



*HOLLAND VAN GIJZEN*  
ADVOCATEN EN NOTARISSEN

**SPECIALE EDITIE**

# Sportvereniging en financiën

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Algemeen</b>	<b>5</b>
2.1	Inleiding	5
2.2	De sportvereniging	5
2.3	De structuur van een sportvereniging	6
2.3.1	De algemene ledenvergadering	6
2.3.2	Het bestuur	7
2.3.3	De kascommissie	7
2.4	Statuten	8
2.5	Opstellen en publiceren financiële stukken	9
<b>3</b>	<b>De financiële administratie</b>	<b>10</b>
3.1	Inleiding	10
3.2	De financiële administratie	10
3.2.1	De ledenadministratie	12
3.2.2	De salarisadministratie	12
3.3	Bewaarplicht	13

<b>4</b>	<b>Financiële beheersing</b>	<b>14</b>
4.1	Inleiding	14
4.2	Het formuleren van financieel beleid	14
4.3	Tussentijdse cijfers	15
4.4	Functiescheiding	15
4.5	Controle op inkomsten, kosten en commissies	16
4.5.1	Contributies	16
4.5.2	Sponsoring, verhuur en clubblad	17
4.5.3	Kantinekosten en -opbrengsten	17
4.5.4	Evenementen en recettes	18
4.5.5	Controle op kosten	18
4.5.6	Controle op commissies	19
4.6	Monitoren van wet- en regelgeving	19
<b>5</b>	<b>De begroting</b>	<b>21</b>
5.1	Inleiding	21
5.2	De begroting	21
5.3	De functie van de begroting	21
5.4	De verantwoordelijkheid voor de begroting	22
5.5	De totstandkoming van de begroting	22
5.6	Een voorbeeld van een begroting	23
<b>6</b>	<b>Het jaarverslag</b>	<b>25</b>
6.1	Inleiding	25
6.2	Wettelijke verplichting opstellen jaarverslag	25
6.3	De inhoud van het jaarverslag	25
6.4	De functies van een jaarverslag	25
6.5	Onderwerpen voor in het jaarverslag	26

<b>7</b>	<b>De jaarrekening</b>	<b>28</b>
7.1	Inleiding	28
7.2	De jaarrekening (BW 2 Titel 9)	28
7.2.1	De balans	29
7.2.2	De exploitatierekening	34
7.3	Kengetallen	35
7.3.1	Liquiditeitsratio	36
7.3.2	Solvabiliteitsratio	36
<b>8</b>	<b>Fraude</b>	<b>37</b>
8.1	Inleiding	37
8.2	De definitie van fraude	37
8.3	Hoe is fraude te verklaren?	37
8.4	Fraudesignalen in een sportvereniging	38
8.5	Risicoanalyse fraude	39
8.6	Wat te doen bij het vermoeden van fraude	40
<b>9</b>	<b>Corporate governance</b>	<b>41</b>
9.1	Inleiding	41
9.2	De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur	41

# 1 Inleiding

Een sportvereniging besturen doet u vrijwillig. Deze vrijwilligheid betekent echter geen vrijblijvendheid. Vanaf het moment dat u bestuurder bent, krijgt u te maken met een breed scala aan wet- en regelgeving. Het bestuurder zijn heeft tot gevolg dat u geacht wordt op de hoogte te zijn van al deze wet- en regelgeving. Om u behulpzaam te zijn met vragen waarmee u te maken krijgt, verschijnt er een reeks handzame boekjes waarin naast een stukje theorie de meest voorkomende vragen in vraag-en-antwoordvorm worden beantwoord. Deze boekjes worden uitgegeven per onderwerp.

De inhoud van deze uitgave gaat over de financiën rondom de sportvereniging.

*3 De financiële administratie*

*4 Financiële beheersing*

*5 De begroting*

*6 Het jaarverslag*

*7 De jaarrekening*

*8 Fraude*

*9 Corporate governance*

Graag verwijzen wij u ook naar ons algemene boekje Wet- en regelgeving voor sportverenigingen en het boekje Sportvereniging en fiscus. Deze boekjes zijn op te vragen via [www.ey.nl](http://www.ey.nl) (over Ernst & Young › Partner in Sport) of via [www.sport.nl/vereniging](http://www.sport.nl/vereniging).

## 2 Algemeen

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de eigenschappen en structuur van een vereniging, evenals enkele financiële aspecten.

### 2.2 De sportvereniging

Volgens de in Nederland geldende wet- en regelgeving wordt het grootste deel van alle sportverenigingen in Nederland aangemerkt als een organisatie. De vrijheid van vereniging is vastgelegd in de Nederlandse Grondwet en in het Europees Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens. Deze vrijheid houdt in dat men naar eigen inzicht verenigingen mag op- en inrichten.

De wet onderscheidt twee verschillende typen verenigingen:

1. de vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid;
2. de vereniging met volledige rechtsbevoegdheid.

Het verschil tussen een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid en een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid is dat de vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid niet wordt opgericht bij notariële akte en ook niet verplicht dient te worden ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel (KvK). De vereniging met volledige rechtsbevoegdheid wordt wel opgericht bij notariële akte (dit houdt in dat er een oprichtingsakte en statuten worden opgesteld). Tevens is inschrijving in het handelsregister van de KvK verplicht. Een ander groot verschil tussen de vereniging met volledige rechtsbevoegdheid en de vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid is dat het bestuur bij een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid naast de vereniging hoofdelijk aansprakelijk is voor de schulden van de vereniging.

Een vereniging, zo ook een sportvereniging, voldoet aan de volgende voorwaarden:

- een vereniging wordt bij meerzijdige rechtshandeling opgericht;
- een vereniging mag geen winst onder haar leden verdelen;
- een vereniging is een rechtspersoon met leden die is gericht op een bepaald doel.

Leden van een sportvereniging zijn natuurlijk de beoefenaars van sport en veelal sportliefhebbers. Uit de leden wordt door de algemene ledenvergadering een bestuur gekozen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het beleid en de dagelijkse gang van zaken.

Het doel van de sportvereniging is het aanbieden van sportfaciliteiten aan haar leden. In tegenstelling tot een commercieel bedrijf heeft een sportvereniging geen winstdoelstelling. Winst wordt niet verdeeld onder de leden, maar gebruikt om doelstellingen te realiseren, zoals het aanbieden van sportfaciliteiten, investeringen in het clubhuis, sportvelden, materialen, trainers, et cetera.

## **2.3 De structuur van een sportvereniging**

De sportvereniging kent, zoals vastgelegd in de wet, de volgende organen:

1. de algemene ledenvergadering;
2. het bestuur;
3. de kascommissie.

### **2.3.1 De algemene ledenvergadering**

De algemene ledenvergadering (ALV) bestaat uit de leden van de sportvereniging. De ALV is het hoogste orgaan binnen een sportvereniging. Aan de ALV komen alle bevoegdheden toe die niet door de wet of statuten aan andere organen zijn opgedragen.

De algemene ledenvergadering komt minimaal één keer per jaar bijeen (volgens de wet verplicht binnen zes maanden na afloop van het boekjaar). Belangrijke besluiten worden voorgelegd aan de ALV, zoals de aanstelling van een nieuw bestuur, het verlenen van decharge en het wijzigen van statuten. Alle leden zijn stemgerechtigd en kunnen hun stem uitoefenen op de ALV.

### 2.3.2 Het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen de sportvereniging, maar vooral ook voor het opstellen van beleid voor de korte en lange termijn.

Tijdens de ALV legt het bestuur aan de aanwezige leden verantwoording af over de gang van zaken in de vereniging en over het gevoerde beleid over het afgelopen jaar. Naast deze verantwoording geeft het bestuur ook inzicht in het te voeren beleid voor het komende jaar.

De verantwoording bestaat in ieder geval uit:

- de begroting (zie voor de begroting hoofdstuk 5);
- het jaarverslag (zie voor het jaarverslag hoofdstuk 6);
- de jaarrekening (zie voor de jaarrekening hoofdstuk 7).

Indien de algemene ledenvergadering tevreden is over het presteren van het bestuur, besluit zij om decharge te verlenen. Dit houdt in dat het bestuur goedkeuring heeft gekregen over het gevoerde beleid (het bestuur kan niet meer aansprakelijk worden gesteld door de vereniging voor haar bestuur over de voorgaande periode).

Het bestuur van een sportvereniging heeft veelal de volgende functionarissen: voorzitter, secretaris en penningmeester. Mogelijk schrijven de statuten nog andere bestuursfuncties voor. In de wet is niet vastgelegd op welke wijze bestuurstaken onder de bestuursleden moeten worden verdeeld. Een sportvereniging kan dit naar eigen inzicht verdelen, door middel van een bestuursbesluit of statutaire regeling. Het bestuur is gezamenlijk verantwoordelijk voor het afleggen van financiële verantwoording aan de ALV.

### 2.3.3 De kascommissie

De kascommissie heeft tot taak om de door de penningmeester opgestelde financiële verantwoording en de daaraan ten grondslag liggende (financiële) administratie te controleren. Hiervan wordt verslag uitgebracht aan de ALV. De controle wordt minstens eenmaal per jaar uitgevoerd. De kascommissie bestaat



minimaal uit twee leden. Deze leden worden door de ALV benoemd en mogen geen deel uitmaken van het bestuur. Daarnaast bevelen wij aan om, mogelijk statutair vastgelegd, eisen te stellen aan de onafhankelijkheid (bijvoorbeeld ten opzichte van de penningmeester) en de (financiële) deskundigheid van de leden van de kascommissie.

De taken van de kascommissie zijn als volgt:

- controle van de financiële verantwoording en administratie;
- verslag naar aanleiding van de controle uitbrengen aan de ALV;
- advies uitbrengen aan de ALV inzake de vaststelling van de balans en de exploitatierekening.

De commissie kan bij de controle van de financiële verantwoording gebruikmaken van een checklist.

## **2.4 Statuten**

De statuten zijn, naast de wet, regels waaraan de vereniging is onderworpen. Zoals reeds vermeld is het opstellen van statuten voor een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid wettelijk verplicht.

In de statuten moet minimaal het volgende worden vastgelegd:

- de naam van de vereniging en de gemeente in Nederland waar zij haar zetel heeft;
- het doel van de vereniging;
- de verplichtingen die de leden tegenover de vereniging hebben of de wijze waarop deze verplichtingen kunnen worden opgelegd;
- de wijze van bijeenroepen van de ALV;
- de bestemming van het batig saldo van de vereniging in geval van ontbinding of de wijze waarop de bestemming zal worden vastgesteld;
- de wijze van benoeming en ontslag van de bestuursleden.

Eenmaal opgestelde en vastgelegde statuten kunnen niet zomaar worden gewijzigd. Wijzigingen in de statuten kunnen alleen plaatsvinden door een

besluit van de ALV. Een wijziging kan worden aangenomen wanneer twee derde van de stemmers voorstemt (tenzij de statuten anders voorschrijven).

Naast de statuten hebben sportverenigingen vaak ook nog een huishoudelijk reglement. De inhoud van het reglement kan naar eigen inzicht worden ingevuld. Vanzelfsprekend mag het huishoudelijk reglement niet strijdig zijn met de statuten. De voordelen van een huishoudelijk reglement ten opzichte van statuten zijn enerzijds het eenvoudig doorvoeren van wijzigingen en anderzijds een kostenbesparing (wijzigingen in het huishoudelijk reglement hoeven in tegenstelling tot statutaire wijzigingen niet met behulp van een notaris te worden doorgevoerd).

## **2.5 Opstellen en publiceren financiële stukken**

Het bestuur van een sportclub legt door middel van het opstellen van de financiële stukken (begroting, jaarverslag en jaarrekening) verantwoording af over het gevoerde beleid. Dit is ook een verplichting die is vastgelegd in geldende wet- en regelgeving.

De ALV stelt de jaarrekening, nadat deze door het bestuur is opgemaakt, binnen acht dagen vast. Uiterlijk dertien maanden na afloop van het boekjaar moet de jaarrekening openbaar gemaakt worden. Dit houdt voor sportverenigingen met volledige rechtsbevoegdheid in dat de jaarrekening bij het handelsregister van de KvK wordt neergelegd. De wet kent echter met betrekking tot het openbaar maken een aantal vrijstellingen. Omdat sportverenigingen veelal voldoen aan deze vrijstellingen, zullen zij niet aan voornoemde verplichtingen hoeven te voldoen. Dit houdt dan in dat er geen jaarrekening bij het handelsregister van de KvK hoeft te worden neergelegd.

## **3 De financiële administratie**

### **3.1 Inleiding**

Verenigingen hebben volgens geldende wet- en regelgeving verschillende rechten en verplichtingen. Een van deze verplichtingen is het voeren van een administratie. Dit betekent onder meer de verplichting tot het jaarlijks opstellen van een financiële verantwoording. Tevens houdt het voeren van een administratie in dat onderliggende stukken ten behoeve van de financiële verantwoording worden bewaard. In dit hoofdstuk zal nader worden ingegaan op de administratieplicht van een sportvereniging.

### **3.2 De financiële administratie**

Binnen de sportvereniging is de penningmeester verantwoordelijk voor het voeren van de financiële administratie. De financiële administratie vormt de basis voor de financiële verantwoording van het bestuur waarover aan de ALV verantwoording is verschuldigd.

Aan de jaarlijkse financiële verantwoording liggen verschillende (financiële) administraties ten grondslag. Hierbij valt te denken aan de ledenadministratie, die meestal gekoppeld is aan de debiteurenadministratie, crediteurenadministratie, salarisadministratie, voorraadadministratie (kantine) en indien van toepassing administraties met betrekking tot sponsoring en/of verhuuractiviteiten. Voor het beheren van hiervoor vermelde administraties zijn veelal verschillende leden binnen de sportvereniging verantwoordelijk. Vooral voor het voeren van de salarisadministratie is specifieke deskundigheid (onder andere kennis van fiscale wet- en regelgeving) benodigd.

Het voeren van verschillende administraties is in de praktijk tijdrovend. Neem bijvoorbeeld de ledenadministratie en denk daarbij aan het verwerken van aan- en afmeldingen van leden, het versturen van contributiefacturen en het innen van contributies. Tevens is het van belang dat de ledenadministratie juist wordt verwerkt in de financiële administratie. Om deze werkzaamheden minder arbeidsintensief te maken, kan gebruik worden gemaakt van ondersteunende

software. Voorbeelden waarbij automatisering voordelen biedt zijn het automatisch versturen van contributiefacturen en het innen hiervan, de geautomatiseerde verwerking van bankafschriften, het berekenen van de salarissen (inclusief inhoudingen loonbelasting en premies sociale verzekeringen) en ten slotte interfaces (het automatisch verwerken van de mutaties van de ledenadministratie in de financiële administratie).

Wanneer verschillende werkzaamheden worden geautomatiseerd, is het van belang de betrouwbaarheid van het geautomatiseerde systeem periodiek vast te stellen. Denk hierbij aan de controle op de juiste verwerking van mutaties (bijvoorbeeld de aan- en afmeldingen van leden) en het regelmatig draaien van back-ups en het periodiek testen of de back-ups daadwerkelijk weer ingelezen kunnen worden.

De financiële administratie is hét instrument om de inkomsten en uitgaven van een sportvereniging te beheersen. Voor het voeren van een financiële administratie zijn verschillende softwarepakketten te koop die specifiek ontwikkeld zijn voor sportverenigingen. Een voorwaarde om optimaal gebruik te kunnen maken van de financiële administratie is het tijdig en met enige regelmaat verwerken van financiële mutaties. Denk hierbij aan de verwerking van bankafschriften, inkoopfacturen, et cetera.

De financiële administratie is opgebouwd uit grootboekrekeningen en eventuele kostenplaatsen. Het opnemen van kostenplaatsen in het grootboek kan handig zijn om de inkomsten en uitgaven toe te rekenen aan de verschillende binnen de sportvereniging aanwezige commissies. Belangrijk is nu dat de financiële mutaties op een juiste en consistente wijze in de grootboekrekeningen worden verwerkt. Een voorbeeld zijn de maandelijkse huurkosten. Deze worden twaalf keer in dezelfde grootboekrekening 'huurkosten' geboekt. Het belang van een dergelijke verwerking is dat daarmee betrouwbare tussentijdse cijfers kunnen worden geproduceerd, waarbij een vergelijking met de begroting en voorgaande periode(n) mogelijk is. (Zie ook par. 4.3.)

### 3.2.1 De ledenadministratie

Een belangrijke inkomstenbron van de sportvereniging vormen de contributies van haar leden. Een betrouwbare ledenadministratie is daarom essentieel. De ledenadministratie valt veelal onder de verantwoordelijkheid van de secretaris.

In verband met de privacywetgeving mogen niet alle persoonsgegevens van de leden in de ledenadministratie worden opgenomen. Tevens mogen gegevens niet zonder uitdrukkelijke toestemming van de leden aan derden worden verstrekt. Gegevens die direct betrekking hebben op de doelstelling van de sportclub, het sporten zelf, mogen wel in de administratie worden opgenomen. Dit geldt ook voor gegevens die nodig zijn voor de registratie bij een landelijke sportbond.

Wij bevelen aan om de ledenadministratie minimaal eenmaal per jaar integraal te controleren aan de hand van onderliggende documenten (zoals aan- en afmeldingsformulieren). Tevens is het van belang om te controleren of de mutaties in de ledenadministratie goed zijn verwerkt in de financiële administratie. Denk hierbij aan de opgaaf van de contributieopbrengsten in de financiële verantwoording en het controleren of alle leden contributie betalen. (Zie par. 4.5.1.)

### 3.2.2 De salarisadministratie

Als een sportvereniging personeel in dienst heeft, is het voeren van een salarisadministratie verplicht. Denk bij personeel aan trainers, een verenigingsmanager en kantinepersoneel. Een sportvereniging is werkgever indien er sprake is van een arbeidsovereenkomst.

Er is sprake van een arbeidsovereenkomst wanneer aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- er is sprake van arbeid die persoonlijk moet worden verricht;
- er is sprake van loon (in geld of in natura);
- er bestaat een gezagsverhouding, wat wil zeggen dat:
  - de vereniging, dus in feite het bestuur, als werkgever het recht heeft om opdrachten en aanwijzingen te geven over werk dat moet worden gedaan;
  - de werknemer zich aan deze opdrachten moet houden.

Bij het voeren van een salarisadministratie moet aan de volgende verplichtingen worden voldaan:

- werknemers moeten door middel van een eerstedagsmelding worden aangemeld bij de fiscus;
- de identiteit van de werknemer moet worden vastgesteld aan de hand van een geldig identiteitsbewijs (paspoort of ID-kaart);
- er bestaat een registratie waaruit blijkt welke loonbelastingtabel dient te worden toegepast;
- loon in natura (kleding, maaltijden, etc.) wordt in de administratie verwerkt;
- aan de minimumlooneis moet worden voldaan;
- er moeten vakantiedagen worden verstrekt.

Wij bevelen aan eenmaal per jaar te toetsen of de salarisadministratie voldoet aan geldende wet- en regelgeving.

Een mogelijke kostenbesparing inzake het voeren van een salarisadministratie kan worden gerealiseerd door gezamenlijk met verschillende sportverenigingen in de regio de salarisadministratie te voeren, of via de overkoepelende sportbond de salarisadministratie uit te besteden aan een professioneel salarisbureau.

### **3.3 Bewaarplicht**

Volgens wettelijke bepalingen moeten alle boeken, bescheiden en gegevensdragers gerelateerd aan de financiële administratie en de financiële verantwoording zeven jaar worden bewaard. De fiscus heeft een bewaarplicht van vijf jaar ingesteld.

Als de financiële administratie met behulp van een computer wordt gevoerd, moet de sportvereniging er tevens zorg voor dragen dat de data gedurende de bewaarperiode inzichtelijk blijven. De vereniging blijft verantwoordelijk, ook bij crashes van computer en software. Het is, zoals eerder opgemerkt, aan te raden altijd actuele back-ups op een (brand)veilige plaats te bewaren.

## 4 Financiële beheersing

### 4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de wijze waarop een sportvereniging adequaat (financieel) beheerst kan worden. Paragraaf 1 gaat in op een belangrijke taak van het bestuur: het formuleren van (financieel) beleid. Vervolgens wordt er ingegaan op controlemechanismen die noodzakelijk worden geacht binnen een sportvereniging. Deze controlemechanismen zijn gericht op een betrouwbare financiële verantwoording, het opstellen van (tussentijdse) cijfers, functiescheiding en controle op verschillende opbrengstcategorieën, kosten en uitgaven van commissies en het monitoren van relevante wet- en regelgeving.

### 4.2 Het formuleren van financieel beleid

De primaire doelstelling van een sportvereniging is het aanbieden van sportfaciliteiten aan haar leden. Het is van belang de middelen van de vereniging zodanig aan te wenden dat deze doelstelling wordt gerealiseerd. Hiervoor maakt het bestuur beleid op de korte en lange termijn. Financiële beheersing begint dan ook bij het financieel vertalen van het operationele en strategische beleid. Deze vertaling kan op de volgende manier plaatsvinden:

#### Strategisch

- Het beleid vertalen in korte- en langetermijnbegrotingen. Denk hierbij aan het toekennen van middelen aan commissies, de ontwikkeling van de contributietarieven, kantineprijzen en entreegelden, en het formuleren van de verwachte groei van sponsorcontracten.

#### Operationeel

- Zorg dragen voor een financiële administratie. Op basis hiervan worden periodiek een balans, exploitatierekening en kasstroomoverzicht opgesteld die worden vergeleken met de begroting en cijfers over de vorige periode.
- Waarborgen dat inkomsten tijdig en volledig worden ontvangen.
- Controle op de juistheid van ontvangen facturen en de betaling daarvan.

- Controle op de aanwending van de middelen die zijn toegewezen aan verschillende commissies, evenals de verantwoording daarover.
- Voldoen aan relevante wet- en regelgeving.

### **4.3 Tussentijdse cijfers**

Aan de hand van de doelstellingen van de vereniging stelt de penningmeester een begroting voor de korte en lange termijn op. (Zie ook hoofdstuk 5.)

Op basis van de financiële administratie stelt de penningmeester periodiek tussentijdse cijfers op. Tussentijdse cijfers bestaan gewoonlijk uit een balans, exploitatierekening en kasstroomoverzicht. Een belangrijke controle is de vergelijking tussen enerzijds de gerealiseerde resultaten en anderzijds de begroting, waarbij eventueel een vergelijking kan worden gemaakt met de voorgaande periode. Hierbij dienen de relevante afwijkingen te worden verklaard. Met behulp van deze analyse wordt tussentijds reeds inzicht verkregen in de mate waarin het operationele en strategische beleid van de sportvereniging financieel wordt gerealiseerd.

### **4.4 Functiescheiding**

Voor een goede beheersing is functiescheiding binnen een sportvereniging essentieel. Functiescheiding houdt verdeling van werkzaamheden in. De werkzaamheden moeten echter wel op een zodanige wijze worden verdeeld dat de verwerking van (financiële) informatie en handelingen (het aangaan van verplichtingen of het doen van betalingen) door bestuursleden of anderen betrouwbaar kunnen worden uitgevoerd en geregistreerd in de financiële administratie.

Ter verduidelijking geven we een voorbeeld. De penningmeester verwerkt maandelijks inkoopfacturen in de financiële administratie. Na verwerking zullen de facturen na vervaldatum betaald moeten worden. Als de penningmeester nu ook de betaling zou uitvoeren, bestaat het risico dat er onwenselijke betalingen (bijvoorbeeld betalingen aan privépersonen) worden uitgevoerd. Betaalvoorstellen zouden, mogelijk na controle op basis van onderliggende facturen, goedgekeurd



moeten worden door de voorzitter. Op deze wijze is een zodanige verdeling van werkzaamheden gerealiseerd dat naar alle waarschijnlijkheid betalingen op een correcte wijze worden uitgevoerd. Concreet houdt dit in dat de penningmeester controleert, maar dat feitelijke betalingen worden verricht door de voorzitter of overige bestuursleden. (Zie ook de vragen bij dit hoofdstuk.)

## 4.5 Controle op inkomsten, kosten en commissies

Om het geformuleerde beleid te realiseren heeft het bestuur middelen (contributies, kantineopbrengsten, sponsorinkomsten, etc.) ter beschikking. Hierbij is onderscheid te maken naar inkomsten uit contributies, sponsoring, kantineverkoop, verhuur van de eigen accommodatie, het clubblad en evenementen en recettes. Per inkomstenbron zullen controlemechanismen worden vermeld die eraan kunnen bijdragen dat de inkomsten ook daadwerkelijk op de bankrekening van de sportvereniging worden ontvangen. Daarnaast wordt ingegaan op de beheersing van de kosten en de uitgaven van commissies.

### 4.5.1 Contributies

Contributieopbrengsten vormen voor veel verenigingen een belangrijk aandeel van de totale inkomsten. Interessante vragen vanuit een financieel perspectief zijn:

- **Betalen alle leden en betalen zij het juiste contributietarief?**  
Sportverenigingen doen er goed aan om jaarlijks, net na de seizoenstart en aanmelding van nieuwe leden, de ledenadministratie te controleren. Hierbij worden de ledenmutaties verwerkt en de contributietarieven getoetst. Deze controles waarborgen een actuele ledenadministratie en een juiste facturatie van contributies. (Zie ook hoofdstuk 3.)
- **Betalen de leden tijdig contributie?**  
Door maandelijks een lijst op te stellen van leden die nog niet hebben betaald, kan men inzicht verkrijgen in de tijdigheid van de contributieontvangsten. Het aanmanen van leden, zowel schriftelijk als telefonisch, is in de praktijk erg effectief. Niemand verneemt graag dat hij een slechte betaler is. Nog effectiever is het innen van contributiegelden door middel van automatische incasso.

Naast de eerder genoemde vergelijking tussen actuele resultaten enerzijds en de begroting en voorgaande periode anderzijds, geven onderstaande analyses extra inzicht in de contributie-inkomsten.

- De gemiddelde inkomsten per contributiecategorie, bijvoorbeeld per pupil, aspirant, et cetera, of ingedeeld naar spelende versus niet-spelende leden.
- Contributies per categorie afgezet tegen de bijbehorende kosten. Voorbeelden van kosten zijn afdrachten aan de overkoepelende sportbond, zaal- en veldhuur, materialen en reiskosten.
- Vergelijking van contributies met sportverenigingen in dezelfde regio of met soortgelijke sportfaciliteiten.

#### **4.5.2 Sponsoring, verhuur en clubblad**

Het genereren van sponsorinkomsten is de verantwoordelijkheid van de sponsorcommissie. De penningmeester dient, door middel van een contractenregister, de volledigheid en tijdigheid van de sponsorinkomsten te waarborgen. Daarnaast wordt aanbevolen een aparte ‘sponsorbankrekening’ te hanteren voor de ontvangst van de sponsorgelden. De gerealiseerde sponsorinkomsten (op de bankrekening) worden vervolgens afgezet tegen de verwachtingen hieromtrent die volgen uit het contractenregister.

Ten aanzien van de opbrengsten uit verhuur en het clubblad, waarvoor ook overeenkomsten worden opgesteld, geldt ook dat een contractenregister de volledigheid en tijdigheid van deze opbrengsten waarborgt.

#### **4.5.3 Kantinekosten en -opbrengsten**

Het reilen en zeilen van de kantine valt onder de verantwoordelijkheid van de kantinecommissie. Belangrijke werkzaamheden bij de controle van de kantineopbrengsten zijn het uitvoeren van een controle op het contante geldverkeer en de controle van de aanwezige voorraad.

Ten aanzien van het contante geldverkeer wordt een formele kasprocedure aanbevolen. Belangrijke aspecten in een kasprocedure zijn:

- periodieke kasafstorting (op basis van een maximale kasomvang);
- het beheer en de registratie van de kas door verschillende personen;
- kastellingen geschieden altijd door minimaal twee personen;
- de kas wordt in een kluis bewaard.

Daarnaast dient de aanwezige voorraad in de kantine periodiek geteld te worden door een van de kantinecommissie onafhankelijk verenigingslid. Dit kan iemand zijn uit het bestuur. Hiermee wordt tijdig inzicht verkregen in het eventueel ontbreken van voorraad.

Extra inzicht in de kantineopbrengsten wordt verkregen door de omzet- en margeontwikkeling, eventueel uitgesplitst naar assortiment, regelmatig te analyseren. De voorzitter van de kantinecommissie verklaart vervolgens afwijkingen ten opzichte van de begroting of voorgaande periode. Een voorwaarde om deze analyse uit te kunnen voeren is wel dat de inkopen en verkopen op een juiste wijze worden verwerkt in de financiële administratie.

#### **4.5.4 Evenementen en recettes**

Indien recettes een belangrijke inkomstenbron gaan vormen is het raadzaam gebruik te maken van voorgenummerde toegangskaartjes. De toegangskaartjes worden beheerd (waaronder aanmaken en uitgeven) door een andere persoon dan de degene die de recettes in ontvangst neemt. Vervolgens is het aan te bevelen per evenement een aansluiting te maken tussen het aantal afgegeven kaartjes, receptie-inkomsten en de retour ontvangen niet-verkochte kaartjes. Bij minder omvangrijke receptie-inkomsten kan worden volstaan met een vergelijking tussen de gerealiseerde en vooraf ingeschatte inkomsten.

#### **4.5.5 Controle op kosten**

Naast het waarborgen van het tijdig ontvangen van alle verschillende inkomsten is het ook belangrijk controle uit te voeren op de kosten. Deze controle is prima te combineren met het periodiek opstellen van een balans, exploitatierekening

en kasstroomoverzicht. Relevante afwijkingen in de kosten ten opzichte van de begroting of voorgaande periode dienen te worden verkaart. Daarnaast dienen uitgaven door de verschillende commissies aan de penningmeester te worden verantwoord met onderliggende ‘bonnetjes’.

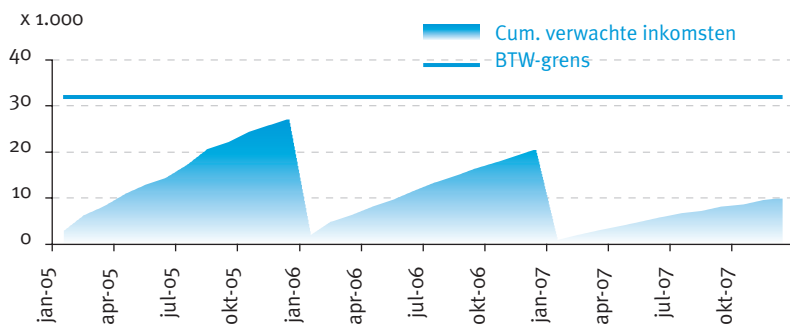
#### **4.5.6 Controle op commissies**

Een sportvereniging zal in de praktijk diverse commissies hebben die gedurende het jaar zelf hun inkomsten en uitgaven bepalen. De penningmeester zal hierop controle moeten uitvoeren. Financiële beheersing van de commissies geschiedt door het vooraf laten opstellen van begrotingen en het achteraf beoordelen van de realisatie en verantwoording (zie voorgaande controlemechanismen). Het periodiek opstellen van deze verantwoording resulteert in een continu inzicht in de financiële resultaten van de verschillende commissies. Bij (onverantwoorde) budgetoverschrijdingen worden de budgetten aangepast, en indien nodig wordt er op een andere wijze ingegrepen.

#### **4.6 Monitoren van wet- en regelgeving**

Naast een goede beheersing van de financiën binnen een vereniging is het van belang te voldoen aan de bestaande wet- en regelgeving en tijdig te anticiperen op ontwikkelingen hieromtrent. Het niet voldoen aan wet- en regelgeving kan aanzienlijke financiële risico's met zich meebrengen. Denk bijvoorbeeld aan overschrijding van de BTW-grens waardoor BTW-plicht ontstaat, of het niet voldoen aan de Drank- en Horecawet. Een overzicht van de relevante wet- en regelgeving is te vinden op de website ‘[www.sport.nl](http://www.sport.nl)’ en in de boekjes ‘Wet- en regelgeving voor sportverenigingen’ en ‘Sportvereniging en fiscus’ (door NOC\*NSF, Ernst & Young en Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen).

Een mooi voorbeeld van het combineren van de beheersing van sponsorinkomsten en het monitoren van wet- en regelgeving is het volgende plaatje. Hierbij worden de verwachte sponsorinkomsten in de tijd tevens afgezet tegen de BTW-grens zoals die geldt voor sponsorinkomsten van een sportvereniging.



## 5 De begroting

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het opstellen van een begroting en op de vraag op welke wijze deze kan bijdragen aan de realisatie van de (financiële) doelstellingen van de sportvereniging.

### 5.2 De begroting

De begroting is een financiële vertaalslag van het beleid. De begroting is ook een goed middel om de verenigingsleden in alle openheid adequaat te informeren. In veel gevallen zal de verplichting tot het jaarlijks opstellen van de begroting in de verenigingsstatuten zijn opgenomen. Het opstellen en bewaken van de begroting is de verantwoordelijkheid van de penningmeester.

### 5.3 De functie van de begroting

De belangrijkste functie van de begroting is het inzichtelijk maken hoe de uitkomsten van het beleid van het bestuur in financieel opzicht worden vertaald. De begroting laat zien op welke wijze de gestelde doelen van het bestuur financieel verwezenlijkt kunnen worden. Wij bevelen dan ook aan om niet alleen een jaarbegroting op te stellen, maar ook een begroting voor een termijn van drie tot vijf jaar.

De begroting zal jaarlijks door de ALV worden goedgekeurd (dit is meestal vastgelegd in de statuten). De begroting is dan zowel een beleidsinstrument als een controlemiddel. Na goedkeuring door de ALV is de begroting een mandaat van de leden aan het bestuur om de activiteiten zoals gepland en begroot uit te voeren en te zorgen dat de inkomsten ontvangen worden en de kosten binnen de begroting blijven.

Bij bestedingen gedurende het jaar dient de penningmeester de begroting als norm te hanteren, en dreigende overschrijdingen moet hij melden aan het bestuur. Voor de sportvereniging is de begroting ook belangrijk voor onder andere het vaststellen van de ledencontributies, de tarieven en de kaartverkoop voor het nieuwe jaar.

#### **5.4 De verantwoordelijkheid voor de begroting**

De penningmeester is verantwoordelijk voor het opstellen van de begroting. Hij zal daarbij verschillende mogelijkheden doorrekenen om de gestelde doelstellingen van het beleid te realiseren. In principe moet de begroting sluitend zijn, dat wil zeggen dat de baten en lasten in evenwicht zijn. In bijzondere situaties kan het noodzakelijk zijn om een tekort te begroten. Dit tekort wordt dan onttrokken aan de overschotten die in eerdere jaren zijn behaald. Naast een begroting gericht op baten en lasten kan het ook van belang zijn een liquiditeitsbegroting op te stellen, vooral wanneer een sportvereniging in geldnood zit, dan wel op termijn omvangrijke investeringen (bijvoorbeeld in het clubhuis) wil uitvoeren of een groot evenement wil organiseren.

#### **5.5 De totstandkoming van de begroting**

Zoals eerder vermeld wordt de begroting opgesteld door de penningmeester aan de hand van het door het bestuur geformuleerde beleid. Het is verstandig om bij de begroting een toelichting te maken met tekst en specificaties, zodat het bestuur en de ALV kunnen begrijpen waarop de begroting is gebaseerd en waar deze uit bestaat.

Voor zover de jaardoelstellingen in het geformuleerde beleid niet belangrijk afwijken van voorgaande jaren, kan de penningmeester zijn berekeningen baseren op de werkelijke cijfers van het meest recente jaar. Daarbij dient hij alert te zijn op alle mogelijke veranderingen die van invloed kunnen zijn op de te maken kosten en op de te verkrijgen opbrengsten. Denk daarbij aan veranderingen in wet- en regelgeving (fiscaal, milieu, horeca, arbo, etc.), aan veranderingen in gemeentelijk beleid ten aanzien van subsidieverstrekking, de tarieven voor zaalhuur, groenbeheer, parkeerbeleid, maar ook aan bijvoorbeeld gemeentelijke (woning)bouwplannen en daaraan gerelateerde groei van het ledenbestand. Inzicht in de ontwikkeling van het aantal sponsors, advertenties, toekomstige investeringen en het vervangen van materialen is van belang voor het opstellen van de begroting. Daarnaast raden wij aan om indien op termijn een groot evenement of een uitbreiding van de accommodatie gepland staat, een begroting

met een positief saldo op te stellen, of een afzonderlijke begroting op te stellen. Zo kan er gespaard worden voor toekomstige plannen, maar ook om mogelijke onvoorziene (financiële) tegenvallers op te kunnen vangen. Natuurlijk kan er ook een post ‘onvoorziene uitgaven’ worden opgenomen in de begroting.

## 5.6 Een voorbeeld van een begroting

In deze paragraaf wordt een eenvoudig voorbeeld gegeven voor het opstellen van een begroting.

	Realisatie 2006		Begroting 2006		Begroting 2007	
	€	%	€	%	€	%
<b>Kosten</b>						
Huur accommodatie	30.000	25	28.000	22	32.000	26
Kosten trainers en onkostenvergoedingen	10.000	8	12.000	10	14.000	12
Overige kosten	80.000	67	85.000	68	75.000	62
<b>Totaal kosten</b>	<b>120.000</b>	<b>100</b>	<b>125.000</b>	<b>100</b>	<b>121.000</b>	<b>100</b>
<b>Opbrengsten</b>						
Contributieopbrengsten	60.000	48	58.000	46	64.000	45
Subsidie gemeente	35.000	28	35.000	28	37.000	26
Sponsorinkomsten	30.000	24	33.000	26	40.000	28
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>125.000</b>	<b>100</b>	<b>126.000</b>	<b>100</b>	<b>141.000</b>	<b>100</b>
<b>Saldo begroting (tekort/overschot)</b>	<b>5.000</b>		<b>1.000</b>		<b>18.000</b>	

### Toelichting op de begroting

#### Huur accommodatie

Door een verhoging van de gemeentelijke huurtarieven in 2006 viel de zaalhuur hoger uit dan begroot. Voor 2007 zal de gemeente de huurtarieven wederom verhogen.

#### Kosten trainers en onkostenvergoedingen

Door het aantrekken van jonge trainers waren de kosten lager dan begroot. Ook hebben we niet veel onkostenvergoedingen hoeven te verstrekken omdat



de meeste wedstrijden dichtbij gespeeld zijn. Voor 2007 willen we een hoger bedrag begroten omdat na de promotie afgelopen jaar meer wedstrijden verder weg gespeeld moeten worden en er dus meer vergoedingen moeten worden uitgekeerd.

### **Overige kosten**

Doordat we zuiniger zijn omgegaan met onze materialen, zijn de kosten lager uitgevallen. In 2007 zullen er echter nog meer besparingen noodzakelijk zijn omdat de kosten voor huur en trainers stijgen. Daarnaast is de besparing noodzakelijk omdat het bestuur over drie jaar wil investeren in een eigen sporthal.

### **Contributieopbrengsten**

Als gevolg van een groeiend ledenaantal, vooral bij de jeugd, zijn de contributieopbrengsten hoger uitgekomen dan begroot. Voor 2007 wordt er rekening gehouden met eenzelfde groei als in 2006 en een verhoging van de contributietarieven met 1,5%.

### **Subsidie gemeente**

Wij hebben voldaan aan de subsidievoorwaarden voor 2006, zodat er naar verwachting geen terugbetalingsverplichting resteert aan de gemeente. Voor 2007 hebben wij een subsidieverzoek ingediend voor € 37.000. De stijging met € 2.000 wordt verklaard door een groeiend aantal activiteiten dat de sportvereniging uitvoert.

### **Sponsorinkomsten**

De lagere sponsorinkomsten dan begroot zijn het gevolg van een wanbetaler. Voor 2007 zijn er echter dankzij promotie twee nieuwe sponsors gevonden. Hierdoor worden er hogere sponsorinkomsten verwacht. In 2007 zal er tijdig worden gefactureerd om problemen door wanbetaling te voorkomen.

## 6 Het jaarverslag

### 6.1 Inleiding

Na afloop van het boekjaar moet er naast de jaarrekening ook een jaarverslag worden opgesteld. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het opstellen van het jaarverslag. Vervolgens wordt de inhoud besproken, evenals de functie en mogelijke onderwerpen die in het jaarverslag naar voren kunnen komen.

### 6.2 Wettelijke verplichting opstellen jaarverslag

Het bestuur is verplicht jaarlijks een jaarverslag op te stellen. Dit jaarverslag dient te worden goedgekeurd door de ALV.

### 6.3 De inhoud van het jaarverslag

In het jaarverslag doet het bestuur jaarlijks verslag over de gang van zaken binnen de sportvereniging en over het gevoerde beleid. Volgens geldende wet- en regelgeving dient het jaarverslag ten minste inzicht te geven in de toestand op de balansdatum, het reilen en zeilen van de sportvereniging gedurende het boekjaar, de toekomstverwachtingen en bijzondere gebeurtenissen. Overigens is het jaarverslag niet hetzelfde als de jaarrekening. De jaarrekening is een financiële verantwoording die bestaat uit een balans, een exploitatierekening en een toelichting op beide. De in het jaarverslag opgenomen (financiële) informatie dient in overeenstemming te zijn met de jaarrekening.

### 6.4 De functies van een jaarverslag

Het jaarverslag kan voor een sportvereniging verschillende functies vervullen. In de eerste plaats is het jaarverslag een verantwoordingsdocument van het bestuur aan de leden over het gevoerde beleid over het afgelopen boekjaar (seizoen). Tijdens de ALV kunnen leden vragen stellen over het jaarverslag en vervolgens het bestuur decharge verlenen. Daarnaast is het jaarverslag een informatiedocument. Het jaarverslag verschaft de leden inzicht in de ontwikkelingen die de sportvereniging doormaakt. Het jaarverslag is ook een beleidsdocument. Door het beleid voor de korte en lange termijn te vermelden alsmede een financiële vertaalslag daarvan, geeft men leden de kans zich op de hoogte

te stellen van de huidige en komende ontwikkelingen van hun sportvereniging. Doordat de verschillende opeenvolgende jaarverslagen met elkaar kunnen worden vergeleken, is het jaarverslag ook een vergelijkingsdocument. Vergelijkingen kunnen op verschillende niveaus worden gemaakt, zoals ten aanzien van de ontwikkeling van sportprestaties, de diversiteit aan sportactiviteiten, de aantallen leden en de ontwikkeling van de omzet, het resultaat en de financiële positie. Ten slotte is het jaarverslag een ‘public relations-document’. Potentiële leden en/of sponsors kunnen enthousiast raken door een attractief jaarverslag.

## 6.5 Onderwerpen voor in het jaarverslag

Buiten de hiervoor genoemde onderwerpen, kan een sportvereniging de navolgende onderwerpen in haar jaarverslag aan de orde laten komen:

- een toelichting van het bestuur op de ontwikkeling van het strategische en operationele beleid, alsmede een terugblik op het afgelopen jaar waarbij ingegaan wordt op de realisatie van de doelstellingen;
- de ontwikkeling van de sportvereniging, beschreven aan de hand van het balanced scorecard-model. Hierbij worden de sterke punten en zwakte punten alsmede kansen en bedreigingen van de sportvereniging besproken. Dit kan zich bijvoorbeeld richten op de ontwikkeling van de leden, afhankelijkheid van bepaalde geldstromen, de sportieve prestaties, contacten met lokale overheden, de financiële positie en het voldoen aan relevante wet- en regelgeving;
- een verantwoording opgesteld door de verschillende commissies (zoals de sponsor-, kantine- en technische commissie) omtrent de gerealiseerde doelstelling in het afgelopen jaar en het (seizoen)beleid voor de komende jaren;
- de ontwikkeling van de opbrengsten en het resultaat, en een toelichting op hoe deze tot stand zijn gekomen;
- de ontwikkeling van de financiële positie, zowel gericht op de liquiditeitspositie als de solvabiliteitspositie van de sportvereniging;
- de ontwikkeling van de personele bezetting uitgesplitst naar spelers en ondersteuning door vrijwilligers;
- een toelichting op bijzondere gebeurtenissen zoals de organisatie van een groot toernooi, unieke sportprestaties, et cetera.

Door middel van het jaarverslag wordt een open communicatie gecreëerd tussen het bestuur en de leden. Tevens wordt jaarlijks op gedegen wijze verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid en overeenstemming bereikt over het te voeren beleid in de komende jaren.

## 7 De jaarrekening

### 7.1 Inleiding

Zoals wij reeds hebben opgemerkt in hoofdstuk 2 legt het bestuur van een sportvereniging verantwoording voor het gevoerde (financiële) beleid af door middel van het opstellen van de financiële stukken (jaarverslag, jaarrekening en begroting). Overigens is het opstellen van een financiële verantwoording een wettelijke verplichting. In dit hoofdstuk zullen wij verder ingaan op de financiële verantwoording, in de praktijk ook wel jaarrekening genoemd. Wij gaan in op het doel van de jaarrekening en vervolgens zal aan de hand van voorbeelden de jaarrekening verder worden toegelicht.

### 7.2 De jaarrekening (BW 2 Titel 9)

Het doel van de jaarrekening is informatie verschaffen over de financiële positie en resultaten van de sportvereniging aan de belanghebbenden. In de praktijk zijn de belanghebbenden de ALV, werknemers en mogelijke geldschieters.

Het opstellen van een jaarrekening in overeenstemming met de wet is verplicht voor commerciële sportverenigingen die in twee opeenvolgende jaren een netto-omzet van meer dan € 3,65 miljoen hebben behaald.

De jaarrekening is een financiële weergave van de gebeurtenissen die zich in een bepaalde periode bij de sportvereniging hebben voorgedaan. In de wet is opgenomen dat de jaarrekening een getrouw beeld van de financiële toestand moet geven. Dit houdt in dat gebruikers van de jaarrekening economisch verantwoorde beslissingen kunnen nemen op grond van de verstrekte informatie.

De jaarrekening bestaat uit een balans, een exploitatierekening en een toelichting op beide. De balans geeft een overzicht van de bezittingen en schulden van de sportvereniging aan het einde van het boekjaar. De exploitatierekening geeft het resultaat van de sportvereniging weer, dat bestaat uit de opbrengsten minus de kosten.

### 7.2.1 De balans

De balans geeft de financiële positie van de sportvereniging op een willekeurig moment weer. Aan de debetzijde van de balans zijn de bezittingen van de sportvereniging opgenomen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen vaste en vlottende activa. Vaste activa zijn langer dan een jaar verbonden aan een sportvereniging. Vlottende activa zullen gewoonlijk binnen één jaar door de sportvereniging ontvangen worden.

Aan de creditzijde zijn de verplichtingen van de sportvereniging opgenomen. De splitsing tussen langlopende en kortlopende schulden is eveneens gebaseerd op de looptijd van de verplichtingen. Het onderscheid tussen activa en passiva korter en langer dan één jaar dient om de lezer van de jaarrekening inzicht te geven in de liquiditeitspositie van de sportvereniging.

Het saldo van de activa en passiva is het eigen vermogen. Het eigen vermogen is geen zak met geld, maar geeft weer in hoeverre de sportvereniging in staat is mogelijke financiële tegenvallers op te vangen.

Wij zullen de verschillende balansposten bespreken aan de hand van een voorbeeld:

<b>Balans per 31-12-2006 (* € 1.000)</b>			
<b>Debetzijde (activa)</b>		<b>Creditzijde (passiva)</b>	
<b>Vaste activa</b>		<b>Eigen vermogen</b>	
Materiële vaste activa	1.400	Eigen vermogen	1.100
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>1.400</b>	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>1.100</b>
<b>Vlottende activa</b>		<b>Lang vreemd vermogen</b>	
Voorraden	200	Langlopende schulden	400
Vorderingen	100	<b>Totaal lang vreemd vermogen</b>	<b>400</b>
Overlopende activa	100		
Liquide middelen	200	<b>Kort vreemd vermogen</b>	
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>600</b>	Kortlopende schulden	300
		Overlopende passiva	200
		<b>Totaal kort vreemd vermogen</b>	<b>500</b>
<b>Balanstotaal</b>	<b>2.000</b>	<b>Balanstotaal</b>	<b>2.000</b>

## Vaste activa

Onder de vaste activa vallen de financiële vaste activa en materiële vaste activa. Onder de financiële vaste activa vallen leningen aan derden, belangen in derden, et cetera. In de praktijk zal dit echter niet vaak voorkomen bij sportverenigingen. Wij gaan hier dan ook niet verder op in. Daarentegen komen materiële vaste activa wel vaak voor. Onder de materiële vaste activa vallen onder andere in eigendom zijnde gebouwen, sportvelden, materialen, kantine- en clubhuisinventaris.

De materiële vaste activa worden veelal bijgehouden op een activastaat. Op de activastaat staan de verschillende vaste activa in eigendom van de sportvereniging weergegeven.

Een voorbeeld van een activastaat kan als volgt worden weergegeven:

	Clubhuis	Sporthal
(in duizenden)	€	€
Aanschafwaarde 1-1-2006	250	1.000
Cumulatieve afschrijvingen t/m 2005	0	0
<b>Boekwaarde per 1-1-2006</b>	<b>250</b>	<b>1.000</b>

Investerings	0	200
Desinvesterings	0	0
Afschrijvingen	(10)	(40)
	<b>10</b>	<b>160</b>

Aanschafwaarde 31-12-2006	250	1.200
Cumulatieve afschrijvingen t/m 2006	(10)	(40)
<b>Boekwaarde per 31-12-2006</b>	<b>240</b>	<b>1.160</b>

De waarde in de activastaat is in overeenstemming met de waarde op de balans. Aangezien de activastaat een overzicht is van alle eigendommen van een sportvereniging (ook reeds volledig afgeschreven activa) adviseren wij u om jaarlijks te controleren of alle activa op de activastaat nog daadwerkelijk aanwezig zijn.

Over materiële vaste activa (met een beperkte gebruiksduur) wordt afgeschreven. De jaarlijkse afschrijvingslast wordt bepaald op basis van de economische gebruiksduur. In de balans van ons voorbeeld zijn onder andere een clubhuis en sporthal opgenomen, die in 25 jaar worden afgeschreven. De jaarlijkse afschrijvingslast (op basis van de aanschafwaarde per 1-1-2006) bedraagt dan € 48.000 (dat wil zeggen € 1,2 miljoen gedeeld door 25 jaar). Door het afschrijven worden de kosten over de gebruiksduur verdeeld. Bovendien vormen de jaarlijkse afschrijvingen een reservering waarmee na afloop van de gebruiksduur opnieuw kan worden geïnvesteerd.

### **Vlottende activa**

Tot de vlottende activa behoren de voorraden, vorderingen, liquide middelen en overlopende activa.

Onder voorraden bij een sportvereniging vallen onder andere de kantinevoorraden. In het kader van de beheersing van de kantinevoorraden dient de aanwezige voorraad periodiek geteld te worden door een onafhankelijk verenigingslid. Na het tellen dienen eventueel geconstateerde verschillen te worden verklaard. Het tellen van de voorraden geeft meer zekerheid over de beheersing van de voorraden, maar ook over of er mogelijk sprake is van fraude (indien voorraden zonder aanwijsbare reden niet meer aanwezig zijn). Zie voor fraude hoofdstuk 8.

De balanspost 'voorraden' betreft de geregistreerde voorraad maal de verkrijgingsprijs.

De vorderingen van de sportclub zullen hoofdzakelijk bestaan uit vorderingen op de leden (contributies), alsmede op de sponsors (sponsorgelden). Het is in het belang van de sportvereniging dat de openstaande vorderingen zo laag mogelijk zijn. Een actief aanmaningsbeleid is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Door regelmatig een lijst met openstaande vorderingen uit de debiteurenadministratie te draaien, houdt u inzicht in de achterstanden. De penningmeester kan vervolgens bijvoorbeeld bij vorderingen die ouder zijn dan één maand een aanmaning versturen naar het betreffende lid. Indien vorderingen ouder zijn dan twee maanden, kan er telefonisch contact worden gezocht met het betreffende lid.



Om het saldo van de openstaande vorderingen zo laag mogelijk te houden bevelen wij u aan om contributieontvangsten voorafgaande aan het boekjaar per automatische incasso te innen.

De liquide middelen betreffen het totaal van de saldi op de verschillende bankrekeningen en het kassaldo.

Inzake de bevoegdheden bij de bank raden wij aan twee bestuursleden betalingsbevoegdheden te geven tot een bepaald grensbedrag (bijvoorbeeld € 5.000). Tot dit bedrag kunnen de bestuursleden dan zelfstandig betalingen uitvoeren. Boven dit bedrag zijn er twee handtekeningen noodzakelijk.

Met betrekking tot het kassaldo is het aan te raden een kasprocedure op te stellen, waarin onder andere de volgende zaken worden vastgelegd:

- periodieke kasafstorting;
- beheer en registratie van de kas door verschillende personen;
- kastelling altijd door twee personen;
- bewaring van de kas in een afgesloten kluis;
- maximale omvang van de kas (bijvoorbeeld € 1.000), waarbij overtollige kasgelden direct dienen te worden afgestort.

Onder de overlopende activa worden de vooruitbetaalde en nog te ontvangen bedragen opgenomen. Een voorbeeld van een vooruitbetaald bedrag is een voorschot op de energiekosten voor 2007 dat reeds in 2006 is betaald. Een voorbeeld van een nog te ontvangen bedrag is een toezegging gedaan in 2006 van sponsorgelden die pas in 2007 worden ontvangen.

### **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen is de sluitpost van de balans en betreft dus het saldo van de activa, schulden en voorzieningen. Afhankelijk van de afspraken opgenomen in de statuten kan het positieve dan wel negatieve resultaat van de sportclub ten gunste respectievelijk ten laste van het eigen vermogen worden gebracht.

## **Vreemd vermogen**

De schulden bestaan uit de per balansdatum bestaande en vaststaande verplichtingen die gewoonlijk door betaling worden afgewikkeld. Algemeen geldt dat indien de betalingstermijn langer dan een jaar is, de schuld als lang vreemd vermogen moet worden gerubriceerd. Verplichtingen met een betalingstermijn korter dan een jaar vallen onder het kort vreemd vermogen.

Het lang vreemd vermogen bestaat veelal uit langlopende verplichtingen zoals bijvoorbeeld een lening van de bank. Kenmerken van lang vreemd vermogen zijn verschuldigde rente en de verplichting tot periodieke aflossing.

Onder het kort vreemd vermogen vallen bijvoorbeeld alle inkoopfacturen die nog niet in 2006 zijn betaald, maar ook de verplichtingen aan de fiscus die uit de salarisadministratie voortvloeien (bijvoorbeeld af te dragen loonheffing en sociale lasten). De overlopende passiva zijn veelal direct gerelateerd aan het kort vreemd vermogen. Onder de overlopende passiva worden de vooruitontvangen en nog te betalen bedragen verantwoord. De overlopende passiva zullen worden verduidelijkt met een tweetal voorbeelden.

- **Voorbeeld vooruitontvangen bedrag:**

Stel, een lid betaalt zijn of haar contributie over 2007 in 2006. De opbrengst dient dan pas in 2007 te worden verantwoord. Omdat het geld echter al binnen is op de bankrekening, dienen de liquide middelen al wel te worden ingeboekt. De sportclub heeft nu een schuld tegenover het lid. De contributie over 2007 is immers betaald terwijl het boekjaar 2007 nog niet is begonnen. De contributie wordt tijdelijk als vooruitontvangen bedrag op de balans opgenomen en in het nieuwe boekjaar ten gunste van de opbrengsten gebracht.

- **Voorbeeld nog te betalen bedrag:**

Gedurende het jaar worden ten aanzien van de energiekosten maandelijks voorschotnota's ontvangen. De eindafrekening volgt pas in januari van het volgende boekjaar. De energiekosten hebben betrekking op 2006, maar zullen deels pas worden betaald in 2007.

### 7.2.2 De exploitatierekening

De exploitatierekening geeft het resultaat weer over een bepaalde periode als zijnde het saldo van de opbrengsten en kosten.

Wij zullen de verschillende posten in de exploitatierekening bespreken aan de hand van een voorbeeld.

	2006
	€
<b>Opbrengsten</b>	
Contributieopbrengsten	60.000
Subsidie gemeente	35.000
Sponsorinkomsten	30.000
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>125.000</b>
<b>Kosten</b>	
Huur accommodatie	30.000
Kosten trainers en onkostenvergoedingen	10.000
Overige kosten	80.000
<b>Totaal kosten</b>	<b>120.000</b>
<b>Resultaat 2006</b>	<b>5.000</b>

#### Opbrengsten

Een sportvereniging kent veelal verschillende opbrengstcategorïeën. Hierbij valt te denken aan contributies, sponsorinkomsten, verhuur, verkoop van het clubblad, kantineopbrengsten, opbrengsten uit evenementen en recettes.

Een van de belangrijkste opbrengstcategorïeën van een sportvereniging zijn de contributies. Contributie is de periodieke (maandelijkse/jaarlijkse) financiële bijdrage van een lid aan de sportclub. Voor de bepaling van de contributieopbrengsten is het belangrijk om te bepalen of alle leden contributie betalen en of zij het juiste tarief betalen. Wij adviseren daarom om minimaal eenmaal per jaar de gehele ledenadministratie integraal te controleren en aan te sluiten op de financiële administratie.

Naast de contributie-inkomsten kennen sportverenigingen veelal nog inkomsten uit sponsorgelden en subsidies van gemeenten.

Het is aan te bevelen de sponsorcontracten te registreren in een contractenregister. Tevens raden wij u aan een aparte bankrekening voor sponsorgelden aan te houden. De ontvangen sponsorgelden dienen namelijk periodiek te worden afgezet tegen de begrote sponsorgelden.

De ontvangen subsidies dienen te worden afgestemd met de ontvangen beschikkingen. Let op het mogelijke risico van terugbetaling bij het niet voldoen aan de subsidievoorwaarden.

### **Algemeen**

Het is belangrijk dat bij het opmaken van de exploitatierekening de opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### **Kosten**

Sportverenigingen kennen een groot scala aan kosten. Te denken valt aan huurkosten, personeelskosten, inkoopkosten ten behoeve van de kantine, energiekosten, et cetera.

Het belangrijkste controlemiddel van de kosten zijn de cijferbeoordelingen ten opzichte van het vorige boekjaar, maar vooral ten opzichte van de begroting.

### **Resultaat**

Het resultaat in een bepaald boekjaar wordt bepaald door de kosten af te trekken van het saldo van de opbrengsten. Afhankelijk van wat in de statuten is opgenomen zal het resultaat worden toegevoegd aan het eigen vermogen, of zal er een andere bestemming voor worden gezocht. Het resultaat mag in géén geval worden uitgekeerd aan de leden.

## **7.3 Kengetallen**

Naast de verantwoordingsfunctie van het bestuur heeft de jaarrekening nog een andere functie.

De jaarrekening zegt namelijk ook iets over de financiële positie van de sportclub. Er valt namelijk uit op te maken of de sportclub op lange dan wel korte termijn

aan al zijn schulden kan voldoen. De meest gebruikte ratio's of kengetallen om een indruk te krijgen van de financiële positie van een onderneming zijn de liquiditeitsratio en de solvabiliteitsratio.

### 7.3.1 Liquiditeitsratio

De liquiditeitsratio geeft de verhouding tussen de direct beschikbare gelden en de direct opeisbare schulden weer. Hoe hoger de liquiditeitsratio, hoe beter. Indien het cijfer van de liquiditeitsratio onder de 1 ligt, zijn er op korte termijn niet voldoende gelden aanwezig om te voldoen aan de direct opeisbare schulden, met als gevolg dat de continuïteit van de club in gevaar zou kunnen komen.

De liquiditeitsratio van de sportvereniging uit ons voorbeeld kan als volgt worden bepaald:

$$\text{Vlottende activa/kort vreemd vermogen} = 600/500 = 1,2$$

De sportvereniging beschikt dus over voldoende liquide middelen om op korte termijn aan haar verplichtingen te kunnen voldoen.

### 7.3.2 Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft aan in hoeverre de sportvereniging financieel onafhankelijk is. Bestaat het vermogen van de club geheel uit eigen vermogen, dan is de solvabiliteit 100%. Hoe groter de afhankelijkheid van de club van vreemd vermogen, des te lager de solvabiliteit.

De solvabiliteitsratio van de sportvereniging uit ons voorbeeld kan als volgt worden bepaald:

$$\text{Eigen vermogen/totaal vermogen} = 1.100/2.000 = 0,55$$

In ons voorbeeld is de sportvereniging derhalve voor 45% afhankelijk van vreemdvermogensverschaffers.

## 8 Fraude

### 8.1 Inleiding

Fraude is een actueel onderwerp. Ter illustratie geven we een voorbeeld. De penningmeester neemt voor privédoeleinden gelden op van de sportvereniging. Dit wordt pas een jaar later, bij het opstellen van de financiële verantwoording, ontdekt. Inmiddels is de penningmeester vertrokken en de sportvereniging kan fluiten naar haar centen. In dit hoofdstuk zal op het begrip fraude worden ingegaan. Vervolgens geven we aan hoe het voorkomen van fraude kan worden verklaard. Daarna gaan we in op veelvoorkomende fraudes, maatregelen om fraude te voorkomen en manieren om een inventarisatie te maken van mogelijke frauderisico's binnen de sportvereniging.

### 8.2 De definitie van fraude

Opmerkelijk genoeg bestaat er geen eenduidige definitie van het begrip fraude. Het begrip fraude komt bijvoorbeeld niet in het Wetboek van Strafrecht voor, maar het begrip bedrog wel! Andere begrippen die met fraude geassocieerd kunnen worden zijn: opzettelijk, onjuiste voorstelling van zaken en onrechtmatig.

Een mogelijke definitie van fraude is: een opzettelijke handeling door één of meer personen waarbij misleiding wordt gebruikt om een onrechtmatig of onwettig voordeel te behalen.

### 8.3 Hoe is fraude te verklaren?

Fraude komt in veel vormen voor. Bij een sportvereniging kan fraude voorkomen door diefstal van kasgeld, maar ook het meenemen van materialen of consumpties uit de kantine. Hoe valt frauduleus handelen van mensen nu te verklaren? Een klassieke uitspraak is: 'De gelegenheid maakt de dief.' Wanneer de mogelijkheid aanwezig is om fraude te plegen, is het risico groot dat er ook fraude zal worden gepleegd. Naast gelegenheid heeft de fraudepleger ook een motief. Dit is een stimulans of druk om frauduleus te handelen. Geldgebrek is een voor de hand liggend motief. Ten slotte is rechtvaardiging de doorslaggevende factor. Een rechtvaardiging voor frauduleus gedrag is bijvoorbeeld: 'Ik doe zo

veel vrijwilligerswerk voor de vereniging, ik mag best vijftig euro uit de kas halen.’  
Samenvattend kan worden gesteld dat verklarende elementen voor fraude zijn:

- gelegenheid;
- druk;
- rechtvaardiging.

Deze drie begrippen tezamen worden ook wel de fraudedriehoek genoemd. Indien één van de drie elementen niet aanwezig is, zal er naar alle waarschijnlijkheid geen fraude plaatsvinden. Het makkelijkst voor een sportvereniging is dan ook om de gelegenheid zo veel mogelijk te beperken, voornamelijk omdat druk en rechtvaardiging moeilijk uit te sluiten zijn, omdat deze niet of nauwelijks zijn te beïnvloeden door de sportvereniging.

#### **8.4 Fraudesignalen in een sportvereniging**

Fraudeurs zijn altijd heel creatief in het plegen van fraude. Wanneer moet u als bestuur van een sportvereniging alert zijn op fraudesignalen? Hierna volgen signalen die op mogelijke fraude duiden.

Fraude met geld:

- regelmatig terugkerende kasverschillen of altijd tot op de cent kloppende kassen in de kantine;
- veel onjuiste kassa-aanslagen;
- veel kassakortingen;
- kasstaten met fouten;
- kasstaten die vaak te laat worden opgemaakt;
- kasafstorting die eerst thuis bewaard worden voordat ze bij de bank worden afgestort;
- onregelmatigheden bij bankafstorting;
- kasuitgaven die vaak niet worden onderbouwd met bonnetjes of andere bescheiden;
- dubbele of meervoudige uitgaven van dezelfde omvang;
- bovenmatig crediteren en/of retourboekingen in de kasadministratie;
- onjuiste declaraties.

Fraude met materiaal of kantineartikelen:

- materiaal is snel kwijt;
- bij het tellen van de kantineartikelen zijn er regelmatig grote verschillen, of helemaal nooit;
- vaak lege verpakkingen in het magazijn van de kantine;
- veel artikelen zijn beschadigd;
- artikelen liggen vaak op verschillende en merkwaardige plaatsen;
- vrijwilligers zijn op niet-reguliere tijden in de kantine;
- het alarm in de kantine is vaak uitgeschakeld;
- inbraken in de kantine met onduidelijke schade.

Fraude in de administratie:

- de administratie is niet bijgewerkt;
- de subadministraties (debiteuren-, kas- en crediteurenadministratie) sluiten niet aan op de financiële administratie;
- er worden veel boekingen via het memoriaal gemaakt;
- veel creditboekingen in de administratie;
- de onkostenbonnetjes of kilometerverantwoordingen zijn onjuist;
- betalingen worden altijd en alleen door dezelfde persoon gedaan;
- het betalen van 'fake-facturen'.

Uit de opsommingen hierboven blijkt dat fraude in een grote verscheidenheid kan voorkomen bij sportverenigingen. In feite zijn dit allemaal mogelijkheden om fraude te plegen in uw sportvereniging.

## **8.5 Risicoanalyse fraude**

Om het risico van fraude te beperken adviseren wij het bestuur van de sportvereniging om een brainstormsessie te houden om de mogelijkheden om fraude te plegen, in kaart te brengen. Het bestuur maakt in feite een frauderisicoanalyse. Naar aanleiding van de frauderisicoanalyse wordt onderzocht of er binnen de sportvereniging reeds voldoende maatregelen getroffen zijn ter beperking van fraude, of dat het noodzakelijk is om extra maatregelen te treffen.



Maatregelen om de mogelijkheid van fraude zo veel mogelijk tegen te gaan zijn:

- het instellen van een kasprocedure en deze periodiek toetsen. Dit houdt onder meer in dat de kas niet op overvalmomenten geteld wordt aan het einde van een avond;
- de voorraad in de kantine en de materialenvoorraad periodiek tellen en controleren of de getelde aantallen overeenkomen met de administratie;
- de financiële administratie altijd tijdig bijwerken. Merkwaardige ontwikkelingen vallen op en zo kan er snel actie worden ondernemen.

## **8.6 Wat te doen bij het vermoeden van fraude**

Bij het vermoeden van fraude is het van belang dat het bestuur snel en adequaat optreedt. Hierbij komt een calamiteitenplan van pas. Een calamiteitenplan bevat de volgende onderdelen:

- vaststellen wie het onderzoek naar de fraude zal leiden;
- vaststellen op welke wijze het onderzoek naar de fraude zal plaatsvinden;
- uitwerken van de onderzoeksmethode;
- de samenwerking met de politie;
- aangifte en publiciteit.

Werken met een calamiteitenplan zorgt ervoor dat mogelijke fraude snel in kaart wordt gebracht, waardoor mogelijke onrust in de sportvereniging snel in de kiem wordt gesmoord.

## 9 Corporate governance

### 9.1 Inleiding

NOC\*NSF heeft in november 2003 besloten een onafhankelijke commissie in te stellen om aanbevelingen op te stellen voor goed bestuur. Dit heeft geresulteerd in 'De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur'. De aanleiding voor deze aanbevelingen was vooral gelegen in de mondiale en nationale ontwikkelingen. In die tijd haalden helaas bedrijven het nieuws als gevolg van enorme bedrijfsfraudes, die soms hebben geleid tot hun ondergang. Voorbeelden hiervan zijn Enron, Parmalat en Ahold. Als reactie hierop zijn er gedragscodes in het leven geroepen. In Nederland is de bekendste de Code Tabaksblat. Omdat NOC\*NSF mee wil bewegen met de huidige dynamische samenleving, heeft deze organisatie de code voor goed sportbestuur opgesteld.

### 9.2 De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur

De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur bestaan logischerwijs uit dertien aanbevelingen aan de hand waarvan sportbesturen kunnen zorgen voor goed sportbestuur. Vooral aanbeveling 3 heeft een financieel karakter. Deze aanbeveling luidt als volgt: *Het bestuur zorgt voor een goed financieel beleid en een passende administratieve organisatie, vastgelegd in een financieel statuut.* Daarbij zorgt het bestuur ervoor dat (best practices):

- hierin gedetailleerd de planning- en control-cyclus is beschreven;
- de organisatie de ALV een geconsolideerde balans en jaarrekening voorlegt;
- het een verantwoord vermogensbeheer voert in overeenstemming met de doelstellingen van de sportvereniging;
- het voorafgaand aan het aangaan van voor de sportvereniging belangrijke en grote verplichtingen, een adequate risicoanalyse uitvoert. Deze analyse moet het bestuur voorleggen aan de ALV of een door de ALV gemandateerde commissie in het geval dat het gaat om verplichtingen die statutair zijn onderworpen aan de goedkeuring van de ALV;

- de organisatie een externe accountant heeft die door de ALV, op voordracht van het bestuur, wordt benoemd. Het bestuur zorgt ervoor dat het jaarlijks met de accountant overlegt. Hetzelfde geldt voor de kas- of financiële commissie van de ALV;
- de organisatie zorg draagt voor een goed beheer van aansprakelijkheidsrisico's van deelnemers.

De hierboven vermelde opsomming kan het bestuur van een sportvereniging eenvoudig toepassen. Natuurlijk kan het bestuur ook eens met een accountant overleggen; het gaat immers om sponsorgelden, contributies en opbrengsten van vrijwilligers en sponsors die worden toevertrouwd aan het bestuur.



*HOLLAND VAN GIJZEN*  
ADVOCATEN EN NOTARISSEN

**SPECIALE EDITIE**

# Vragen over sportvereniging en financiën

# Inhoudsopgave vragen

<b>1</b>	<b>Algemeen</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>De financiële administratie</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Financiële beheersing</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Begroting</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Jaarverslag</b>	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>De jaarrekening</b>	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>Fraude</b>	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>Corporate governance</b>	<b>28</b>

# 1 Algemeen

## 1 Wat moet ik afwegen bij de keuze tussen een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid of volledige rechtsbevoegdheid?

De vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid wordt niet opgericht bij notariële akte en hoeft ook niet te worden ingeschreven in het handelsregister van de KvK. De vereniging met volledige rechtsbevoegdheid wordt wel opgericht bij notariële akte en moet tevens worden ingeschreven in het handelsregister van de KvK.

De voordelen van de vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid zijn derhalve de eenvoud van de oprichting en de lage kosten die hiermee gemoeid zijn. Nadelen daarentegen zijn dat voor buitenstaanders niet altijd duidelijk is dat het om een vereniging gaat en dat taken en bevoegdheden soms onduidelijk zijn. Tevens zijn bestuurders in principe hoofdelijk aansprakelijk bij een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid. Dit betekent dat u privé aangesproken kunt worden als de vereniging niet aan haar verplichtingen kan voldoen.

## 2 Mag ik als bestuurder geld uitkeren aan de leden?

Nee. Een sportvereniging mag in géén geval gelden verdelen onder haar leden.

## 3 Wie roept de ALV jaarlijks bijeen?

Het bestuur roept minimaal eenmaal per jaar de ALV bijeen. Deze oproep kan bijvoorbeeld in het clubblad geplaatst worden. Overigens kunnen ook de leden de ALV bijeenroepen.

## 4 Is het bijeenroepen van de ALV verplicht?

Ja. De wet schrijft voor dat de ALV minimaal eenmaal per jaar bijeengeroepen moet worden (volgens de wet verplicht binnen zes maanden na afloop van het boekjaar).

## 5 Door middel van welke financiële stukken kan het bestuur verantwoording afleggen?

Het bestuur kan verantwoording afleggen door middel van de volgende financiële verantwoordingen:

- de begroting;
- het jaarverslag;
- de jaarrekening.

## 6 Wie stel ik in het bestuur verantwoordelijk voor het opstellen van de financiële verantwoording?

Het bestuur is gezamenlijk verantwoordelijk voor de financiële verantwoording aan de ALV. De penningmeester is in de praktijk echter meestal de uitvoerder en deskundige op dit terrein. Het is raadzaam dat de penningmeester met enige regelmaat het bestuur informeert over de financiële gang van zaken.

## 7 Wie stelt de kascommissie samen?

De kascommissie wordt door de ALV gekozen en benoemd.

## 8 Mag ik als lid weigeren om in de kascommissie zitting te nemen?

Ja, dit mag. Geen enkel lid is verplicht zitting te nemen in de kascommissie.

## 9 Mag ik meer dan twee jaar zitting nemen in de kascommissie?

Ja, dit mag en heeft zelfs de voorkeur. Een voorwaarde is wel dat de ALV het lid elk jaar opnieuw benoemt. Tevens is het aan te bevelen dat het lid onafhankelijk en financieel deskundig is.

## 10 Hoe voert de kascommissie controle uit op de financiële verantwoording?

De kascommissie dient aan een aantal zaken aandacht te besteden.

### **Vorbereiding:**

- kennismaken van notulen van bestuursvergaderingen en van mededelingen in het clubblad;

- nagaan of alle financiële stukken zijn opgeleverd (balans, exploitatierekening en begroting);
- vergelijken van de begroting met de werkelijke cijfers en proberen de afwijkingen te begrijpen uit de verklaringen van de penningmeester.

#### **Uitvoering:**

- controle van de opbrengsten, kosten en de verschillende balansposten (zie hiervoor de vragen bij de jaarrekening).

#### **Afsluiting:**

- bespreken van geconstateerde fouten met de penningmeester (in geval van kleine fouten) en/of het bestuur (in geval van grotere fouten);
- opstellen en ondertekenen van het verslag van bevindingen ten behoeve van de ALV.

### **11 Hoe ziet het verslag van de kascommissie aan de ALV eruit?**

In het verslag moet naar voren komen op welke wijze de controle is uitgevoerd en moet melding worden gemaakt van de bevindingen daaromtrent. Het verslag eindigt met de conclusie dat de kascommissie al dan niet kan instemmen met de financiële verantwoording. Is dat het geval, dan vormt deze conclusie tevens een advies aan de ALV om het bestuur decharge te verlenen.

### **12 Wat doe ik als ik, als lid van de kascommissie, tijdens de controle onjuistheden tegenkom?**

Indien er tijdens de controle fouten worden geconstateerd is het aan te bevelen deze fouten voor te leggen aan de penningmeester en/of het bestuur (indien het fouten van grote omvang zijn). De penningmeester en/of het bestuur kan dan besluiten de geconstateerde fout aan te passen. Indien de penningmeester en/of het bestuur de fout niet wil aanpassen, wordt de ALV hiervan in kennis gesteld. Afhankelijk van de aard van de fout (grootte van de fout en of er opzet in het spel is) dienen er aanvullende stappen te worden ondernomen. (Zie hoofdstuk 9.)



### **13 Aan welke eisen moeten de statuten minimaal voldoen?**

In de statuten wordt minimaal het volgende vastgelegd:

- de naam van de vereniging en de gemeente in Nederland waar zij haar zetel heeft;
- het doel van de vereniging;
- de verplichtingen die de leden tegenover de vereniging hebben of de wijze waarop deze verplichtingen kunnen worden opgelegd;
- de wijze van bijeenroepen van de ALV;
- de bestemming van het batig saldo van de vereniging in geval van ontbinding of de wijze waarop de bestemming zal worden vastgesteld;
- de wijze van benoeming en ontslag van de bestuursleden.

### **14 Kan ik statuten op elk willekeurig moment wijzigen?**

Nee. Eenmaal opgestelde en vastgelegde statuten kunnen niet zonder meer worden gewijzigd. Wijzigingen in de statuten moeten door de ALV tijdens een ledenvergadering officieel worden goedgekeurd. Een wijziging kan worden aangenomen wanneer twee derde van de stemmers voorstemt (tenzij de statuten anders voorschrijven).

### **15 Welke voordelen heeft een huishoudelijk reglement?**

De voordelen van een huishoudelijk reglement ten opzichte van statuten zijn enerzijds het eenvoudig doorvoeren van wijzigingen en anderzijds een kostenbesparing. Het eenvoudig doorvoeren van wijzigingen ligt in het feit dat wijzigingen in het huishoudelijk reglement niet hoeven te worden voorgelegd aan de ALV. De kostenbesparing is het gevolg van het feit dat wijzigingen in het huishoudelijk reglement, in tegenstelling tot wijzigingen in de statuten, niet met behulp van een notaris hoeven te worden doorgevoerd.

### **16 Is het opstellen van financiële stukken verplicht?**

Ja. Het opstellen van financiële stukken, waaronder begroting, jaarverslag en jaarrekening, wordt door de wet verplicht gesteld.

### **17 Ben ik verplicht de financiële stukken openbaar te maken?**

Afhankelijk van de grootte van uw sportvereniging bestaat de wettelijke verplichting de financiële stukken openbaar te maken. Indien de netto-omzet van uw sportvereniging minder dan € 3,65 miljoen bedraagt, bent u niet verplicht de financiële stukken openbaar te maken. Indien de netto-omzet van uw sportvereniging meer dan € 3,65 miljoen bedraagt (maar minder dan € 7,3 miljoen), heeft slechts een beperkte balans met toelichting openbaar te worden gemaakt.

## 2 De financiële administratie

### 18 Ben ik als bestuurder verantwoordelijk voor de financiële administratie?

Als bestuur bent u gezamenlijk verantwoordelijk voor de financiële administratie van uw sportvereniging. De penningmeester is echter in de praktijk meestal de uitvoerder en deskundige op dit terrein. Het is raadzaam dat de penningmeester met enige regelmaat het bestuur informeert over de financiële gang van zaken.

### 19 Is het voeren van een financiële administratie verplicht?

Ja. Het voeren van een (financiële) administratie is wettelijk voorgeschreven.

### 20 Wat is het voordeel voor mij als bestuurder van een tijdige verwerking van de financiële administratie?

De financiële administratie is hét instrument om de inkomsten en uitgaven van een sportvereniging te beheersen, en vormt de basis van de financiële verantwoording van het bestuur aan de ALV. Indien de financiële verantwoording of de tussentijdse cijfers gebaseerd zijn op verouderde gegevens, kan dit leiden tot verkeerde beslissingen.

### 21 Is het mogelijk de financiële administratie te automatiseren?

Ja, natuurlijk is dit mogelijk. Hiervoor zijn zelfs speciale softwarepakketten ontwikkeld.

### 22 Welke voordelen heb ik als de financiële administratie is geautomatiseerd?

Het automatiseren van de financiële administratie heeft als belangrijkste voordeel dat de werkzaamheden minder arbeidsintensief worden.

### 23 Waar moet ik op letten bij het automatiseren van de financiële administratie?

Wanneer verschillende werkzaamheden worden geautomatiseerd, is het wel van belang de betrouwbaarheid en continuïteit van het geautomatiseerde systeem periodiek te verifiëren. Denk hierbij aan de controle op de juiste verwerking en

het regelmatig draaien van back-ups, en het periodiek testen of de back-ups daadwerkelijk opnieuw ingelezen kunnen worden.

#### **24 Wat zijn nu eigenlijk grootboekrekeningen in de financiële administratie?**

Grootboekrekeningen zijn niets anders dan rekeningen binnen de financiële administratie waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen balansrekeningen en exploitatierekeningen. De balansrekeningen worden op hun beurt ingedeeld in rekeningen van bezit, schuld en eigen vermogen. De exploitatierekeningen worden onderscheiden in opbrengsten- en kostenrekeningen. De verwerking van mutaties in de financiële administratie geschiedt in de grootboekrekeningen. Een consistent gebruik van de grootboekrekeningen is belangrijk.

#### **25 Wat is een kostenplaats in de financiële administratie?**

Een kostenrekening (een grootboekrekening die is gekoppeld aan de exploitatierekening) kan zijn onderverdeeld in meerdere kostenplaatsen. We geven een voorbeeld. In het grootboek is een grootboekrekening 'inkoopkosten kantine' opgenomen. Voor een betere beheersing is het raadzaam deze grootboekrekening in te delen naar kostenplaatsen, zoals bijvoorbeeld 'inkoopkosten alcoholische dranken', 'inkoopkosten non-alcoholische dranken', 'inkoopkosten tabakswaaren', enzovoort. Door de inkoopkosten op een dergelijke manier te registreren kunt u een omzet-/margeanalyse op een gedetailleerder niveau uitvoeren. Dit voorbeeld kan natuurlijk ook van toepassing zijn bij het verdelen van kosten over verschillende commissies.

#### **26 Is de financiële administratie handig bij het opstellen van tussentijdse cijfers?**

Ja, natuurlijk. Softwarepakketten zijn tegenwoordig zo ingericht dat met één druk op de knop tussentijdse cijfers kunnen worden uitgedraaid. Indien de cijfers van het vorige jaar en de begroting ook in het softwarepakket zijn opgenomen, kan er direct een vergelijking worden gemaakt.

### **27 Mag ik aan een potentiële sponsor zomaar alle gegevens van de leden verstrekken?**

Nee, dit mag niet. De ledenadministratie van sportverenigingen valt onder de Wet bescherming persoonsgegevens als er sprake is van een geautomatiseerde of systematisch ingedeelde administratie. Dit is vrijwel altijd het geval.

### **28 Is het handig om alle aan- en afmeldingen van leden te bewaren?**

Dit is niet alleen handig, maar ook verplicht! De wet schrijft voor dat dergelijke gegevens gedurende zeven jaar dienen te worden bewaard.

### **29 Waarom moet ik controle uitvoeren op de ledenadministratie?**

De ledenadministratie vormt de basis van de contributieopbrengsten. Als deze basis niet klopt, weet u ook niet zeker of alle contributies worden ontvangen.

### **30 Is het voeren van een salarisadministratie snel van toepassing op een sportvereniging?**

Ja. Indien een sportvereniging personeel in dienst heeft, is het voeren van een salarisadministratie verplicht. Voor de meeste sportverenigingen geldt dat zij trainers, onderhoudspersoneel en kantinepersoneel in dienst hebben.

### **31 Aan welke verplichtingen moet ik voldoen bij het voeren van een salarisadministratie?**

Bij het voeren van een salarisadministratie gelden de volgende verplichtingen:

- het bij de fiscus aanmelden van werknemers door middel van een eerstedagsmelding;
- het vaststellen van de identiteit van de werknemer aan de hand van een geldig identiteitsbewijs (paspoort of ID-kaart);
- een vastlegging waaruit blijkt welke loonbelastingtabel moet worden toegepast;
- het verlonen van loon in natura (kleding, maaltijden, etc.);
- het voldoen aan de minimumlooneis;
- het verstrekken van vakantiedagen.

### 32 Hoe lang moet ik de financiële administratie bewaren?

Wettelijk bent u verplicht alle boeken, bescheiden en gegevensdragers die betrekking hebben op de financiële administratie zeven jaar te bewaren. Voor de fiscus geldt een andere, kortere termijn. De loonadministratie moet bijvoorbeeld tot vijf jaar na afloop van het boekjaar bewaard blijven.

## 3 Financiële beheersing

### 33 Hoe maak ik nu de financiële vertaalslag van het beleid?

Het vertalen van financieel beleid is zeker niet gemakkelijk. De vertaling geschiedt door middel van het opstellen van een begroting. Als eerste moet duidelijk zijn wat het beleid op korte en lange termijn is. Vervolgens is het van belang inzicht te verkrijgen in de verschillende opbrengsten en kosten van de sportvereniging. Met betrekking tot de opbrengsten moet u zich realiseren dat deze uit twee elementen bestaan: aantallen en prijzen. De kosten zijn veelal gerelateerd aan de verschillende activiteiten. (Zie ook hoofdstuk 5.)

### 34 Hoe houd ik me op de hoogte van wijzigingen in relevante wet- en regelgeving?

Dit kan eenvoudig door een abonnement te nemen op bladen die speciaal gericht zijn op sportverenigingen. Daarnaast is het aan te bevelen om een bestuurslid verantwoordelijk te stellen om wijzigingen in relevante wet- en regelgeving bij te houden. Een financiële achtergrond is daarbij handig!

### 35 Hoe kan ik eenvoudig tussentijdse cijfers opstellen?

Tegenwoordig hebben veel softwarepakketten de mogelijkheid om een balans en exploitatierekening uit te draaien, en dit zijn dan meteen de tussentijdse cijfers. Een voorwaarde is wel dat de financiële administratie is bijgewerkt. Ook de inrichting is van belang. Hoe meer verschillende grootboekrekeningen, hoe meer inzicht in de cijfers wordt verkregen.

### 36 Is het handig een checklist te gebruiken bij het opstellen van tussentijdse cijfers?

Een checklist is zeker aan te bevelen! Een checklist maakt de cijfers betrouwbaarder. (Zie ook hoofdstuk 7.)

### **37 Hoe kan ik eenvoudig functiescheiding realiseren binnen mijn sportvereniging?**

De volgende functies ofwel arbeidsverdelingen kunnen worden onderscheiden:

- beschikken: het geven van opdrachten en het aangaan van verplichtingen;
- uitvoeren: het uitvoeren van opdrachten;
- bewaren: het bewaren van geld of goederen;
- registreren: het vastleggen van ontvangsten en/of uitgaven;
- controleren: het controleren of de hiervoor genoemde functies goed zijn uitgevoerd.

Om een juiste functiescheiding binnen een sportvereniging te waarborgen, is het noodzakelijk dat de penningmeester slechts registrerende en controlerende taken verricht. Beschikkende taken dienen door overige bestuurs- en/of commissieleden te worden uitgevoerd.

### **38 Welke functies moet ik als voorzitter uitvoeren?**

Als voorzitter moet u voornamelijk beschikkende functies uitvoeren. Beschikken houdt namelijk in het aangaan van verplichtingen of het geven van formele opdrachten.

### **39 Waarom is het belangrijk inzicht in de verschillende inkomstenbronnen te hebben?**

Inzicht in inkomstenbronnen geeft informatie over waar mogelijk extra opbrengsten zijn te genereren. Daarnaast kunt u hiermee nagaan of de sportvereniging van bepaalde inkomsten sterk afhankelijk is. Het is aan het bestuur om hier goed mee om te gaan. De contributieopbrengsten zijn bijvoorbeeld opgebouwd uit aantallen (leden) en een contributietarief (meestal gerelateerd aan leeftijd). Indien in de ontwikkeling van beide elementen inzicht wordt verkregen, kan goed worden overwogen of het contributietarief moet worden aangepast, rekening houdend met de verwachte groei van het ledenaantal.



#### **40 Hoe kan ik snel controleren of de juiste contributietarieven worden gehanteerd?**

Naast de eerder genoemde vergelijking tussen actuele resultaten enerzijds en de begroting en voorgaande periode anderzijds, geven onderstaande analyses extra inzicht in de contributie-inkomsten:

- de gemiddelde opbrengst per contributiecategorie, bijvoorbeeld per pupil, aspirant, et cetera, of ingedeeld naar spelende versus niet-spelende leden;
- contributies per categorie afgezet tegen de bijbehorende kosten. Voorbeelden van kosten zijn afdracht aan de bond, zaal- en veldhuur, materialen en reiskosten.

#### **41 Hoe weet ik nu of er een te hoog of te laag contributietarief in rekening wordt gebracht?**

Maak een vergelijking van de contributietarieven met sportverenigingen in dezelfde regio of met soortgelijke sportfaciliteiten.

#### **42 Hoe kan ik nu gemakkelijk en snel contributies innen?**

Door maandelijks een lijst op te stellen van leden die nog niet hebben betaald, kunt u inzicht verkrijgen in de tijdigheid van de contributieontvangsten. Het aanmanen van leden, zowel schriftelijk als telefonisch, is in de praktijk erg effectief. Niemand verneemt graag dat hij een slechte betaler is. Nog effectiever is het innen van contributiegelden door middel van automatische incasso.

#### **43 Waarom moet ik een contractenregister gebruiken voor de controle op sponsorinkomsten?**

Het contractenregister is in feite een database met alle afgesloten sponsorcontracten. Uit een slimme inrichting van deze database zou moeten blijken wat de opbrengsten uit sponsorcontracten moeten zijn. Bovendien geeft dit uitsluitsel over de sponsorinkomsten op langere termijn, zodat de sponsorcommissie tijdig actie kan ondernemen!

#### **44 Geldt een contractenregister ook voor opbrengsten uit verhuur?**

Ja, ook voor de opbrengsten uit verhuur kan een contractenregister worden bijgehouden. Natuurlijk moet er dan wel sprake zijn van meerdere huurcontracten.

#### **45 Wat houdt een kasprocedure in?**

Eigenlijk is dit heel simpel. Dit zijn instructies over hoe er moet worden omgegaan met de kas. Belangrijke elementen van een kasprocedure zijn:

- periodieke kasafstorting (op basis van een maximale kasomvang);
- beheer en registratie van de kas geschiedt door verschillende personen;
- kastellingen geschieden altijd door minimaal twee personen;
- de kas moet in een kluis worden bewaard.

#### **46 Hoe krijg ik snel inzicht in het presteren van de kantine?**

Extra inzicht in de kantineopbrengsten wordt verkregen door een regelmatige analyse van de omzet- en margeontwikkeling, eventueel uitgesplitst naar assortiment. De voorzitter van de kantinecommissie verklaart vervolgens afwijkingen ten opzichte van de begroting of de voorgaande periode. Om voornoemde analyse te kunnen maken is het belangrijk dat de inkopen en verkopen van de verschillende assortimenten apart zichtbaar worden gemaakt in de financiële administratie.

#### **47 Waarom moet ik kaartjes van wedstrijden of evenementen nummeren?**

Om controle uit te kunnen voeren! Door nummering van de kaartjes kan in feite gemakkelijk worden vastgesteld hoeveel kaartjes er zijn verkocht. Het aantal verkochte kaartjes vermenigvuldigd met het tarief is de opbrengst. Een voorwaarde is wel dat de kaartjesverkoper van tevoren de kaartjes van bijvoorbeeld de penningmeester ontvangt en na afloop de niet-verkochte kaartjes weer inlevert. De kaartjesverkoper en de penningmeester tellen samen het kasgeld en controleren daarbij of de opbrengst gelijk is aan het aantal verkochte kaartjes vermenigvuldigd met het tarief.

#### **48 Hoe maak ik snel een vergelijking van de werkelijke kosten met de begroting?**

Dat kan eenvoudig door een saldibalans uit de financiële administratie te exporteren. Deze functionaliteit wordt door veel boekhoudpakketten geboden. Maak daarna een vergelijking met de begroting en de kosten van vorig jaar. Wij bevelen aan hierbij een schriftelijke analyse te maken omdat dit het inzicht vergroot en u in staat stelt indien noodzakelijk actie te ondernemen.

#### **49 Waarom is een schriftelijke analyse zo belangrijk voor mij als voorzitter?**

Wanneer de voorzitter tijdig schriftelijke analyses ontvangt omtrent de ontwikkeling van de opbrengsten en kosten, kan hij naar eigen goeddunken adequate maatregelen treffen.

#### **50 Hoe kan ik eenvoudig de kosten en opbrengsten van commissies controleren?**

Dit is mogelijk door de verwerking van kosten (facturen, onkosten, etc.) en opbrengsten (facturen, kasontvangsten, etc.) in de financiële administratie niet alleen te beperken tot grootboekrekeningen, maar deze ook aan een kostenplaats te koppelen. Een commissie vertegenwoordigt dan een kostenplaats. Inzicht in de prestaties wordt vervolgens verkregen door een overzicht per kostenplaats uit de financiële administratie te draaien. De voorzitter van de commissie kan dan bijvoorbeeld afwijkingen ten opzichte van de begroting verklaren.

#### **51 Hoe is het volgen van ontwikkelingen in wet- en regelgeving gerelateerd aan financiële aspecten?**

Het niet voldoen aan relevante wet- en regelgeving kan financiële consequenties hebben. Denk bijvoorbeeld aan de kantine-regeling. Vooral het niet voldoen aan fiscale wet- en regelgeving kan belangrijke financiële consequenties tot gevolg hebben.

## 4 Begroting

### 52 Hoe vertaal ik het beleid nu in een begroting?

Dit is niet eenvoudig. Een methode kan zijn om het beleid op te delen in activiteiten. Vervolgens kan er per activiteit een inschatting van de kosten worden gemaakt. Het totaal van de kosten zal gedekt moeten worden door de opbrengsten. Natuurlijk kan er weleens een tekort ontstaan, maar dit mag niet structureel voorkomen! Aan de hand van de prioriteiten die zijn gesteld aan de verschillende beleidsonderdelen zullen de opbrengsten vervolgens toegerekend worden. Opbrengsten bestaan altijd uit twee componenten: prijs en aantallen. Op alle twee kan invloed worden uitgeoefend.

### 53 Is het opstellen van een begroting wettelijk verplicht?

Nee, dit is niet wettelijk verplicht.

### 54 Waarom zou ik als bestuur een begroting opstellen?

Op basis van een begroting kan het bestuur beoordelen of het beleid zowel op de korte als op de lange termijn te realiseren is. We geven een voorbeeld. Het bestuur wil over vijf jaar het clubhuis verbouwen. Door middel van een vijfjarenbegroting met daarin een reservering voor de verwachte investeringsomvang kan er worden gespaard voor het clubhuis.

### 55 Welke functies heeft een begroting?

De begroting fungeert als een beleidsinstrument, maar ook als verantwoordingsinstrument.

### **56 Wat is het nut van een korte- en langetermijnbegroting?**

De kortetermijnbegroting heeft betrekking op één jaar. Hiermee kan het bestuur beoordelen of het bijvoorbeeld geen liquiditeitsproblemen krijgt, of dat er mogelijk meer aandacht aan sponsoring moet worden gegeven omdat de begrote opbrengsten dalen. De langetermijnbegroting is van belang om te beoordelen of de strategie kan worden gerealiseerd en of deze ook wordt bewaakt. De langetermijnbegroting is ook zeer nuttig als er over een aantal jaar een evenement wordt georganiseerd dat de vereniging veel geld kost.

### **57 Is de ALV verplicht de begroting goed te keuren?**

Ja. Dit is de ALV wettelijk verplicht.

### **58 Kan ik de begroting in de loop van het jaar aanpassen?**

Ja, maar dat raden wij niet aan. De begroting is namelijk een norm die is goedgekeurd door de ALV. Aan het eind van de periode, en mogelijk ook tussentijds, wordt bekeken of de norm is gehaald. Zo niet, dan moeten er maatregelen worden getroffen om in de toekomst de norm wel te halen. Het is ook mogelijk dat de begroting wordt aangepast omdat deze niet realistisch is.

### **59 Wat is het verschil tussen een begroting met baten en lasten en een liquiditeitsbegroting?**

De liquiditeitsbegroting is alleen gericht op kasstromen. De begroting met baten en lasten geeft ook posten weer die niet direct tot een kasstroom hebben geleid, zoals bijvoorbeeld afschrijvingen op het clubhuis. Afschrijvingen zijn bedoeld om te sparen om aan het einde van de gebruiksduur voldoende geld te hebben om nieuwe investeringen uit te kunnen voeren.

### **60 Moet ik mij het gehele jaar aan de begroting houden?**

Nee. De begroting is alleen maar een hulpmiddel. Afwijkingen van de begroting moeten echter wel worden verklaard. De ALV kan namelijk kritische vragen stellen omtrent de afwijkingen.

**61 Zijn er naast het beleid van het bestuur nog andere aspecten waarmee ik rekening moet houden bij het opstellen van een begroting?**

Ja, maar dat is voor elke sportvereniging verschillend. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van nieuwe woonwijken, arbowetgeving, bodemvervuiling, veiligheidseisen, et cetera.

**62 Hoe weet ik of ik overal rekening mee heb gehouden in de begroting?**

Dat weet u nooit zeker, maar een vergelijking met vorig jaar is een goed hulpmiddel. Tevens zullen alle bestuursleden de begroting kritisch moeten beoordelen voordat deze definitief wordt.

**63 Moet ik rekening houden met een post onvoorziene kosten en opbrengsten?**

Dit is wel aan te bevelen. Hierdoor zal het risico dat er liquiditeitsproblemen ontstaan worden verkleind. De ervaring leert tevens dat het vaak voorkomt dat bepaalde kosten hoger uitvallen dan verwacht.

**64 Hoe kan ik nu eenvoudig posten in de begroting toelichten?**

Hiervoor verwijzen wij naar het voorbeeld zoals opgenomen in hoofdstuk 5.

## 5 Jaarverslag

### 65 Ben ik verplicht een jaarverslag op te stellen?

Ja. Het is wettelijk verplicht om een jaarverslag op te stellen.

### 66 Wanneer heb ik een commerciële vereniging?

Een sportvereniging is een commerciële sportvereniging indien zij activiteiten exploiteert die gericht zijn op het behalen van winsten en/of indien zij in concurrentie treedt met andere aanbieders (bijvoorbeeld door verhuuractiviteiten).

### 67 Wordt er aan het opstellen van een jaarverslag een termijn gesteld?

Ja. Het is wettelijk verplicht om het jaarverslag binnen zes maanden na afloop van het boekjaar op te stellen.

### 68 Wie schrijft het jaarverslag?

Het bestuur van de sportvereniging is verantwoordelijk voor de totstandkoming van het jaarverslag.

### 69 Wat zet ik nu in een jaarverslag?

In het jaarverslag doet het bestuur jaarlijks verslag over de gang van zaken binnen de sportvereniging. Volgens de wet moet het jaarverslag ten minste inzicht geven in de toestand op de balansdatum, het reilen en zeilen van de sportvereniging gedurende het boekjaar, de toekomstverwachtingen en bijzondere gebeurtenissen.

### 70 Moet het jaarverslag goedgekeurd worden door de ALV?

Ja. De ALV is wettelijk verplicht het jaarverslag goed te keuren.

### 71 Is het jaarverslag hetzelfde als de jaarrekening?

Nee, het jaarverslag is niet hetzelfde als de jaarrekening. De jaarrekening is een onderdeel van het jaarverslag. De jaarrekening is een financiële verantwoording die bestaat uit een balans, een exploitatierekening en een toelichting op beide. Overigens moet de in het jaarverslag opgenomen (financiële) informatie in overeenstemming zijn met de jaarrekening.

## **72 Moet ik alle ontwikkelingen van de sportvereniging vermelden in het jaarverslag?**

Nee, het bestuur bepaalt welke ontwikkelingen worden vermeld (met inachtneming van de minimale wettelijke eisen).

## **73 Welke functies heeft het jaarverslag?**

Het jaarverslag kan de volgende functies vervullen:

- verantwoordingsfunctie;
- informatiefunctie;
- functie als beleidsdocument;
- functie als vergelijkingsdocument;
- functie als public relations-document.

(Zie ook hoofdstuk 6.)

## **74 Zet ik het behalen van een kampioenschap in het jaarverslag?**

Natuurlijk. Dit is een prestatie om trots op te zijn!

## **75 Zet ik de ontwikkelingen van het ledenbestand in het jaarverslag?**

Ja, dit is een belangrijke graadmeter. De sportvereniging is er immers voor haar leden. Wij bevelen aan om de ontwikkeling van het ledenaantal toe te lichten in het jaarverslag.

## **76 Zet ik de investeringsplannen voor een nieuw clubhuis in het jaarverslag?**

Ja, want dit betreft een belangrijke investering die op termijn gepleegd zal worden.

## **77 Voor wie schrijf ik het jaarverslag?**

Het jaarverslag wordt voor degenen geschreven die geïnteresseerd zijn in de ontwikkeling van de sportvereniging. Dit zijn in het bijzonder de (potentiële) leden, (potentiële) sponsors, de gemeente, et cetera.



### **78 Moet ik het jaarverslag gratis verstrekken?**

Nee, de prijs mag de kosten van het maken van het jaarverslag dekken. Een zeer hoge winstslag is echter niet toegestaan. Gratis verstrekken mag natuurlijk altijd. Overigens moet het jaarverslag ten kantore van de sportvereniging aanwezig zijn, zodat het door de leden kan worden ingezien.

### **79 Is het voor de sportvereniging relevant om een jaarverslag op te stellen?**

Ja. Door middel van het jaarverslag wordt een open communicatie gecreëerd tussen het bestuur en de leden. Tevens wordt er op deze manier jaarlijks op gedegen wijze verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid en overeenstemming bereikt over het te voeren beleid in de komende jaren. Bovendien kunnen ook potentiële sponsors enthousiast raken door het jaarverslag!

## 6 De jaarrekening

### 80 Ben ik als bestuur verplicht een jaarrekening op te stellen?

Ja, dit bent u verplicht. Afhankelijk van de grootte van uw sportvereniging (gemeten naar de netto-omzet) dient u daarbij aan de verschillende wettelijke vereisten te voldoen. Het grensbedrag ligt daarbij op € 3,65 miljoen.

### 81 Uit welke onderdelen bestaat een jaarrekening?

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans;
- de exploitatierekening;
- een toelichting op beide.

### 82 Welke posten staan debet op de balans en welke posten credit?

Bezittingen van de sportvereniging worden aan de debetzijde van de balans opgenomen. Denk daarbij aan sportvelden en kantine- en clubhuisinventaris (in eigendom), die onder de materiële vaste activa vallen en derhalve als bezittingen aan de debetzijde van de balans worden opgenomen. Een ander voorbeeld zijn de liquide middelen, die de in bezit zijnde gelden van de sportvereniging vertegenwoordigen. Verplichtingen worden daarentegen aan de creditzijde van de balans opgenomen. Denk hierbij aan langlopende schulden. Deze worden onder het vreemd vermogen aan de creditzijde van de balans opgenomen. De enige uitzondering op bovenstaande regel is de post 'eigen vermogen'. Dit is de sluitpost van de balans en wordt verantwoord aan de creditzijde.

### 83 Hoe kan ik de post materiële vaste activa bepalen en controleren?

In het kader van de controle van de materiële vaste activa kunnen de volgende werkzaamheden worden uitgevoerd:

- Controleer of de activastaat aansluit op de financiële administratie.
- Controleer of de op de balans opgenomen materiële vaste activa in eigendom zijn van de sportvereniging.
- Controleer of op de balansdatum deze materiële vaste activa nog steeds aanwezig zijn.

- Beoordeel de juistheid van de waardering. Materiële vaste activa worden op de balans opgenomen tegen verkrijgingsprijs minus afschrijvingen.
- Indien er investeringen hebben plaatsgevonden in het boekjaar, dienen de investeringen afgestemd te worden met de onderliggende facturen/contracten.
- Indien er desinvesteringen hebben plaatsgevonden in het boekjaar, dienen deze desinvesteringen (boekwinsten) te worden afgestemd met de onderliggende verkoopnota's.
- Voer een cijferbeoordeling op de afschrijvingen uit ten opzichte van het vorige boekjaar, waarbij opmerkelijke verschillen worden geanalyseerd.
- Beoordeel of de afschrijvingspercentages aanvaardbaar en consistent toegepast zijn.

#### **84 Hoe kan ik de post vorderingen bepalen en controleren?**

In het kader van de controle van de vorderingen kunnen de volgende werkzaamheden worden uitgevoerd:

- Controleer of de ledenadministratie aansluit op de financiële administratie.
- Voer een cijferbeoordeling uit ten opzichte van het vorige boekjaar.
- Voer een afloopcontrole uit. Dit houdt in dat wordt vastgesteld of de vordering in het nieuwe jaar is voldaan.
- Controleer of het intern aanwezige aanmaningsbeleid correct wordt nageleefd.
- Beoordeel of de waardering van de vordering aanvaardbaar is. Indien er twijfels zijn over de inbaarheid van de vordering zal hiervoor een reservering moeten worden getroffen of zal de vordering moeten worden afgeboekt.

#### **85 Hoe kan ik de post liquide middelen bepalen en controleren?**

In het kader van de controle van de liquide middelen kunnen de volgende werkzaamheden worden uitgevoerd:

- Controleer of het saldo van het laatste bankafschrift en/of kasblad aansluit op het saldo in de financiële administratie.
- Controleer of de interne kasprocedure correct wordt nageleefd.
- Tel de kasgelden.

### 86 Hoe kan ik de post eigen vermogen bepalen en controleren?

In het kader van de controle van het eigen vermogen kunnen de volgende werkzaamheden worden uitgevoerd:

- Beoordeel de statuten inzake de winstbestemming.
- Beoordeel de mutaties in het eigen vermogen ten opzichte van vorig jaar.

### 87 Hoe kan ik de post langlopende schulden bepalen en controleren?

In het kader van de controle van de langlopende schulden kunnen de volgende werkzaamheden worden uitgevoerd:

- Voer een cijferbeoordeling uit ten opzichte van het vorige boekjaar.
- Beoordeel de verschuldigde renten en aflossingen aan de hand van de leningsovereenkomst.

### 88 Hoe kan ik de post kortlopende schulden (inclusief de overlopende passiva) bepalen en controleren?

In het kader van de controle van de kortlopende schulden kunnen de volgende werkzaamheden worden uitgevoerd:

- Voer een cijferbeoordeling uit ten opzichte van het vorige boekjaar.
- Voer een voortgezette controle uit. Doe dit door van de kostenfacturen in het nieuwe boekjaar te beoordelen of deze in de juiste periode zijn verantwoord.

### 89 Hoe kan ik de post opbrengsten bepalen en controleren?

In het kader van de controle van de opbrengsten kunnen de volgende werkzaamheden worden uitgevoerd:

#### **Algemeen**

- Vergelijk de werkelijk ontvangen opbrengsten met de begroting. Verschillen dienen afdoende te worden verklaard.
- Voer cijferbeoordelingen uit op de verschillende opbrengstcategorieën.

#### **Contributie**

- Controleer of de ledenadministratie aansluit op de financiële administratie.
- Controleer door middel van de volgende verbandscontrole of de contributie volledig is verantwoord: aantal leden x tarief.

### **Subsidie gemeente**

- Controleer of tegenover alle toezeggingen van de gemeente ontvangsten staan.
- Stem de ontvangsten af met de beschikkingen.

### **Sponsorinkomsten**

- Controleer of het contractenregister aansluit op de financiële administratie.

## **90 Hoe kan ik de post kosten bepalen en controleren?**

In het kader van de controle van de kosten kunnen de volgende werkzaamheden worden uitgevoerd:

### **Algemeen**

- Voer cijferbeoordelingen uit.
- Controleer of de kosten in de juiste grootboekrekeningen zijn geboekt.
- Vergelijk de werkelijke kosten met de kosten in de begroting. Verschillen dienen afdoende te worden verklaard.

### **Huurkosten**

- Stem de huurkosten af met de onderliggende contracten.

### **Kosten trainers en onkostenvergoedingen**

- Controleer of de salarisadministratie aansluit op de financiële administratie.
- Controleer of ten aanzien van de sociale lasten de juiste inhoudingspremies zijn gehanteerd.
- Controleer of voor de onkostenvergoedingen de onderliggende stukken aanwezig zijn.

## **91 Hoe bereken ik de liquiditeits- en de solvabiliteitsratio van mijn sportvereniging?**

De liquiditeitsratio wordt berekend door de vlottende activa te delen door het kort vreemd vermogen. De solvabiliteitsratio wordt berekend door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen.

## 7 Fraude

### 92 Ik ben lid van een kleine vereniging; daar komt toch geen fraude voor?

Fraude kan overal voorkomen! Zeker ook bij kleine verenigingen. Misschien is de kans juist wel groter doordat de noodzakelijke controles door de kleinschaligheid niet altijd worden uitgevoerd.

### 93 Moet ik op de hoogte zijn van fraude?

Fraude kan altijd voorkomen. Het is aan te bevelen om te zorgen voor een goed inzicht in de frauderisico's binnen uw sportvereniging. Fraudeurs zijn vaak handig en geslepen. Als bestuur nadenken over mogelijke fraude bij uw sportvereniging kan zeer effectief zijn!

### 94 Wat is de fraudedriehoek?

De fraudedriehoek bestaat uit de volgende elementen:

- gelegenheid;
- druk;
- rechtvaardiging.

Deze drie begrippen samen wordt ook wel de fraudedriehoek genoemd. Indien één van de drie elementen niet aanwezig is, is de kans op fraude zeer klein. Voor sportverenigingen is het dus van belang de gelegenheid zo veel mogelijk te beperken omdat op de andere twee begrippen in principe geen invloed is uit te oefenen.

### 95 Kan ik ook per ongeluk fraude plegen?

Ja, maar dan is het geen 'echte' fraude. Het kenmerk van fraude is dat de onrechtmatige handelingen met opzet zijn uitgevoerd.

### 96 Wie pleegt er nu fraude?

Iedereen kan fraude plegen. Uit onderzoek blijkt wel dat mannen meer fraude plegen dan vrouwen, maar dat het aantal jaren dat een lid verbonden is aan een sportvereniging niet relevant is. Een lid dat al meer dan twintig jaar verbonden is aan de sportvereniging kan net zo gemakkelijk fraude plegen als een nieuw lid.

### **97 Plegen nieuwe leden nu sneller fraude dan leden die al heel lang lid zijn?**

Uit onderzoek is dat niet gebleken. Vooral afwijkend en opmerkelijk gedrag van een lid is een mogelijke aanwijzing voor fraude. Zo kan het bijvoorbeeld opvallen dat een lid altijd aanwezig is in de kantine om te voorkomen dat iemand ontdekt dat hij rommelt met de kassa. Voor overige fraudesignalen verwijzen wij naar paragraaf 8.4.

### **98 Waar is de kans op fraude het grootst bij een sportvereniging?**

Geld is altijd het aantrekkelijkst voor fraudeurs. Bij het ontvreemden van overige zaken (zoals materialen, audioapparatuur, etenswaren, etc.) moet de buit altijd eerst te gelde worden gemaakt. Geld betekent direct financieel gewin. Geld is direct besteedbaar, anoniem en eenvoudiger om te ontvreemden dan overige zaken.

### **99 Hoe voorkom ik fraude op een eenvoudige manier?**

U kunt met het bestuur eens brainstormen over waar er mogelijk risico's aanwezig zijn. Naar aanleiding daarvan kan een frauderisicoanalyse worden opgesteld. Op basis van deze analyse kunnen er indien nodig extra controlemaatregelen worden getroffen.

### **100 Op welke wijze maak ik een risicoanalyse met betrekking tot fraude?**

Bij de risicoanalyse zal rekening gehouden moeten worden met de elementen van de fraudedriehoek. Bij elk element wordt een inschatting gemaakt van de mogelijke risico's. Wanneer de risico's in kaart zijn gebracht wordt door het bestuur beoordeeld of er extra controlemaatregelen noodzakelijk zijn.

### **101 Welke specifieke maatregelen kan ik treffen om fraude tegen te gaan?**

U kunt bijvoorbeeld een kasprocedure invoeren en deze ook daadwerkelijk uitvoeren! Het maandelijks tellen van de voorraad in de kantine is een mogelijkheid, en u kunt facturen en onkostendeclaraties beoordelen op aannemelijkheid, et cetera.

## 8 Corporate governance

### 102 Welke aanbevelingen kan ik allemaal toepassen?

Als bestuurder kunt u indien van toepassing alle aanbevelingen toepassen. Het boekje 'De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur' kan gratis bij het NOC\*NSF worden aangevraagd.

### 103 Ben ik verplicht om de aanbevelingen toe te passen?

Nee, dit zijn alleen maar aanbevelingen.

### 104 Ben ik als bestuurslid extra aansprakelijk als ik de aanbevelingen niet toepas?

Nee, dit zijn alleen maar aanbevelingen. Wanneer derden echter relatief grote belangen hebben in de sportvereniging, bevelen wij u sterk aan de 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur na te leven.





