

# ELEMENTAIRE BEDRIJFSECONOMISCHE MODELLEN

Auteurs: Fons Vernooij en Paul van der Aa

Website: [fons-vernooij.nl/bm-site/EBM](http://fons-vernooij.nl/bm-site/EBM)

## Module 3: Kostenbeheersing (verdiepingsmodule)

### Hoofdstuk 10: Organisaties met een ideële doelstelling

- 10.1 [De doelstellingen van een ideële organisatie](#)
- 10.2 [Verenigingen en stichtingen zonder vaste activa](#)
- 10.3 [Verenigingen en stichtingen met vaste activa](#)
- 10.4 [Een concreet voorbeeld](#)
- 10.5 [De functie van de begroting](#)
- 10.6 [De hantering van kengetallen](#)
- 10.7 [De berekening van tarieven en prijzen](#)

#### *Inhoud*

Dit hoofdstuk behandelt de uitgangspunten voor het financiële beleid in verenigingen en stichtingen. Het zet de essenties uiteen van de administratie op kasbasis en van de administratie op basis van 'baten' en 'lasten'. Voorts wordt kort ingegaan op de betekenis van de begroting, het nut van kengetallen en de berekening van tarieven.

#### *Functie*

De functie van dit hoofdstuk is om te laten zien dat verenigingen en stichtingen economisch gezien op een fundamenteel ander principe zijn gebaseerd dan een commercieel bedrijf, maar dat zij toch in beperkte mate gebruik kunnen maken van bedrijfseconomische instrumenten.

#### *Leerdoelen*

Na de bestudering van dit hoofdstuk dient u:

- 1 aan te kunnen geven wat de belangrijkste verschillen zijn tussen de economische doelstelling van een commercieel bedrijf en een niet-commercieel bedrijf;
- 2 te kunnen omschrijven hoe het overzicht van inkomsten en uitgaven is te transformeren in een staat van baten en lasten;
- 3 te kunnen motiveren waarom leasing een belangrijk middel is om investeringen in een niet-commercieel bedrijf mogelijk te maken;
- 4 aan te kunnen geven waarom financieringsoverwegingen en kostenoverwegingen onderling strijdig kunnen zijn;
- 5 te kunnen motiveren waarom een begroting altijd te krap moet zijn vanuit een

- oogpunt van efficiëntie;
- 6 aan te kunnen geven wat de functie is van kengetallen voor het interne en externe beleid van instellingen;
  - 7 te kunnen beargumenteren waarom onderbezetting eerder voor komt in een niet-commercieel bedrijf dan in een commercieel bedrijf.

### ***Kernbegrippen***

winstoogmerk	lasten
effectief	leasing
efficiënt	gewone dienst
inkomsten	kapitaaldienst
uitgaven	egalisatiereserve
batens	bezettingsgraad

### ***Verantwoording***

Dit hoofdstuk is onderdeel van het leerboek uit de oorspronkelijke methode “Elementaire Bedrijfseconomische Modellen”, geschreven door Fons Vernooij en Paul van der Aa, en uitgegeven door ThiemeMeulenhoff. De methode bestond voorts uit een werkboek, studentenuitwerkingen en een docentenhandleiding.

Veel elementen zijn opgenomen op de website [Bedrijfseconomische-Modellen.nl](http://Bedrijfseconomische-Modellen.nl) en termen zijn toegelicht op de website [Bedrijfseconomische-Begrippen.nl](http://Bedrijfseconomische-Begrippen.nl).

Op [Vakdidactiek-Bedrijfseconomie.nl](http://Vakdidactiek-Bedrijfseconomie.nl) staat een toelichting op de vakdidactische kant die is opgezet vanuit het proefschrift dat door [Fons Vernooij](http://FonsVernooij.nl) is geschreven. Vragen of opmerkingen kunt u sturen naar [mail@fons-vernooij.nl](mailto:mail@fons-vernooij.nl).

## 10.1 De doelstellingen van een ideële organisatie

Organisaties met een ideële doelstelling streven naar het realiseren van een idee of het verzorgen van een maatschappelijk belang, zoals politieke partijen, buurtverenigingen, sportverenigingen, charitatieve organisaties (i.c. organisaties die het welzijn bevorderen) en humanitaire organisaties (i.c. organisaties die de rechten van de mens internationaal uitdragen). Zij hebben geen commerciële doelstelling, maar voeren wel een financieel beleid.

Het doel van ideële organisaties is niet om winst te maken en daarmee het Eigen Vermogen van de organisatie te vergroten, maar om het gestelde doel te realiseren en dat doel effectief en efficiënt na te streven. *Effectief* wil zeggen doelgericht. *Efficiënt* wil zeggen met een minimum aan financiële middelen. Het efficiënte is het economische aspect in dit streven.

Ideële organisaties behoren tot de niet-commerciële organisaties, d.w.z. tot de organisaties die niet op winst gericht zijn. Tot de niet-commerciële organisaties behoren ook de overheidsorganisaties, zoals de ministeries, de provincie, de politie, etc. en de (semi-)overheidsbedrijven, zoals de waterleidingbedrijven en de elektriciteitsbedrijven.

Alle niet-commerciële organisaties hebben met elkaar gemeen dat zij streven naar een evenwicht tussen hun ontvangsten en uitgaven zodat zij hun activiteiten kunnen uitvoeren en over de middelen beschikken die daarvoor nodig zijn. Om te zorgen dat zij eventuele tekorten kunnen opvangen, streven zij naar het opbouwen van een buffervoorraad liquide middelen.

Dit hoofdstuk geeft de hoofdlijnen van het financiële beleid in ideële organisaties en geldt daarmee als voorbeeld van het financiële beleid in niet-commerciële organisaties.

De bedrijfseconomie kan ideële organisaties hulpmiddelen bieden om het efficiënte handelen te ondersteunen. Budgetten, tarieven en financiële overzichten zijn instrumenten die beschikbaar zijn om ook in ideële organisaties het economisch handelen te bevorderen. Maar er kleeft een probleem aan de inzet van bedrijfseconomische hulpmiddelen voor ideële doeleinden: bedrijfseconomie is opgezet om een toename van het Eigen Vermogen te registreren en te verklaren, en dat is nu juist niet het doel van deze organisaties.

Als een instelling aan een afdeling een budget ter beschikking stelt voor taken die deze afdeling in het boekjaar moet uitvoeren, heeft dit budget twee functies: het geeft een maximum aan dat de afdeling mag besteden en het is een taakstelling om de gegeven opdrachten uit te voeren. Blijkt een afdeling met minder geld toe te

kunnen, dan zal het budget in de volgende periode lager zijn. De afdeling heeft er dus baat bij om het gegeven budget op te maken en binnen de aangegeven richtlijnen te besteden. Zo kan een bibliothecaris informeren of er nog boeken of tijdschriften aangeschaft moeten worden, omdat het budget daar nog ruimte voor biedt.

Als een gemeente subsidie geeft voor het organiseren van een volksfeest, is het doel niet om geld over te houden aan het volksfeest. Gebeurt dat wel dan is het feest kennelijk niet groot genoeg geweest en moet de subsidie weer terug voor zover die niet gebruikt is.

In een commercieel bedrijf is de mentaliteit anders. De doelstelling is niet om het budget te besteden ten einde de gestelde taken uit te voeren, maar om winst te maken door de uitgaven en daarmee de kosten te drukken. Wat noodzakelijk is om de winstcapaciteit op peil te houden, moet uitgevoerd worden en alles wat daar niet toe bijdraagt, moet ingeperkt worden.

Daarmee komt een essentieel verschil tussen commerciële en niet commerciële organisaties aan de orde. Commerciële organisaties zijn gericht op kosten en opbrengsten ten einde de winst en dus de vermogenstoename te kunnen vaststellen, terwijl ideële organisaties gericht zijn op inkomsten en uitgaven ten einde ervoor te zorgen dat de uitgaven de inkomsten niet overtreffen.

Natuurlijk kan een instelling wel een balans opstellen en de vermogensontwikkeling zichtbaar maken, maar eigenlijk is dat een ongewenste presentatie, die niet zelden leidt tot een vermindering van inkomsten in de volgende periode of een terugvorderen van verleende subsidies zodra blijkt dat het eigen vermogen flink toeneemt.

Introductie van bedrijfseconomische beginselen in de ideële organisaties leidt dan ook onmiddellijk tot de vraag, hoe de stroom van inkomsten en uitgaven geoptimaliseerd kan worden vanuit instrumenten die *niet* van inkomsten en uitgaven uitgaan, maar van kosten en opbrengsten. Om daar zicht op te krijgen is enige kennis nodig van de traditionele manier waarop niet-commerciële organisaties hun administratie voeren.

In aansluiting daarop kan onderzocht worden welke bedrijfseconomische instrumenten een bijdrage kunnen leveren aan het beleid. Deze beginselen zullen in de volgende paragraaf aan de hand van de jaarrekening van verenigingen en stichtingen aan de orde komen.

Een *vereniging* is een organisatie opgezet en geleid door mensen die dezelfde ideële doelstelling hebben, en die samenwerken om deze doelstelling te verwezenlijken.

Juridisch blijkt de betrokkenheid doordat deze mensen zich aanmelden als lid en zich bereid verklaren om contributie te betalen. De contributies vormen de basis van de benodigde financiële middelen, maar een vereniging kan, bij voorbeeld via sponsoring of door activiteiten tegen betaling te verrichten, ook op andere wijze geld bijeen halen.

De leden van een vereniging stellen doorgaans een *statuut* op waarin zij de doelstelling en de wijze van het bestuur van de organisatie vastleggen. Vervolgens kunnen zij dit statuut 'deponeren' bij een notaris, d.w.z. zij laten de notaris een officiële akte opstellen die de juridische rechten en plichten van de organisatie vastlegt.

Afspraken over alledaagse zaken binnen een vereniging, worden vastgelegd in een *huishoudelijk reglement*. Eenmaal per jaar organiseert het bestuur een algemene ledenvergadering waarop de leden bij meerderheid van stemmen beslissingen kunnen nemen over de verkiezing van de bestuursleden en over de plannen voor het nieuwe jaar. Eventueel kunnen de leden op de jaarvergadering afspraken maken over aanpassingen in het huishoudelijk reglement.

Een van de voordelen van het deponeren van de statuten bij de notaris is dat de persoonlijke aansprakelijkheid van de bestuursleden voor de schulden van de vereniging wordt ingeperkt. Als een vereniging in betalingsproblemen komt, kunnen schuldeisers hun geld niet vorderen bij de personen uit het bestuur. Daarmee voorkomt de vereniging dat de schuldeisers beslag laten leggen op het privé-vermogen van de bestuursleden. Alleen als deze zich niet houden aan de besluiten die op de jaarvergadering zijn genomen of op enigerlei wijze misbruik maken van hun positie zijn zij persoonlijk aan te pakken.

Een *stichting* is een organisatie met een eigen rechtspersoonlijkheid, opgericht op initiatief van een paar mensen. Een stichting heeft wel een bestuur, maar geen leden. Het bestuur voert taken uit en kiest zelf nieuwe bestuursleden als de oude bestuursleden hun activiteiten willen stopzetten. Een stichting verkrijgt zijn rechtspersoonlijkheid, zodra de statuten door een notaris zijn goedgekeurd en de stichting bij de plaatselijke Kamer van Koophandel is geregistreerd.

Een voorwaarde voor de oprichting is dat de stichting een ideëel doel moet hebben en dat zij geen winst nastreeft. Zij mag wel een vermogen opbouwen om een buffer te creëren die schommelingen in de ontvangsten en uitgaven opvangt. Omdat een stichting niet naar winst streeft, hoeft zij geen BTW te berekenen en hoeft zij geen inkomstenbelasting te betalen.

Veel verenigingen gebruiken de stichting als extra juridische constructie om bezittingen of activiteiten in onder te brengen. De bestuursleden van de vereniging

zijn dan tegelijk bestuursleden van de stichting. Maar het gevolg kan zijn dat de bestuursleden van de vereniging aftreden en vervangen worden, terwijl zij wel bestuurslid van de stichting blijven. De ledenvergadering van een vereniging kan de bestuursleden van een stichting niet afzetten.

Toepassing van bedrijfseconomische beginselen bij ideële organisaties is alleen mogelijk als een strikt onderscheid tussen een voorcalculatorische en een nacalculatorische redenering wordt toegepast. *Voorcalculatorisch* is de doelstelling van een ideële organisatie om een concreet geformuleerde taak uit te voeren. Daarvoor is een begroting nodig die sluitend is: de inkomsten moeten voldoende zijn om de uitgaven te financieren.

Er is dus geen streven om een overschot aan middelen te bereiken. *Nacalculatorisch* echter zou de doelstelling kunnen zijn om de geformuleerde taak met een minimum aan uitgaven te verzorgen. Dan bestaat er dus wel een streven om een overschot aan middelen te bereiken.

Acceptatie van bedrijfseconomische instrumenten vooronderstelt dat er acceptatie moet zijn van een *zakelijke* afhandeling. Als die ertoe leidt dat er een overschot aan middelen ontstaat, is dat geen teken van slecht beleid, maar van goed management. De beoordeling van het beleid moet in de beoordeling van de taakuitvoering liggen, want dat was het doel. Is de taak goed volbracht, dan is het beleid goed geweest, ook als er een financieel overschot is ontstaan.

Alleen als de gedachtengang aanvaard is dat er nacalculatorisch een streven moet zijn naar een financieel overschot, is er ruimte voor de invoering van bedrijfseconomische instrumenten. Als de gedachte zich beperkt tot de idee dat er geen tekort mag optreden, zal het beleid steeds opnieuw vastlopen in een niet-commerciële mentaliteit.

### **Vragen**

- 1 Wat is het verschil tussen effectief en efficiënt?
- 2 Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen de economische doelstelling van een commercieel bedrijf en een niet-commercieel bedrijf?
- 3 Wat wordt verstaan onder een 'zakelijke afhandeling'?

[\(Terug naar het begin\)](#)

## 10.2 Verenigingen en stichtingen zonder vaste activa

Verenigingen en stichtingen die geen vaste activa beheren kunnen het financieel beleid samenvatten in een overzicht van inkomsten en uitgaven. In figuur 10.1 is een voorbeeld gegeven van een dergelijk overzicht.

### Overzicht van inkomsten en uitgaven 2018:

<i>Inkomsten:</i>			<i>Uitgaven:</i>		
Contributies	2017	€ 200,-	Kantine		€ 10.000,-
	2018	€ 8.400,-	Activiteiten:		
Kantine		€ 11.400,-	- competitie		€ 6.500,-
Subsidie gemeente		€ 1.600,-	- clubkampioenschap		€ 1.000,-
Activiteiten:			Clubblad		€ 700,-
-clubkampioenschap		€ 3.000,-	Zaalhuur		€ 6.000,-
-oud papier acties		€ 2.000,-	Bestuurskosten		€ 400,-
Rente		€ 200,-	Diversen		€ 800,-
			Verplichtingen 2017		€ 200,-
			Inkomstenoverschot		€ 1.200,-
		<u>€ 26.800,-</u>			<u>€ 26.800,-</u>
		=====			=====

*Figuur 10.1 Voorbeeld van een overzicht van inkomsten en uitgaven van een sportvereniging over 2018.*

In figuur 10.2 is de balans toegevoegd die ook deel kan uitmaken van het financiële verslag dat de penningmeester van een sportvereniging op de jaarvergadering kan presenteren.

### Balans per 1 januari 2019:

Saldo girorekening	€ 7.000,-	Te betalen zaalhuur	€ 2.000,-
Saldo kas	€ 800,-	Vermogen	€ 6.101,-
Te vorderen contributies	€ 300,-		
Bezittingen	<u>€ 1,-</u>		
	€ 8.101,-		<u>€ 8.101,-</u>
	=====		=====

*Toelichting vanuit het bestuur: Aangezien het vermogen groter is geworden dan € 5.000,- heeft de gemeente inmiddels een deel van de subsidie over 2018 teruggevorderd. Het bestuur is hiertegen in protest gegaan.*

*Figuur 10.2 Voorbeeld van een balans van een sportvereniging per 1 januari 2019*

Het overzicht van inkomsten en uitgaven is eigenlijk een samenvatting van het kas/ giroboek, d.w.z. het boek waar de penningmeester van de vereniging alle inkomsten en uitgaven in zet die hij per kas of per giro verwerkt. Vanuit dit boek kan hij aflezen uit welke *bronnen* zijn inkomsten afkomstig zijn en aan welke *bestemmingen* de uitgaven besteed zijn.

In het gegeven voorbeeld waren de inkomsten hoger dan de uitgaven, zodat een overschot aan inkomsten ontstond (of een tekort aan uitgaven).

Het gegeven overzicht is een *bruto*-overzicht, omdat zowel de volledige inkomsten als de volledige uitgaven van de clubkampioenschappen staan vermeld. De penningmeester zou zich ook beperkt kunnen hebben tot het saldo van deze activiteit. In dat geval was een *netto*-overzicht aan de leden aangeboden.

Wat betreft de gebruikte terminologie valt overigens op te merken dat in het overzicht geen onderscheid wordt gemaakt tussen 'inkomsten' en 'ontvangsten' net zo min als er onderscheid wordt gemaakt tussen 'uitgaven' en 'betalingen'. Inkomsten is hier synoniem met ontvangsten en uitgaven is hier synoniem met betalingen.

Omwillen van de volledigheid heeft de penningmeester een *balans* toegevoegd aan het overzicht. De balans geeft de liquide middelen aan en de bezittingen, al zijn die voor het gemak op € 1,- gewaardeerd. Aan de andere zijde staan de nog te betalen bedragen op de balans, alsmede het eigen vermogen van de vereniging. Omdat de bezittingen op € 1,- zijn gewaardeerd in plaats van op de werkelijke waarde, is het niet mogelijk om een juist beeld te krijgen van het eigen vermogen van de vereniging.

De presentatie van de balans is eigenlijk niet nodig want het gaat om de stroom van inkomsten en uitgaven in het boekjaar. Deze geeft informatie over de manier waarop de activiteiten zijn uitgevoerd. Veel verenigingen en stichtingen brengen de balansgegevens om die reden niet naar buiten. Deze vereniging heeft dat wel gedaan en merkt daar de resultaten van. De subsidiegever vraagt een deel van de subsidie terug omdat ze van oordeel is dat de vereniging haar activiteiten gedeeltelijk uit de overgebleven middelen van voorafgaande jaren moet financieren. Een buffer van € 5.000,- is de maximale reserve die de betrokken gemeente toestaat.

Het gegeven overzicht lijkt op een resultatenrekening, zoals die gebruikelijk is in een bedrijf, maar is dat beslist niet. Het bevat bijvoorbeeld de ontvangsten aan contributies uit het vorige jaar. Er staan ook betalingen op die voortvloeien uit verplichtingen van het vorige jaar. Daarin ligt een belangrijk verschil met de bedrijfseconomische aanpak, want het matching-beginsel is niet toegepast.



De penningmeester kan de omvang van deze posten beperkt houden, door het kas/giroboek niet op 31 december af te sluiten. Gebruikelijk is dat de penningmeester op 1 januari een nieuw kas/giroboek in gebruik neemt, maar dit alleen gebruikt voor de posten die betrekking hebben op het nieuwe jaar. Voor zover inkomsten of uitgaven betrekking hebben op het vorige jaar blijft hij deze nog enkele maanden doorboeken 'per 31 december', d.w.z. alsof ze op 31 december verwerkt zijn.

Binnen de administratie van verenigingen en stichtingen is er een belangrijke variant op het financiële verslag mogelijk. In die variant telt men de vorderingen die op het eind van het jaar openstaan wel degelijk op bij de inkomsten van het lopende jaar. Ook trekt men daar de vorderingen vanaf die aan het begin van het jaar open stonden. Het bedrag dat resteert zijn de *baten* van het lopende jaar. Dit is het bedrag waarmee het (eigen) vermogen van de vereniging in de loop van het boekjaar toeneemt.

Op dezelfde wijze corrigeert men de uitgaven door de openstaande posten aan het eind van het jaar erbij op te tellen en door de openstaande posten aan het begin ervan af te trekken. Dit leidt tot de *lasten* van dat jaar. De lasten vormen het bedrag waarmee het (eigen) vermogen van een vereniging in een boekjaar afneemt. Het overzicht van baten en lasten is de *exploitatiekening* van de organisatie.

Baten en lasten zijn termen die karakteristiek zijn voor de financiële administratie in de niet-commerciële sector. Zij komen soms ook voor in bedrijfseconomische beschouwingen over commerciële bedrijven, maar horen daar niet thuis. Verder valt op te merken dat men bij een vereniging meestal spreekt over 'het vermogen'. Gezien de toenemende invloed van de bedrijfseconomie, verandert het woordgebruik tegenwoordig geleidelijk in 'eigen vermogen'. Daarom is 'eigen' tussen haakjes geplaatst.

In figuur 10.3 is de *staat van baten en lasten* gepresenteerd van dezelfde sportvereniging die in figuur 10.2 staat afgebeeld. De staat van baten en lasten is aangevuld met een begroting. Alle posten zijn toegerekend naar het kalenderjaar waarop ze betrekking hebben, zodat het matching-beginsel van toepassing is.

- de contributie-ontvangsten uit 2017 keren niet terug in het overzicht;
- de contributie-baten bedroegen over 2018: € 8.400,- + € 300,- = € 8.700,-;
- de kantine is voor het netto-bedrag opgenomen evenals de clubkampioenschappen;
- de zaalhuur is opgenomen voor € 6.000,- + € 2.000,- = € 8.000,-;
- de verplichtingen uit 2017 keren niet terug in het overzicht.
- het inkomstenoverschot blijkt een saldo-tekort te zijn, in hoge mate veroorzaakt door de zaalhuur die nog betaald moet worden.

De staat van baten en lasten lijkt veel op de verlies- en winstrekening van een bedrijf. Maar omdat dit overzicht voortvloeit uit het overzicht van inkomsten en uitgaven is het er nog niet hetzelfde: in een scontro-opstelling staan de baten debet, terwijl de opbrengsten van een bedrijf credit staan. Ook de lasten staan aan de andere kant dan de kosten bij een bedrijf.

In figuur 10.3 zijn debet en credit onder elkaar geplaatst, maar het blijft de scontro-vorm omdat er twee tellingen met een gelijk bedrag uitkomen. De baten komen als eerste.

	<b>Begroting 2018</b>	<b>Rekening 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>
<i>Baten:</i>			
Contributies	€ 8.500,-	€ 8.700,-	€ 9.000,-
Kantine	€ 1.000,-	€ 1.400,-	€ 1.000,-
Subsidie gemeente	€ 1.600,-	€ 1.600,-	€ 1.600,-
Clubkampioenschap	€ 1.500,-	€ 2.000,-	€ 1.800,-
Oud papier acties	€ 1.800,-	€ 2.000,-	€ 2.000,-
Rente	€ 300,-	€ 200,-	€ 400,-
Nadelig saldo	<u>€ -</u>	<u>€ 500,-</u>	<u>€ -</u>
	€ 14.700,-	€ 16.400,-	€ 15.800,-
	=====	=====	=====
<i>Lasten:</i>			
Competitie	€ 4.900,-	€ 6.500,-	€ 6.000,-
Clubblad	€ 600,-	€ 700,-	€ 700,-
Zaalhuur	€ 8.000,-	€ 8.000,-	€ 8.000,-
Bestuurskosten	€ 500,-	€ 400,-	€ 400,-
Diversen	<u>€ 700,-</u>	<u>€ 800,-</u>	<u>€ 700,-</u>
	€ 14.700,-	€ 16.400,-	€ 15.800,-
	=====	=====	=====

*Figuur 10.3 De Staat van Baten en Lasten (c.q. de exploitatierekening) over 2018 plus de begroting van 2019 van een vereniging zonder vaste activa*

De toevoeging van de begroting heeft een dubbele functie. De financiële ondersteuning van de plannen van het bestuur voor de volgende periode krijgt een legitimering uit de werkelijke cijfers van de afgelopen periode. Tegelijk vindt een toetsing van de werkelijke cijfers plaats op basis van de begroting die was vastgesteld voorafgaande aan de afgelopen periode.

Over het algemeen zal de penningmeester bij het opstellen van de begroting uitgaan van de begroting voor het vorige jaar en deze aanpassen als de werkelijke uitkomsten daar om duidelijke redenen van afwijken. Gezien de neiging van de

lasten om jaarlijks te stijgen, is het steeds weer een kunst om de begroting sluitend te krijgen.

De post 'saldo' is het toevallige verschil dat ontstaat tussen inkomsten en uitgaven. *Voorcalculatorisch* (begroting) is dit nihil, want het creëren van een saldo is geen doel van de vereniging. *Nacalculatorisch* geeft het aan of de vereniging efficiënt gewerkt heeft. Op een ledenvergadering zal eerst het algemene beleid van het bestuur over het afgelopen jaar ter discussie staan aan de hand van het jaarverslag van de secretaris.

Door het financieel verslag goed te keuren of af te keuren, geven de leden aan of de doelstellingen van de vereniging dit jaar *effectief* zijn uitgevoerd. Na de goedkeuring van het jaarverslag, volgt de goedkeuring van het financieel verslag. Daarbij is de omvang van het overschot een indicatie voor *efficiënt* werk.

De gegeven uiteenzetting over verenigingen zonder vaste activa geldt in hoge mate ook voor stichtingen zonder vaste activa. Het verschil tussen deze twee rechtsvormen is juridisch van aard. Een stichting heeft echter geen leden en kan zij dus ook geen contributies ontvangen. Daarom zal zij al haar inkomsten uit andere bronnen dan contributies moeten halen.

### Vragen

- 4 Wat zou er in een vereniging of stichting zonder vaste activa gebeuren met het overzicht van inkomsten en uitgaven als inkomsten niet synoniem zijn met ontvangsten, maar met de momenten waarop de vorderingen ontstaan en als de uitgaven niet synoniem zijn met de betalingen, maar met de momenten waarop de betalingsverplichtingen ontstaan?
- 5 Waarom zal het overzicht van inkomsten en uitgaven bij voorkeur een bruto-overzicht moeten zijn en een begroting van de inkomsten en uitgaven een netto-overzicht?
- 6 In deze paragraaf is steeds sprake van 'verenigingen zonder vaste activa'. Waarom denk je dat de vaste activa tot een andere wijze van financiële verslaggeving kunnen leiden?

[\(Terug naar het begin\)](#)

## 10.3 Verenigingen en stichtingen met vaste activa

Zodra een vereniging een clubgebouw of andere vaste activa aanschaft, moet de financiering rond komen en zal er een grote incidentele uitgavepost in het jaarverslag verschijnen. In de commerciële boekhouding is dit opgelost door de investeringen op de balans te verwerken en jaarlijks een bedrag af te schrijven op de waarde van de activa door afschrijvingskosten te boeken op de resultatenrekening.

Het idee van afschrijvingen is echter niet verenigbaar met een overzicht van inkomsten en uitgaven. Het is wel te verenigen met de staat van baten en lasten, omdat de term 'lasten' betrekking heeft op de afname van het vermogen van een vereniging. Maar tegelijk zijn er betalingen die niet onder de lasten vallen, zoals de aflossing van de hypotheek als die op het gebouw is gesloten.

Een mogelijkheid om dit probleem te ondervangen is het aangaan van een *lease-overeenkomst*. De aanschaf van het gebouw vindt dan plaats via een financieringsmaatschappij. Deze verhuurt het gebouw vervolgens aan de vereniging (of stichting). Leasen is een bijzondere vorm van huren, omdat de financieringsmaatschappij niet de eigendom van het gebouw tot doel heeft, maar het uitlenen van geld. De eigendom van het gebouw geldt als zekerheidsstelling.

Wat betreft de exploitatiekosten van het gebouw zijn er twee mogelijkheden. Bij de eerste mogelijkheid, *operational leasing*, draagt de financieringsmaatschappij alle kosten die uit het bezit en het gebruik van het gebouw voortvloeien. Vervolgens rekent ze deze in ruime mate door aan de vereniging via het termijnbedrag dat de penningmeester maandelijks moet overmaken. Bij de tweede mogelijkheid, *financial leasing*, draagt de vereniging alle kosten die uit het bezit en gebruik voortvloeien. Omdat een vereniging meestal met vrijwilligers kan werken, is de tweede vorm de meest aantrekkelijke.

Een tweede verschil tussen *operational leasing* en *financial leasing* is dat de eerste tussentijds opzegbaar is, en de tweede niet. Dat is ook logisch want anders blijft de financieringsmaatschappij met het gebouw zitten en moet ze het alsnog gaan exploiteren.

Het nadeel van een leasing is dat de financieringsmaatschappij winst maakt op het bemiddelen en dat het totale bedrag voor het gebruik van het gebouw daardoor hoger is. Uit *kostenoverwegingen* is het zelf beheren over een reeks van jaren goedkoper, maar uit *financieringsoverwegingen* kan het desondanks aantrekkelijker zijn om te leasen.

Een vereniging of stichting kan een gebouw ook zelf aankopen. Deze aanschaf leidt tot een aanpassing van de financiële administratie. De meest vergaande vorm is de

mogelijkheid om het gebouw in een aparte stichting onder te brengen. Het bestuur van de vereniging benoemt dan de bestuursleden van de stichting. De doelstelling van de stichting beperkt zich vervolgens tot het exploiteren van het gebouw.

Eigenlijk functioneert de stichting als lease-maatschappij die zijn activiteiten beperkt tot één object. De jaarlijkse *inkomsten* van de stichting bestaan uit huurbedragen voor het gebruik van het gebouw, en eventueel uit donaties en subsidies. In het eerste jaar zullen die inkomsten vaak aangevuld worden met een hypotheek. De jaarlijkse *uitgaven* van de stichting bestaan uit aflossingen, rentebetalingen, onderhoudsuitgaven, bestuurskosten en vaste lasten. Het jaarlijkse financiële overzicht van de stichting komt beschikbaar voor het bestuur van de vereniging en voor de subsidiegevers.

In een dergelijke constructie heeft bij voorbeeld de gemeente als subsidiegever de keuze of zij de subsidie voor de exploitatie van het gebouw rechtstreeks aan de stichting toekent of aan de vereniging. In het laatste geval zal de vereniging het geld moeten doorsluizen naar de stichting via huurbetalingen.

De afsplitsing van de vaste activa is ook mogelijk zonder aparte stichting op te richten. Een vereniging kan in haar boekhouding het overzicht van inkomsten en uitgaven uitsplitsen in een *gewone dienst* en een *kapitaaldienst*. De gewone dienst bevat dan een post *huisvestingskosten* waaronder een vergoeding voor het gebruik van het gebouw. Die vergoeding komt als inkomsten op de kapitaaldienst te staan (zie figuur 10.4). Tegenover deze inkomsten staan o.a. de aflossingen en andere uitgaven.

Op deze wijze komt duidelijk tot uiting wat de geldstromen zijn die betrekking hebben op de exploitatie van het gebouw en wat de geldstromen zijn die te maken hebben met de doelstelling van de vereniging of stichting. De uitsplitsing leidt tot een saldo op de gewone dienst en een saldo op de kapitaaldienst. De som van beide saldi geeft het totale saldo van de liquide middelen aan.

Inkomsten	Kapitaaldienst	Uitgaven
Bijdrage vanuit de gewone dienst	€ ...	Schoonmaak € ...
Verhuur zalen	€ ...	Groot onderhoud € ...
		Aflossing hypotheek € ...
		Saldo liquide middelen € ...
	€ ...	
	=====	=====

Figuur 10.4 Vorm van de kapitaaldienst als onderdeel van het overzicht van inkomsten en uitgaven van een vereniging of stichting.

De kapitaaldienst van het overzicht van inkomsten en uitgaven is ook om te zetten in een kapitaaldienst als onderdeel van de staat van baten en lasten. Dat gebeurt door de inkomsten om te zetten in baten en de uitgaven om te zetten in lasten. De *baten* bestaan uit de bijdrage vanuit de gewone dienst en uit de verhuur van zalen. Voor zover de inkomsten uit verhuur betrekking hebben op het lopende boekjaar, leiden zij tot baten voor dat lopende boekjaar. Inkomsten die betrekking hebben op het voorafgaande jaar, zijn al in de staat van baten en lasten van het vorige jaar opgenomen.

Voor de *lasten* geldt eenzelfde transformatie van geldstromen naar posten die op een bepaald boekjaar drukken. Zo zullen de uitgaven voor de schoonmaak voor het grootste deel betrekking hebben op de schoonmaak die in het boekjaar plaats heeft gevonden. Datzelfde hoeft niet te gelden voor onderhoud, want de uitgave voor groot onderhoud kan eenmaal in de paar jaar plaatsvinden, terwijl het bestuur de lasten van het onderhoud regelmatig over de jaren spreidt.

De aflossing van de hypotheek is een uitgave die niet tot lasten leidt. Zij komt daarom niet terug op de staat van baten en lasten. Een post die wel tot lasten leidt, zonder dat er uitgaven mee gemoeid zijn, is de afschrijving op het gebouw. Op deze wijze getransformeerd, geeft de kapitaaldienst als onderdeel van de staat van baten en lasten een inzicht in de wijze waarop de samenstelling van het vermogen veranderd is voor zover dat voortvloeit uit de exploitatie van het gebouw.

Baten	Kapitaaldienst	Lasten
Bijdrage vanuit de gewone dienst	€ ...	Schoonmaakkosten € ...
Verhuurbaten	€ ...	Onderhoudskosten € ...
		Afschrijving gebouw € ...
		Vermogensmutatie € ...
	€ ...	

*Figuur 10.5 Vorm van de kapitaaldienst als onderdeel van de staat van baten en lasten van een vereniging of stichting.*

### Vragen

- 7 Waarom is leasing een belangrijk middel voor niet-commerciële organisaties om investeringen mogelijk te maken?
- 8 Waarom zal een gemeente liever geld voor de exploitatie van een pand via de begroting van een vereniging laten lopen dan rechtstreeks via de begroting van de stichting die speciaal in het leven is geroepen om een pand te beheren?
- 9 Wat is het verschil tussen de kapitaaldienst op het overzicht van inkomsten en uitgaven en op de staat van baten en lasten?

10 Hoe komt het dat financieringsoverwegingen en kostenoverwegingen soms onderling strijdig zijn?

[\(Terug naar het begin\)](#)

## 10.4 Een concreet voorbeeld

(Dit voorbeeld is in april 2019 geactualiseerd op data en valuta)

Ter illustratie van de wijze waarop ideële instellingen hun externe verslaggeving verzorgen, volgen nu enkele fragmenten uit de jaarrekening van een Stichting die een 'Blijf van mijn Lijf' huis exploiteert in een grote stad (verder aan te duiden als 'de Stichting'). De jaarrekening begint met een verslag van het accountantskantoor waarin de resultaten van de Stichting staan samengevat (zie figuur 10.6).

### RESULTATEN

De baten en lasten voor 2018 en 2017, alsmede de begrotingscijfers zijn als volgt samen te vatten (x € 1.000.-):

	Begroting 2018	Rekening 2018	Rekening 2017
<i>Lasten:</i>			
Kosten lopend jaar	1.670	1.697	1.578
<i>Baten:</i>			
Eigen bijdragen, subsidie-inkomsten			
Verblijf: exploitatie lopend jaar	1.670	1.697	1.578
Overige baten	-	-	-
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Saldo	-	-	-
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

*Figuur 10.6 Samenvatting van de exploitatierekening van de Stichting in een grote stad*

Het eerste dat in dit overzicht opvalt is de keuze voor de terminologie 'baten' en 'lasten'. Zoals opgemerkt is deze woordkeuze karakteristiek voor de niet-commerciële sector.

Opvallend is voorts dat in de introducerende zin eerst de baten genoemd staan, maar dat in de presentatie eerst de lasten zijn samengevat. In het uitvoerige overzicht van de resultaten (figuur 10.7) zal de volgorde weer omgekeerd zijn. In de toelichting is geen verklaring voor deze omwisseling gegeven.

Een ander punt dat opvalt, is de grote mate van gecompriëerdheid. Elke uitsplitsing van de baten en lasten ontbreekt. Het feit dat dit overzicht het saldo €

0,00 oplevert, is merkwaardig en is dus aanleiding om uitvoerig stil te staan bij de uitgebreide exploitatierekening (figuur 10.7).

**STAAT VAN BATEN EN LASTEN** (Alle bedragen van het overzicht x € 1,-)

	Begroting 2018	Rekening 2018	Rekening 2017
<i>Baten:</i>			
Subsidie gemeente	1.490.000	1.490.000	1.390.000
Verblijfs gelden	180.000	175.000	160.000
Overige inkomsten	<u>-</u>	<u>32.000</u>	<u>28.000</u>
	1.670.000	1.697.000	1.578.000
<i>Lasten:</i>			
Personeelskosten	980.000	970.000	940.000
Huisvestingskosten	380.000	390.000	390.000
Organisatiekosten	260.000	93.000	85.000
Afschrijvingen *	<u>50.000</u>	<u>4.000</u>	<u>3.000</u>
Overschot	-	240.000	160.000
Toevoeging egalisereserve		90.000	160.000
Terugstorting subsidie	<u>0</u>	<u>150.000</u>	<u>0</u>
	0	0	0

\* De afschrijving op het pand ad € 85.000,- valt weg tegen de vrijval van het Afschrijvingsfonds ad € 85.000,-,

*Figuur 10.7 Exploitatierekening van de Stichting 'Blijf van mijn Lijf' in een grote stad*

In figuur 10.7 is het overzicht niet in *scontrovorm* opgesteld, zoals in figuur 10.3. In plaats van twee kolommen die tot hetzelfde totaalbedrag leiden, hanteert de Stichting een *staffelvorm* en brengt de lasten in mindering op de baten. Het overschot geeft de toename van het vermogen aan.

In de toelichting op de jaarrekening staat dat de Stichting de vermogenstoename niet zomaar mag toevoegen aan het eigen vermogen:

"Uit eventuele overschotten kan een egalisereserve worden gevormd tot maximaal 15% van het in dat jaar verstrekte subsidie met een bovengrens van € 250.000,-. Eventuele tekorten kunnen uit deze reserve worden gedekt. De vaststelling van het definitief subsidie wordt herzien indien de egalisereserve de genoemde bovengrens overschrijdt."

De Stichting mag dus maximaal € 250.000,- via de staat van baten en lasten toevoegen aan het vermogen. In 2017 is € 160.000,- als positief saldo overgebleven, zodat dit bedrag onder de naam 'egalisereserve' aan het (eigen) vermogen kon



worden toegevoegd (zie figuur 10.8). In 2018 kan dit fonds, dat dient om eventuele tegenvallers op te vangen, verder aangevuld worden tot € 250.000,-. De Stichting moet het meerdere terugstorten naar de gemeente. In de balans van deze Stichting komt de egalisatiereserve daarom als aparte post voor, naast het (eigen) vermogen.

Het accountantsverslag vermeldt ook een passage over de *financiële positie* van de Stichting op het einde van twee boekjaren (zie figuur 10.8). Bij deze opstelling heeft het accountantskantoor gekozen voor de Angelsaksische opstelling, waarbij de kortlopende schulden verrekend worden met de kortlopende vorderingen.

## FINANCIËLE POSITIE

Voor een inzicht in de financiële positie kunnen de balansen ultimo de laatste twee jaren als volgt worden samengevat (x € 1.000,-):

	31-12-18	31-12-17
<b>Te financieren</b>		
Vorderingen	310	305
Vooruitbetaalde kosten	10	6
Liquide middelen	<u>642</u>	<u>573</u>
Middelen op korte termijn	962	884
Af: schulden op korte termijn	<u>300</u>	<u>320</u>
Netto-vlottende middelen	662	564
Vaste activa	<u>586</u>	<u>675</u>
	1.248	1.239
	=====	=====
<b>Gefinancierd met</b>		
Stichtingskapitaal	1	1
Eigen Vermogen	32	32
Egalisatiereserve	250	160
Afschrijvingsfonds	585	670
Voorziening was/droogmachine	20	16
Lening Steunfonds	<u>360</u>	<u>360</u>
	1.248	1.239
	=====	=====

*Figuur 10.8 Samenvatting van de balans van de Stichting per 31 december 2018 en 31 december 2017 volgens de Angelsaksische opstelling*

In figuur 10.8 valt op dat bewerkingen zoals optellen en aftrekken zeer summier zijn aangegeven. Er zijn geen plussen en minnen in het verslag opgenomen. Een streep geeft aan dat er een bewerking plaats vindt en dat er dus een tussenresultaat ontstaat, waarmee vervolgens verder gewerkt wordt.

Voorts valt op dat in figuur 10.8 de balansen zijn gebruikt om inzicht te krijgen in de wijze waarop de financiering van de Stichting plaats vindt. Bij enkele posten, zoals 'Stichtingskapitaal', 'Eigen Vermogen' en 'Lening Steunfonds' kan de lezer op grond van algemeen economische kennis de betekenis inschatten:

- het stichtingskapitaal zal wel vermeld zijn in de akte van oprichting,
- het eigen vermogen zal wel in de loop van een aantal jaren zijn opgebouwd en
- de lening Steunfonds zal wel een lening zijn die door een speciaal Steunfonds is verstrekt. Het ligt voor de hand dat in het verleden een aparte stichting is opgericht om de financiering van het 'Blijf van mijn Lijf'-huis veilig te stellen met behulp van donaties waarvan de rente-opbrengsten voor de Stichting zijn.

Bij enkele andere posten, zoals 'Egalisatiereserve' en 'Afschrijvingsfonds' is de betekenis volstrekt onduidelijk en zullen de uitgebreide financiële overzichten met de toelichting daarop duidelijkheid moeten brengen.

Later in de jaarrekening staat een uitgebreide balans op basis van de gebruikelijke Nederlandse opstelling (zie figuur 10.9).

	31-12-18	31-12-17
Vaste activa:		
- pand	580.000	665.000
- inventaris	6.000	10.000
Vorderingen:		
- subsidies	240.000	225.000
- overige	70.000	80.000
Vooruitbetaalde koste	10.000	6.000
Liquiditeiten	<u>642.000</u>	<u>573.000</u>
	1.548.000	1.559.000
	=====	=====
Eigen Vermogen	33.000	33.000
Egalisatiereserve	250.000	160.000
Voorzieningen		
- afschrijvingsfonds	585.000	670.000
- was/droogmachine	20.000	16.000
Lening Steunfonds	360.000	360.000
Schulden op korte termijn	<u>300.000</u>	<u>320.000</u>
	1.548.000	1.559.000
	=====	=====

*Figuur 10.9 De balans van de Stichting 'Blijf van mijn Lijf' per 31 dec. 2018 en 31 dec. 2017*

Een van de dingen die opvalt, is dat er een enorm bedrag aan liquide middelen op de balans staat. Dit bedrag is zo groot dat de lening van het Steunfonds zonder moeite afgelost zou kunnen worden. Uit de toelichting blijkt echter niet, wat hier de oorzaak van is. Dat blijft dus gissen. Voorts valt de uitsplitsing van de vaste activa op en de samenvoeging van het Stichtingskapitaal en het Eigen Vermogen.

De subsidie van de gemeente staat bij de baten vermeld. Een deel van deze subsidie is voor dekking van de huisvestingskosten die onder de lasten staan vermeld. De huisvestingskosten bevatten een bijdrage voor schoonmaak, onderhoud en afschrijving op het gebouw.

In de exploitatierekening uit figuur 10.7 staat nog een voetnoot over de afschrijvingen. De afschrijvingskosten lopen via een apart fonds, dat aangeduid staat als Afschrijvingsfonds. Voor dit fonds is een bijzondere regeling getroffen. Via dit Afschrijvingsfonds loopt de afschrijving op het gebouw. Zodoende blijven alleen de afschrijvingskosten op de inventaris (o.a. de computer) in de exploitatierekening over.

Wat betreft het Afschrijvingsfonds zegt de toelichting:

"Het afschrijvingsfonds is gevormd uit een bijdrage van de gemeente. Dit fonds wordt in 10 jaar ten gunste van de exploitatierekening gebracht, zodat per saldo geen afschrijvingslasten uit de investeringen van 2016 op het budget drukken."

In deze toelichting zijn twee fragmenten van belang: 'ten gunste van de exploitatierekening gebracht' en 'per saldo geen afschrijvingslasten'. Het eerste fragment betekent dat er bij de baten eigenlijk € 85.000,- toegevoegd moet worden als bijzondere subsidie van de gemeente dat uit een 'potje', gevormd via het 'afschrijvingsfonds', afkomstig is. Het totaal aan baten zou dan in 2018 op € 1.782.000,- uitkomen.

Vervolgens zou in 2018 het totaal aan afschrijvingen niet € 4.000,- maar € 89.000,- moeten zijn, waardoor het overschot in 2018 toch weer op € 240.000,- zou uitkomen. Omdat het overschot niet verandert door deze dubbele boeking, laat men deze geheel achterwege en geeft dit in een voetnoot weer. Het jaarverslag biedt dus een *netto*-overzicht aan.

De totale omvang van de bijdrage die de gemeente buiten alle andere subsidies om heeft toegezegd voor de afschrijving op het gebouw, staat weergegeven op de post 'Voorziening afschrijvingsfonds' die op de balans staat. Deze voorziening is één van de financieringsbronnen die tussen het eigen vermogen en het vreemde vermogen inzitten. De andere voorziening is bestemd voor vervanging van de was/droogmachine.

De Stichting bouwt van jaar tot jaar een stukje vermogen op om de nieuwe wasmachine te financieren en laat dat op de creditzijde van de balans naar voren komen. Maar de rekening voor die nieuwe machine is natuurlijk alleen maar te betalen als de penningmeester elk jaar daadwerkelijk geld opzij legt en bij voorbeeld een aparte bankrekening opent die op de debetzijde van de balans tot uitdrukking komt.

### Vragen

11 Welke alternatieven heeft de gemeente om het afschrijvingsfonds voor de Stichting 'Blijf van mijn Lijf' te financieren?

[\(Terug naar het begin\)](#)

## 10.5 De functie van de begroting

Binnen ideële organisaties bestaat een groeiende interesse voor bedrijfseconomische instrumenten. Deze kunnen nuttig zijn bij het doorvoeren van de kostenbeheersing. Al eerder is de vraag opgeworpen of ideële organisaties dezelfde kostennoties hanteren als commerciële bedrijven. Een complicatie daarbij is dat ook in commerciële bedrijven verschillende noties van het begrip kosten naast elkaar in gebruik zijn.

Bij industriële bedrijven zijn kosten waardebestanddelen, althans voor zover ze noodzakelijk zijn om producten voort te brengen. Hoe meer kosten noodzakelijk zijn om een eenheid product te maken, hoe hoger de kostprijs. Bij handelsbedrijven zijn kosten verliezen. Hoe meer kosten, hoe lager de winst.

Bij ideële organisaties zijn kosten uitgaven voor een bepaald boekjaar, die toegestaan zijn, zolang ze maar binnen de begroting blijven. Opvallend is overigens dat in de exploitatierekening van figuur 10.8 bij de afzonderlijke posten steeds de toevoeging 'kosten' staat, maar dat de verzamelnaam 'lasten' is.

De essentie van economisch denken is op twee manieren te formuleren:

- met een minimum aan middelen een vastgesteld doel bereiken;
- met gegeven middelen een maximaal resultaat bereiken.

De motor achter dit *economisch principe* is de winst. Ondernemingen hebben uiteindelijk tot doel om winst te maken en liefst zoveel mogelijk. Zij willen met de beschikbare productiemiddelen en het beschikbare vermogen een maximaal resultaat behalen.

Ideële organisaties missen dit winststreven. Hun opdracht is vooral om *een vastgesteld doel met gegeven middelen* te bereiken. Het minimaliseren van de middelen is alleen nodig voor zover de begroting overschreden dreigt te worden. Blijft een organisatie echter binnen de begroting dan bestaat de kans dat er een overschot aan middelen komt en dat de subsidiegever de middelen terug vraagt. In de gegeven voorbeelden was dat het geval. De subsidiegever stond wel toe dat er een reserve werd gevormd, maar die was aan een maximum gebonden.

Voor een vereniging spelen de leden ook nog een rol naast de subsidiegever. Als de vereniging meer inkomsten dan uitgaven heeft, zullen de leden erop aandringen de contributie te verlagen. En terecht, want een vereniging heeft niet tot doel om geld te verzamelen.

De druk tot efficiënt handelen binnen een ideële organisatie moet daarom voortkomen uit de noodzaak om de gestelde doelen te bereiken binnen de beschikbare financiële kaders. Dit houdt in dat er steeds een druk moet zijn om de *begroting* krap te houden. Bij een vereniging komt die druk van de leden, die toezien op een zo laag mogelijke contributie.

Jaarlijks benoemen de leden een kascommissie die de juistheid van de jaarrekening controleert. Bij instellingen die subsidie krijgen, komt die druk (ook) van de subsidiegever die een jaarlijks bedrag moet toekennen en die erop toe moet zien dat de verstrekte subsidie ook gebruikt wordt, waar ze voor bedoeld is.

De mogelijkheid om de begroting als instrument voor beheersing van de kosten te gebruiken hangt af van het karakter van de begroting: bindend, semi-bindend of leidinggevend.

De meeste stuurkracht gaat uit van een *bindende* begroting. In deze vorm geldt dat voor elke activiteit een bedrag beschikbaar is gesteld, dat niet overschreden mag worden. Blijkt het bedrag onvoldoende dan moet de uitvoerende instantie (bij voorbeeld het bestuur) bij de beslissende instantie (bij voorbeeld de subsidiegever) een verzoek indienen om de begroting aan te passen.

Bij een *semi-bindende* begroting is er minder stuurkracht. De uitvoerende instantie mag geld overhevelen van de ene post naar de andere, zolang ze maar binnen het totale bedrag van de begroting blijft. In deze situatie is het zinvol om een post 'onvoorziene uitgaven' op te nemen, zodat duidelijk is waar het bestuur een eventuele overschrijding op verhalen kan.

Bij een *leidinggevende* begroting is er slechts een beperkte stuurkracht. De begroting is een schatting en degenen die de gemaakte plannen uitvoeren moeten proberen binnen het gestelde maximum te blijven, maar mogen daar eventueel van afwijken.

De overschrijding van het totale begrotingsbedrag moet dan gefinancierd worden uit de reserves.

### Vragen

- 12 Waarom moet een begroting altijd te krap zijn vanuit een oogpunt van efficiëntie?
- 13 Hoe kan een gemeente als subsidiegever ervoor zorgen dat een leidinggevende begroting een semi-bindend karakter heeft?

[\(Terug naar het begin\)](#)

## 10.6 De hantering van kengetallen

Voor de verantwoording van het gevoerde beleid kan het bestuur van een ideële organisatie gebruik maken van *kengetallen*. Ook hier geldt dat de kengetallen een verhouding aangeven tussen twee grootheden. Net als bij commerciële bedrijven geldt dat kengetallen aan kracht winnen, naarmate ze een vergelijkingsbasis krijgen:

- normen die eerder geformuleerd zijn,
- cijfers uit voorafgaande perioden of
- vergelijkbare cijfers van andere organisaties.

Het belangrijkste kengetal in een commerciële organisatie is de rentabiliteit op het eigen vermogen (REV). Deze geeft de meest kernachtige uitdrukking aan het succes van de onderneming in de afgelopen periode. Voor ideële organisaties is dit kengetal niet aantrekkelijk. Zij hebben niet tot doel om winst te maken. Zouden zij dat wel doen, dan ontstaan er fiscale problemen. Zo zou de fiscus hen kunnen verplichten om BTW te gaan heffen over hun diensten.

Het succes van de instelling moet dus in andere kengetallen gezocht worden. *Intern* zullen allerlei afzonderlijke gebeurtenissen, activiteiten of prestaties als uitgangspunt voor kengetallen genomen moeten worden. Een belangrijk kengetal is het percentage ziekteverzuim (aantal dagen per jaar in verhouding tot het totaal aantal werkbare dagen per jaar). Dit kengetal kan een signalering zijn van verstoorde werkrelaties.

*Extern* zullen samenvattende cijfers, zoals de bezettingsgraad een indicatie geven over het functioneren van de instelling. Het jaarverslag is door dergelijke kengetallen meer dan een financieel verslag.

Een kengetal kan ook aan kracht winnen door in het jaarverslag op te nemen hoe de berekening tot stand is gekomen. Daarmee komt extra informatie beschikbaar over de wijze waarop de activiteiten zijn verzorgd. Een dergelijk overzicht kan soms wel

wat plussen en minnen vereisen voordat duidelijk is wat de opstellers van het verslag precies bedoelen (zie figuur 10.10).

De kunst is dan om vanuit de subtotalen en het eindtotaal terug te rekenen naar de gegevens aan het begin van het overzicht. Deze *vaardigheid* is niet zozeer bedrijfseconomisch als wel statistisch van aard, ook al zit er vaak de bedrijfseconomische notie van 'rekenen in scontro-vorm' achter.

Een voorbeeld van een dergelijke complexe presentatie is afgebeeld in figuur 10.10. Het is een overzicht van de berekening van de bezettingsgraad en is letterlijk ontleend aan het jaarverslag van de eerder besproken Stichting 'Blijf van mijn Lijf'.

### OVERZICHT VAN DE BEZETTING

	aantal	dagen	aantal units op jaarbasis
	_____	_____	_____
Aantal verblijfsdagen		12.472	34,2
Vergoeding via GSD	2.806		7,7
Ontvangen via bewoonsters	9.501		26,0
	_____	12.307	33,7
		_____	
Aantal verblijfsdagen waarvoor geen vergoeding werd ontvangen		165	0,5
		=====	
Lagere bezetting dan begroot			0,8
			_____
Begrote bezetting			35,0
			=====

De maximale capaciteit bedraagt 35 units; de bezettingsgraad bedroeg in 2018 98%.

*Figuur 10.10 Onderbouwing van het kengetal 'bezettingsgraad' bij de stichting 'Blijf van mijn Lijf'.*

De essentie van een dergelijke opstelling is dat men toe wil werken naar het eindtotaal van 35 units. In de laatste kolom vinden daardoor allerlei optellingen en aftrekkingen plaats die niet expliciet vermeld staan. Zo komt in figuur 10.10 het getal 0,5 tot stand door 33,7 van 34,2 af te trekken.

Vervolgens telt men dit getal 0,5 weer op bij 33,7 en stelt het saldo vast dat nodig is om op 35,0 uit te komen. Dit saldo is de lagere bezetting van 0,8. Het is een poging om het rekenen met de scontro-vorm overeind te houden. In figuur 10.11 is aangegeven hoe het zelfde overzicht geïnterpreteerd moet worden, *uitgaande van een maximale bezetting van 365 dagen per jaar per unit*.

## HERZIEN OVERZICHT VAN DE BEZETTING

	aantal dagen	aantal dagen	aantal units op jaarbasis
	_____	_____	_____
Begrote bezetting		12.775	35,0
Lagere bezetting dan begroot		302	0,8
		_____ -	_____ -
Aantal verblijfsdagen		12.472	34,2
Vergoeding via GSD	2.806		
Ontvangen via bewoonsters	9.501		
	_____ +		
		12.307	33,7
		_____ -	_____ -
Niet vergoed		165	0,5

De maximale capaciteit bedraagt 35 units;  
de bezettingsgraad bedroeg 97,7% (34,2 units / 35,0 units);  
de vergoedingsgraad bedroeg 96,3% (33,7 units / 35,0 units).

*Figuur 10.11 Interpretatie van de berekening van de bezettingsgraad en de vergoedingsgraad bij de Stichting 'Blijf van mijn Lijf' in 2018.*

In figuur 10.11 valt op dat de term 'begrote bezetting' niet betrekking heeft op de bezetting die men verwacht te behalen, maar op de *maximale* bezetting. Dit wijkt af van de terminologie bij de industriële onderneming.

Bedrijven maken onderscheid tussen vijf grootheden: de totale capaciteit, de rationele capaciteit, de normale bezetting, de begrote bezetting en de werkelijke bezetting. In figuur 10.11 valt de begrote bezetting samen met de totale capaciteit, want deze is 35 units x 365 dagen per jaar per unit = 12.775 dagen per jaar.

Uit deze opmerking blijkt dat kennis van de bedrijfseconomische terminologie het lezen van verslagen van ideële organisaties niet altijd eenvoudiger maakt. De vaardigheid om teksten te interpreteren blijft een eerste vereiste om te doorgronden wat in een bepaald verslag beschreven staat.



De *vaardigheid om te interpreteren* houdt in dat men begrip heeft voor de herformulering van termen al naar gelang de situatie. Dat kan betekenen dat de betekenis van een term niet uit het geheugen opgehaald moet worden, maar afgeleid moet worden uit de feitelijke berekening die er achter staat. In figuur 10.11 is af te lezen dat de totale capaciteit staat ingevuld achter 'begrote bezetting' waaruit volgt dat de 'begrote bezetting' gedefinieerd is als de totale capaciteit.

### Vragen

14 Wat is de functie van kengetallen voor het interne en externe beleid van instellingen?

[\(Terug naar het begin\)](#)

## 10.7 De berekening van tarieven en prijzen

Verenigingen en stichtingen kunnen tal van activiteiten en diensten verzorgen waarvoor zij in principe een vergoeding kunnen vragen. Maar het vragen van een vergoeding die leidt tot een volledige dekking van de kosten kan tot gevolg hebben dat slechts weinig mensen gebruik maken van de aangeboden diensten. De berekening van de kosten per dienstverlening is in die gevallen een slechte uitgangspositie om een tarief of een prijs vast te stellen.

Het geheel gratis aanbieden van diensten is dan een alternatief. Soms past dat binnen de doelstellingen van een vereniging of stichting, maar dan moeten de leden of de subsidiegevers bereid zijn om op andere wijze de kosten voor dergelijke diensten te vergoeden. Meestal zal het een kwestie zijn van afweging van belangen en zal men een gedeeltelijke vergoeding vragen voor de kosten die aan de aangeboden diensten verbonden zijn.

Soms staat op voorhand de maximale prijs vast en de organisatie zal zich vervolgens moeten richten tot leden en subsidiegevers om te zien of er langs andere weg een sluitende begroting is op te stellen. Er is dan een bureaucratisch proces nodig om de doelstellingen financieel rond te krijgen. Soms staat op voorhand de maximaal beschikbare subsidie vast.

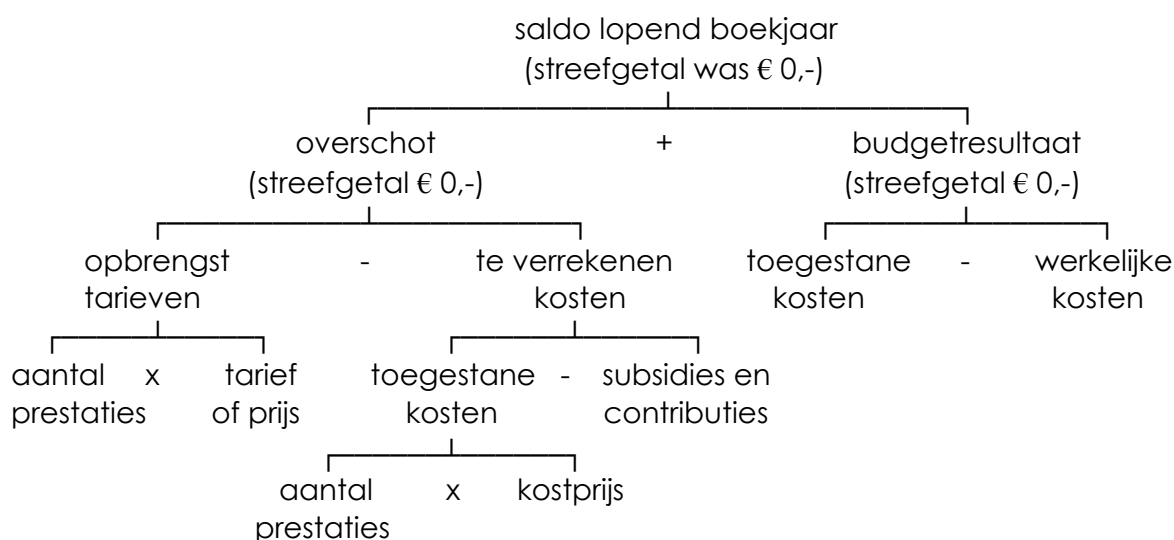
De organisatie zal zich moeten afvragen welke diensten en hoeveel diensten zij kan aanbieden en welke prijs zij daarvoor moet vragen. Daarvoor is een bedrijfseconomisch afwegingsproces nodig, zij het dat de doelstelling zich beperkt tot het zorgen voor een sluitende begroting in plaats van een winstbedrag.

Bij de vaststelling van een tarief of prijs kan het bestuur uitgaan van een eenvoudige *delingscalculatie*: alle kosten die men verwacht te maken gedeeld door het aantal prestaties dat men denkt vergoed te krijgen. Het tarief is onjuist als het uitgaat van de 'begrote bezetting', gedefinieerd als totale capaciteit. Zoals bij de berekening van de kengetallen in figuur 10.11 naar voren kwam, moet een organisatie rekening houden met *onderbezetting* en *niet-inbare vorderingen*.

De capaciteit van een organisatie zal zelden volledig te benutten zijn. Onderbezetting ontstaat door leegstand, door te lage opkomst of door deelname van mensen aan wie geen vergoeding kan worden gevraagd. Daarnaast zijn er niet-inbare vorderingen omdat er kortingen worden verstrekt, of rekeningen die niet of slechts gedeeltelijk betaald worden. De organisatie zal al deze tegenvallers in de berekening van de prijs moeten betrekken.

Kennis van de bezettingsgraad en de vergoedingsgraad bij soortgelijke activiteiten in het verleden, is van groot belang om tot realistische inschattingen te komen. Zo hebben kengetallen niet alleen een informatieve waarde, maar ook een sturende waarde bij herhaling van de activiteiten.

In principe zou een ideale organisatie ook met een kostprijs kunnen werken. Eventueel kan dat zelfs een standaardkostprijs zijn als de omstandigheden vergelijkbaar zijn met de industriële voortbrenging. Net als bij de industriële onderneming is het mogelijk om met behulp van een kostprijs een budgetresultaat af te splitsen. In figuur 10.12 is de berekeningsprocedure van het nacalculatorische saldo over het lopende boekjaar weergegeven.



*Figuur 10.12 De nacalculatorische berekening van het saldo lopend boekjaar in een ideale organisatie.*

Eenzelfde soort berekeningswijze is op te stellen voor het voorcalculatorische resultaat. Alleen is dan het saldo lopende boekjaar niet het doel van de berekening. Dit saldo moet € 0,- zijn. De onbekende in de berekening is het aantal prestaties of de hoogte van het tarief c.q. de prijs.

Als de instelling met behulp van deze twee variabelen geen saldo van € 0,- kan bereiken, zal zij via verhoging van de subsidies of de contributies tot een vermindering van de te verrekenen kosten moeten komen. Lukt dat ook niet, dan rijst de vraag of de instelling de activiteit tijdelijk vanuit de reserves moet financieren of dat zij beter de activiteit stop kan zetten.

### **Vragen**

- 15 Is er nog een andere mogelijkheid om de activiteiten voort te zetten als zij dreigen tot een nadelig saldo te leiden?
- 16 Waarom komt onderbezetting eerder voor in een niet-commercieel bedrijf dan in een commercieel bedrijf?

[\(Terug naar het begin\)](#)