

Advies van de Financiële Adviescommissie (FAC)

Voor de Ledenraad van 13 juni 2026 - Jaarrekening 2025

1. Inleiding en samenstelling FAC

Tijdens de Ledenraad van november 2025 zijn alle vier de leden van de FAC benoemd, met verschillende termijnen om een geleidelijke vervanging mogelijk te maken.

De FAC bestaat momenteel uit:

Naam*	Eerste termijn	Tweede termijn	Derde termijn
Max Kanbier (vz)	Medio 2022-Medio 2025	<u>Eind 2025-Eind 2028**</u>	Eind 2027-Eind 2030
René Coenjaerts	<u>Eind 2025-Eind 2028**</u>	Eind 2027-Eind 2030	Eind 2030-Eind 2033
Evert de Graaf	<u>Eind 2025-Eind 2028</u>	Eind 2028-Eind 2031	Eind 2031-Eind 2034
Frank van Zutphen	<u>Eind 2025-Eind 2028</u>	Eind 2028-Eind 2031	Eind 2031-Eind 2034

*op volgorde van uiterste einddatum en daarna alfabetisch.

**Benoemd voor termijn van drie jaar volgens de notulen van de ledenraad. Herbenoeming geagendeerd na 2 jaar.

Het schema van aantreden en aftreden laat zien dat eind 2033 en eind 2034 mogelijk meerdere leden binnen een korte periode vervangen moeten worden. Op dit moment ziet de FAC hierin geen direct risico, mede omdat niet alle leden naar verwachting hun maximale zittingstermijn volledig zullen benutten. De FAC adviseert de Ledenraad echter om de uitstroom binnen de commissie actief te blijven monitoren en tijdig te anticiperen wanneer meerdere leden hun laatste termijn ingaan.

2. Werkwijze en overleggen

De FAC werkt volgens een vaste jaarcyclus, waarbij in het najaar wordt toegewerkt naar de begroting en in het voorjaar naar de jaarrekening.

Dit jaar heeft, naar aanleiding van de Ledenraad van november 2025, een extra overleg plaatsgevonden met het bondsbureau over de begrotingssystematiek, specifiek over de inflatiecorrectie op de contributie. Deze inflatiecorrectie draagt bij aan het in stand houden van de financiële slagkracht van het bondsbureau, maar leidt tegelijkertijd tot een structureel stijgende contributie en daarmee tot toenemende onvrede onder leden. Om deze spanning goed te bespreken, is hiervoor een apart overleg ingepland. Dit overleg heeft geleid tot een separaat stuk, los van dit stuk betreffende de jaarrekening.

De FAC heeft afgelopen half jaar de volgende overleggen gevoerd:

- 2 februari: extra overleg met het bondsbureau over de contributie systematiek (losstaand advies van de jaarrekening),
- 18 maart: informeel overleg met het bondsbureau over de jaarcijfers,
- 22 april: formeel overleg met het bondsbureau en de accountant over het jaarbericht.

Op basis van deze gesprekken, aangevuld met uitgebreid intern overleg per e-mail en WhatsApp, heeft de FAC onderstaand advies opgesteld met betrekking tot de jaarrekening.

Bij de beoordeling van het jaarverslag en jaarrapport heeft de FAC de nadruk gelegd op:

- Toetsing aan begroting, met inachtneming van aanvaarde beleidsbijstellingen,
- Toetsing van de toepassing van de uitgangspunten, en
- Onderzoeken of de toelichting helder is.

Hierbij heeft de FAC gebruikgemaakt van de begroting 2025, het voor 2025 geldende MJBP, de relevante financiële beleidsnota's en het accountantsverslag. Hierbij moet aangetekend worden dat de toelichting in het jaarbericht zeer beperkt is.

3. Koppeling Meerjarenbeleidsplan (MJBP)

Het jaar 2025 valt in het laatste jaar van het [oude MJBP](#) voor 2022 tot en met 2025. Door de beperkte inrichting van zowel het oude MJBP als de huidige jaarrekening heeft de FAC onvoldoende kunnen toetsen of de bestede middelen doelmatig zijn ingezet en daadwerkelijk in lijn waren met de beleidsdoelen uit het MJBP.

Vanwege deze beperkte toetsingsmogelijkheden heeft de FAC zich vooral moeten richten op de vraag of de uitgaven in lijn waren met de door de Ledenraad goedgekeurde begroting voor 2025. Met andere woorden: de FAC heeft primair kunnen beoordelen of middelen zijn besteed zoals vooraf financieel was voorzien, maar niet in voldoende mate of deze uitgaven ook aantoonbaar hebben bijgedragen aan de beleidsdoelen van het geldende MJBP.

Het inhoudelijke oordeel hierover wordt verder toegelicht in het hoofdstuk Resultaat 2025.

Naar aanleiding van deze beperkte toetsbaarheid, zowel bij het oude MJBP als bij de eerste inrichting van het nieuwe MJBP, heeft de FAC aan het bondsbureau en de penningmeester nadrukkelijk de wens aangegeven om de jaarlijkse financiële verantwoording (en zo ook de begroting) vanaf volgend jaar duidelijker te splitsen tussen reguliere bedrijfsvoering en uitgaven die direct gekoppeld zijn aan doelstellingen uit het nieuwe MJBP.

Het doel is om de specifiek gerichte uitgaven daadwerkelijk te toetsen aan het MJBP en te beoordelen of deze bijdragen aan het realiseren van de door de leden vastgestelde ambities en beleidsdoelen.

Er is toegezegd dat verbeteringen gerealiseerd zullen worden waarbij de FAC graag in overleg met het bondsbureau en bestuur de invulling uitzoekt. Hierbij is haalbaarheid vanuit het bondsbureau een belangrijke voorwaarde voor het bereiken van dit doel. Als concrete eerste stap richting een verbeterde rapportage is toegelicht dat bestuur en bondsbureau inmiddels, samen met de ingehuurd projectmanager voor het MJBP, hebben gewerkt aan de keuze van een passend rapportageformat.

De FAC beschouwt dit als een belangrijke ontwikkeling, omdat een betere koppeling tussen beleid, begroting en verantwoording essentieel is voor een effectieve financiële toetsing door zowel de FAC als de Ledenraad.

4. Resultaat 2025

Het resultaat over 2025 sluit af met een hoger positief saldo dan vooraf begroot. Dit is voornamelijk het gevolg van enkele meevallers die in omvang groter waren dan de opgetreden tegenvallers.

Vanuit haar primaire financiële rol concludeert de FAC dat de begroting zorgvuldig is gevolgd en dat er geen sprake is van onverklaarbare afwijkingen. De gerealiseerde verschillen ten opzichte van de begroting zijn in hoofdzaak goed verklaarbaar en blijven binnen een beheersbaar kader.

Een positieve meevaller hierin vormt het realiseren van extra sponsorinkomsten via de Rabobank binnen TeamNL. Dit is een duidelijke meevaller die positief bijdraagt aan het financiële resultaat.

Tegelijkertijd wil de FAC benoemen dat niet alle voorgenomen activiteiten volledig zijn uitgevoerd. Op sommige onderdelen zijn beoogde doelen niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd, terwijl hiervoor wel budget beschikbaar was.

Het bondsbureau heeft hiervoor een plausibele toelichting gegeven, waarbij met name de beschikbare capaciteit binnen het bondsbureau als beperkende factor werd genoemd. Voor de succesvolle uitvoering van veel activiteiten is uiteindelijk ondersteuning en begeleiding vanuit het bondsbureau noodzakelijk, en deze ruimte was in 2025 niet altijd voldoende aanwezig.

Ten aanzien van de resultaatbestemming is de FAC positief over het voorstel om het overschot toe te voegen aan de algemene reserve. Bij afwezigheid van een concreet en onderbouwd alternatief dat voldoet aan de voorwaarden voor een bestemmingsreserve, is dit volgens de FAC de meest juiste en verdedigbare keuze.

5. Eerdere adviezen van FAC

Naar aanleiding van de jaarrekening 2025 heeft medio april overleg plaatsgevonden met de accountant. Tijdens dit overleg zijn zowel de bevindingen van de accountant als enkele kritische vragen van de FAC besproken.

De FAC heeft in algemene zin een positief beeld van de financiële positie van de KNSB. Tegelijkertijd bestaat er zorg over de mate waarin eerdere adviezen daadwerkelijk worden opgepakt en structureel worden opgevolgd. De FAC licht hieronder enkele belangrijke aandachtspunten toe.

Treasurystatuut

In het verleden is een Treasurystatuut opgesteld voor het beheer van de liquide middelen. Hoewel dit document op onderdelen actualisering vraagt, zijn de onderliggende uitgangspunten nog steeds relevant en passend.

De FAC wijst er al geruime tijd op dat implementatie van dit Treasurystatuut wenselijk is. Het uitblijven van de implementatie baart de FAC zorgen, omdat dit de KNSB financieel nadeel kan opleveren. Gezien de relatief hoge liquiditeitspositie, bijna € 1,2 miljoen aan liquide

middelen volgens de balans per 31 december 2025, kunnen gemiste mogelijkheden op het gebied van treasurybeheer leiden tot aanzienlijke financiële gevolgen.

Als verzachtende omstandigheid merkt de FAC op dat de personele bezetting binnen het bondsbureau gedurende 2025 is gewijzigd en dat andere onderwerpen in die periode prioriteit kregen, mede door de inwerkperiode van een nieuwe medewerker.

Weerstandsreserve

De berekening van de weerstandsreserve is vorig jaar slechts beperkt uitgewerkt. De uitkomst viel destijds relatief hoog uit, maar is daarna niet opnieuw doorgerekend of beleidsmatig verder uitgewerkt.

De FAC herhaalt daarom haar advies van de afgelopen twee jaar om een expliciet en goed onderbouwd besluit te nemen over de gewenste omvang en systematiek van de weerstandsreserve.

Tijdens het meest recente overleg is toegezegd dat dit onderwerp inmiddels prioriteit heeft gekregen en dat hier in 2026 actief werk van gemaakt zal worden.

Fraude, misbruik en interne controle

Fraude en misbruik is een breed thema waarbij binnen de KNSB op meerdere niveaus meer aandacht wenselijk is. Binnen het bondsbureau gaat het bijvoorbeeld om interne beheersmaatregelen, zoals een duidelijke scheiding tussen het klaarzetten en accorderen van betalingen en het zorgvuldig afbakenen van autorisaties en rechten. Daarnaast bestaan ook risico's buiten het bondsbureau die financiële impact kunnen hebben op de KNSB. Hierbij kan worden gedacht aan grijze en zwarte leden, strategisch aan- en afmelden van leden rondom peildata en onjuiste declaraties.

De FAC wil hierbij nadrukkelijk benoemen dat het geen signalen heeft ontvangen tijdens de gesprekken met bondsbureau en accountant over fraude op het bondsbureau en daarmee binnen de directe invloedssfeer van bestuur en directie.

Wel blijft fraudepreventie een onderwerp dat structureel aandacht verdient en met regelmaat op de bestuurstafel moet terugkeren. Met betrekking tot de afbakening van rechten tot het boekhoudprogramma of de bank is hier bijvoorbeeld te lang te weinig mee gedaan. Tijdens het meest recente overleg is de nieuwe beoogde opzet gedeeld en implementatie hiervan op korte termijn toegezegd.

6. Conclusie

De FAC concludeert dat het gevoerde financiële beleid over 2025 in lijn is met de vastgestelde begroting, zoals goedgekeurd door de Bondsraad in 2024. De begroting is zorgvuldig gevolgd, afwijkingen zijn goed verklaarbaar en er zijn geen onverklaarbare financiële tegenvallers geconstateerd. Het positieve resultaat over 2025 is daarmee financieel goed verdedigbaar.

Tegelijkertijd constateert de FAC dat een positief financieel resultaat niet automatisch betekent dat de beleidsdoelen uit het Meerjarenbeleidsplan (MJBP) ook volledig zijn gerealiseerd. Juist op dit punt blijft de huidige toetsbaarheid beperkt. Door de inrichting van zowel het oude MJBP als de huidige jaarrekening is het moeilijk tot soms onmogelijk om vast te stellen in hoeverre uitgaven daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de door de bondsraad vastgestelde beleidsdoelen.

Daardoor kan de FAC maar beperkt oordelen over de doelmatigheid van bestedingen in relatie tot het (oude) MJBP. De FAC heeft daarom nadrukkelijk verzocht om de toekomstige financiële rapportage hierop aan te passen, met een duidelijk onderscheid tussen reguliere bedrijfsvoering en uitgaven die direct gekoppeld zijn aan de doelstellingen van het nieuwe MJBP. Alleen met deze verbeterde koppeling tussen beleid, begroting en verantwoording kan de Ledenraad effectief sturen op de realisatie van haar eigen beleidskeuzes. Dit zou op termijn ook de toelichting op de jaarrekening moeten verbeteren voor een inzichtelijke feedbackloop.

De uitwerking, en invulling voor de realisatie van deze wens, moet nog geagendeerd worden. Hierbij is het doel belangrijk en dient een haalbare invulling voor het bondsbureau als vereiste te worden meegenomen.

Daarnaast constateert de FAC dat het opvolgen van eerdere adviezen van zowel de FAC als de accountant nog te vaak blijft liggen. Ondanks de personele en organisatorische omstandigheden binnen het bondsbureau, verwacht de FAC dat het bestuur hier nadrukkelijker prioriteit aan geeft. In het bijzonder geldt dit voor de implementatie van het Treasurystatuut, het structureel vaststellen van een robuuste systematiek voor de weerstandsreserve en het breder agenderen van fraude, interne controle en beheersmaatregelen.

Samenvattend is de FAC positief over de financiële beheersing van 2025, maar ziet zij duidelijke verbeterpunten in de bestuurlijke verantwoording, de opvolging van adviezen en de transparantie richting de Ledenraad en de leden. Juist op deze punten ligt de sleutel voor een sterker, beter uitlegbaar en toekomstbestendig financieel beleid.

Wij adviseren u daarom de Jaarrekening ongewijzigd vast te stellen, mede omdat deze Jaarrekening voorzien is van een goedkeurende verklaring van de onafhankelijke accountant.

31 mei 2026

Financiële Advies Commissie, bestaande uit:

René Coenjaerts
Evert de Graaf
Frank van Zutphen
Max Kanbier (voorzitter)