

**Handleiding voor risicobeheersing bij  
de nieuw- of verbouw van je clubhuis**



## **Inleiding**

Droom jij ook van een mooie accommodatie die volledig voldoet aan de wensen van jouw groep? Wanneer jullie clubhuis wel een opknopbeurt kan gebruiken of zelfs aan vervanging toe is, is de kans groot dat je een verbouwing of nieuwbouw overweegt. Ga de uitdaging aan en word de projectleider van jouw nieuwe clubhuis.

In deze handleiding geven we tips en tricks over het proces van een verbouwing of nieuwbouwproject. We hoeven je niet uit te leggen dat bouwen en verbouwen risico's met zich meebrengt. (Ver)bouwen is voor veel scoutingbestuurders een eenmalige activiteit. Dit betekent dat risico's niet bekend zijn of niet goed worden ingeschat. Hierdoor kan een bouwproject vertragen, stagneren of gedwongen stoppen. Dit is jammer van de gemaakte investering in tijd en geld en is niet goed voor de stabiliteit van jouw groep. In deze handleiding benoemen we een aantal risico's en doen we suggesties om deze risico's te vermijden.

We wensen je veel succes bij jouw bouwactiviteiten!

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Projectkaders</b>	<b>5</b>
1.1	Projectplan	5
1.1.1	Uitgangspunten	5
1.1.2	Randvoorwaarden	6
1.1.3	Bestemmingsplan	6
1.1.4	Recht om te mogen bouwen	6
1.1.5	Benoemen van specifieke doelgroepen	7
1.2	Organisatiestructuur	7
1.2.1	Projectteam met een stuurgroep en verschillende werkgroepen	8
1.3	Communicatie	9
1.3.1	Interne communicatie, afspraken en vertrouwen	9
1.3.2	Infomeel vooroverleg met gemeente en andere belanghebbenden	9
1.3.3	Formeel overleg met de gemeente	9
1.3.4	Externe formele communicatie	10
1.3.5	Archivering van projectdocumenten met versiebeheer	10
<b>2</b>	<b>Projectinkomsten</b>	<b>11</b>
2.1	Eigen middelen	11
2.1.1	Reserves	11
2.1.2	Eigen arbeid	11
2.1.3	Financiële acties	11
2.1.4	Crowdfunding	12
2.1.5	Overeenkomst met externe gebruiker cq verhuur	12
2.2	Subsidies /overheidsprojecten	12
2.3	Fondsen	13
2.3.1	Aanvragen afstemmen op doelstelling van het fonds	13
2.3.2	Financiële verantwoording	14
2.4	Sponsoring	14
2.4.1	Geld	15
2.4.2	Natura	15
2.4.3	Externe vrijwilligers	15
2.4.4	Tegenprestaties	15
2.5	Leningen	15
2.5.1	Commerciële leningen	15
2.5.2	Garantiestelling	16
2.5.3	Peer2peer financiering met garantstelling	16
2.5.4	Renteloos lenen	16

2.6	Goedkoop inkopen op 2 <sup>de</sup> -hands markt (circulair bouwen)	16
<b>3</b>	<b>Risicobeheersing</b>	<b>18</b>
3.1	Eisen en wensen	18
3.2	Projectfasering	18
3.3	Realiteitszin / haalbaarheidscheck	18
3.4	Pachtcontracten	19
3.5	Points of no return	19
3.6	Tijdspadbeheersing	20
3.7	Budgetbewaking	20
3.7.1	Tijdsoverschrijding van toezeggingen	21
3.7.2	Geldigheid van aangeboden offertes	21
3.7.3	Voorraadbeheersing en hoeveelheid inschatting	21
3.7.4	Meer/minder werk	21
3.7.5	Liquiditeitsbewaking	22
3.7.6	Financieringskosten	22
3.7.7	Verantwoordelijkheid delegatie	22
3.8	Projectcommunicatie	23
3.8.1	Projectafronding, decharging en bedanken van deelnemers	23
3.9	Meningsverschillen in de projectorganisatie	24
3.10	Hoofdelijke aansprakelijkheid van bestuurders	24
3.11	CAR verzekering	24
3.12	Belasting van vrijwilligers en impact op spelaanbod	25
<b>4</b>	<b>Projectuitgaven</b>	<b>26</b>
4.1	Accountantsverklaring	26
4.1.1	Urenverantwoording	26
4.1.2	Inkomstenverantwoording	26
4.1.3	Uitgavenverantwoording	27
4.2	Gestaffelde uitgavebeheersing	28
4.3	Mandatering	28
4.4	Vier ogenprincipe bij grote bankopdrachten	28
4.5	Uitgaventoetsing aan goedgekeurde offertes	28

# 1 Projectkaders

## 1.1 Projectplan

Voordat je aan een project begint, schrijf je een goed onderbouwd plan waarin je een aantal aspecten zo scherp en volledig mogelijk benoemt:

- Wat is de huidige situatie van jouw groep qua ledenaantal, financiën en huisvesting?
- Welke knelpunten heeft jouw groep nu?
- Hoe wil jouw groep zich ontwikkelen qua spelaanbod, aantal leden en huisvesting?
- Waarom denkt jouw groep zich zo te gaan ontwikkelen?
  - o Wordt er een nieuwe wijk gebouwd in de buurt?
  - o Ga je een nieuwe samenwerking aan met een andere vereniging?
  - o Moet jouw groep de huidige accommodatie verlaten of is die te duur?
- Wat heb je nodig om deze ontwikkeling mogelijk te maken? Meer ruimte? Minder onderhouds- en energiekosten?
- Waarom kan jouw groep zich niet ontwikkelen in de huidige accommodatie?
- Wie gaan de nieuwe accommodatie gebruiken?
- Wanneer moet de accommodatie klaar zijn?

Het gaat dus allemaal over de visie achter het project. Deze visie zit niet alleen in het hoofd van de bestuursleden maar moet breed gedragen worden door jouw hele groep. Hoe groter het draagvlak voor een visie is, hoe meer kans op succes het project heeft. Alle groepsleden moeten geloven in het plan en het beschouwen als hun eigen plan.

Een goede visie is zoveel mogelijk in getallen uitgedrukt: ledenaantal nu, beschikbare spelruimte, ledenaantal straks en benodigde spelruimte. Ook veranderingen in de omgeving van jouw groep worden benoemd: een nieuwbouwwijk of lagere school in het dorp trekt kinderen en daarmee potentiële leden. Een samenwerkingsverband met een zorginstelling geeft een nieuwe doelgroep voor je groep. Benoem vooral elk (positief) aspect dat invloed heeft op het ledenaantal.

Je hoeft negatieve invloeden op het ledenaantal niet te verzwijgen maar ze mogen zeker niet domineren. Een positieve uitstraling van jouw plan helpt om alle betrokken partijen bij te laten dragen: fondsen, gemeente, ouders, vrijwilligers en sponsors.

Het helpt wanneer je in een vroeg stadium een schets of model van de nieuwe accommodatie beschikbaar hebt. Hiermee wordt het voor iedereen tastbaar dat er iets moois gaat gebeuren. Dit draagt bij aan een enthousiaste uitstraling van het project.

### 1.1.1 Uitgangspunten

Elk project kent uitgangspunten. Dit zijn zaken die je niet kunt veranderen. Als er een uitgangspunt verandert, dan moet je vaak het hele project opnieuw invullen.

Bijvoorbeeld:

- De accommodatie blijft op de huidige locatie,
- De groep wordt eigenaar van de accommodatie,
- De grond wordt gepacht van de gemeente,
- De accommodatie wordt geschikt voor een groep met xx leden en yy speltakken,
- Er mag commercieel geleend worden tot een maximaal bedrag van zz euro,
- De accommodatie moet aan alle regelgeving voldoen zoals het bouwbesluit,
- De leiding dient primair ingezet te worden voor de speltakken.

Deze uitgangspunten bepalen sterk de invulling van het project.

- Wie moet er in de organisatie komen?
- Hoeveel mag het project kosten en wat worden de vaste lasten?
- Welk imago wil je met je groep uitstralen?
- Wat verwacht je van jouw vrijwilligers?

Al deze aspecten kunnen prima beantwoord worden in het projectplan. Ze vormen namelijk de voorwaarden waar het project aan moet voldoen.



### 1.1.2 Randvoorwaarden

Ook kennen bouwprojecten randvoorwaarden. Dit zijn voorwaarden waar je binnen het project rekening mee moet houden en die niet veranderd kunnen worden. Ze vormen mede de inhoudelijke keuzes die nodig zijn om de doelstelling van het project te realiseren

Belangrijke randvoorwaarden kunnen zijn:

- (Bestaande) Structurele samenwerking met een andere partij: sportclub, bejaardensoos, kinderdagverblijf?
- Nieuwe doelgroep: kinderen met een beperking, anderstalig, uitbreiding van aantal speltakken?
- Inpassing in de omgeving: mogelijkheden om de spelvisie van jouw groep rond de accommodatie vorm te geven?
- Financieel draagvlak van jouw groep: hoeveel reserves heeft jouw groep om in de bouw te stoppen en blijft er voldoende over voor de opkomsten?
- Financieel draagvlak van leden: kunnen de leden de contributie nog betalen wanneer deze wordt verhoogd om de bouw te bekostigen?
- Visie op milieu en duurzaamheid: moet er gebouwd worden met hergebruikte materialen?
- Moet de accommodatie straks energieneutraal zijn?
- Beschikbaarheid van vrijwilligers: hoeveel vrijwilligers zijn er beschikbaar en wat hebben ze voor vaardigheden?

De uitgangspunten en randvoorwaarden samen vormen het kader voor het project. Ze bepalen niet wat er gebouwd gaat worden maar wel waar de bouw aan moet voldoen.

### 1.1.3 Bestemmingsplan

Voordat je aan een project begint, is het goed om te onderzoeken wat de bestemming van het terrein is in het actuele bestemmingsplan. Het bestemmingsplan wordt gebruikt om een omgevingsvergunning te toetsen. Vaak staan hier richtlijnen in voor de goot- en nokhoogte van bebouwing en de bestemming van de bebouwing. Wanneer de bestemming niet past bij scoutinggebruik, wordt het lastig om een omgevingsvergunning te krijgen. Beroep op een "artikel 19" procedure is niet mogelijk om een bestemmingsplan aangepast te krijgen omdat dit artikel niet meer in de wet ruimtelijke ordening staat. De gemeente moet om de 10 jaar het bestemmingsplan opnieuw vaststellen. Het is mogelijk om hier op te wachten om een bestemmingswijziging gerealiseerd te krijgen. Een versnelde procedure is ook mogelijk maar is duur. Als groep dien je zelf een nieuw concept bestemmingsplan aan te leveren en een hoge leges aan de gemeente te betalen. Het kan zijn dat er sprake is van een gedoogsituatie. Dit is het geval wanneer de accommodatie en het terrein al meerdere decennia door scouting gebruikt worden en dit gebruik niet in het bestemmingsplan staat. In dit geval moet je zeker contact zoeken met de gemeente om bevestigd te krijgen dat er een omgevingsvergunning verkregen kan worden in tegenstelling tot het bestemmingsplan.

### 1.1.4 Recht om te mogen bouwen

Het kan zijn dat jouw groep beschikt over eigen grond om een accommodatie op te bouwen. In dat geval, kun je deze paragraaf overslaan. Zo niet, dan moet je altijd in gesprek gaan met de eigenaar van de grond over de voorwaarden waarop er gebouwd mag worden. Veel voorkomende constructies zijn een erfpacht met recht van opstal, een huurovereenkomst van de grond zonder opstal, een huurovereenkomst van de grond met accommodatie of een gratis beschikbaar gestelde locatie. In alle gevallen is het goed dat je de overeenkomst met de grondeigenaar schriftelijk vastlegt. In een dergelijke overeenkomst moet beschreven staan:

- Wie de overeenkomst aan gaan,
- Welke grond het betreft (kadastrale nummers toevoegen),
- Wat de voorwaarden zijn waarop de grond bebouwd mag worden,
- Wat de prijs is waartegen de grond bebouwd mag worden (symbolisch of substantieel met indexatie),
- Alle manieren waarop de overeenkomst ontbonden kan worden,
- Wie de waarde van de opstal toekomt wanneer de overeenkomst beëindigd wordt.

In het geval er een erfpacht afgesloten wordt, legt de notaris deze punten in een akte vast. De inhoud van de akte is onderhandelbaar met de grondeigenaar. De notaris schrijft op wat jullie overeenkomen. Let er daarbij wel op dat de kosten van een notaris meelopen met de tijd die nodig is om overeenstemming te bereiken. Soms is een notaris bereid om tegen een vaste prijs een akte op te stellen. Tip: Spreek met een notaris gelijk in het eerste gesprek een prijs af.

Verder spreek je in een erfpachtovereenkomst een pachtprijs af. Dit kan een commerciële prijs zijn; het kan ook een symbolische prijs zijn. Afhankelijk van de pachtprijs worden meer of minder garanties gegeven voor behoud van de waarde van de opstal bij beëindiging van het contract.

We raden je aan om het recht van bebouwen in een notariële akte vast te laten leggen. Zelfgemaakte overeenkomsten zijn niet rechtsgeldig en leiden heel vaak tot onvoorziene situaties waarbij de groep aan het kortste eind trekt en zijn investering kwijtraakt.

#### *1.1.5 Benoemen van specifieke doelgroepen*

Voor jouw bouwproject moet je zeer waarschijnlijk fondsen gaan werven om de kosten gefinancierd te krijgen. Alle fondsen hebben een doelstelling. Deze doelstellingen zijn verschillend voor alle fondsen. Fondsen zullen geen geld geven wanneer de doelgroep van het project niet specifiek is. "Een nieuw gebouw voor de jeugd van het dorp om hen buiten te laten spelen" levert geen geld op. Het is slim om het project en de organisatie van het project te richten op specifieke doelgroepen.

Kijk bij het benoemen van specifieke doelgroepen naar de actualiteit in het dorp, de wijk of stad. Is er een grote populatie kinderen met een beperking of achterstand? En is er nu voor deze kinderen geen mogelijkheid om te recreëren? Zit er een groot internationaal bedrijf in de buurt met veel kinderen die geen Nederlands spreken? En dreigen die kinderen geïsoleerd te raken? Wordt er een nieuwbouwwijk gebouwd met veel jonge gezinnen waarbij de sociale samenhang nog niet aanwezig is?

Wanneer de accommodatie ook bedoeld is voor gebruik door een andere groep dan scouting, dan kan deze vereniging vaak ook nog wel wat doelgroepen benoemen. Gecombineerd gebruik van een investering is altijd een sterk argument bij geldschieters om financiering toe te zeggen.

Benoem in jouw projectplan en paar specifieke doelgroepen om heel gericht de fondsen te benaderen die zich hiervoor in willen zetten. Het is ook denkbaar dat je met jouw groep activiteiten opstart om een nieuwe doelgroep te bereiken. Beschrijf dergelijke initiatieven uitgebreid als motivatie voor het bouwproject. Ze vormen de sleutel tot succes van het bouwproject.

## **1.2 Organisatiestructuur**

Scouting op groepsniveau kent een structuur met een groepsraad, een groepsbestuur en vaak ook een stichtingsbestuur. De groepsraad besluit uiteindelijk over de voorstellen die het groepsbestuur en stichtingsbestuur voorbereiden. Afhankelijk van de beschikbare vrijwilligers, kan besloten worden om de coördinatie van het project bij een van de twee besturen te leggen of bij een projectteam.

Beide besturen hebben hun aandacht nodig om de groep door te laten draaien gedurende het bouwproces. Daarom kun je beter kiezen voor een projectteam bestaande uit een stuurgroep met een aantal werkgroepen. Het projectteam kan zich volledig op de bouw concentreren, de stuurgroep stuurt de werkgroepen aan en legt verantwoording af aan de groepsraad. De werkgroepen hebben specifieke deeltaken waar zij zich op concentreren. Het aantal en de taken van de diverse werkgroepen is afhankelijk van de aard van het project.

De eerste keus is om een apart projectteam in te stellen; tweede keus is om het stichtingsbestuur de bouw aan te laten sturen en derde keus is om het groepsbestuur de bouw te laten leiden.

Wanneer je start met een bouwproject, is het belangrijk dat je met het project verantwoording aflegt aan de groepsraad. En dat de groepsraad het projectteam het vertrouwen geeft om het project uit te voeren. Er worden immers hele grote geldbedragen uitgegeven en de structuur van de groep zal zeker verandering ondergaan. En niet alle besluiten ten aanzien van de bouw kunnen in detail aan de groepsraad voorgelegd worden voor goedkeuring. Het projectteam moet vrijheid van handelen hebben binnen vastgelegde grenzen (geld, eisen en wensen, doorlooptijd en haastklussen).

### 1.2.1 Projectteam met een stuurgroep en verschillende werkgroepen

Taken van een stuurgroep zijn:

Taak	Beschrijving
Projectcoördinatie	Zorgen dat alle activiteiten gestart worden en op elkaar aansluiten om het einddoel te halen
Verantwoording naar groepsraad	De mening van de groepsraad in het project inbrengen en de besluiten van het project laten beoordelen door de groepsraad
Projectfasering	De volgorde in het bouwplan zodanig kiezen dat het project uit onafhankelijke modules samengesteld wordt
Prioriteiten stellen	Per onderdeel van het bouwplan bepalen hoe belangrijk het is en of het eventueel uitgesteld kan worden
Vrijwilligerscoördinatie	Zorgen voor voldoende en de juiste vrijwilligers in het projectteam en incidentele hulpkrachten, afgestemd op de werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden
Veiligheid	Zorgen dat mensen en de omgeving geen schade oplopen als gevolg van het bouwproject
Risicobeheersing	Zorgen dat vrijwilligerscapaciteit, -geld of -materialen niet nodeloos verloren gaan

Taken van de verschillende werkgroepen kunnen zijn:

Taak	Beschrijving
Fondsen en subsidiewerving	Gemeente, fondsen en bedrijven benaderen om geld beschikbaar te stellen
Architectuur	Het ontwerpen van nieuwbouw en aanleveren van bestektekeningen voor de omgevingsvergunning
Techniek	Bedenken van mogelijkheden om het ontwerp te realiseren, met alternatieven
Sponsoring in natura	Regelen en ritselen van materialen en diensten in het netwerk van de groep
Inkoop	Opvragen van offertes voor diensten en materialen die ingekocht moeten worden tegen een concurrerende prijs
Budgetbewaking	Controleren of rekeningen conform overeengekomen offertes zijn
Kasbeheer	Zorgdragen voor kasbeheer, mutaties en verslaglegging
Logistiek	Zorgen voor de inventaris bij verhuizing, tijdelijke opslag en transport van materialen en terreininrichting
Public relations	Publiciteit rond het bouwproject realiseren
Regelgeving, aktes en vergunningen	Controleren of regelgeving nageleefd wordt; vergunningen beschikbaar zijn en eventueel pachtcontracten opgesteld worden
Opzichter bij uitvoering	Aanwezig zijn op de bouw, toegang verschaffen en voortgang bewaken, aannemer aansturen en terugkoppeling naar projectteam verzorgen

De manier waarop de taken over verschillende werkgroepen verdeeld worden, hangt sterk af van de werkzaamheden die in eigen beheer gedaan worden. Een turn-key project heeft andere werkgroepen nodig dan een bouwproject in eigen beheer. De keuze om iets zelf te doen of uit te besteden hangt sterk af van de beschikbare vrijwilligers met hun specifieke capaciteiten. Daarom raden we aan om in een vroeg stadium van het project een inschatting te maken van de beschikbare vrijwilligers.



## 1.3 Communicatie

### 1.3.1 Interne communicatie, afspraken en vertrouwen

Om de communicatie in het project zo goed mogelijk te laten verlopen, maak je afspraken over de communicatie in het project. Wat bespreek je plenair? Wat bespreek je via de chat? Waar staat de besluitenlijst van het project en welke afspraken zijn er gemaakt? En welke besluiten behoeven geen overleg?

Wederzijds vertrouwen is een voorwaarde voor goede communicatie in een project. Wanneer er geen vertrouwen is, is het project gedoemd te mislukken. Het is daarom belangrijk dat het team goed op elkaar is ingespeeld en dat je weet wat je van elkaar kan verwachten.

Belangrijk is dat communicatie in het project over de inhoud van het project blijft gaan en niet op de persoon gespeeld wordt. Wederzijds begrip voor elkaars vaardigheden en gebreken is belangrijk. Probeer elkaar aan te vullen en niet af te vallen.

### 1.3.2 Informeel vooroverleg met gemeente en andere belanghebbenden

In het projectplan geef je aan of de omgeving het plan ziet zitten. De omgeving kan de gemeente, de grondeigenaar of de omwonenden van de accommodatie zijn. Met al deze partijen ga je in overleg. Soms is dat makkelijk maar het kan ook lastig zijn wanneer je om geld moet vragen of gebruik wilt maken van grond of veranderende verkeersstromen. De omwonenden heb je straks nodig om geen bezwaar tegen de omgevingsvergunning te krijgen. Het is daarom zaak dat al deze partijen in een vroeg stadium betrokken worden bij de planvorming. Dit kan bij de gemeente op het kantoor. Maar het is zeker aan te raden om de betrokkenen ook een keer op het terrein uit te nodigen met koffie en taart. Dit illustreert vaak beter de noodzaak van het project dan mooie brieven en PowerPoints. Bovendien geeft het je de gelegenheid een goede gastheer te zijn en het overleg meer naar je hand te zetten. Van al deze gesprekken moet verslag gelegd worden. Dat doe je natuurlijk zelf. Elk verslag moet je ook naar de andere partij sturen als bevestiging van hetgeen er besproken en besloten is.

### 1.3.3 Formeel overleg met de gemeente

Voordat je in overleg gaat met de gemeente, is het goed om even stil te staan bij de structuur van de gemeente. Het is slim om de gemeente op de juiste manier te benaderen door de juiste vragen aan de juiste personen te stellen.

Een gemeente bestaat uit verschillende organisatorische lagen:

1. Verschillende uitvoerende ambtenaren,
2. Gemeentesecretaris,
3. Burgemeester en wethouders,
4. Gemeenteraad.

In dit lijstje begin je altijd bovenaan. Sla niet zomaar een laag over. Dit zet vaak kwaad bloed, wat de toekomstige samenwerking niet ten goede komt.

Wanneer het om praktische zaken gaat, dan overleg je met ambtenaren. Zij weten alles van regelgeving en mogelijkheden binnen de gemeente. Ze mogen geen toezeggingen doen over geld of gebruik van grond. Maar ze kunnen je wel helpen met het formuleren van vragen en vastleggen van afspraken. Ze moeten hier wel opdracht voor krijgen van een wethouder. De gemeentesecretaris staat aan het hoofd van het ambtelijk apparaat. Hij kan je vertellen met welke ambtenaar je het beste contact op kan nemen met specifieke vragen.

Burgemeester en wethouders (B&W) hebben allemaal een "portefeuille" zoals financiën, jeugdzaken of ruimtelijke ordening. Zij maken het beleid op deze deelgebieden. Het kan dus zijn dat je voor verschillende onderwerpen bij verschillende wethouders moet zijn. Wanneer jouw groep haar profiel of doelgroep aan wil passen, dan is afstemming met de portefeuille jeugd- en jongerenwerk aan te raden; wanneer het om bouwen, bestemmingsplan wijzigingen of subsidie gaat, dan moet je bij andere wethouder(s) zijn.

Het beleid van B&W wordt goedgekeurd door de gemeenteraad. Een beleidsvoorstel wordt door B&W voorbereid en in de gemeenteraad vastgesteld.

Wanneer je als scoutinggroep invloed wilt hebben op besluitvorming in de gemeente, dan is het aan te raden om op alle niveaus een goede relatie met de betrokken personen te hebben. In kleine gemeentes kan dit met persoonlijk contact; in grote gemeentes ben je aangewezen op formele processen.

In alle gevallen is het zo dat aan mondelinge toezeggingen van een ambtenaar of wethouder geen rechten ontleend kunnen worden. Toezeggingen van gemeenten (en andere overheidsinstanties) worden altijd schriftelijk bevestigd. Zorgvuldige verslaglegging is belangrijk om langlopende processen goed te blijven volgen.

De suggestie van belangenverstrengeling en vriendendiensten moet te allen tijde vermeden worden. Dit is vooral van toepassing wanneer rechtstreeks contact gezocht wordt met gemeenteraadsleden. Het helpt wel om betrokken partijen op het clubhuis uit te nodigen en te informeren over de actuele situatie en toekomstige bouwplannen.

#### *1.3.4 Externe formele communicatie*

Alle externe communicatie moet zorgvuldig gedaan worden. Je hebt bij externe instanties (ook gemeente) maar één kans om een eerste indruk te krijgen. Die moet goed zijn. Het kan daarom helemaal geen kwaad om externe brieven even door een extra persoon te laten controleren voordat ze verstuurd worden. Gesprekken met een externe partij worden in een verslag bevestigd. Dat verslag schrijf je zelf want daarmee laat je je goede wil zien. Het geeft je ook de mogelijkheid om de dingen die jij belangrijk vindt goed te beschrijven.

#### *1.3.5 Archivering van projectdocumenten met versiebeheer*

Je legt ook alle projectcommunicatie vast: projectplannen, vergaderverslagen, besluitenlijsten, actiepunten, brieven aan de gemeente, grondeigenaar en fondsen, offertes en rekeningen. Aan het eind van het project willen alle geldschieters een verantwoording zien van hun investeringen, liefst met een accountantsverklaring. Hiervoor is het belangrijk dat alles vastgelegd en gearchiveerd wordt. Als dit niet gebeurt, bestaat de kans dat fondsen hun toezegging terugtrekken of beloftes niet herinnerd worden. Hoe beter de verslaglegging is, hoe kleiner de onaangename verrassingen zullen zijn. Alles is immers al besproken, besloten en terug te vinden.

Archiveer alle documenten in een gedeelde cloud met een geschikte structuur. Probeer bestanden namen te geven die iets voorstellen: "dit is de allerlaatste versie.doc" heeft later totaal geen betekenis meer; het is eerder verwarrend.

Zorg ook voor een regelmatige back-up van alle projectbestanden. Het zal niet de eerste keer zijn dat een onervaren vrijwilliger per ongeluk alle projectbestanden verwijdert uit de gedeelde opslag.

## 2 Projectinkomsten

Om een indicatie te hebben van de benodigde middelen, maak je een schatting van de kosten. Een grove schatting van de totale kosten van het project kun je afleiden van de indexprijs per vierkante meter voor een eenvoudige nieuwbouwwoning (internet). Wanneer het project als turn-key project uitgevoerd wordt, dan geeft deze index, vermenigvuldigd met het geplande oppervlak, een aardige eerste schatting van de totale kosten.

### 2.1 Eigen middelen

De eigen middelen van jouw groep vormen het uitgangspunt voor de financiering van het project. Wanneer jullie eigen middelen niet in verhouding staan tot de bedragen die je door sponsoring en fondsenwerving wilt verkrijgen, dan wordt het bijzonder lastig om een project gefinancierd te krijgen. Een verhouding die zich in meerdere projecten al bewezen heeft is: 33% eigen geld, 33% gemeentelijke subsidie en 33% fondsen werving. Dit is de eerste indicatie voor het totale bedrag dat je kunt begroten. Wanneer de eigen middelen niet meer dan 20% van het begrote bedrag vormen, dan kun je beter niet in eigen beheer gaan bouwen. Door bijvoorbeeld de gemeente te vragen om eigenaar te worden van de accommodatie, kun je mogelijk met minder eigen middelen toch nieuwbouw realiseren.

Ook uitkeringen van opstalverzekeringsgelden kun je als eigen middelen rekenen maar deze uitkeringen zijn meestal gekoppeld aan de voorwaarde van herbouw.

#### 2.1.1 Reserves

Het is verleidelijk om zo veel mogelijk middelen beschikbaar te stellen aan de nieuwbouw. Toch moeten er ook reserves voor de exploitatie van de groep beschikbaar blijven. Het is goed om hier vooraf over na te denken en duidelijke reserveringen te maken. Een normale reserve is ongeveer het bedrag van de jaaromzet van jouw groep. Als je voor de bouw een andere accommodatie moet huren, dan moet je deze extra kosten wel in een aangepaste exploitatiebegroting zichtbaar maken. De reserve moet overeenkomstig verhoogd worden.

#### 2.1.2 Eigen arbeid

Eigen arbeid is de kracht van scouting. Deze kracht moet duidelijk zichtbaar gemaakt worden aan subsidie en fondsen verstrekkers. Het is belangrijk dat vrijwilligersuren zichtbaar gemaakt worden in de begroting. Maak bij de planning van de werkzaamheden de overweging welke activiteiten in eigen beheer uitgevoerd worden en welke activiteiten uitbesteed worden. Hierbij is hulp van een ervaren planner gewenst (de aannemer). En omdat het werk door minder-ervaren vrijwilligers gedaan wordt, leg je hier een factor 2 tot 3 overheen.

Samen met je groep ga je vervolgens inschatten of de geplande inzet van vrijwilligers ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Soms kan het slimmer zijn om een klus uit te besteden dan in eigen beheer uit te voeren omdat je niet over de juiste vrijwilligers kunt beschikken. Ook kunnen planningsafhankelijkheden het nodig maken om werk uit te besteden. Daarnaast vraagt het veel coördinatie om de juiste vrijwilliger op het juiste moment aan het werk te hebben. Zeker als het project langere tijd loopt, is dit een zware klus.

#### 2.1.3 Financiële acties

Financiële acties zijn een waardevolle aanvulling op de begroting en verhogen de betrokkenheid van de leden bij de nieuwbouw. Kies de acties met zorg om iedereen gemotiveerd te houden. Na drie lotenverkoopacties is niemand meer bereid om nogmaals een lot te kopen. Afwisseling is hier de oplossing:

- Inzamelen van statiegeldartikelen (flessen, oude telefoons, papier)
- Verkopen van seizoensartikelen (planten, speculaas, erwtensoep, oliebollen)

- Verkopen van sponsorartikelen (sleutelhangers, bouwstenen, cm<sup>2</sup> grond)
- Aanbieden van diensten (auto wassen, verkeersregelaars, klussen rond huis)
- Fundraising events (dienstenvesting, gala-avond, sponsorloop)

Maak van elke actie een ludieke actie zodat leiding en leden gemotiveerd blijven en de opbrengst interessant is. Let er wel op dat je niet te veel inzet vraagt want dan haken leden af en blijft de opbrengst achter op de verwachting. Het is dus zaak om de juiste actie voor de juiste doelgroep met het maximale rendement in te zetten en niet meer te vragen dan dat.

#### 2.1.4 Crowdfunding

Wanneer je op internet crowdfunding zoekt, dan struikel je meteen over een veelvoud van mogelijkheden en goede doelen waar je geld aan kan geven. Dit betekent dat het lastig is om op te vallen tussen al deze fundraising acties, je moet een goed verhaal hebben. Het zou mooi zijn als hier het doel van het project uit blijkt. Maar een doel dat aanspreekt levert waarschijnlijk meer geld op: Help scouting uit de brand met een nieuwe blokhut!

Ook kan een onderdeel van het project een prima doel voor fundraising vormen: zonnepanelen, keuken, openhaard. Het gaat om het verhaal dat verteld wordt om aan te tonen dat er dringend geld nodig is en vooral het plaatje dat daarbij getoond wordt: een (afgebrande) blokhut, een schets van een nieuwe blokhut, enthousiaste leden.

Let op dat er geen geld gevraagd wordt om een fundraising actie te mogen voeren. Het zou jammer zijn van de opbrengst wanneer er een deel afgedragen moet worden aan de beheerder van de website.

#### 2.1.5 Overeenkomst met externe gebruiker cq verhuur

Scoutinggebouwen staan doordeweeks en in de zomer meestal leeg. Het loont om een lang lopende verhuurovereenkomst aan te gaan met een externe partij. Wanneer deze partij intensief bij het project betrokken wordt, ontstaat er een soort saamhorigheid waaruit je misschien ook nog vrijwilligers kunt betrekken. Wanneer de huurder bereid is om voor langere tijd vooruit te betalen, kan dit een waardevolle aanvulling op de begroting van jouw project zijn. Niet elke partij is geschikt als huurder. Bijvoorbeeld een kinderdagverblijf vraagt een veel hogere opgeruimdheid dan voor scouting gebruikelijk is. Verhuur leidt in dat geval tot wederzijds ongenoegen.

## 2.2 Subsidies /overheidsprojecten

Veel gemeenten in Nederland hebben subsidieregelingen voor maatschappelijke organisaties en jeugdgroepen zoals scouting. Mogelijk zijn daarin ook regelingen opgenomen voor accommodaties (bijv. voor het (ver-)bouwen, of tegemoetkomingen in hypotheeklasten of huurkosten; voor (groot-)onderhoud, asbestsanering, duurzaamheidsprojecten, enz.)

Zorg dat je op de hoogte bent van deze regelingen en maak die bespreekbaar bij je contacten met ambtenaar/wethouder.

Daarnaast kunnen provinciale subsidies/regelingen interessant zijn, bijvoorbeeld voor duurzaamheidsleningen of -subsidies. Denk aan ledverlichting, dubbelglas, warmtepompen, zonnepanelen en isolatie. Vooral bij verbouwingen kunnen deze interessant zijn.

Landelijk is er inmiddels ook een extra landelijke regeling gekomen (de DuMaVa-regeling) voor vastgoed van maatschappelijke organisaties (waaronder scouting!) om 30% subsidie te krijgen voor duurzaamheidsmaatregelen bij accommodaties. De minimum investering hiervoor is echter 16.667 Euro (minimaal subsidiebedrag 5.000 Euro) Voor grotere projecten best interessant!



## 2.3 Fondsen

In Nederland zijn zeer veel fondsen actief, die bepaalde activiteiten willen ondersteunen met giften en/of leningen. Naast landelijk werkende fondsen zijn er ook regionale fondsen. Het merendeel van de fondsen heeft zeer beperkte of specifieke doelen en/of werkgebieden. Voor scouting vallen daardoor al veel (kleine) fondsen af.

### Zelf doen of uitbesteden:

Je kunt er voor kiezen om de fondsenwerving zelf te doen of gebruik te maken van een fondsenwerfer. Het inhuren van een fondsenwerfer is niet gratis. Je betaalt een vergoeding voor de tijd en kosten die worden gemaakt, de zogenaamde 'fee' . (Zie ook 3.7.6.2)

Ook hier kun je de vraag stellen of je het zelf kunt doen en daarmee kosten kunt besparen, mits je de tijd en kennis hebt om dit zelf op te pakken. Ga jezelf aan de slag dan is het aan te bevelen om een cursus of training te volgen. Bijv.: de online cursus bij het VSB-fonds. Deze is gratis te volgen/downloaden.

De meeste fondsen hebben een website en zijn via internet of social media op te sporen. De regionale fondsen zijn soms wat moeilijk op te sporen en dan ben je vaker afhankelijk van tips en mond tot mond 'reclame'. Best de moeite waard om daar tijd en moeite aan te besteden.

Om kosten en mankracht te besparen hebben veel kleine fondsen de laatste jaren samenwerkingsverbanden gevormd. (bijv.: Samenwerkende Maritieme Fondsen, Huis van Fondsen) In de loop der tijd hebben veel fondsen hun doelstellingen aangepast en dat is niet echt in ons voordeel. Nu ligt de nadruk vooral op zaken rond maatschappelijk/sociaal zwakkere groeperingen. Op de website kun je vaak zien wat voor projecten zij hebben ondersteund en kun je aan de hand daarvan redelijk inschatten of jouw project daarbij aansluit en dus een kans maakt. Let ook op de voorwaarden, waar de aanvrager aan moet voldoen. (zie de appendix voor actuele lijst van potentiële fondsen)

### *2.3.1 Aanvragen afstemmen op doelstelling van het fonds*

Wil je bij verschillende fondsen een aanvraag doen om de kans op succes zo groot mogelijk te maken, dan moet je geen standaard verhaal voor alle fondsen gebruiken, maar elke aanvraag apart toespitsen op het fonds.

Veel fondsen werken met een QuickScan om sneller te bepalen of jouw aanvraag voldoet aan hun voorwaarden en doelstelling. Vooral de doelstelling is cruciaal of het fonds de groep zal kunnen ondersteunen evenals de noodzaak voor ondersteuning. Ondersteuning om structurele exploitatietekorten af te dekken worden meestal afgewezen. Daarnaast heeft elk fonds ook een jaarbudget en vaak voorkeuren voor bepaalde projecten en regio.

Dus een aanvraag, ook al past die binnen de doelstelling, zal niet altijd worden gehonoreerd. Bij sommige fondsen kun je ook overleggen (telefonisch of per mail) waardoor je beter en sneller kan afstemmen over de aanvraag.

Houd rekening met een doorlooptijd tussen aanvraag en toekenning/afwijzing. Afhankelijk van frequentie van overleg van het fondsbestuur en eventueel overhevelen naar latere gunningsperiodes kan de doorlooptijd meerdere maanden zijn.

De fondsen vragen vaak extra bescheiden, zoals KvK inschrijving, financiële stukken (jaarrekeningen, exploitatieoverzichten, projectbegroting) soms ook accountantsverklaringen.

Wanneer je aan kunt tonen dat je duurzaam en/of circulair bouwt, kan dat momenteel ook een plus zijn bij je aanvraag.



Belangrijk is dat je alle kosten meeneemt in het financiële plaatje.

Voor de fondsen is het veel positiever dat je laat zien, dat er een behoorlijk deel van de kosten 'afgedekt' wordt door eigen inbreng en dat de gevraagde bijdrage ook noodzakelijk is om het project te kunnen realiseren.

**Voorbeeld:**

Een project van 200k; (200.000 € =alle kosten meegenomen, alsof het helemaal is uitbesteed). Dekking uitgesplitst: 50k eigen geld; 30k waarde eigen werk; 20k waarde van materialen in natura gekregen of kortingen of 'aangeboden' materiaal en arbeid. (samen 50% dekking van de projectkosten door eigen middelen)

Blijft 100k over aan af te dekken kosten met:

20k subsidie; 15k uit lopende acties; lening max 30k, 30k via diverse fondsen; rest: 5k uit giften, extra acties of soberder uitvoering/uitstellen, enz.

Ga je het project echter alleen met 'out of pocket'-kosten tonen, dan ziet het plaatje er heel anders uit.

Nu alleen nog maar zichtbaar:

100k kosten, af te dekken met: 20k subsidie, 15k acties, max 30k lening, 35k via fondsen en giften. Het fonds ziet weinig of geen eigen inspanningen en lijkt het project veel kleiner (100k) dan het eigenlijk is (200k). Daardoor kan een fonds een lager bedrag toekennen dan gevraagd of zelfs het geheel afwijzen door ontbreken van voldoende eigen inbreng.

### 2.3.2 Financiële verantwoording

Fondsen vragen vaak ook een financiële verantwoording na afloop van het project. Maak een compact overzicht en bij het item fondsenbijdrage is het aan te bevelen het betreffende fonds duidelijk zichtbaar te maken (highlighted of vet gemaakt). Dat komt goed over bij het fonds.

Ook vraagt een fonds soms andere documenten zoals foto's. Soms worden foto's en korte info over het project gebruikt op de website van fondsen.

## 2.4 Sponsoring

Een niet te onderschatten deel van de inkomstenstroom komt van sponsoring. Zorg dat de netwerken van iedereen in en rond de groep optimaal benut worden om sponsors aan te trekken voor het project. Dat kan een werkgever of relatie van een van de kaderleden (of van ouders) zijn, die benaderd kan worden. Ga samen met het lid/ouder na of dit kan en ook wenselijk is. Maak duidelijk afspraken wie en wanneer contact legt en wie de verdere vervolgstappen doet.

Je kunt natuurlijk ook bedrijven in de regio benaderen om hen te polsen voor sponsoring, dat kan lucratief zijn.

Denk altijd aan:

- Waarom zou een bedrijf ons willen steunen? Het bedrijf denkt vaak ook aan het eigen rendement;
- In welke vorm zou de sponsoring kunnen (geld, materiaal, diensten) ?
- Is een tegenprestatie nodig? En kunnen we dat waar maken? (zie ook 2.4.4)

*Bijvoorbeeld een personeelsbijeenkomst faciliteren, benoemen/bekend maken van sponsornaam, ook op eigen website van de groep;*

- Is er spin-off? Kan een ander bedrijf daardoor ook gaan sponsoren?
- Is sponsoring eenmalig of kan er ook nog een periodieke sponsoring uit voortvloeien?

#### 2.4.1 Geld

Sponsoring in de vorm van een geldbedrag is iets anders dan een gift. Hier geldt dat er een of andere tegenprestatie kan worden verlangd. Ga daar zorgvuldig mee om.

#### 2.4.2 Natura

Sponsoring in natura is aantrekkelijk. Dat kunnen bouwmaterialen zijn of bepaalde inrichtingsvoorzieningen (stoelen/tafels enz.). Ook beschikbaar gestelde diensten van vakmensen zijn hieronder te rekenen. Let ook op de verlangde/verwachte tegenprestatie.

#### 2.4.3 Externe vrijwilligers

Er zijn bedrijven en instellingen die het bevorderen dat hun medewerkers een vrijwillige bijdrage leveren aan een goed doel.

Het Oranjefonds organiseert jaarlijks de NLdoet-dagen. Hierbij kan je de klussen van de groep uit laten voeren door externe vrijwilligers. De praktijk leert dat dit veelal de vrijwilligers zijn die toch al helpen.

Maar er zijn ook bedrijven die hun medewerkers een aantal uren beschikbaar stellen om vrijwilligerswerk te doen. Een afdelingsevenement kan zo gecombineerd worden met een dagje zinvol klussen voor scouting. Hiervoor raden we je aan om zorgvuldig de mogelijkheden van het netwerk rond de groep te verkennen en in te schakelen.

#### 2.4.4 Tegenprestaties

Sponsors verlangen doorgaans een tegenprestatie. Vaak zijn ze er niet duidelijk over, maar een tegenprestatie aanbieden kan zeer positief uitpakken. Een tegenprestatie is maar een kleinigheid in relatie tot de waarde van de sponsoring. Dat kan een vermelding zijn op de website of groepsblad dat ze jullie project hebben gesponsord. Of ze kunnen een leuke barbecue voor het personeel op jullie accommodatie organiseren, of jullie verzorgen een training in leuke speciale scoutingtechnieken voor het personeel. Je kunt de sponsor bijvoorbeeld ook vermelden op het grote sponsorbord in de nieuwe accommodatie of je stelt jullie groepslogo beschikbaar voor de sponsor om te gebruiken in publicaties/reclame.

Zorg dat je de afspraken hierover ook kunt waarmaken en koppel altijd terug richting de sponsor. Houd zorgvuldig bij welke tegenprestaties al geleverd zijn, om discussies te voorkomen.

### 2.5 Leningen

Wanneer er een tekort op de begroting is, kan er geld geleend worden. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor. Hieronder bespreken we een aantal mogelijkheden.

#### 2.5.1 Commerciële leningen

Commercieel is er altijd geld te lenen maar de prijs die voor het lenen van geld betaald wordt, neemt toe naarmate het risico voor de geldverstrekker groter wordt.

Grofweg zijn er 3 soorten leningen:

- Krediet bij een leverancier,
- Persoonlijke lening met een korte looptijd en hoge rente,
- Hypothecaire lening met een lange looptijd en lage rente.

Wanneer het onvermijdelijk is om geld te lenen, dan kun je het beste streven naar een hypothecaire lening met opstal als onderpand. Meestal kan een hypotheek rechtstreeks afgesloten worden bij de bank waar de betaalrekeningen lopen. Dit is doorgaans het goedkoopst. Maar het loont wel om rentetarieven te vergelijken en eventueel een andere huisbank te kiezen. Het rentepercentage van de

lening hangt af van de verhouding tussen het geleende geldbedrag en de geschatte waarde van het onderpand. Kijk hier zorgvuldig naar, vergelijk offertes en reken de gevolgen voor de exploitatie door.

### *2.5.2 Garantiestelling*

Vooral hypothecaire geldverstrekkers vragen naast een onderpand vaak ook een garantstelling. Dit is een rechtspersoon die zich garant stelt voor een hypotheek; die in staat is om de lasten van de hypotheek over te nemen wanneer de geldlener zijn verplichtingen niet kan nakomen. In eerste instantie kost het de garantsteller geen geld. Maar dat kan veranderen als gevolg van onvoorziene situaties. Een garantstelling is voor de looptijd van de lening. Hypothecaire leningen hebben meestal een looptijd van 30 jaar. Zo lang moet de garantsteller dus in staat zijn om de hypotheeklast over te nemen.

Het is daarom aan te raden om een instelling garant te laten staan en niet een particulier persoon. Hierbij kan je denken aan:

- Gemeente,
- Scouting Nederland,
- gezamenlijke bestuursleden,
- een andere scoutingclub met veel reserves en een eigen accommodatie.

Meestal heeft de bank concept garantstellingen. Anders is het zaak om iemand met ervaring een contract op te laten stellen, zodat de garantstelling erkend wordt door de geldverstrekker.

### *2.5.3 Peer2peer financiering met garantstelling*

Een alternatieve mogelijkheid van geld lenen, is het lenen van een andere scoutinggroep. Wanneer een bevriende groep voldoende reservemiddelen heeft om voor langere tijd uit te lenen, dan kun je overwegen om dit onderhands te regelen. De voorwaarden zijn dan onderling overeen te komen. Wel moet er bereidheid zijn om te helpen en mag het geen gevolgen hebben voor de groep die geld uitleent. Ook kan er een garantstelling gevraagd worden (zie vorige paragraaf). Het is een mooie manier om elkaar onderling te helpen. Iedere lening moet wel goed beschreven worden, zodat er later geen onduidelijkheid ontstaat over de voorwaarden voor rentebetaling en aflossing.

### *2.5.4 Renteloos lenen*

Een mogelijkheid voor renteloos lenen is de uitgifte van "bouwstenen". Een bouwsteen is een schuldbekentenis van de groep aan de toonder van een certificaat. Elke bouwsteen heeft een uniek nummer. De groep verkoopt deze bouwstenen tegen een vastgestelde waarde aan personen die betrokken zijn bij de groep: ouders, leiding, ex-bestuursleden, etc.

Jaarlijks loot het bestuur een aantal bouwstenen uit. De nummers van deze bouwstenen worden op de website van de groep gepresenteerd, waarna de toonder een periode de tijd krijgt om zijn schuld bij de groep op te eisen. Na die periode vervalt de schuldbekentenis. En verliest de bouwsteen zijn waarde.

Op deze manier leent de groep renteloos geld van betrokken personen van de groep. Er wordt op geanticipeerd dat de bouwstenen niet opgeëist worden, zodat de waarde daarvan aan de groep vervalt.

## **2.6 Goedkoop inkopen op 2<sup>de</sup>-hands markt (circulair bouwen)**

Het is al eerder genoemd, er kunnen momenten zijn waarop de prijs van bouwmaterialen niet voorspelbaar is. Aannemers kunnen in die situatie geen bindende prijsafspraken maken; en de project begroting is niet sluitend te krijgen. Op dat moment is het slim om de traditionele project aanpak te verlaten en eerder te zoeken naar de manier waarop het wel kan dan vast te houden aan de manier waarop het behoort te gaan.

traditioneel: eisen/wensen, design, bestek, vergunning, bouw

alternatief: eisen/wensen, beschikbare 2dehands materialen, design, bestek, vergunning, bouw

Een mogelijkheid is om dure onderdelen voor de accommodatie in een vroeg stadium op de 2<sup>de</sup> hands markt in te kopen en daar een accommodatie omheen te ontwerpen. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Staal voor de constructie,
- Gevelbekleding,
- Kozijnen, ramen en deuren,
- Restpartijen bakstenen,
- Houten constructiebalken.

Houd er rekening mee dat hierdoor een behoefte ontstaat aan tijdelijke opslag, maar het prijsvoordeel en de prijszekerheid wegen daar tegenop. Bovendien is het in lijn met maatschappelijk verantwoord circulair bouwen (waar misschien weer subsidie voor te krijgen is).

Wanneer je deze mogelijkheid overweegt, moeten de architect en de aannemer hiermee instemmen. Het heeft namelijk grote gevolgen voor het ontwerp en het bouwproces. Bovendien moeten zij bevestigen dat de juiste materialen aangeschaft worden. En dat ze deze materialen accepteren in het ontwerp van de accommodatie.

## 3 Risicobeheersing

### 3.1 Eisen en wensen

Een goed project kent zijn eisen en wensen. De eisen en wensen zijn verzameld in de groep, bij de leden en misschien ook bij ouders. Dit kan op verschillende manieren gebeuren zoals op een inspraakavond, een enquête of overleg. Belangrijk is dat iedereen de kans heeft om zijn eisen en wensen kenbaar te maken.

Hierna moeten de eisen en wensen omgezet worden in concrete dingen die gebouwd kunnen worden. De wens voor een groot magazijn moet een getal krijgen: een magazijn van 100 m<sup>2</sup>. Alle reacties moeten op deze manier vertaald worden. De [blokhutwijzer](#) kan hierbij helpen. Daarin staan richtlijnen voor omvang van verblijven. Ook afwerking mag op deze manier gewogen worden: bakstenen muren of houten muren, de vloer afwerking of energie zuinigheid.

Als alle eisen en wensen zo vertaald zijn, dan moet aan al deze wensen een prioritering gegeven worden. Een veel toegepaste methode is de MoSCoW methode:

- M - must have: deze eisen moeten in het eindresultaat terugkomen, zonder deze eisen is het product niet bruikbaar;
- S - should have: deze eisen zijn zeer gewenst, maar zonder is het product wel bruikbaar;
- C - could have: deze eisen zullen alleen aan bod komen als er tijd en of geld genoeg is;
- W - won't have: deze eisen zullen in dit project niet aan bod komen maar kunnen in de toekomst, bij een vervolgproject, interessant zijn.

Alle eisen en wensen worden op deze manier beoordeeld. Het is belangrijk dat je er zeker van bent dat de lijst van eisen en wensen compleet is. Later een eis toevoegen heeft veel grotere gevolgen dan een eis laten vallen.

Streef ernaar dat in elk geval de must have's en de should have's gerealiseerd kunnen worden. Als dit niet het geval is met de beschikbare middelen, kijk dan nog eens goed naar de omvang van het project en moet je misschien besluiten om een fasering aan te brengen.

### 3.2 Projectfasering

Het verzinnen van een prachtige accommodatie is niet moeilijk. Het realiseren van een accommodatie met beperkte middelen is een veel grotere uitdaging. Wanneer het duidelijk wordt dat de middelen de plannen niet gaan bekostigen en het begrotingstekort groot blijft, is het zaak om het bouwplan te splitsen in twee of meer verschillende projecten: eerst een accommodatie met twee spellokalen en basis sanitair en later een derde spellokaal en uitgebreid sanitair. Dit heeft het grote voordeel dat beide afzonderlijk projecten een duidelijk begin en eind hebben, waardoor het beter binnen de mogelijkheden van de groep past. Ook fondsenwerving kan gericht op een deelproject gedaan worden. Deze aanpak heeft twee nadelen: er moet in het eerste project al bouwkundig rekening gehouden worden met het 2<sup>de</sup> project en het 2<sup>de</sup> project kan makkelijk meerdere jaren vertragen omdat de groep de motivatie niet meer op kan brengen voor nog een bouwproject.

Een andere reden om het project te faseren is het beheersen van de doorlooptijd. Wanneer de eerste toezeggingen vanuit fondsen gedaan zijn, begint de klok te tikken. Toezeggingen worden meestal maar voor 1 of hooguit 2 jaar gedaan. Wanneer na die periode de bouw niet begonnen is, vervalt de toezegging. In die periode moet dus de totale dekking van de bouwkosten verkregen worden. Het splitsen van het project kan dan uitkomst bieden.

### 3.3 Realiteitszin / haalbaarheidscheck

Elk project heeft te maken met beperkte middelen. Dit zijn geld, tijd, eisen/wensen en mankracht. Het spreekt voor zich dat deze aspecten van een project op elkaar afgestemd moeten worden om succesvol te zijn. In de volgende paragrafen werken we een aantal van deze punten nader uit. Hier



proberen we duidelijk te maken dat je binnen het project doorlopend keuzes moet maken tussen mogelijkheden om voortgang te boeken.

- Wat gaat het project kosten?
- Welke klussen doen jullie zelf en wat besteden jullie uit? En wat kost dat dan?
- Wat kunnen jullie vrijwilligers en hoeveel uur kunnen je ze inzetten?
- Hoeveel geld hebben jullie in kas? Welke toezeggingen zijn er? En wanneer moeten er (grote) betalingen verricht worden?
- Wat is de volgorde van de bouw activiteiten? En wat zijn de afhankelijkheden?
- Wat moet meteen gedaan worden en wat kan eventueel uitgesteld worden?

Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden, moet je doorlopend actuele informatie verzamelen over de financiële status, de voortgang van het werk, de beschikbaarheid van professionals en vrijwilligers en mogelijke oplossingen voor bouwkundige aspecten.

Verder moet je zeer zorgvuldig inkopen met een zorgvuldige voorraadbeheersing. Het loont om nauwkeurig te berekenen hoeveel planken en spijkers er nodig zijn voor gevelbekleding om geen onnodige kosten te maken, bijvoorbeeld. Ook inkopen met een retourneringsregeling is een slimme manier om de kosten te beheersen.

Ook is het niet aannemelijk dat vrijwilligers hetzelfde werk in dezelfde tijd kunnen doen als professionals. Hier zit makkelijk een factor 2 tot 3 tussen. Aan de andere kant vraagt een professional een uurloon en een vrijwilliger niet. Dus als er voldoende geld is en te weinig vrijwilligers zijn, dan loont het om een professional in te huren; andersom moet rekening gehouden worden met een veel grotere doorlooptijd wanneer een klus met vrijwilligers gedaan wordt. Het is niet verstandig om klussen met veel afhankelijkheden door vrijwilligers uit te laten voeren. Hierdoor komt snel de planning van een aannemer in gevaar en kan de bouw ernstig vertragen.

Een goede realiteitscheck benoemt alle afhankelijkheden. Verder ben je doorlopend op zoek naar nieuwe afhankelijkheden om daar passende keuzes voor te maken.

### **3.4 Pachtcontracten**

Wanneer de grond niet in eigendom van jouw groep is, moet er een pachtcontract opgesteld worden. Hierin stelt de grondeigenaar voorwaarden voor het bebouwen en gebruiken van de grond tegen een overeengekomen prijs. Het kan zijn dat de bestemming in het pachtcontract een bepaalde bebouwing of exploitatie uitsluit. Het is dus goed om het pachtcontract in elk geval in concept beschikbaar te hebben voor de plannen nader uitgewerkt worden. Daarnaast regelt een pachtcontract de voorwaarden bij beëindiging van de overeenkomst bij geschillen en het einde van de looptijd. Dit is belangrijk voor de groep om er zeker van te zijn dat de investering niet verloren gaat wanneer het pachtcontract onverhoopt beëindigd wordt.

Een gepasseerd pacht contract is ook nodig wanneer er hypothecaire leningen afgesloten moeten worden. Banken verstrekken doorgaans geen hypotheek wanneer er geen volledige duidelijkheid is over rechten en plichten van alle betrokken partijen.

### **3.5 Points of no return**

In het hele project traject zijn een aantal besluitmomenten:

1. Goedkeuring van de groepsraad voor het projectplan,
2. Financiële toezegging met de voorwaarde dat binnen een termijn met de bouw begonnen moet zijn,
3. 100% tot 105% dekking van de bouwkosten,
4. Aanvang van de bouwwerkzaamheden,
5. Wind- en waterdicht zijn van de ruwbouw,
6. In gebruik name van de accommodatie.

Pas na goedkeuring door de groepsraad kun je beginnen met het werven van fondsen, maken van een planning en het aanvragen van offertes.

Vooraf de periode tussen punt 2 en 3 is een zeer intensieve periode. Hierin wordt duidelijk of er voldoende financiële dekking voor het project gerealiseerd kan worden. Als dit niet het geval is, kun je proberen om toezeggingstermijn(en) te verlengen of om het project in omvang te beperken.

Het project moet zelf een dekkingsgraad voor de kosten kiezen. Gangbaar is om 5% onvoorziene kosten aan te houden. In een tijd met stabiele prijzen is dit realistisch. In een tijd met sterk stijgende prijzen is dit te weinig. Om deze reden is de geldigheid van offertes belangrijk en moet je eventueel dagprijzen van materialen en arbeid in de gaten houden.

De tijd tot het begin van de bouw moet nu zo kort mogelijk gehouden worden om toezeggingen te kunnen gaan incasseren. Zodra met de grondwerkzaamheden begonnen is, is er sprake van "gestarte bouwwerkzaamheden" en kan de inkassing van toegezegde fondsen beginnen.

De periode tussen punt 4 en punt 5 moet zo gekozen worden dat de nieuwbouw in het najaar wind- en waterdicht is. Zodoende kan eventueel in de winter binnen doorgewerkt worden en hoef je geen extra beschermende maatregelen te treffen.

Aan het eind van het project kom je met de groep overeen wanneer de accommodatie in gebruik genomen kan worden. Het is niet noodzakelijk dat de bouw helemaal klaar is; het is wel belangrijk dat de accommodatie en het terrein veilig zijn om gebruikt te worden voor opkomsten.

### **3.6 Tijdsplanning**

Gedurende het hele project worden er werkzaamheden uitgevoerd die afhankelijk zijn van elkaar. Het is belangrijk dat deze werkzaamheden in een volgorde uitgevoerd worden die enige flexibiliteit toestaat. Wanneer een klus te laat start of uitloopt, moet een andere klus niet in gevaar komen. Tot en met de ruwbouw zijn de afhankelijkheden volledig. Er kan niet met de wanden begonnen worden wanneer het fundament nog niet klaar is. Wanneer de ruwbouw klaar is, kunnen er meerdere activiteiten parallel gaan lopen; elektra, water en verwarming, daarna de wandafwerking, schilderen en inrichten. Toch kent ook de afwerking afhankelijkheden die je goed in acht moet nemen.

Op de planning van het project worden alle activiteiten aangegeven. Per activiteit wordt benoemd wie, wanneer welke activiteit gaat doen met welke materialen en gereedschappen. Vervolgens wordt doorlopend gekeken of voor alle activiteiten de voorwaarden aanwezig zijn om uitgevoerd te worden. Hierbij is een projectcoördinator en/of opzichter bijzonder belangrijk. Hij houdt in de gaten of alle activiteiten volgens plan verlopen en hij geeft tevens aan welke voorwaarden nog ingevuld moeten worden.

### **3.7 Budgetbewaking**

Budgetbewaking kent een aantal aspecten:

- Er moet voldoende budget toegezegd worden,
- Reeds ontvangen toezeggingen moeten geïncasseerd worden,
- Uitgaven moeten gedaan worden tegen overeengekomen prijzen,
- Er moeten geen uitgaven gedaan worden die het project niet dienen,
- Er moeten geen onnodige voorraden opgebouwd worden.

Het project gaat de uitvoeringsfase in zodra er voldoende dekking voor de kosten is. Vaak zijn dit toezeggingen van fondsen of overheden. Deze toezeggingen moet je incasseren zodra de bouw gestart is. Het is daarom belangrijk dat je er op toeziet dat voor alle toezeggingen de voorwaarden voor uitbetaling nagekomen worden.

Wanneer je rekeningen ontvangt, moet je controleren of diensten en materialen geleverd zijn. Pas na bevestiging kun je tot uitbetaling overgaan.

Verder is het belangrijk dat er geen (opzettelijke) fouten gemaakt worden bij het verrichten van betalingen. Het is mogelijk om bij de bank een dubbele autorisatie voor grote betalingen aan te vragen. Dit is voor de penningmeester extra bevestiging dat hij zijn werkzaamheden goed verricht en voor de groep een garantie dat er geen verkeerde betalingen gedaan worden.

Een andere grote bron van ongecontroleerde uitgaven zijn regelmatige bezoeken aan bouwmarkten om onvoorziene materialen te halen. Deze materialen zijn relatief duur en niet begroot.

### *3.7.1 Tijdsoverschrijding van toezeggingen*

Fondsen, verzekeringmaatschappijen, gemeentes en andere overheden kunnen toezeggingen doen voor geld. Vaak zijn er voorwaarden verbonden aan het uitbetalen van deze middelen. Het is belangrijk om deze voorwaarden goed in de gaten te houden zodat er geen toezeggingen verlopen. Meestal moet de uitvoering van de bouw gestart zijn binnen een bepaalde termijn om tot uitbetaling over te gaan. Vooral verzekeringsgelden worden vaak in een heel vroeg stadium toegezegd en pas veel later geclaimd.

### *3.7.2 Geldigheid van aangeboden offertes*

Ook offertes hebben een beperkte geldigheid. Wanneer een offerte geaccepteerd wordt, wordt deze in de regel ondertekend aan de aanbieder teruggestuurd om de opdracht te verstrekken. Wanneer dit achterwege gelaten wordt, kan de offerte zijn geldigheid verliezen en kun je geen beroep meer doen op de aangeboden prijzen.

Daarnaast is het belangrijk om de inhoud van offertes nauwkeurig te bekijken. In tijden van grote prijsvariatie, gebeurt het regelmatig dat er geen bindende prijsafspraken aangeboden worden. Materialen worden dan tegen dagprijzen aangeboden. Dit is een bijzonder groot risico voor het projectbudget. Deze onzekerheid is dusdanig groot dat het niet met een post onvoorziene uitgaven opgevangen kan worden.

Indien deze situatie zich voordoet, raden we je aan om het project aan te passen aan de mogelijkheden die gecreëerd kunnen worden. Als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan. Dat wil zeggen dat je eerst moet zoeken naar beschikbare dure materialen zoals een staalconstructie, gevels, vloeren, dak en kozijnen. Om daarna te kijken wat er voor ontwerp met de beschikbare materialen gerealiseerd kan worden. Dit vraagt aanzienlijke flexibiliteit van de ontwerper en aannemer maar het haalt wel grote risicofactoren naar voren in het project.

Theoretisch bestaat ook de mogelijkheid dat prijzen van materialen dalen. Hierdoor kun je mogelijk een te hoge prijs betalen. In alle gevallen is het slim om bouwmetaal prijsindexgrafieken te raadplegen over de actuele materiaal prijsontwikkeling en hier de uitgaven van het project op aan te passen.

### *3.7.3 Voorraadbeheersing en hoeveelheid inschatting*

Wanneer je materialen gaat aanschaffen, is het zaak om de hoeveelheid materiaal nauwkeurig te berekenen. Wanneer er te weinig materiaal ingekocht wordt, moet er bijgekocht worden. Dit is lastig en vertragend. Wanneer er te veel materiaal ingekocht is, blijft dit materiaal vaak op de bouwplaats rondslingeren en verliest het zijn waarde. Daarom is het belangrijk materiaal nauwkeurig te berekenen en goed op te slaan, zodat een eventueel overschot terug geleverd of doorverkocht kan worden.

### *3.7.4 Meer/minder werk*

In de uitvoeringsfase van het project komen er momenten waarop het praktisch lijkt om even iets extra's te doen of om bepaalde zaken niet te doen. Meestal gebeurt dit op de bouwplaats zelf. Stel je voor, er komt een medewerker van de aannemer naar een projectlid en vraagt of hij iets wel of niet moet doen. Dit kan een kleine aanpassing zijn, maar het kan ook een grote wijziging zijn. Op dat moment is de prijs voor deze aanpassing niet duidelijk. Om verrassingen te voorkomen, moet op dat

moment gevraagd worden om de financiële gevolgen van de aanpassing te beschrijven, bij voorkeur schriftelijk. Deze informatie kan vervolgens met de opzichter (als vertegenwoordiger van het project) besproken worden. Hij bepaalt ter plekke of er een projectbesluit nodig is voor de aanpassing.

Wanneer meer of minder werk niet gecontroleerd en niet gedocumenteerd toegestaan wordt, is het niet mogelijk om rekeningen zorgvuldig te fatteren en het projectbudget te bewaken.

### *3.7.5 Liquiditeitsbewaking*

Vanuit diverse kanten worden er geldbedragen ontvangen. Daarnaast moeten er veel rekeningen betaald worden. Wanneer de inkomsten achterblijven bij de uitgaven, kan het gebeuren dat er een negatief banksaldo ontstaat, zeker wanneer de begrotingsruimte voor onvoorziene posten klein is. Deze situatie is met overbruggingskredieten wel op te lossen. Maar hierdoor ontstaan extra financieringskosten die niet nodig zijn. Zodra financiële toezeggingen incasseerbaar worden, dienen deze meteen te gebeuren.

Ook een contante kas vormt een bron van mogelijke liquiditeitsproblemen. Het is bij een contante kas moeilijk om de controle te houden op afgesproken besteding en gunstige prijzen. Een contante kas wordt vaak als laatste mogelijkheid gebruikt om nog snel even materiaal bij de bouwmarkt te halen. Dit zijn vaak veel te dure materialen en de uitgaven zijn vaak niet in de begroting voorzien.

### *3.7.6 Financieringskosten*

Geld lenen kost geld. Die uitspraak heb je vast wel eens gehoord. Helaas klopt het wel. In het algemeen geldt dat te betalen rente van het projectbudget af gaat en je dus moet proberen te vermijden.

#### **3.7.6.1 Rentes**

Wanneer je geld moet lenen, betaal je hier rente voor. Het is jammer om teveel rente te betalen. Het maakt veel verschil of er een hypotheek afgesloten kan worden of dat er tegen een persoonlijk of doorlopend krediet geleend wordt. In de laatste gevallen wordt veel meer rente in rekening gebracht dan bij een lang lopende hypotheek. Ook kopen op rekening is een vorm van lenen. Zeker bij grote bedragen is het goed mogelijk dat hier rente en incassokosten in rekening worden gebracht. Een vorm van lenen waar geen rente over betaald hoeft te worden is een renteloos voorschot vragen aan ouders in de vorm van "bouwstenen".

Het is belangrijk om scherp te blijven op rente die betaald moet worden. Indien mogelijk moet je dit proberen te vermijden. Wanneer het niet anders kan, moet je ook de meerjarenexploitatiebegroting van de groep aanpassen. Na afloop van het bouwproject, moeten langlopende rentelasten uit de exploitatie van de groep betaald worden.

#### **3.7.6.2 Fees t.b.v. financiële dienstverlening**

In de markt zijn bedrijven actief die organisaties helpen met het verwerven van fondsen. Het voordeel hiervan is dat met relatief weinig werk toch de nodige fondsen aangeschreven kunnen worden. Maar dit gebeurt echter niet gratis. Vaak vragen deze bedrijven een percentage van de verworven fondsen. Dat is begrijpelijk en kun je verrekenen in de projectbegroting. Moeilijker wordt het wanneer een bedrag gevraagd wordt zonder dat hier een resultaat tegenover staat. Let op dat je geen gebruik maakt van dergelijke diensten.

In alle gevallen moet je zelf de inhoudelijke informatie aanleveren. Hier gaat ook werk in zitten. Je moet de afweging maken of je de fondsenwerving in eigen beheer doet of uit wilt besteden.

### *3.7.7 Verantwoordelijkheid delegatie*

Binnen een projectorganisatie hebben deelnemers verschillende taken. Een aantal van deze taken staan al uitgewerkt in paragraaf 1.2.1. Zonder deze opsomming te herhalen, zijn er wel een paar



opmerkingen te maken over het invullen van taken met vrijwilligers. Niet iedereen is geschikt om elke taak uit te voeren. Voor de stuurgroep heb je mensen nodig die goed overzicht kunnen houden en aanvoelen hoe vrijwilligers aangestuurd moeten worden. Het gaat hier niet alleen om het maken van overzichten en technisch inzicht maar ook om het werk uiteindelijk uitgevoerd te krijgen.

Stuurgroep leden moeten niet bang zijn om andere mensen te benaderen en in te schakelen voor het project. Daarnaast moeten deze vrijwilligers ook tijd hebben en gemotiveerd zijn om in de stuurgroep plaats te nemen. Vaak hebben dit soort vrijwilligers een drukke baan en mogelijk ook andere vrijwillige taken. Zorg ervoor dat je gelijk bij het samenstellen van de stuurgroep duidelijkheid hebt over ieders motivatie, beschikbare tijd en vaardigheden.

Voor de werkgroepen is het belangrijk dat de vrijwilligers naast motivatie en beschikbare tijd ook ervaring hebben in hun specifieke taak. Daarnaast kan een netwerk rond deze vrijwilligers belangrijk zijn. Iemand die bij een aannemer werkt, kan waarschijnlijk voordelig materiaal regelen en weet hoe bepaalde bouwtechnische problemen doorgaans opgelost worden. En een accountant komt prima van pas in het beheer van geld.

Het is belangrijk dat de juiste vrijwilliger de juiste taak vervult. Als hier in de loop van het project verandering in komt, dan is het verstandig om deze veranderingen bespreekbaar te maken en de taakverdeling aan te passen. Als dit zorgvuldig en doorlopend gebeurt, dan zal het geen probleem zijn om verantwoordelijkheden te delegeren. Als een van de projectleden zijn taak niet naar verwachting uitvoert, spreek dit dan uit en probeer het op te lossen. Anders gaat dit de voortgang ernstig in de weg staan.

### **3.8 Projectcommunicatie**

In het project moet doorlopend gecommuniceerd worden over afspraken, taakverdeling en voortgang. Zeker wanneer de hoeveelheid werk toeneemt, wordt het lastig om duidelijk en netjes te blijven communiceren. Het kan helpen wanneer je verschillende communicatiemiddelen gebruikt worden voor verschillende doelen:

- Een papieren archief voor zaken die langdurig gearchiveerd moeten worden zoals het project plan, tekeningen en vergunning aanvragen,
- Een digitaal archief met alle versies van alle bestanden die gemaakt worden, eventueel aangevuld met gescande offertes en rekeningen,
- Een besluitenlijst, dit wordt de groeiende lijst van voorwaarden voor het project,
- Een actiepuntenlijst om bij te houden welke acties open staan,
- Een archief van vergaderverslagen, interne vergaderingen maar vooral ook externe overleggen,
- Een sociaal media kanaal zoals WhatsApp. Dit wordt gebruikt om snel vragen aan projectgenoten te stellen,
- En ten slotte face 2 face communicatie in vergaderingen of aan de telefoon.

Het is verleidelijk om veel communicatie via social media te doen. Maar het is heel lastig om hier bindende afspraken in te maken. Je moet er vooral niet van uitgaan dat je met een algemene oproep in een groepsapp gelijk de gewenste inzet van vrijwilligers krijgt. Om mensen een taak uit te laten voeren is een handshake nodig. Je kunt dit het beste bereiken door mensen persoonlijk te benaderen en te vragen iets voor het project te doen.

#### *3.8.1 Projectafronding, decharging en bedanken van deelnemers*

Wanneer het project zijn einde nadert, worden er taken beëindigd. Wanneer een werkgroep klaar is met zijn taken, dan wordt dat afgestemd met de stuurgroep. En worden de archieven samengevoegd, declaraties afgerond en lopende zaken gesloten. Vooral de financiële afronding is belangrijk omdat er een accountantsverklaring voor het project afgegeven moet worden voor fondsen verstrekkers. Naast de zakelijke afronding is het een goed gebruik om mensen te bedanken voor hun inzet. Dit gebeurt langs de lijnen van gedelegeerde taken. Door vrijwilligers netjes en in gepaste mate te



bedanken voor hun inzet, kun je deze vrijwilligers meestal wel behouden voor de groep. Het is moeilijk om niemand te vergeten bij het bedanken. Een lijst bijhouden van mensen die iets voor het project gedaan hebben kan daarbij helpen, met eventuele anekdotes. Verder is het ook lastig om vrijwilligers in de juiste mate te bedanken. Niet iedereen steekt evenveel tijd en energie in het project. Het kan heel onrechtvaardig voelen als je hier niet de juiste balans in kunt vinden. Het is leuk om iedereen een (zelf gemaakt) aandenken aan te bieden en een paar mensen die extra inzet getoond hebben, met een scouting waarderingsteken te decoreren. Onderschat dit niet. Het is lastig om deze juiste balans te vinden. Dit kun je niet de avond voor de opening nog even als laatste klus oppakken.

### **3.9 Meningsverschillen in de projectorganisatie**

Waar mensen samenwerken, kunnen meningsverschillen ontstaan. Deze meningsverschillen kunnen zo groot worden dat het project er onder lijdt of misschien zelfs stil valt. Het is dan uiteindelijk aan de groepsraad om hier een beslissing in te nemen. Wanneer het project door een projectteam uitgevoerd wordt, kan het groepsbestuur of het stichtingsbestuur een bemiddelende rol vervullen. Wanneer er veel personen met meerdere taken in het project team of de beide besturen zitten, kan bemiddeling van buiten af gewenst zijn. Het regiobestuur of scouting Nederland kan hier eventueel bij helpen. In elk geval moet je proberen om meningsverschillen op te lossen, zodat het de samenwerking niet in de weg gaat staan.

### **3.10 Hoofdelijke aansprakelijkheid van bestuurders**

Bestuursleden van verenigingen zijn vanaf 1 juli 2021 individueel en hoofdelijk aansprakelijk als gevolg van de invoering van de WBTR. Dit geldt ook voor de leden van het projectteam. Dit betekent dat een aantal zaken rondom financiën, aankopen, uitgaven, stemmingen, tegenstrijdig belang etc. goed besproken, geregeld en vastgelegd moeten worden. De wet dient ervoor om misstanden te voorkomen en het risico voor bestuurders te beperken.

Als het goed is dan heb je voor jouw groep de statuten en huishoudelijk reglement hier al op aangepast. Als dit nog niet gebeurd is, dan is het starten van een nieuwbouwproject daar een mooie aanleiding voor.

Het is niet zo dat de WBTR alle hoofdelijke aansprakelijkheid wegneemt maar een goede implementatie van deze wet binnen je groep voorkomt onnodige problemen. Het ontslaat de projectteamleden echter niet van jullie verantwoordelijkheden. Vooral financiële en veiligheidsverantwoordelijkheden moeten serieus genomen worden.

Je kunt voor je vereniging een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afsluiten. Hiermee worden aansprakelijkheden die niet door opzet ontstaan zijn, gedekt. Bovendien kan een dergelijke verzekering juridisch hulp bieden wanneer er een schade geclaimd wordt. Zeker voor een bouwtraject met grote uitgaven en meer kans op ongelukken is het aan te raden om een dergelijke verzekering af te sluiten.

### **3.11 CAR verzekering**

Tijdens de bouw wordt er met duur materiaal gewerkt dat vaak niet het eigendom van jouw groep is. En er gaat ook wel eens iets stuk. Hiervoor kun je jouw groep verzekeren met een Construction All Risk (CAR) verzekering. Met een CAR verzekering verzekert je schade die je als opdrachtgever, aannemer, klusbedrijf, constructeur of architect veroorzaakt tijdens de bouw of verbouw van een pand. Schade aan het bouwwerk is gedekt. Net als schade aan hulpmaterialen, zoals steigers en gereedschappen. Het is aan te raden dat een van de betrokken partijen een CAR verzekering afsluit. Als er veel beroep gedaan wordt op materiaal van vrijwilligers zonder tegenprestatie, dan is het netjes als jouw groep een CAR verzekering afsluit voor het geval er iets kapot gaat.

### **3.12 Belasting van vrijwilligers en impact op spelaanbod**

Vrijwilligers zijn het belangrijkste bezit van jouw groep. Zij zorgen ervoor dat de groep blijft draaien en dat het bouwproject voortgang maakt. Als de vrijwilligers weglopen, dan stopt de activiteit van de groep.

In een bouwproject wordt er veel van vrijwilligers gevraagd. Een bouwproject loopt naast de normale groepsprocessen en vraagt een grote extra inspanning. Het is daarom zaak om in de gaten te houden of de extra taken nog wel opgebracht kunnen worden. Goed vrijwilligersbeleid met doorlopend terugkoppelen en waarderen helpt daarbij.

Mensen vinden het leuk om te helpen bij nieuwbouw. Leiding vindt dat ook leuk. Maar soms kan te veel betrokkenheid bij de bouw leiden tot minder aandacht voor de speltakken. Hierdoor gaat de kwaliteit van het programma achteruit en uiteindelijk ook het ledenaantal. Als dit proces te lang doorloopt, verliest de groep zijn bestaansrecht aan het bouwen van een nieuwe accommodatie. En dat zou heel jammer zijn van al het werk dat verzet wordt. Het is daarom belangrijk dat je duidelijk bent in de verwachtingen naar de groepsleden die niet direct aan het bouwproject deelnemen. Ook zij doen hun best om de groep goed te laten draaien onder moeilijke omstandigheden.

## 4 Projectuitgaven

### 4.1 Accountantsverklaring

Aan het eind van het project vragen de geldverstrekkers (fondsen, gemeente en evt. hypotheek verstrekkers) een accountantsverklaring als bewijs dat het geld besteed is in overeenstemming met de aanvraag. De accountant beoordeelt de gevoerde administratie. Hij controleert of er onregelmatigheden te vinden zijn. Verder dient de accountantsverklaring er ook voor om de penningmeester en alle andere betrokkenen in het project te dechargeren van hun gevoerde beleid. Dit is dus een belangrijke formele stap in het netjes afsluiten van het project.

Om een accountantsverklaring op te kunnen stellen, is het nodig dat je alle inkomsten en uitgaven in de administratie hebt opgenomen. En dat de overdracht naar jouw groep geregeld is. Dit betreft de waarde van de opstal, de regeling ten behoeve van de grond en eventueel leningen met aflossing die voor het project zijn afgesloten. Ook heb je in het bouwproject een meer-jaren exploitatiebegroting voorbereid. Deze begroting dient als uitgangspunt voor de groeps- en stichting begroting voor de komende jaren. Deze moet je dus ook overdragen aan jouw groep.

#### 4.1.1 Urenverantwoording

In het hele project wordt veel werk verzet. Uitbesteed werk is al verrekend in facturen en daarmee in de administratie. Maar uren die door vrijwilligers gemaakt zijn, zijn niet gefactureerd en daarom nog niet zichtbaar in de administratie. Het is gebruikelijk om deze uren ook als inkomsten te boeken tegen een relatief laag uurtarief. Het gaat hier vaak om zeer grote aantallen uren, waardoor het een substantiële post in het project wordt. Het is ook een post waar je trots op kan zijn omdat het goed weergeeft hoeveel werk er in het project is gaan zitten.

Om inzicht te krijgen en behouden zul je dus gedurende het project een urenregistratie bij moeten houden. Dit zijn alleen de uren waarop er daadwerkelijk gebouwd is. Het is niet gebruikelijk om vergadertijd ook in deze urenverantwoording mee te nemen.

#### 4.1.2 Inkomstenverantwoording

Alle inkomsten ten behoeve van het bouwproject worden verantwoord, zoals:

- Eigen geld,
- Overheidssubsidie,
- Geormerkte verzekeringsuitkeringen
- Donaties en leningen uit fondsen
- Sponsoring
- Gratis geleverde materialen of diensten
- Renteloze leningen
- Hypotheken en overige commerciële leningen

Verzekeringsgeld is in principe eigen geld van de groep. Alleen uitkeringen van opstalverzekeringen zijn vaak gekoppeld aan een herbouwvoorwaarde. Daarom gelden deze uitkeringen als inkomsten voor het bouwproject.

Van een aantal van deze posten zal het lastig zijn om een nauwkeurige schatting te maken. Daarom geven we hier een uitwerking van deze posten.

##### 4.1.2.1 Waarderen van donaties in natura

Natuurlijk wordt er binnen scouting geregeld en geritseld. Dat geldt ook zeker voor bouwprojecten. Toch moet je aan het eind van het project verantwoording afleggen over de ontvangen zaken. Materialen en diensten die aan het project gedoneerd zijn, worden in de boeken opgenomen. Maar het is belangrijk dat je dat op een correcte manier doet. Er zijn een aantal situaties te onderscheiden:

- Nieuw materiaal tegen een gereduceerde prijs,

- Gratis nieuw materiaal,
- Gebruikt materiaal,
- Gratis arbeid.

Nieuw materiaal tegen een gereduceerde prijs kun je opvoeren tegen de prijs die er voor betaald is. Hier is sprake van legitieme korting. Je hoeft verder geen "inkomsten" te declareren voor de korting die ontvangen is.

Gratis ontvangen materiaal is niet aangeschaft en kun je dan ook niet bij de uitgaven opvoeren. Je kunt het wel bij de inkomsten opvoeren als sponsoring. Het bedrag dat je opvoert, zal een lage nieuwprijs zijn (90% van de normale prijs). Op die manier worden deze donaties zichtbaar in de administratie van het project. Wanneer de gever anoniem wenst te blijven, dan hoeft er verder niets te gebeuren; anders kun je de gever ook als sponsor benoemen.

Gebruikte materialen die je gratis hebt ontvangen, hebben geen economische waarde en hoeven daarom ook niet als inkomsten opgevoerd te worden. Gebruikte materialen waarvoor betaald wordt, moet je wel gewoon als uitgaven opvoeren.

Geleverde diensten waar niet voor betaald wordt, zijn ook een vorm van sponsoring. Je moet ze daarom ook als inkomsten administreren. Het is netjes om de gever ook in dit geval als sponsor van het project te vermelden.

#### *4.1.3 Uitgavenverantwoording*

Alle uitgaven die er in het kader van het bouwproject gedaan worden, moeten geadmistreerd worden.

- Leges voor vergunningen,
- Kosten voor architect en bouwtechnisch rekenwerk,
- Kosten en pacht van erfpacht,
- Grondwerk,
- Aannemer kosten,
- Verzekeringskosten,
- Huur van gereedschap,
- Ingehuurde arbeid,
- Alle aangeschafte materialen,
- Gebruikt gas, water en elektra,
- Tijdelijk onderkomen en materiaal opslag,
- Transport en hijskosten,
- Aansluitkosten nuts voorzieningen.

Het is belangrijk dat je van alle uitgaven de factuur bewaard. De accountant zal hier zeker naar vragen.

Alle facturen bij elkaar vormen het bewijs dat het geld terecht gebruikt is.

##### **4.1.3.1 Zwarte uitgaven**

In principe moet vermeden worden om kosten zwart af te rekenen. Deze kosten komen niet in de uiteindelijke administratie voor en kunnen dan ook niet verantwoord worden. Formeel kan het project niet gedechargeerd worden wanneer er uitgaven gedaan zijn die niet verantwoord worden. Dit is niet prettig voor de vrijwilligers die het betreft en uiteindelijk negatief voor de groep.

Zwarte uitgaven moeten niet verward worden met contante uitgaven. Hoewel het niet praktisch is, kan er zeker een contante kas gebruikt worden. Wel vraagt dit discipline van de beheerder van deze kas omdat ook nu weer alle facturen (bonnetjes) bewaard moeten worden. Wanneer de uitgaven via een

contante kas te groot worden, bestaat de kans dat het projectbudget ernstig overschreden wordt. Meestal worden contante uitgaven niet eerst met offertes onderbouwd. Maar hierover verderop meer.

#### 4.2 Gestaffelde uitgavebeheersing

Het is een goed gebruik om uitgaven te begroten. Afhankelijk van de grootte van de bedragen zal er meer of minder informatie over de prijs verzameld worden. Kleine uitgaven zullen zonder veel onderbouwing gedaan worden en grote uitgaven vragen een zorgvuldige vergelijking van prijs en inhoud. Verder verlangen grote uitgaven toestemming van de groepsraad en kleine uitgaven niet. Een mogelijke staffel van uitgaven kan er als volgt uit zien:

Bedrag tot (euro)	Aantal offertes	Goedkeuren door	Betalen via
100	Geen	Individueel projectlid	contant
1000	1	stuurgroep	Bank of contant
10000	3	project team	bank
Meer dan 10000	3	Project team en groepsraad	Bank met 2 handtekeningen

Dit is een voorstel voor gestaffelde uitgavenbeheersing. Natuurlijk staat het je vrij om met jouw groep andere bedragen en voorwaarden te kiezen. Maar het is wel raadzaam om voorwaarden te stellen aan de onderbouwing van de diverse uitgaven van het project. Dit worden de spelregels om het geld van het project goed onderbouwd te begroten en uit te geven. Natuurlijk zullen er van verschillende kanten offertes en aanbiedingen aan het project gedaan worden. Het is dan zaak dat je vanuit het project snel intern communiceert om de beste aanbiedingen te krijgen, met een afgesproken onderbouwing.

#### 4.3 Mandatering

Nadat de spelregels voor het beheren van de uitgaven vastgesteld zijn, kun je samen met de leden van het projectteam verantwoordelijkheden toekennen. Hierbij is het belangrijk dat je let op de verschillende kwaliteiten van de verschillende projectleden. Iemand die in het dagelijks leven inkoper is, zal sterk zijn in het aanvragen van scherpe offertes, terwijl praktisch ingestelde personen goed weten waar de goedkoopste materialen te krijgen of te regelen zijn. Verder zullen ook de rollen die projectleden al vervullen in de groep, bepalen wat de verantwoordelijkheden die personen krijgen in het project.

#### 4.4 Vier ogenprincipe bij grote bankopdrachten

De penningmeester van de groep of de stichting kan al betalingen voor de groep verrichten. Om de penningmeester en de groep te beschermen tegen foutieve uitgaven, kan de bank gevraagd worden om overschrijvingen boven een vastgesteld bedrag uitsluitend op basis van 2 of meer handtekeningen te accepteren. Op deze manier wordt er een extra controle ingevoerd op het uitgeven van grote sommen geld.

Zorgvuldig betalen met 2 handtekeningen vraagt wel dat je duidelijk benoemt welke handtekeningen dit mogen zijn. Daarna moet je dit bij de bank regelen.

#### 4.5 Uitgaventoetsing aan goedgekeurde offertes

Je gaat veel rekeningen ontvangen als gevolg van de bouwactiviteiten. Deze rekeningen hoeven niet altijd te kloppen. Om het geld beheerst uit te geven, is het belangrijk dat je de rekeningen controleert: is het afgesproken materiaal of de dienst compleet geleverd en is de gevraagde prijs hetzelfde als de overeengekomen prijs.

Eerst moet je dus vaststellen of de goederen en diensten zijn ontvangen. Dit kan het beste gebeuren door een opzichter of iemand die inhoudelijk kan bepalen of het klopt wat er geleverd is. Voor eenvoudige rekeningen is dit niet moeilijk. Maar termijnnota's of uitgebreide samengestelde



rekeningen zijn een stuk lastiger te controleren. Hier is specialistische kennis voor nodig om dit goed te doen.

Als de inhoud van de rekening gecontroleerd is, dan moet je checken of de gevraagde prijs overeenkomt met de geoffreerde prijs. Hiervoor is het belangrijk dat je de juiste versie van de offerte vergelijkt met de rekening en dat er niet meerdere versies in omloop zijn. Het gebeurt zeker dat de eerste rekening betaald wordt en ook de aanmaning. Het is lastig om dubbele betalingen weer ongedaan te maken.

Pas als beide checks uitgevoerd zijn, kan een rekening betaald worden, op de manier zoals je binnen het project afgesproken hebt.

Dit was 'm dan, de handleiding voor de nieuwbouw of het verbouwen van jouw clubhuis. We hopen dat de informatie je geholpen heeft in het bouwproject. Veel succes met jouw bouwactiviteiten.