complexiteit van de boekhouding, de traditie om deze zaken intern uit te voeren en door de voordelen van directe communicatie. Respondent 4 benadrukte expliciet dat uitbesteding vanwege de omvang niet haalbaar was, aangezien er meerdere personen in het boekhoudproces zijn betrokken. Daarentegen gaf respondent 3 aan niet te weten waarom de boekhouding intern werd gedaan, aangezien dit voor haar aanstelling het geval was. Zij merkte wel dat de directe lijn met het bestuur als voordeel werd ervaren.

"Geen idee, dat is van voor mijn tijd." (respondent 3)

"Doordat je intern een boekhouder hebt zitten, dan heb je een rechtstreekse communicatie. Dat is makkelijker dan dat je een extern bureau hebt." (respondent 3)

"Dat kan je bijna niet uitbesteden aan een boekhoudkantoor die gaan dat nooit gedaan krijgt, wij met X en de organisatie samen, wij zitten hier met 10 mensen die hele dagen aan werken. Ik zeg niet dat iedereen voltijds werkt, er zijn ook mensen die deeltijds werken. Maar dat krijg je niet uitbesteed, dat is ook bij grote bedrijven die ook hun eigen boekhouding doen, dat kan je niet zomaar uitbesteden." (respondent 4)

Op basis van deze informatie werd onderzocht welke administratieve en boekhoudkundige taken door de respondenten worden uitgevoerd. De antwoorden varieerden sterk en bleken sterk afhankelijk van de functie die de respondent bekleedt. Zo waren 4 van de 11 respondenten (respondenten 1, 3, 4 en 11) aangesteld als boekhouder binnen grote npo's. Hun werkzaamheden richten zich voornamelijk op het operationele aspect van de financiën, zoals het uitvoeren van de boekhouding en het registreren van aankopen en uitgaven.

Respondent 1 gaf aan verantwoordelijk te zijn voor het uitvoeren van de volledige boekhouding, waaronder het verwerken van verkoopfacturen. Ook respondent 11 is sterk betrokken bij de uitvoering van boekhoudkundige taken, en doet daarnaast de opvolging van subsidies en

projectgebonden uitgaven. Daarentegen gaf respondent 3 aan, naast de operationele financiële taken, ook verantwoordelijk te zijn voor de rapportering van financiële informatie naar het hoger bestuur.

"De volledige boekhouding, alles wat met de boekhouding te maken heeft. Ook controleer ik dat alle gelden die binnenkomen in de winkels, dat het ook effectief gestort wordt en welke verschillen dat het zijn en als er te veel verschillen wordt dat bijgestuurd. Ook de verkoopfacturen opmaken en dergelijke, dus eigenlijk alles boekhoudkundig." (respondent 1)

"Ik boek alles in het boekhoudpakket, ik doe de verslaggeving naar de revisor, ik maak de jaarrekening op, ik vul de statistieken van veel dingen in en ik rapporteer naar de raad van bestuur. Puur het administratieve eigenlijk." (respondent 3)

"Twee luiken, langs de inkomsten kant subsidie opvolging en wat we uitgeven per project. Dus wij moeten dat ook in het kader van de opvolging van de projecten per periode verdelen en rapporteren. Het boekhoudkundig luik, de cliënten facturatie en de ontvangen facturen verwerken, de kas-en de banken opvolgen en de boekhouding doen. Dat houdt in alles verwerkt in ons boekhoudpakket, een beetje gelijkaardig als bij een normale vennootschap." (respondent 11)

Verder gaven 3 van de 11 respondenten aan minder betrokken te zijn bij de operationele boekhouding, hoewel zij wel nauw samenwerken met administratieve medewerkers. Hun verantwoordelijkheden liggen voornamelijk op het vlak van het monitoren en opvolgen van de financiële situatie van de organisatie. Het betreft respondenten 9 en 10, beiden actief als financieel directeur, en respondent 2, die als algemeen directeur tevens de financiële eindverantwoordelijke draagt binnen de organisatie.

Respondent 9 benadrukte dat hij zelf geen boekhoudkundige taken uitvoert, maar nauw samenwerkt met de boekhoudafdeling en betrokken is bij het opstellen van de begrotingen. Ook respondent 10 gaf aan zich in hoofdzaak te richten op financieel beheer van de organisatie, eerder dan op uitvoering van de dagelijkse boekhouding. Respondent 2 gaf daarnaast ook expliciet aan verantwoordelijk te zijn voor de betalingen en het boeken van banktransacties, terwijl de overige administratieve taken worden verzorgd door een administratief medewerker.

"De betalingen doen en de banken boeken doe ik zelf, de facturatie en ook het boeken van aankoopfacturen, kasboeken doet een administratieve kracht." (respondent 2)

"Als ik een factuur zie, zou ik niet weten hoe ik ze moet inboeken, dus het pure operationele doe ik niet. Ik ben met de begroting wel heel erg betrokken en ben er een maand fulltime mee bezig. Maar puur boekhoudkundig doe ik niks, ik volg het heel nauw op en heb heel nauw overleg met de boekhouding zoals de afsluiting van de boekhouding"

of voorbereiding dossier Revisor Waarbij we een halve dag hebben samengezeten voor dingen die we samen moeten uitzoeken, dan help ik daarin. Maar boekingen zijn echt beperkt.” (respondent 9)

“Voor mij is het een hoger niveau, samen met persoon X de analyse doen van de cijfers en kijken of alles goed staat, en vergelijken met de begrotingen. Ook kijken of er dingen moeten gebeuren en zaken opgelost moeten worden, waar leiden we verlies en waar hebben we winsten. Dus eigenlijk het financieel beheer van het huidige en naar de toekomst toe.” (respondent 10)

De overige 4 respondenten (respondenten 5,6,7 en 8) hadden allemaal de functie van penningmeester binnen kleine npo's en waren verantwoordelijk voor het financieel beheer van hun organisatie. Hun taken beperkten zich grotendeels tot het bijhouden van inkomsten en uitgaven, echter vertoonde de invulling van de boekhoudkundige taken verschillen. Respondenten 5 en 6, die hun boekhouding uitbesteden, waren vooral belast met het registreren en aanleveren van financiële gegevens zoals de inkomsten en uitgaven aan een extern boekhoudkantoor. Respondenten 7 en 8 daarentegen verzorgden de volledige boekhouding intern en droegen de verantwoordelijkheid voor het opstellen en indienen van de jaarrekeningen.

“Ik houd de inkomsten en uitgaven bij en rapporteer elke 3 maanden aan het accountantskantoor in verband met de btw-aangifte en trimestrieel rapporteren aan het sociaal secretariaat.” (respondent 5)

“ Ik zorg ervoor dat alles ingeschreven wordt in het Excel bestand, wat er inkomt en wat er uitgaat, inkomsten en uitgaven. Ik houd de bonnen allemaal bij, sinds vorig jaar kunnen we dat ook digitaal doen. Op het einde van het jaar de jaarrekening maken en dan geef ik dat aan persoon X die de administratie doet en zorgt ervoor dat de jaarrekening ingestuurd wordt en dat het verslag van de algemene vergadering in Hasselt terecht komt. Dus alles wat met geld en financiën te maken heeft, dat zijn mijn boekhoudkundige taken.” (respondent 7)

De uitdagingen die de respondenten ondervonden bij de uitvoering van de financiële taken waren zeer uiteenlopend. De meest voorkomende uitdaging, genoemd door 4 van de 11 respondenten (respondenten 3, 5, 8 en 11) was tijdsdruk bij het afronden van hun werkzaamheden. Daarnaast werden andere knelpunten benoemd, zoals onverwachte wijzigingen in het dagschema en de toenemende digitalisering van financiële processen. De overige respondenten gaven aan weinig moeilijkheden te ervaren van hun financiële taken.

Respondent 11 geeft aan dat de taken onder normale omstandigheden uitvoerbaar zijn, maar dat bij bijkomende opdrachten een goede planning noodzakelijk is om het werk tijdig af te ronden. Ook respondent 5 benoemde de onverwachte taken naast de vaste routine als een grote uitdaging bij het uitvoeren van haar werkzaamheden. Daarentegen wees respondent 2 vooral op globale

uitdagingen, zoals wijzigingen in de wet-en regelgeving en de zoektocht naar een geschikt boekhoudpakket.

"Dat hangt van verschillende factoren af, hebben we langdurige ziekenhuizen of zijn er verantwoordingen die we moeten of waar we vragen over krijgen, dat zijn allemaal dingen die boven ons normale takenpakket komen, zijn er mensen die pas gestart zijn die moeten ook opgeleid worden. Relatief gezien in normale tijdsbesteding lukt dat wel, maar als daar wat extra bijkomt of extra vragen zijn dan moeten we managen." (respondent 11)

"Dat je 's morgens hier aankomt en niet zo goed weet wat de dag zal brengen altijd. Je hebt wel uw dagelijkse routine die je hebt, maar daar komen allerlei zaken die daar in tussen komen en dat is de grootste uitdaging denk ik. De boekhouding op zich is ook vrij intensief, zoals de berekeningen naar de overheid toe van de subsidies, die berekeningen die allemaal, dat is ook een grote uitdaging want dat is allemaal niet eenvoudig." (respondent 4).

"De uitdaging die nu voor een stuk ligt is omdat het nieuw is, dat is het hele Peppol verhaal wat er zit aan te komen. Ook heeft ons boekhoudpakket laten weten dat ze gaan stoppen en nu moet je op zoek naar een ander, dat zijn wel uitdagingen natuurlijk. Want daar zullen we wel onze tijd voor moeten nemen om daar naar op zoek te gaan, dat zijn dingen die je wel moet vastpakken en wat soms een uitdaging is. Dit aangezien het extra is wat je moet doen, maar ik ga ervan uit dat het achteraf wel tijd zal besparen." (respondent 2)

5.2 Financiële en niet-financiële rapportering binnen non-profit organisaties

Propositie 2: In Belgische non-profit organisaties worden financiële ratio's opgesteld en zowel intern gebruikt als gecommuniceerd naar externe stakeholders.

Om een antwoord te kunnen formuleren op propositie 2, werd gestart met een verkennende vraag naar het type inkomsten dat npo's ontvangen, met als doel om een inzicht te verkrijgen in hun financiële structuur. Hierbij gaven 10 van de 11 respondenten aan dat hun organisatie overheidssubsidies ontvangt. Voor 5 van hen vormen deze subsidies dan ook de belangrijkste bron van inkomsten, deze organisaties werken doorgaans nauw samen met de overheid en leveren publieke diensten, zoals onderwijs. Daarentegen gaven 3 npo's aan in belangrijke mate zelfvoorzienend te zijn via het uitvoeren van commerciële activiteiten.

Daarnaast zijn er nog andere bronnen van inkomsten die de overige 3 npo's ontvangen. Zo genereert respondent 5 voornamelijk inkomsten uit sponsoring en lidgelden, respondent 6 hoofdzakelijk uit lidgelden, en respondent 8 vooral uit donaties. De aard van de inkomsten blijkt dus sterk gerelateerd aan de sector waarin de npo actief is.

"Tweeledig, voornamelijk subsidies, dat is ongeveer 85 procent en dan nog een 15 procent andere inkomsten zoals residentiële opvolging daar de inkomsten van door een dagprijs principe." (respondent 10).

"Opbrengsten uit de omzet zal ergens tussen de 55 en 60 procent zijn, alleszins meer dan de helft. Subsidies, dat gaat toch zeker tussen de 40 en 50 procent zijn, zeker dat schat ik." (respondent 2)

"Voornaamste inkomstenbronnen zijn het lidgeld, tweede kantine inkomsten en drie de sponsorinkomsten. Het lidgeld is het kleinste dan de kantine en dan komt de sponsoring." (respondent 5)

Voordat werd ingegaan op het gebruik van financiële ratio's voor het beoordelen van de financiële prestaties van de organisatie, werd eerst onderzocht hoe de algemene financiële gezondheid van de organisatie werd beoordeeld. Hierbij gaven 9 van de 11 respondenten aan jaarlijks een begroting op te stellen, met als doel duidelijk afbakenen welke middelen er gedurende jaar mogen worden uitgegeven. Respondent 6 gaf aan geen begroting op te stellen, met als reden de voorspelbaarheid en beperkte omvang van de inkomsten en uitgaven. Ook respondent 7 gaf aan dat de uitgaven zeer beperkt zijn in de organisatie

"Wij maken elk jaar een begroting op en onze begroting moet kloppen, zo hebben we vorig jaar vastgesteld dat we er niet zouden geraken en hebben we een prijsstijging doorgevoerd." (respondent 1)

"Nee niet echt, eigenlijk wij weten wat de kosten elk jaar zijn. De boekhouder maakt wel een jaarrekening, namelijk een overzicht van alle gemaakte kosten, maar die zijn eigenlijk elk jaar hetzelfde wij hebben namelijk heel weinig variatie onze uitgaven." (respondent 6)

Onder de respondenten die aangeven een begroting op te stellen, meldde respondent 2 dat de opbrengsten en kosten maandelijks worden geregistreerd en grotere uitgaven worden gespreid over meerdere maanden. Ook respondent 9 bevestigde dat er een begroting wordt opgesteld, waarbij expliciet wordt gestreefd naar voorzichtigheid bij de opmaak. Zo wordt er vanuit het bestuur verwacht dat in de begroting een financiële buffer wordt voorzien.

"Ik zelf monitor dat, we zijn aan het bekijken hoe we die monitoring actueler kunnen opvolgen. Door een soort dashboard maar dat hebben wij nu niet. Ik bekijk wel maandelijks mijn resultaat, in een Excel sheet doe ik dat, waarbij ik alle kosten en opbrengsten die betrekking hebben op die maand inzet, waarbij ik elke maand een goed idee heb hoe wij het gedaan hebben." (respondent 2)

"Wij maken onze begroting zeer voorzichtig, wij hadden X bedrag overschot begroot en dat is 3 keer X bedrag geworden omdat wij zeer voorzichtig zijn met de inschatting, jaarlijk wordt dit geëvalueerd en wij moeten jaarlijks rondkomen met onze centen." (respondent 9)

Van deze groep respondenten gaven 6 expliciet aan dat de financiële resultaten van de organisatie, zoals de inkomsten en uitgaven, één of meerdere keren per jaar worden besproken met bestuurders of directiecomités. Deze evaluaties vinden doorgaans plaats bij de afsluiting van een boekhoudkundige periode, dit kan maandelijks, per kwartaal of jaarlijks zijn.

Zo gaf respondent 10 aan dat deze besprekingen plaatsvonden bij de afsluitingen van een boekhoudkundige periode, in aanwezigheid van de financiële commissie. Respondent 8 vermeldde dat de resultatenrekeningen jaarlijks worden toegelicht aan de raad van bestuur, waarbij verklaringen worden gegeven over de inkomsten en uitgaven doorheen het jaar.

"We hebben een aantal periodeafsluitingen en hebben regelmatig overleggen met de financiële commissie, die eigenlijk waakt over de financiële gezondheid van de vzw. Hierin zitten een aantal bestuurders en directieleden in. Ook altijd kijken hoe het zit met de begroting en of we in lijn zitten met wat we dachten uit te geven en binnen te krijgen." (respondent 10)

Ieder jaar maken wij een jaarrekening en resultatenrekening op waarbij duidelijk aan de raad van bestuur wordt uitgelegd wat de inkomsten en uitgaven zijn. Ook wordt er een begroting vastgelegd voor het jaar nadien." (respondent 8)

Wanneer werd gevraagd naar het gebruik van financiële ratio's in de organisatie, kwamen genuanceerde antwoorden naar voren. Uit de antwoorden van de respondenten bleek dat 6 van de 11 respondenten dergelijke ratio's opmaken. Van deze respondenten zijn er 5 van hen actief binnen grote npo's, terwijl respondent 2 afkomstig is uit een kleine npo die sterk aansluit bij de criteria van een grote npo.

De financiële ratio's worden doorgaans gegenereerd via een standaard tool die door de overheid wordt aangeboden of geïntegreerd is in het gebruikte boekhoudpakket. De meeste gebruikte ratio's zijn liquiditeit, solvabiliteit en cashflow. Respondenten 9 en 10 benadrukten in het bijzonder het belang van de cashflow ratio, die volgens hen het meeste inzicht biedt in de financiële gezondheid van de organisatie.

"De ratio's worden zeker gebruikt, wij werken met het SAP systeem, daar wordt heel veel uitgehaald. Daarnaast bestaan er nog tools waar wij die financiële ratio's uit kunnen halen. Ook bij elk kwartaal en jaarafsluiting bekijken controlling die ratio's, want dat moet ook in het jaarverslag komen naar de raad van bestuur en de directie. Dat wordt wel allemaal nauw opgevolgd." (respondent 4)

"Wij zijn bezig met het opstellen van KPI's, niet enkel voor ons maar ook op vlaams niveau verbonden vzw's dat we samen een kader gaan opstellen om onder andere ratio's op te volgen. "De belangrijkste is de liquiditeitsratio, de cashflow die wij in beeld moeten krijgen omdat de middelen krap zijn en wij van subsidies afhangen, waarbij we via bepaalde tijdstippen per jaar voorschotten krijgen. Dus de kas opvolging is daarbij heel belangrijk." (respondent 10)

"De cashflow is het voornaamste voor het bestuur. Dus uiteindelijk naar het bestuur, als ik een begroting voorleg, is het ook altijd een cashflowbegroting." (respondent 9)

"Een paar jaar geleden hebben wij voor X euro heftrucks gekocht en u cashflow is - X bedrag, want wij hebben die gewoon betaald en in uw boekhouding zit maar XX euro door je afschrijvingen. Dit wordt wel gevolgd en dit is het voornaamste voor het bestuur." (respondent 9).

Opvallend is dat alle respondenten die financiële ratio's gebruiken, aangaven dat deze intern worden besproken worden en structureel gerapporteerd worden aan het hoger bestuur. Enkel respondent 4 meldde dat deze ratio's ook extern worden gedeeld. Dit wijst op een duidelijke informatiebehoefte bij het bestuur, waarbij aanvullende financiële gegevens als aanvulling op de jaarrekeningen worden vereist. Respondenten 2, 3, 4 en 9 gaven ook expliciet aan dat van hen verwacht wordt om dergelijke analyses aan te leveren.

Respondent 3 benadrukte dat de ratio's intern met het bestuur besproken worden, waarna het verder wordt gecommuniceerd naar het lokale beleidsniveau. Respondent 4 stelde dat de ratio's voornamelijk intern werden gebruikt, maar dat ze ook worden meegedeeld met externe stakeholders.

"Dat komt in het bestuur voor en de bestuursleden nemen dan dat weer mee aan de publieke instellingen terug, de directie is verantwoordelijk voor de informatie naar hun plaatselijk bestuur en die koppelen weer terug naar het bestuur en zo moet dat heen en weer." (respondent 3)

"Er zullen tussentijds misschien twee ratio's zijn die altijd gerapporteerd worden, maar afhankelijk van de mensen die in het bestuur zitten. Dan beginnen er meer vragen te komen en moet je meer zaken specificeren en aanreiken dan." (respondent 4)

"Dat is voor intern gebruik, maar een bedrijf die maakt elk jaar een bepaalde analyse die publieke instellingen, die de instellingen vergelijken en daar wordt dat gerapporteerd." (respondent 4)

Binnen de groep van 6 respondenten die gebruikmaken van financiële ratio's, varieerde de verantwoordelijkheid voor het opstellen en presenteren ervan. Respondenten 2 en 3 gaven aan zelf de centrale rol te vervullen in zowel het opstellen als presenteren van de ratio's aan het hoger bestuur. Respondenten 4 en 11 daarentegen waren verantwoordelijk voor het verzamelen van de nodige aanvullende informatie, maar lieten de uiteindelijke rapportering over aan de financieel verantwoordelijke binnen de organisatie.

"Wij doen zo stukken, nu ga ik een rapportering maken van hoe de poetskosten per school zijn omdat daar precies een in balans is om daar een vergelijking te maken. Maar wat wij vooral doen is kijken per school die scholen zijn even groot en wat zijn die kosten. Zo doen wij een kleine controle en dan wordt er bevraagd door het bestuur waar zij vragen over hebben, bijvoorbeeld dat is precies niet evenwicht kijk is waarom. Zo doen wij het vooral." (respondent 3)

"Ik verzorg die rapportering, naar het bestuur en directies." (respondent 3)

"Daar heb ik weinig rol in, ik doe vooral het voorbereidend werk en ook het moment dat de audit is mijn zeg je doen. Maar het jaarrapport schrijven en dergelijke en de kwartaalcijfers rapporteren dat doet controlling". (respondent 4)

Respondenten 9 en 10 waren primair verantwoordelijk voor de rapportering aan het bestuur. Respondent 9 gaf aan dat hoewel de financiële ratio's werden opgesteld, deze in de praktijk slechts in beperkte mate worden benut binnen de organisatie. Dit werd verklaard door de huidige gezonde financiële positie van de organisatie, waardoor er minder is aan financiële sturing. Een uitzondering hierop is de cashflow, die wel regelmatig wordt opgevraagd en opgevolgd door het bestuur.

"Het berekenen vanuit de boekhouding en het voorbereiden van het dossier in het jaarverslag. De boekhouder bereidt het vooral voor en dan gaan we op een bepaald moment samen zitten. dan bereiden we het samen voor omdat ik ook op dat moment moet weten want als ik dacht achteraf moet presenteren, dat ik dat meegevoeld hebt." (respondent 9)

"Zij vragen dat en wij berekenen die, maar eigenlijk doen wij daar niks mee, ook omdat wij een gezonde boekhouding hebben. Wij doen er niks mee omdat wij een gezonde boekhouding hebben, maar mocht het heel slecht zijn want één van onze bestuursleden dat was de bestuursleden dat we de directeur van bedrijf Y. Die volgt dat op maar mocht dat slecht gaan gaat daar wel naar gekeken worden." (respondent 9)

De 5 respondenten die geen expliciet gebruik maken van financiële ratio's gaven hiervoor uiteenlopende redenen. Drie van hen, allen werkzaam binnen kleine npo's, stelden dat ze te klein zijn om dergelijke analyses relevant of noodzakelijk te maken. Respondent 8 voegde hieraan toe

dat de ratio's momenteel niet worden gebruikt omdat de organisatie financieel gezond is. Maar deze respondent gaf aan dat het gebruik ervan in de toekomst mogelijk overwogen wordt indien de financiële situatie verandert of complexer wordt.

"Ja, ik denk dat wij te klein zijn daarvoor, wij zijn een beetje een laagdrempelig systeem. Wij hebben ook geen ambities om financieel groot te worden, dat is ook niet de bedoeling van een vzw. Het motto is als wij uit de kosten komen is het goed." (respondent 6)

"Nee, omdat wij een vrij gezonde vzw waren met genoeg liquide middelen om verder te werken en ook een buffer om eventueel overbrugging hebben als de federatie niet snel genoeg is met de betaling van de bijdrage om verder te kunnen. Het is wel een item dat in de toekomst aandacht moet krijgen." (respondent 8)

Naast de interne rapportering van financiële gegevens, zoals budgetten of financiële ratio's, moeten 8 van de 11 respondenten specifieke rapportages aan de overheid leveren over het gebruik van de toegekende middelen. Dit geldt voor alle organisaties die in belangrijke mate afhankelijk zijn van subsidies, alsook respondenten 1, 2 en 6. Deze rapportages dienen ter verantwoording van de besteding van subsidies en worden doorgaans per project of voor een herhaaldelijke subsidie opgesteld. De uitvoering ervan verloopt meestal via een standaard tool die door de overheid wordt aangeleverd. Ook verschilt de mate van verantwoording per organisatie, maar in veel gevallen wordt er een hoge mate van verantwoording geëist.

Zo geeft Respondent 3 aan dat facturen als bewijsstukken moeten worden ingediend en dat verantwoording wordt gevraagd over de motieven achter specifieke bestedingen, waarbij de verantwoordingseisen de laatste jaren aanzienlijk zijn verstrengd. Ook respondent 2 benadrukte dat voor gesubsidieerde projecten een uitgebreid verslag moet worden ingediend waarin toegelicht wordt hoe het project werd uitgevoerd en met welke middelen het werd gerealiseerd. Respondent 4 lichtte toe dat de organisatie via een specifieke tool informatie moet verstrekken over de algemene werking van de organisatie en op die manier de subsidie wordt toegekend. Ook wordt via een andere tool beoordeeld hoe de middelen zijn verdeeld en er worden ook controles op uitgevoerd.

"Ja, wij moeten nog al veel subsidies verantwoorden, facturen tegenover zetten in een loket. Ze vragen van alles het is steeds meer verantwoording voor de middelen die ze geven. We krijgen een subsidie dat dient voor iets, daar hebben ze een heel dossier voor gemaakt en dan wordt er gevraagd om in dat loket alle facturen op te laden en te verantwoorden of het ook volgens de aanbestedingswetgeving aangepast is, en daar moeten we ook aan werken." (respondent 3)

"Het digitalisering subsidieproject begint met het schrijven en in te dienen, dan is dat goed gekeurd. Nu is het de kwestie om goed bij te houden van wat we allemaal doen, wie wat doet en hoeveel tijd er aan gespendeerd wordt. Ook welke aankopen en investeringen

binnen het project en dat loopt tot eind 2025, dus dan zullen we een verslag moeten opmaken en indienen om te bewijzen op die manier hebt uitgewerkt.” (respondent 2)

“Ja eigenlijk wel, wij moeten bijvoorbeeld een forfait, dat gaat over alle aankopen van roerende middelen worden door het forfait vergoed. Men moet hierbij kunnen zeggen wat heb ik met dat geld gedaan, je moet ook een tool invullen waarin alle ligdagen, opnames inkomt. Dat is een tool tussen ons en de overheid daar gaan zij ook in kijken en daar gaan zij gegevens uithalen, bijvoorbeeld je hebt zoveel ligdagen dus je krijgt zoveel financiering. Daar zitten zeker controles achter, zo komen er soms inspecteurs die verantwoordelijk zijn voor bepaalde instellingen langs of het klopt wat je daar zegt. Dus we worden wel degelijk door de overheid gecontroleerd.” (respondent 4)

De rol van de boekhouder in het opstellen van en rapporteren over subsidiedossiers aan de overheid varieert sterk per organisatie, er is dan ook geen duidelijke trend waarneembaar. Zo is respondent 11 volledig verantwoordelijk voor de opvolging van subsidieprojecten, terwijl respondent 4 aangaf dat haar rol hoofdzakelijk bestaat uit het aanleveren van financiële gegevens ter ondersteuning van de rapportage.

“De subsidieopvolging, dus de inkomsten kant en wat we uitgeven per project moeten wij dat ook per periode verdelen en rapporteren.” (respondent 11)

“Nee op zich die ook specialist boekhouder is die doet de rapportage, maar de rol is als er straks een rapportage nodig is en ze vragen uit de boekhouding cijfers dan leveren wij die aan. Maar ja en naar de overheidssubsidies toe bij ons noemt dat het BFN daar speel ik ook een rol, namelijk kijken of dat een beetje goed is wat we krijgen en controlling ondersteunt daar ook in. Ook het berekenen wat we moeten krijgen achter 2 of 3 jaar als we herzieningen gaan doen daar speel ik ook een rol in.” (respondent 4)

Daarnaast zijn sommige npo's aangesloten bij een netwerk van gelijkaardige organisaties, wat gepaard gaat met bijkomende rapportageverplichtingen, waaronder het aanleveren van financiële informatie. Dit was het geval voor respondenten 1, 2, 3, 5 en 9. Zo vermeldde respondent 2 dat de koepel financiële cijfers opgevraagd van de organisatie, met als doel onderlinge vergelijking mogelijk te maken.

“Dan naar onze koepel, de koepel van een specifieke sector, dat is een werkgeversorganisatie voor sectorbedrijven. Die vragen ook wel die financiële cijfers op, dus ook de resultatenrekening en de balans en die maken daar een rapport van waarin je kan benchmarken tegenover de rest van de sector.” (respondent 2)

Propositie 3: In Belgische non-profitorganisaties die hun boekhouding niet uitbesteden, zullen boekhouders niet actief betrokken zijn bij de rapportering van niet-financiële informatie.

Naast de financiële rapportage werd aan de respondenten ook gevraagd of er ook niet-financiële informatie wordt gerapporteerd, waarbij 8 van de 11 respondenten bevestigden dat dit het geval was. Deze informatie is vaak algemeen en afhankelijk van de sector waarin de organisatie zich bevindt. Zo gaf respondent 1 aan dat het aantal personeelsleden gerapporteerd wordt, terwijl respondent 4 aangaf dat het aantal mensen aan wie zij diensten verlenen worden gerapporteerd. Dit toont aan dat er binnen deze organisaties vaak wordt gerapporteerd over de inhoudelijke werking, naast de financiële aspecten.

"Er wordt zowiezo hoeveel mensen er in dienst zijn, hoeveel er aangeworven zijn en hoeveel er uit dienst zijn. Het personeel wordt ook gerapporteerd." (respondent 1)

"Alles van het beleid, zoals de personen aantallen, aanstelling ICT. Zo van die dingen dat doen zij allemaal." (respondent 3)

Opvallend is dat slechts 2 respondenten een duurzaamheidsrapportage opstellen. Zo gaf respondent 2 aan dat binnen de organisatie gerapporteerd wordt over diverse duurzaamheidsaspecten, waaronder afval, elektriciteitsverbruik en doelstellingen. Hoewel 6 respondenten verklaarden actief bezig te zijn met duurzaamheid, bijvoorbeeld via energie-efficiënte gebouwen of het gebruik van duurzame materialen, werd hier niet over gerapporteerd.

Zo vermeldde respondent 9 dat bij verbouwingen gekozen werd voor duurzame materialen, terwijl respondent 10 aangaf geen duurzaamheidsrapportage op te stellen. De reden hiervoor was omdat de organisatie momenteel niet onder de betreffende wetgeving valt. Dit wijst erop dat duurzaamheid wel leeft binnen de organisaties, maar er nog niet structureel over wordt gerapporteerd.

"Wij hebben ons duurzaamheidsrapport, en in het niet financieel gedeelte zit de globale werking van de organisatie in woorden beschreven. Hierbij worden strategische doelstellingen gecreëerd en welke doelstellingen af zijn staan er in. De investeringen die we gedaan hebben worden er in benoemd, maar ook de projecten waar we mee bezig zijn en ook de personeelscijfers. Ook afval, elektriciteit en verwarming zit daar ook in." (respondent 2)

"Duurzaamheid enzo verder, wanneer wij de verbouwing aan het voorbereiden waren wordt wel gevraagd gebruik duurzame materialen, maar dit is tot nu toe heel beperkt. Ook vragen cursisten daar niet naar, ik kan me wel voorstellen dat bedrijven die daar heel sterk op inzetten en dat ze van de leveranciers ook dat engagement willen. Maar dat hebben wij niet." (respondent 9)

"Wij moeten niet voldoen aan de wetgeving daar rond, maar dat zou weleens kunnen komen. Dat is afhankelijk van u organisatie dat je daar aan moet voldoen in het kader van milieu en duurzaamheid." (respondent 10)

De rol van de respondenten bij de rapportage van niet-financiële informatie bleek in de praktijk zeer beperkt. Geen enkele ondervraagde respondent gaf aan betrokken te zijn in de rapportage van dergelijke informatie. Vijf van de elf respondenten gaven expliciet aan dat hun rol hierin zich uitsluitend richt op het financiële aspect van de rapportage, terwijl de verantwoordelijkheid voor de niet-financiële rapportering bij andere afdelingen ligt. Dit benadrukt dat de focus van deze respondenten hoofdzakelijk ligt op het financiële beheer van de organisatie, en dat de niet-financiële rapportage vaak elders binnen de organisatie wordt opgevolgd.

"Nee, dat is niet te doen, als je niet in het beslissingscomité zit kan je de rapportage niet doen dus dan doen ze het vanuit het bestuur." (respondent 3)

Respondent 4 gaf ook expliciet aan geen rol te spelen in de rapportage van niet-financiële informatie. Enkel wanneer financiële informatie vereist is ter ondersteuning van dergelijke rapportages, wordt het opgevraagd bij de boekhoudafdeling. Ook respondent 2 bevestigde dat haar betrokkenheid bij de duurzaamheidsrapportage beperkt blijft tot het aanleveren van financiële informatie.

"Weinig dat zijn gegevens die van ergens anders komen. Als we daar een rol in hebben, dan vragen ze bijvoorbeeld is ooit wij willen van die leverancier zien welke facturen er geweest zijn. Voor de rest spelen wij daar weinig een rol in." (respondent 4)

"Het cijfermatige, wat komt uit u resultatenrekening, die cijfers komen uiteraard van mij." (respondent 2)

5.3 De rol van de boekhouder in het strategisch en financieel beleid van non-profit organisaties

Propositie 4: In kleine Belgische non-profit organisaties is de boekhouder meer betrokken in het strategisch en financieel beleid.

Om propositie 4 te toetsen, werd gevraagd naar de betrokkenheid van de respondenten bij het strategisch en financieel beleid van de npo, waaruit een duidelijke structuur naar voren kwam. Zo gaven 4 van de 11 respondenten aan sterk niet sterk betrokken te zijn bij het financieel beleid van hun organisatie. Deze respondenten waren aangesteld als boekhouder binnen grote npo's.

Binnen de grote npo's bleek altijd een aparte boekhouder aanwezig te zijn. In 5 van de 6 gevallen stond daarboven een financieel verantwoordelijke. Alleen bij respondent 3 was deze rol samengevoegd, de boekhouder fungeerde namelijk ook als financieel verantwoordelijke.

De 4 boekhouders die werkzaam zijn binnen grote npo's (respondenten 1, 3, 4 en 11) bleken slechts in beperkte mate betrokken te zijn bij het financieel beleid van de organisatie. Hun

bijdragen bestonden hoofdzakelijk uit het aanleveren van financiële inzichten en verstrekken van advies aan de financieel verantwoordelijken of rechtstreeks aan het bestuur, ter ondersteuning van financiële beslissingen.

Zo gaf respondent 4 expliciet aan dat haar rol in financiële beslissingen beperkt is tot het aanleveren van financiële gegevens aan een manager, die deze vervolgens rapporteren aan de hogere raad. Ook wordt er aangegeven dat er ruimte is om signalen te geven wanneer er zich onregelmatigheden of aandachtspunten voordoen in de boekhouding. Ook respondent 3 bevestigde dat haar betrokkenheid vooral bestaat uit het aanleveren van financiële gegevens aan het bestuur.

"Als hoofdboekhouder vind ik de betrokkenheid een stukje minder, dat begint bij de raad van bestuur, de directie comité en de managers, dat zit daar voornamelijk. Dus we verwerken ze en als er vragen komen om bepaalde cijfers te krijgen worden die aangeleverd. Maar de beslissingen nemen niet echt, we kunnen wel eens zeggen we zien dit in de boekhouding en klopt dat wel, dat kunnen we aangeven. Voor de rest zullen wij daar weinig rol spelen." (respondent 4)

"Niet, ze vragen het nooit op vooraf. Ik adviseer zoveel mogelijk en probeer hun alle informatie mee te geven en soms doen ze er iets mee en soms niet." (respondent 3)

"Alles wat in de operationele werking valt, dus alles wat persoon X nodig heeft om die rapportering te doen, dus dan gaat het concreet over de kas en de banken, de enveloppen. Voornamelijk alle elementen in de kosten en opbrengsten." (respondent 11)

Drie van deze vier respondenten gaven aan hun beperkte betrokkenheid bij het financieel beleid als een gemiste kans te beschouwen. Zij waren ervan overtuigd dat hun kennis van de dagelijkse werking op financieel vlak van de organisatie hen in staat stelt om een bijdrage te leveren aan financiële beslissingen. Zo benadrukte respondent 1 dat zij dagelijks inzicht heeft in de financiële knelpunten op operationeel niveau binnen de vestigingen, en op basis daarvan relevante input zou kunnen aanleveren op financieel gebied.

"Je weet elke dag waar je mee bezig bent en wat er binnenkomt en je hoort ook problemen van winkels en dergelijke dus op dat vlak zou ik wel iets kunnen bijdragen, maar dat laat je los op een bepaald moment als dat niet is, is dat niet. Dat is gewoon de geest van de organisatie." (respondent 1)

De 2 financieel directeurs binnen grote npo's, evenals 1 algemeen directeur van een formeel kleine npo die sterk aanleunt bij de kenmerken van een grote organisatie, gaven aan zeer sterk betrokken te zijn bij financiële beslissingen. Hun betrokkenheid uitte zich vooral in overlegmomenten met het hoger bestuur, bijvoorbeeld bij investeringsbeslissingen

Uit de interviews bleek dat financiële beslissingen in deze organisaties doorgaans genomen worden door het bestuur, waarbij de financieel verantwoordelijke deze beslissingen onderbouwd met financiële data. Zo gaf Respondent 2 aan dat zij financiële plannen moet ondersteunen met

cijfermateriaal, zodat het bestuur op basis daarvan kan oordelen of de investering verantwoord is. Ook respondent 10 geeft aan input te geven aan interne stakeholders op beleidsvlak.

"Ja, zij moeten zoveel mogelijk data krijgen om hun beslissing te nemen en te staven, want uiteindelijk zijn zij het bestuur en zijn zij verantwoordelijk, ik ben maar een werknemer he. Maar doordat wij elke maand samen zitten, en ik hun inlicht over de cijfers, komen zij nooit uit de lucht gevallen." (respondent 2)

"Uiteraard is het mijn rol om dat geheel te bewaken en daar ook de nodige input te geven aan de interne en externe stakeholders op beleidsvlak. Uiteraard gebaseerd op de actualiteiten en de begroting kijken wij regelmatig naar de doelen die we ons hebben gesteld. In de toekomst zal dat niet enkel via jaarbasis maar ook via medianen de begroting bekeken worden waardoor er bij bepaalde simulaties bepaalde beleidsbeslissingen genomen moeten worden. Dat je deze ook heel snel financieel kan vertalen via mediaan begroting." (respondent 10)

De 4 penningmeesters (respondenten 5, 6, 7 en 8) binnen de kleine npo's bleken ook een hoge mate van betrokkenheid te hebben bij financiële beslissingen. Dit komt doordat zij doorgaans de enige boekhoudkundige functie binnen de organisatie hebben en daarmee ook optreden als financiële verantwoordelijke. In deze functie vervullen zij een adviserende rol ten aanzien van financiële besluiten binnen het bestuur. Ook nemen zij een controlerende rol op zich wat betreft de financiën van de organisatie.

Zo stelde respondent 5 dat elke euro die de organisatie verlaat eerst door hem wordt goedgekeurd. Ook gaf respondent 6 aan doorgaans goed te weten wat financieel haalbaar is bij het kopen van nieuwe goederen, en kan hier ook over beslissen in samenspraak met overige bestuurders.

"Ik ben financieel verantwoordelijke, ik zit ook in het sportief beleid van de club, dus als de transfer die passeren ook allemaal via mij. Eigenlijk alle euro die hier binnen en buiten gaat die is door mijn handen gaat in principe." (respondent 5)

"Omdat ik er al bijna 30 jaar in zit, denk ik dat ik heel goed weet wat een school moet hebben om te kunnen overleven. Dus ik beslis er eigenlijk heel veel in als docenten vragen over kledij bijvoorbeeld of materialen die vernieuwd moet worden, dat is niet veel, maar dat gebeurt wel is. Dan ben ik bijna de enige die weet of het haalbaar is of niet, mijn andere collega's zijn wel op de hoogte maar hebben niet echt de financiële overzicht wat er kan en niet kan. Maar zij beslissen wel mee he, dat wordt wel samen besproken." (respondent 6)

Aansluitend werd nagegaan welke rol de respondenten spelen in de allocatie van financiële middelen binnen de organisatie. Ook hier kwam een duidelijke taakverdeling naar voren, die grotendeels overeenstemt met de rol van de boekhouder in financiële beslissingen. Vier van de elf

respondenten gaven aan geen beslissingsbevoegdheid te hebben met betrekking tot de toewijzing van financiële middelen, en hier enkel een adviserende functie in te vervullen. Dit betrof formeel aangestelde boekhouders, actief binnen grote npo's.

Zo gaf respondent 3 aan dat het bestuur verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen, en zij hier zelf ook geen behoefte aan heeft. Ook respondent 4 bevestigde geen bevoegdheid te hebben om betalingen uit te voeren.

"Nee dat vind ik ook niet de noodzaak, zij zullen mij wel eens vragen kan dat, omdat ik mee de budgetten mee heb opgesteld. Maar dat is niet mijn taak, mijn taak is alweer als ze het vragen te antwoorden op hun vragen en mijn mening hierover te geven. Hierbij beslissen zij en dat vindt ik geen enkel probleem, dat zou ook geen meerwaarde zijn als ik die beslissingen zou nemen." (respondent 3)

" Nee die bevoegdheid die heb ik niet, bijvoorbeeld ook voor de betalingen, de mensen zetten die klaar, ik kan controleren is dat goed wat er klaar gezet is. Maar het zijn mensen van de directie die tekenen, maar ik kan niks tekenen, dus ik kan geen financiële beslissingen nemen." (respondent 4)

De overige 7 respondenten hadden wel een belangrijke rol in de allocatie van financiële middelen. De 2 financieel directeurs binnen grote npo's en 1 algemeen directeur van een formeel kleine npo, gaven aan dat zij binnen vooraf bepaalde drempelwaarden autonoom financiële beslissingen kunnen nemen. Voor grotere investeringen is overleg met hoger bestuur vereist. Echter gaf respondent 10 aan dat de toepassing van deze regel afhankelijk is van de situatie, zo worden bij dringende vervangingen soms zonder formeel tot aankoop overgegaan om de werking van de organisatie niet te hinderen.

" Vrij nauw, wij hebben een delegatie matrix gekoppeld aan onze statuten. In die matrix staat bepaald welke beslissingen wie mag nemen, het grootste gedeelte van de beslissingen die kan ik zelfstandig nemen. Maar daar zijn bedragen aan gekoppeld of bijvoorbeeld een lening aangaan, dat kan ik niet zelf beslissen, dan moet je altijd bestuurders hebben die hun handtekening moeten zetten. Investerings leg ik altijd voor bijvoorbeeld een nieuwe vrachtwagen of onze verwarming vervangen moet voorgelegd worden". (respondent 2)

"Dat hangt een beetje van case tot case af, als het gaat over de vervanging van verwarmingsketel in een locatie, dan kan ik niet wachten om daar beslissingen in te nemen, dat moet toch vervangen worden. Alles wat met personeel te maken heeft en dat is een hoog percentage, daar hebben wij geen invloed op, want die moeten betaald worden. Wij hebben alleen vat op de rest van de financiële middelen, daar kunnen we in sturen en in de rest kunnen we weinig in sturen." (respondent 10)

Ook binnen de kleine npo's gaven de respondenten aan een belangrijke rol te vervullen in de allocatie van financiële middelen. Zij mogen net zoals de financieel directeurs en algemeen directeur zelfstandig beslissingen nemen zolang deze binnen een bepaalde uitgavenlimiet of budget vallen. Voor grotere investeringen worden doorgaans besprekingen gehouden met andere bestuurders. Echter zijn hoge investeringen eerder zeldzaam, gezien de beperktere financiële middelen van deze organisaties. Respondenten 7 en 8 benadrukten dat zij bij elke uitgave of investering een kritische afweging maken om de financiële gezondheid van de organisatie te waarborgen.

"Ik ben daar redelijk fel mee betrokken, namelijk alle uitgaven die uitzonderlijk of extra zijn worden altijd aan mij gevraagd, kan dat of niet. Maar de lopende zaken, zoals de betaling van de verzekeringspolissen of de maandelijkse facturen die we krijgen zoals transportkosten komen die facturen altijd bij mij terecht en ik keur die dan goed en dan worden ze betaald. Ik heb tot X euro altijd een handtekeningbevoegdheid en dat kan ik zo betalen en indien het meer is moeten we met twee tekenen." (respondent 8)

Wanneer werd gepeild naar de efficiëntie van de middelenallocatie binnen de organisaties, gaven alle respondenten aan dat de beschikbare middelen op een correcte wijze worden toegewezen en dat zij in het algemeen tevreden zijn over dit proces. Toch wezen 6 van de 11 respondenten op mogelijke verbeterpunten met betrekking tot efficiëntie.

Zo gaf respondent 10 een concreet voorbeeld waarbij meerdere poetsbedrijven gelijktijdig actief waren op één locatie. Volgens hem zou het financieel voordeliger zijn om te onderhandelen met één bedrijf om schaalvoordelen te realiseren. De overige respondenten gaven aan dat de huidige allocatie positief wordt ervaren en dat er op korte termijn geen nood is aan structurele veranderingen.

"Wij hebben bijvoorbeeld een aantal locaties waar wij opvang hebben, en daar komen 5 of 6 verschillende poetsfirma's dus op een bepaald ogenblik onderhandelen dat er een poetsfirma komt op alle locaties voor één bedrag, nu zijn er 5 verschillende tarieven." (respondent 10)

"Nee, ik denk dat niet, ik denk dat dat heel goed gemanaged wordt. Dus dat ze dat heel goed opvolgend ook." (respondent 1)

Het wordt ook wel echt gemanaged van kijken hebben we de middelen of niet, en kunnen we dit aan of niet. Je mag niet stilstaan, maar je mag ook niet te snel groeien, en ik heb de indruk dat dat heel goed gemanaged wordt. Ze weten heel goed waar ze mee bezig zijn en het wordt niet zomaar in het wilde weg beslist, daar is ook goed over nagedacht vooraleer men een beslissing neemt. Ook zijn ze eerder voorzichtig dan dat ze te ver springen en problemen ervaren." (respondent 1)

Hoofdstuk 6: Conclusie

6.1 Centrale conclusie

Deze masterproef onderzocht de centrale onderzoeksvraag: *"Hoe draagt de boekhouder bij aan het optimaliseren van de allocatie van financiële middelen binnen non-profitorganisaties in België?"*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, werden 4 proposities geformuleerd en getoetst aan de hand van kwalitatieve data, verzameld uit interviews met 11 respondenten. Deze respondenten waren boekhouders, financieel- en algemeen directeurs en penningmeesters werkzaam binnen zowel kleine als grote npo's.

De eerste propositie stelt dat npo's met beperkte administratieve en boekhoudkundige verplichtingen sneller geneigd zijn om hun boekhouding uit te besteden. Uit de analyse bleek dat slechts 3 van de 11 bevroegde organisaties hun boekhouding uitbesteden, waarbij het allemaal kleine npo's zijn met beperkte boekhoudkundige verplichtingen. De voornaamste reden voor deze uitbestedingen was het gebrek aan interne expertise om hun boekhouding intern te doen. Dit sluit aan bij de bevindingen in de literatuur, die stellen dat uitbesteding van functies waarvoor geen interne expertise aanwezig is een aanzienlijk voordeel kan zijn (Pope et al., 2015).

De overige 2 kleine npo's kozen er bewust voor om hun boekhouding intern te beheren, vanwege de aanwezige interne expertise en relatief eenvoudige boekhouding. Ook gaven alle bevroegde grote npo's aan hun boekhouding intern te organiseren. De belangrijkste motieven hiervoor waren de aanwezigheid van gekwalificeerd personeel, de bestaande interne structuur, de schaal en complexiteit van de boekhouding en de voordelen van directe communicatie.

Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat propositie 1 wordt bevestigd, aangezien het merendeel van de organisaties met beperkte boekhoudkundige verplichtingen de boekhouding uitbesteed. Het gebrek aan interne expertise wordt hierbij als doorslaggevende factor beschouwd.

Propositie 2 stelt dat binnen npo's financiële ratio's worden opgesteld en zowel intern als extern worden gecommuniceerd. In alle grote npo's worden ratio's effectief berekend en gebruikt voor de opvolging van de financiële situatie. Deze ratio's worden vaak door de boekhouder opgesteld en vervolgens geanalyseerd en gepresenteerd aan het bestuur door een financieel verantwoordelijke. Er is hierbij sprake van een expliciete vraag vanuit het bestuur naar dergelijke indicatoren.

Het onderzoek van Coupet & Berret (2019) benadrukt dat externe stakeholders zoals overheden en donateurs belang hechten aan ratio's, en in het bijzonder aan de indirecte kosten ratio. Echter bleek uit de interviews dat deze ratio in de praktijk nauwelijks werd gebruikt. De meest gebruikte indicatoren waren solvabiliteit, liquiditeit en cashflow, die voornamelijk intern werden ingezet voor monitoring en besluitvorming. In tegenstelling tot wat op basis van de literatuur werd verwacht, worden deze ratio's bij het merendeel van de organisaties die ze hanteren niet systematisch gecommuniceerd met externe stakeholders.

In kleine organisaties wordt zelden gebruikgemaakt van financiële ratio's, vanwege de kleinschaligheid van de organisatie en het directe inzicht in de financiële situatie. Hierdoor worden formele analyses als overbodig beschouwd.

Op basis van deze bevindingen kan propositie 2 niet worden bevestigd. Er is namelijk een duidelijk onderscheid waarneembaar tussen grote en kleine npo's in het gebruik van financiële ratio's, en in bijna alle gevallen worden ze niet extern worden meegedeeld.

Echter moeten npo's wel op andere manieren verantwoording afleggen aan externe stakeholders. In het bijzonder gaat het om de rapportering aan overheidsinstanties over de besteding van gesubsidieerde middelen. Dit omvat het opstellen van dossiers, het aanleveren van facturen en ondergaan van fysieke controles. Deze praktijk wijst op een toenemende mate van verantwoordingsplicht binnen Belgische npo's. Deze evolutie sluit aan bij het onderzoek van [Thornton & Leczy \(2023\)](#), die stelt dat npo's administratieve lasten ervaren door rapportagevereisten van de overheid.

Propositie 3 stelt dat de boekhouder geen centrale rol speelt in het rapporteren van niet-financiële informatie, indien de boekhouding niet wordt uitbesteed. Hierbij werd verondersteld dat de boekhouder voornamelijk belast is met operationele boekhoudkundige taken, waardoor betrokkenheid bij niet-financiële rapportering beperkt zou zijn. Ook rapporteerde enkel de grote npo's niet-financiële informatie.

De inzichten uit de interviews waren allemaal hetzelfde, alle ondervraagden gaven aan geen enkele rol te spelen in de rapportering van niet-financiële informatie. Dit was het geval wanneer de rapportage uitsluitend inhoudelijk van aard was, zoals de rapportage van de personeelsaantallen. Enkel wanneer de niet-financiële rapportering ook financiële elementen bevatte, leverde de boekhouder financiële gegevens aan indien nodig.

Deze vaststelling sluit aan bij de bevindingen van [Arora et al. \(2023\)](#), die stellen dat boekhouders voornamelijk betrokken zijn in het financiële luik van de rapportages. Dit zelfs wanneer deze rapportages niet-financiële informatie bevatten. Propositie 3 kan bijgevolg niet bevestigd worden.

Tot slot werd propositie 4 onderzocht, die stelt dat binnen kleine npo's de boekhouder meer betrokken is in het financieel beleid.

In bijna alle grote npo's (met uitzondering van één) werd een duidelijke functiescheiding waargenomen. De boekhouder is hier verantwoordelijk voor het operationele luik, met name het verwerken van boekhoudkundige gegevens, en heeft weinig inspraak in het financieel beleid. Boven de boekhouder staat vaak een financieel verantwoordelijke, die optreedt als schakel tussen de boekhouding en het bestuur. Deze verantwoordelijke interpreteert de aangeleverde financiële gegevens en ondersteunt het bestuur bij het nemen van financiële beslissingen.

Deze scheiding weerspiegelt het onderscheid tussen de traditionele en de moderne invulling van de boekhoudkundige functie. Het onderzoek van [Samanthi & Gooneratne \(2023\)](#) benadrukt dit onderscheid, waar de traditionele boekhouder zich voornamelijk richt op het verwerken van financiële gegevens, omvat de moderne rol ook managementtaken zoals het uitwerken van de organisatorische strategie.

Binnen kleine npo's is de situatie anders. Daar is vaak slechts één boekhouder, die optreedt als financieel verantwoordelijke, zij staat zowel in voor de administratieve verwerking als voor het financieel beleid. In deze context vervult de boekhouder niet enkel uitvoerend werk, maar treedt ook op als beslissingnemer en adviseur op financieel vlak.

Op basis van deze bevindingen kan propositie 4 niet volledig bevestigd worden. De boekhouder in kleine npo's vervult een bredere beleidsmatige rol dan de traditionele boekhouder in grote npo's. Echter blijkt dat de financieel verantwoordelijke, die functioneert als 'hogere' boekhouder, binnen grote npo's een vergelijkbaar niveau van betrokkenheid heeft in het financieel beleid. De mate van beleidsmatige betrokkenheid is dus niet volledig afhankelijk van de grootte van de organisatie, maar vooral van de specifieke indeling van de financiële functie in de organisatie.

6.2 Beperkingen

Het onderzoek omvatte 11 respondenten, waaronder 4 boekhouders, 2 financieel directeurs, 1 algemeen directeur en 4 penningmeesters. Hierdoor weerspiegelen de resultaten niet uitsluitend de perspectieven van personen die formeel als boekhouder zijn aangesteld, maar ook die van respondenten in organisaties die een bredere boekhoudkundige functie vervullen. Voor toekomstig onderzoek kan het daarom waardevol zijn om de focus te leggen op respondenten die expliciet als boekhouder zijn aangesteld, of op andere financiële functies binnen de organisatie.

Daarnaast zijn 9 van de 10 respondenten actief in npo's gevestigd in de provincie Limburg, verspreid over diverse sectoren. Dit sluit aan bij de opzet van het onderzoek, waarin geen sectorale afbakening gehanteerd werd in de centrale onderzoeksvraag. Voor verder onderzoek zou het interessant kunnen zijn om zich te richten op een specifieke sector binnen de npo's. Ook het uitbreiden van het geografisch bereik naar andere Belgische provincies, zou een toegevoegde meerwaarde kunnen zijn om de generaliseerbaarheid van de bevindingen te vergroten.

Referenties

Rebetak, F., & Bartosova, V. (2020). Non-profit organizations in the conditions of Slovakia. *SHS web of conferences*, 74, 5020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207405020>

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas (Manchester, England)*, 3(2), 125-151. <https://doi.org/10.1007/bf01397770>

Knutsen, W. (2016). The Non-profit Sector is Dead, Long Live the Non-profit Sector. *Voluntas (Manchester, England)*, 27(4), 1562-1584. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9696-1>

Plaisance, G. (2023). French non-profit organizations at the end of a lockdown: the relevance of differentiated policies. *International journal of social economics*, 50(10), 1357-1374. <https://doi.org/10.1108/IJSE-05-2022-0330>

Nationale Bank van België. (2009). Wet van 27 juni 1921 - Verenigingen en stichtingen (juli 2009). Geraadpleegd op 19 november 2024, van <https://www.nbb.be/doc/ba/jur/npi/wet19210627%20juli2009.pdf>

Fici, A. (2023). The Law of Third Sector Organizations in Europe: Foundations, Trends and Prospects. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-41744-3>

Reheul, A.-M., Van Caneghem, T., & Verbruggen, S. (2014). Financial Reporting Lags in the Non-profit Sector: An Empirical Analysis. *Voluntas (Manchester, England)*, 25(2), 352-377. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9344-3>

Gilchrist, D.J., West, A. and Zhang, Y. (2023), Barriers to the Usefulness of Non-profit Financial Statements: Perspectives From Key Internal Stakeholders. *Australian Accounting Review*, 33: 188-202. <https://doi.org/10.1111/auar.12401>

Nyssens, M., & Benjamin, H. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report BELGIUM. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://senic.org/wp-content/uploads/2024/05/Social-enterprises-and-their-ecosystems-in-Europe.-Updated-country-report-Belgium.pdf>

Zhai, R. L., Watson, J., Gilchrist, D., & Newby, R. (2017). Non-profit vulnerability: An exploratory study. *Financial accountability & management*, 33(4), 373-390. <https://doi.org/10.1111/faam.12129>

Perica, I. (2021). The mediating role of managerial accounting in non-profit organizations: a structural equation modelling approach. *Croatian Operational Research Review*, 12(2), 139-149. <https://doi.org/10.17535/corr.2021.0012>

- Moreno-Albarracín, A. L., Licerán-Gutierrez, A., Ortega-Rodríguez, C., Labella, Á., & Rodríguez, R. M. (2020). Measuring What Is Not Seen—Transparency and Good Governance Nonprofit Indicators to Overcome the Limitations of Accounting Models. *Sustainability*, 12(18), 7275. <https://doi.org/10.3390/su12187275>
- Daff, L., & Jack, L. (2018). Accountants' proactivity in intra-organisational networks: a strong structuration perspective. *Accounting, auditing & accountability journal*, 31(6), 1691-1719. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2015-2190>
- Daff, L. (2021). Chief financial officers' perceptions of their roles inside nonprofit organizations. *Financial accountability & management*, 37(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/faam.12233>
- Arora, M. P., Lodhia, S., & Stone, G. W. (2023). Accountants' institutional work: a global study of the role of accountants in integrated reporting. *Qualitative research in accounting and management*, 20(5), 647-674. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2022-0108>
- Ramírez, N. J. G., Polo, O. C. C., Gaviria, D. A. G., Ochoa, J. A. V., Arango, D. A. G., & Vásquez, J. A. U. (2024). The Profile of The Public Accountant, a Response to the Organizational Needs of Non-Profit Entities in the Fourth Industrial Revolution? *RGSA*, 18(6), e05752. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-033>
- Kroon, N., Alves, M. d. C., & Martins, I. (2021). The Impacts of Emerging Technologies on Accountants' Role and Skills: Connecting to Open Innovation—A Systematic Literature Review. *Journal of open innovation*, 7(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030163>
- Omondi-Ochieng, P. (2019). Financial performance trends of United States Hockey Inc: A resource-dependency approach. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 24(48), 327-344. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-02-2018-0022>
- Jaskyte, K. (2020). Technological and Organizational Innovations and Financial Performance: Evidence from Nonprofit Human Service Organizations. *Voluntas (Manchester, England)*, 31(1), 142-152. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00191-8>
- Ecer, S., Magro, M., & Sarpça, S. (2017). The Relationship Between Nonprofits' Revenue Composition and Their Economic-Financial Efficiency. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 46(1), 141-155. <https://doi.org/10.1177/0899764016649693>
- Coupet, J., & Berrett, J. L. (2019). Toward a valid approach to nonprofit efficiency measurement. *Nonprofit management & leadership*, 29(3), 299-320. <https://doi.org/10.1002/nml.21336>
- Burks, J. J. (2015). Accounting Errors in Nonprofit Organizations. *Accounting horizons*, 29(2), 341-361. <https://doi.org/10.2308/acch-51017>

Dethier, F., Delcourt, C., & Dessart, L. (2024). Donor Perceptions of Nonprofit Organizations' Transparency: Conceptualization and Operationalization. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 53(5), 1230-1260. <https://doi.org/10.1177/08997640231211212>

Budding, T., & Wassenaar, M. (2021). New development: Is there a management accountants' expectation gap? *Public money & management*, 41(4), 346-350. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1726612>

Sarikaya, S., & Buhl, H. U. (2021). The Challenge of Resource Allocation in the Nonprofit Sector: Determining the Right Amount of Fundraising Expenses. *Journal of nonprofit & public sector marketing*, 33(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1708527>

de los Mozos, I. S. L., Duarte, A. R., & Ruiz, Ó. R. (2016). Resource Dependence In Non-profit Organizations: Is It Harder To Fundraise If You Diversify Your Revenue Structure? *Voluntas (Manchester, England)*, 27(6), 2641-2665. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9738-8>

Daff, L., & Parker, L. D. (2020). Accountants' perceptions of communication in not-for-profit organisations: inhibitors, enablers and strategies. *Accounting, auditing & accountability journal*, 33(6), 1303-1333. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2019-3948>

Daff, L., & Jack, L. (2018). Accountants' proactivity in intra-organisational networks: a strong structuration perspective. *Accounting, auditing & accountability journal*, 31(6), 1691-1719. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2015-2190>

Pärl, Ü., Paemurru, E., Paemurru, K., & Kivisoo, H. (2022). Dialogical turn of accounting and accountability integrated reporting in non-profit and public-sector organisations. *Journal of public budgeting, accounting & financial management*, 34(1), 27-51. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-11-2019-0178>

Chapman, C. M., Hornsey, M. J., Gillespie, N., & Lockey, S. (2023). Nonprofit Scandals: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 52(1_suppl), 278S-312S. <https://doi.org/10.1177/08997640221129541>

Abu Khadra, H., & Delen, D. (2020). Nonprofit organization fraud reporting: does governance matter? *International journal of accounting and information management*, 28(3), 409-428. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2019-0117>

Uygur, S. A., & Napier, C. J. (2024). Understanding Fraud in the Not-For-Profit Sector: A Stakeholder Perspective for Charities. *Journal of business ethics*, 190(3), 569-588. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05373-5>

Berrett, J. L., & Holliday, B. S. (2018). The Effect of Revenue Diversification on Output Creation in Nonprofit Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Voluntas (Manchester, England)*, 29(6), 1190-1201. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00049-5>

- Cortis, N. (2017). Access to Philanthropic and Commercial Income Among Nonprofit Community Service Organisations. *Voluntas (Manchester, England)*, 28(2), 798-821. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9715-2>
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(14), 5834. <https://doi.org/10.3390/su12145834>
- Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F., & Acquadro Maran, D. (2020). Drivers for non-profits' success: Volunteer engagement and financial sustainability practices through the resource dependence theory. *Economies*, 8(4), 1-17. <https://doi.org/10.3390/economies8040101>
- Barman, E. (2007). What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector. *Voluntas (Manchester, England)*, 18(2), 101-115. <https://doi.org/10.1007/s11266-007-9039-3>
- Kerlin, J. A., & Pollak, T. H. (2011). Nonprofit Commercial Revenue: A Replacement for Declining Government Grants and Private Contributions? *American review of public administration*, 41(6), 686-704. <https://doi.org/10.1177/0275074010387293>
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 45(1), 64-86. <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
- Hull, C. E., & Lio, B. H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of change management*, 6(1), 53-65. <https://doi.org/10.1080/14697010500523418>
- Nunes, F. G., Nascimento, G., & Martins, L. D. (2024). Do sectors (still) matter? Exploring similarities and differences between public, private, and non-profit organizations from an organizational identity perspective. *Nonprofit management & leadership*, 34(4), 959-977. <https://doi.org/10.1002/nml.21596>
- Van Steenburg, E., Anaza, N. A., Ashhar, A., Barrios, A., Deutsch, A. R., Gardner, M. P., Priya, P., Roy, A., Sivaraman, A., & Taylor, K. A. (2022). The new world of philanthropy: How changing financial behavior, public policies, and COVID-19 affect nonprofit fundraising and marketing. *The Journal of consumer affairs*, 56(3), 1079-1105. <https://doi.org/10.1111/joca.12461>
- Maher, C. S., Hoang, T., & Hindery, A. (2020). Fiscal Responses to COVID-19: Evidence from Local Governments and Nonprofits. *Public administration review*, 80(4), 644-650. <https://doi.org/10.1111/puar.13238>

Intindola, M., & Burke-Kolehmainen, C. (2023). Creeping COVID catastrophe: the impact of COVID-19 on nonprofits by sector. *Journal of public budgeting, accounting & financial management*, 35(5), 621-643. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-04-2022-0066>

Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen. (z.d.-a). Voer een heldere boekhouding. VLAIO. Geraadpleegd op 9 maart 2025, van <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/start/verplichtingen-na-de-start/voer-een-heldere-boekhouding>

Coeckelbergh, D. (2023, 3 mei). Hoeveel vzw's zijn er eigenlijk in België? Veel minder dan u denkt *dewereldmorgen.be*. Geraadpleegd op 9 maart 2025, van <https://www.dewereldmorgen.be/community/hoeveel-vzws-zijn-er-eigenlijk-in-belgie-veel-minder-dan-u-denkt/>

Young, D. R., Wilsker, A. L., & Grinsfelder, M. C. (2010). Understanding the determinants of nonprofit income portfolios. *Voluntary sector review*, 1(2), 161-173. <https://doi.org/10.1332/204080510X511229>

Lu, J. (2015). Which nonprofit gets more government funding?: nonprofits' organizational attributes and their receipts of government funding. *Nonprofit management & leadership*, 25(3), 297-312. <https://doi.org/10.1002/nml.21124>

Thornton, J., & Lacey, J. (2023). Net impact of government funding on nonprofit fiscal health: burden or benefit? *Nonprofit management & leadership*, 33(3), 561-584. <https://doi.org/10.1002/nml.21533>

Weimar, D., Wicker, P., & Prinz, J. (2015). Membership in Nonprofit Sport Clubs: A Dynamic Panel Analysis of External Organizational Factors. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44(3), 417-436. <https://doi.org/10.1177/0899764014548425>

Stühlinger, S., & Hersberger-Langlosh, S. E. (2021). Multitasking NPOs: An Analysis of the Relationship Between Funding Intentions and Nonprofit Capacities. *Voluntas (Manchester, England)*, 32(5), 1042-1053. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00364-4>

Harrison, T., & Thornton, J. (2022). Further Evidence on Competition in Nonprofit Donor Markets. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 51(4), 713-735. <https://doi.org/10.1177/08997640211057394>

Duquette, N. J. (2017). Spend or Save? Nonprofits' Use of Donations and Other Revenues. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 46(6), 1142-1165. <https://doi.org/10.1177/0899764017728368>

- Shumate, M., Hsieh, Y. P., & O'Connor, A. (2018). A Nonprofit Perspective on Business–Nonprofit Partnerships: Extending the Symbiotic Sustainability Model. *Business & society*, 57(7), 1337-1373. <https://doi.org/10.1177/0007650316645051>
- Kim, M., & Mason, D. P. (2020). Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 49(6), 1191-1209. <https://doi.org/10.1177/0899764020964584>
- Ko, W. W., & Liu, G. (2021). The Transformation from Traditional Nonprofit Organizations to Social Enterprises: An Institutional Entrepreneurship Perspective. *Journal of business ethics*, 171(1), 15-32. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>
- Carswell, A. (2017). An analysis of operating expense control within US multifamily properties. *Property management*, 35(1), 48-66. <https://doi.org/10.1108/PM-10-2015-0053>
- Miller, S. M. (2021). Nonprofit expense management and the zero-profit threshold. *Pacific accounting review*, 33(4), 397-416. <https://doi.org/10.1108/PAR-04-2020-0043>
- Lecy, J. D., & Searing, E. A. M. (2015). Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44(3), 539-563. <https://doi.org/10.1177/0899764014527175>
- Stuhlinger, S. (2022). The Importance of Planning: How Financial Management Competencies Affect the Performance of Nonprofit Organizations. *Public administration quarterly*, 46(3), 211-237. <https://doi.org/10.37808/paq.46.3.2>
- Verbruggen, S., Christiaens, J., Reheul, A.-M., & Van Caneghem, T. (2015). Analysis of Audit Fees for Nonprofits: Resource Dependence and Agency Theory Approaches. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44(4), 734-754. <https://doi.org/10.1177/0899764014551279>
- Lu, J., Shon, J., & Zhang, P. (2020). Understanding the Dissolution of Nonprofit Organizations: A Financial Management Perspective. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 49(1), 29-52. <https://doi.org/10.1177/0899764019872006>
- Khan, S. N. (2014). Qualitative research method: Grounded theory. *International journal of business and management*, 9(11), 224-233.
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. *Australian accounting review*, 21(3), 292-301. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00143.x>
- VLAIO. (z.d.-b). Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD. Geraadpleegd op 19 april 2025, van <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/duurzaam-ondernemen/duurzaamheidsverslag/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd>

VLAIO. (z.d.-c). Waarom rapporteren over duurzaamheid?. Geraadpleegd op 19 april 2025, van <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/duurzaam-ondernemen/duurzaamheidsverslag/waaron-rapporteren-over-duurzaamheid>

Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting forum*, 40(3), 166-185. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.06.001>

Pope, J. A., Saigal, A., & Key, K. A. (2015). Do Small Nonprofit Organizations Outsource? : A First Look. *Voluntas (Manchester, England)*, 26(2), 553-573. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9447-0>

Treinta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Munik, J., & Leite, L. R. (2020). Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. *Frontiers in psychology*, 11, 1799-1799. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01799>

MacIndoe, H., & Barman, E. (2012). How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits: Exploring a Multidimensional Measure. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 42(4), 716-738. <https://doi.org/10.1177/0899764012444351>

McConville, D., & Cordery, C. (2022). Not-for-Profit Performance Reporting: A Reflection on Methods, Results and Implications for Practice and Regulation. *Voluntas (Manchester, England)*, 33(6), 1204-1210. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00411-0>

Samanthi, D., & Gooneratne, T. (2023). Bean counter to value-adding business partner: the changing role of the accountant and situated rationality in a multinational firm. *Journal of accounting & organizational change*, 19(3), 513-535. <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2022-0063>

Feiler, S., Wicker, P., & Breuer, C. (2019). Nonprofit Pricing: Determinants of Membership Fee Levels in Nonprofit Sports Clubs in Germany. *International journal of sport finance*, 14(4), 262-277. <https://doi.org/10.32731/IJSF/144.112019.06>

Lee, S., & Woronkiewicz, J. (2019). Nonprofit cash holdings and spending: The missing role of government funding. *Nonprofit management & leadership*, 29(3), 321-340. <https://doi.org/10.1002/nml.21342>

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad boekhouders binnen non-profit organisaties

Interviewleidraad

Onderzoeksvraag: *"Hoe draagt de boekhouder bij aan het optimaliseren van de allocatie van financiële middelen binnen non-profitorganisaties in België?"*

Introductie

- Mijzelf voorstellen
- Het onderzoek en onderzoeksopzet meedelen.
- Verwachte duurtijd (ongeveer 1 uur)
- Anonimiteit en vertrouwelijkheid verzekeren
- Toestemming vragen om gesprek op te nemen

Algemene achtergrondinformatie

1. Kunt u uzelf kort voorstellen?

- Functie, achtergrond, aantal jaren in de organisatie en carrière

2. Kunt u beschrijven wat de organisatie doet?

Financieel beheer

3. Wat zijn de inkomstenbronnen van uw organisatie?

- a. Hoeveel procent vertegenwoordigt elke inkomstenbron van de totale inkomsten?
- b. Zijn deze stabiel of afwisselend?
 - Indien stabiel: Hoe slaagt u erin deze inkomsten te behouden?
 - Indien wisselend: Welke impact heeft dat op het financieel beleid?

4. Hoe wordt de algemene financiële gezondheid van de organisatie geëvalueerd?

- Wie is er hier allemaal bij betrokken?

Boekhouding

5. Hoe wordt uw organisatie boekhoudkundig geclassificeerd (klein/groot) en welke verplichtingen horen daarbij?

6. Welke administratieve en boekhoudkundige taken voert u zelf uit?

- Welke uitdagingen worden ervaren bij het uitvoeren van de boekhoudkundige en administratieve taken?

7. Welke boekhoudkundige of administratieve taken worden uitbesteed?

- Waarom juist deze?
- Waarom juist deze intern gehouden?

Rapportage

Financiële ratio's

8. Wordt er in de organisatie gebruikgemaakt van financiële ratio's of indicatoren om prestaties en efficiëntie te meten?

Ja: welke indicatoren worden gebruikt? , Waarom deze?

Nee: wat is de reden daarvoor? Wordt er in de toekomst overwogen om ze te gebruiken?

9. Welke rol heeft u in het opstellen, interpreteren en presenteren van deze ratio's?

10. Worden deze ratio's voornamelijk intern besproken of ook extern meegedeeld? (met stakeholders)

Verantwoording stakeholders (financiële en niet-financiële informatie)

11. Buiten de algemene financiële rapportage, welke andere vormen van verantwoording op financieel gebied rapporteren jullie?

12. Houden jullie hierbij ook rekening met de verantwoording die een bepaalde (groep) stakeholder(s) verwacht(en)?

- Is er een bepaalde (groep) stakeholder(s) die specifieke/ speciale rapportage eisen heeft?
- Welke rol heeft u hierin?

13. Hoe wordt deze financiële informatie gedeeld met stakeholders? (rapporten, presentaties, ...)

14. Wordt er ook niet-financiële informatie gerapporteerd?

- Zo ja: Welke niet-financiële gegevens worden opgenomen?
 - o Maatschappelijke impact, duurzaamheid, projectresultaten, ...
 - o Wat is uw rol hierin?
- Zo nee: Waarom niet? Ziet u hier toekomst in?

15. Tegen welke uitdagingen loopt u aan bij rapportering van financiële en niet-financiële informatie? (tijdsdruk, wetgeving, technische kennis, systemen, personeelstekort)

Strategische betrokkenheid

16. In welke mate wordt u betrokken bij strategische of beleidsmatige beslissingen in de organisatie ? Kunt u er een voorbeeld van geven?

- Wat is uw rol hierin?
- Indien niet betrokken, denkt u dat het een gemiste kans is?

17. Welke financiële inzichten levert u aan het bestuur ter ondersteuning van strategische beslissingen?

18. In welke mate bent u betrokken bij de toewijzing en beheer van financiële middelen in de organisatie?

- Hoe ervaart u de manier waarop financiële middelen worden toegewezen en beheerd in de organisatie?
- Zijn er aspecten waarvan u denkt dat ze efficiënter zouden kunnen zijn?

19. Heeft u de bevoegdheid om financiële beslissingen (hierin) te nemen?

20. Wat ziet u als de grootste financiële uitdagingen waarmee de organisatie momenteel of in de nabije toekomst geconfronteerd wordt?

- Op welke manier probeert u hier een oplossing in te bieden?

21. Naast deze financiële verantwoordelijkheden, vervult u nog andere rollen binnen de organisatie?

- Zo ja, welke?

Afsluiting

22. Heeft u nog iets toe te voegen aan het interview of het onderwerp?

De geïnterviewden bedanken.