

# KLUB-BUILDING

- SPIL DIN KLUB I FORM

TEMAHÆFTE - FORENINGSØKONOMI  
- OVSERUD TIL UDVIKLING AF HÅNDBOLDKLUBBEN

**”MED KLUBBEN I  
ØKONOMISK BALANCE  
ER DET SJØVERE AT VÆRE  
FRIVILLIG I JERES KLUB”**



# FORENINGSØKONOMI

Økonomi er en overordentlig vigtig faktor i foreningslivet. Hvis man mangler penge, og kampen for at skaffe dem er hård, vil en forening oftest have svært ved at motivere frivillige til at tage opgaver, og man vil være begrænset i at understøtte gode og sjove aktiviteter for foreningens medlemmer. Har man derimod overskud på driften, bliver det straks sjovere at være frivillig.

Fra Dansk Håndbold Forbunds side opfordrer vi således vores foreninger til at arbejde aktivt med foreningens økonomi, så den giver råderum til frivillige lederes initiativer og plads til gode oplevelser for medlemmerne. Der skal faktisk ikke så meget til, for at en negativ drift kan vendes til en positiv.

Dette hæfte omhandler primært foreningens drift, men kommer også ind på økonomien set i kommunale sammenhænge. Helt konkret gives der inspiration til, hvordan man kan gøre det nemmere at opkræve kontingent, hvad der er vigtigt at prioritere i forbindelse med kontingentstigninger, og endelig henvises der til forskellige kontingentmodeller, som bruges i andre danske idrætsforeninger.

Vi håber, at hæftet kan danne grundlag for diskussioner og efterfølgende prioriteringer, der kan gøre det sjovere at være frivillig leder i jeres klub

## Rigtig god fornøjelse – og TAK fordi du allerede gør en forskel!

## INDHOLD

<b>SIDE 3</b>	Baggrundsviden om frivillighed og økonomi
<b>SIDE 4</b>	Balance i foreningens drift
<b>SIDE 6</b>	Kommunikation om økonomi til medlemmer og medlemmers forældre
<b>SIDE 8</b>	Medlemskab og kontingentmodeller
<b>SIDE 10</b>	Opfølgning på betalinger
<b>SIDE 11</b>	Opkrævningsværktøjer
<b>SIDE 11</b>	Håndboldforeningens grundvilkår i kommunen

**Udgiver**  
Dansk Håndbold Forbund  
Udviklingsafdelingen

**Layout**  
detKoncept  
DHF's grafiske afdeling

**Projekt**  
Knæk Kurven

**Produktion**  
Scanprint

**Foto**  
Jan Christensen

**Udgivet**  
2014 1. oplag



# BAGGRUNDSVIDEN OM FRIVILLIGHED OG ØKONOMI

Danske foreningsledere bruger ifølge Danmarks Idrætsforbunds store frivillighedsundersøgelse mest tid på at skaffe indtægter:

AKTIVITET	%
1. Skaffe indtægter	27
2. Tilrettelægge forholdene for træning og konkurrence	13
3. Holde en god kontakt med medlemmerne	8

Når man melder sig som frivillig i en håndboldforening, er det dog de færreste frivillige, der gør det for at skulle 'løbe efter penge'. Undersøgelsen viser, hvad foreningsledere helst vil bruge mere tid på:

AKTIVITET	%
1. Rekruttere medlemmer	22
2. Organisere ikke-idrætslige aktiviteter (ture, fester osv.)	8
3. Rekruttere frivillige trænere og ledere	7

At forholde sig til klubbens økonomi – indtægter som udgifter – handler således også om at give bedre vilkår til klubbens frivillige, så de får tid til at arbejde mere med det, der giver mest mening for dem.

Da økonomien – især det store fokus på at skaffe flere indtægter – ofte er en tidsrøver for frivillige, er det vigtigt, I som klub fokuserer på det, der giver mest mening. Brug I tiden og energien rigtigt, eller kan I træffe nogle valg, der frigør ressourcer til, at frivillige i højere grad kan varetage mere håndboldnære opgaver i stedet for at jage penge hos sponsorer eller lave indtægtsgivende aktiviteter? Med andre ord; hvordan bliver det sjovere at være frivillig i jeres håndboldklub?

Herunder følger nogle overvejelser og anbefalinger om indtægter kontra udgifter samt et oplæg til en debat om kontingentets niveau i jeres klub. Vi vil også forsøge at inspirere med mulige betalingsmodeller og endelig komme med gode råd til det generelle informationsniveau om foreningens økonomi til medlemmer og forældre til medlemmer.

- Idrættens Analyseinstitut konkluderer i rapporten 'Fremtidens frivillige – foreningsliv i idrætten' (2012), at en dårlig foreningsøkonomi har direkte negativ afsmittende effekt på en forenings evne til at tiltrække nye frivillige ledere!

# BALANCE I FORENINGENS DRIFT

Grundlæggende skal der være balance mellem en klubs indtægter og udgifter, for at klubben er bæredygtig. Men der er stor forskel på, hvilke økonomiske muligheder og grundvilkår man har i danske håndboldforeninger - både hvad angår indtægtsgivende aktiviteter, sponsorer, kommunale forhold osv., samt hvor store udgifter man påtager sig i forhold til eksempelvis spillerservice og trænerhonorarer.

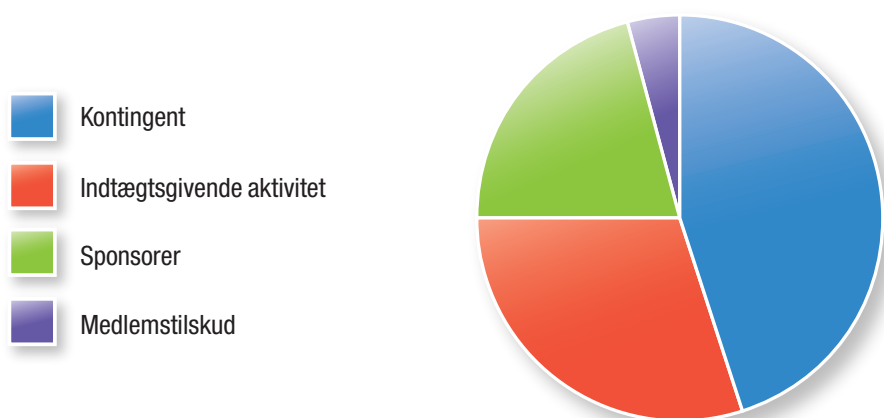
## INDTÆGTER KONTRA UDGIFTER

### INDTÆGTER

Det kan tjene et godt formål at kigge nærmere på klubbens indtægtskilder, der i grove træk kan opdeles i to kategorier:

- sikre indtægter: *kontingenter + medlems-/aktivitetstilskud.*
- usikre indtægter: *indtægtsgivende aktivitet + sponsorer.*

Nedenstående model viser, hvilke indtægter der typisk dækker udgifterne i en traditionel håndboldforening:



Ovenstående model er en generalisering. Den viser dog et realistisk billede af, at fx sikre indtægter som kontingentbetaling og medlemstilskud ofte kun dækker ca. 50 % af de samlede udgifter. Altså betaler medlemmerne langt fra den reelle pris af, hvad aktiviteten koster. Derfor må pengene skaffes via medlemsarbejde og andre mere usikre kilder (senere i hæftet vil kontingentstigning blive gennemgået som en mulighed for at skabe bedre balance).

## UDGIFTER

Tilsvarende kan I med fordel kigge på foreningens udgifter. Her er der en række udgifter som turneringsudgifter, halleje, dommerudgifter mv., som det er svært at gøre noget ved. De udgiftsområder, der i højere grad er variable – flyttegebyrer, bøder, stævner, tøj, trænere, administration, ubrugt haltid, osv., kan I således fokusere på for at få et overblik over eventuelt unødvendigt forbrug.

På baggrund af en gennemgang af indtægter og udgifter i jeres klub er det oplagt, at I tager en overordnet debat om, hvorvidt der er balance i klubbens økonomi, bruger I frivilligressourcerne rigtigt, er der også penge til udvikling, eller er der brug for mere radikale tiltag for at skabe ro og råderum for klubbens frivillige for på lang sigt at have en sund og bæredygtig klub?

### DEBATPUNKTER:

- Bruger vi de frivillige ressourcer rigtigt i dag?
- Bruger vi foreningens penge rigtigt i dag?
- Er det synligt for medlemmerne, hvad de betaler for i deres medlemskab?
- Hvor kan/bør vi evt. omprioritere, øge indtægterne eller spare?
- Bør der differentieres imellem, hvor mange penge man betaler i kontingent - fx afhængig af, hvor mange penge man bruger?
- Kan og vil vi tilbyde differentieret kontingent afhængig af, om man yder frivilligt arbejde eller ej?
- Er der balance i økonomien?
- Har vi økonomisk råderum til udvikling?
- Er der medlemmer, som er særligt begunstiget, og er det rigtigt for foreningen?



# INFORMATION OG ÅBENHED OM FORENINGENS ØKONOMI

Har foreningens medlemmer og medlemmers forældre tillid eller mistro til foreningens prioriteringer, hvis der er tavshed omkring økonomien?

I mange tilfælde vil det nok være mistroen, der vinder denne 'kamp'. Brug derfor tid på at informere medlemmer og medlemmers forældre om, hvordan foreningens økonomi ser ud, og hvad det koster at drive en klub. Dette kan gøres på forældremøder, klubdage, i nyhedsbreve, på hjemmesiden osv.

Det er især vigtigt at prioritere denne opgave i forbindelse med evt. kontingentstigning. Hvis man får at vide, hvorfor det bliver dyrere at gå til håndbold, og man fornemmer, at stigningen giver mening, vil de fleste medlemmer og medlemmers forældre bakke op om beslutningen. Det er i hvert fald erfaringen fra flere fodboldforeninger, der har indført markante kontingentstigninger og informeret godt om prioriteringen.

Husk, at informationen skal være gennemskuelig og nem at forstå, og at der skal skabes rum og mulighed for den enkelte til at stille spørgsmål.

## KONTINGENTNIVEAU

Hvordan fastsætter man foreningens kontingent? Som vist i indledningen betaler mange medlemmer i dag kun ca. 50 % af produktets reelle pris (generalisering). Dette faktum bygger ofte på en traditionel tanke om, at håndbold skal være for alle, hvorfor kontingentet ikke må være for dyrt. Men hvad er for dyrt, og hvilke konsekvenser har kontingentets niveau for foreningsdriften og for de frivillige i klubben? Det kan være på tide at tage denne diskussion.

En måde, hvorpå man kan gøre udgiftsniveauet meget nærværende for den enkelte, er at lave et **holdregnskab**:

- Hvor mange indtægter har vi i den pågældende gruppe (kontingent, sponsorer, indtægtsgivende aktiviteter, aktivitets-/medlemstilskud)?
- Hvilke udgifter har vi (halleje, tilmelding til kamp/stævner, fælles administration, udgiftsrefusion til trænere, dommerudgifter)?

Ud fra dette kan man få en fin diskussion om kontingentstørrelse eller frivillig indsats i forhold til at generere økonomi uden om kontingentet.

DHF's anbefaling vil være, at de sikre indtægter (kontingent og medlems-/aktivitetstilskud) skal dække langt hovedparten af de faste udgifter.

Man kan med fordel stille sig følgende spørgsmål i en debat om foreningens kontingentniveau:

- Hvem er det, vi i lokalområdet vil/skal sammenligne os med, og hvordan sammenligner vi os (fx på pris eller på antal timer, man som medlem er aktiv)?
- Kan og vil vi øge de indtægtsgivende aktiviteter og dermed fastholde kontingentniveauet?
- Skal vi evt. indføre en ny opkrævningsmodel, så prisen ikke opfattes så overvældende (kvartalsopkrævning, PBS hver måned, opkrævning pr. aktivitet)?

## SAMMENLIGNINGSSKEMA

For at synliggøre hvor meget aktivitet håndboldklubbens medlemmer får i sammenligning med øvrige idræts- og fritidstilbud i jeres nærområde, kan I udfylde nedenstående skema. Udregningen kan være med til, at både I og andre (eksempelvis medlemmer/forældre/kommunens folkeoplysningsudvalg) bevidstgøres om, hvor meget aktivitet man egentlig får for pengene.

Aktivitet	Aktivetsminutter pr. uge (træning/kamp/andet)	Antal uger årligt	I alt antal minutter årligt (ca.)	Kontingent årligt	Betaling pr. minut
Eksempel:					
Håndbold	210 min. (Træning: 2x90 + Kamp: 1x60 + Andet: 1x60)	35	7350 min. (123 timer)	1200,-	0,16 kr./ min
Fodbold					
Svømning					
Dans					
Fitness					



# MEDLEMSKAB OG KONTINGENTMODELLER

Mulighederne for kontingentopkrævning - både hvad angår struktur og metode - er i dag langt mere nuanceret end for bare få år siden. I dette afsnit vil vi beskrive forskellige modeller og forhåbentlig inspirere til nytænkning af netop jeres måde at håndtere opkrævningen på.

## MODELLER

### DEN KLASSISKE MODEL:

Mange foreninger lever med en kontingentstruktur, hvor man betaler en enhedspris for at gå til håndbold inden for forskellige grupper (primært alder men til tider også niveau). Opkrævningen sker en-to gange årligt og sker via fysisk uddeling af fx girokort eller seddel med oplysninger om bankoverførsel.

### DEN NY-KLASSISKE MODEL:

Også i denne model opkræves der en enhedspris for at spille håndbold inddelt efter alder eller niveau. Opkrævningen sker derimod elektronisk via fx Conventus eller andet elektronisk hjælpeværktøj (fx netbank). Indbetalingen sker ved, at man som medlem/forældre til medlem går aktivt ind på foreningens hjemmeside og køber et medlemskab af et hold i en given periode (oftest halvårligt). Dette køb er en 'engangshandling', som skal foretages aktivt af hvert medlem/forældre til medlem hver gang, der skal indbetales kontingent.

### AKTIVITETSMODELLEN:

Flere foreninger har allerede indført en model, hvor der betales et halvårligt eller årligt grundkontingent til foreningen. Herefter 'tilkøber' man aktiviteter afhængig af, hvor meget man træner, hvilken række man spiller i osv. Se til inspiration følgende eksempel fra en fodboldklub i en flerstrengt forening. Eksemplet kan versioneres i flere retninger, der passer til vilkårene i den enkelte håndboldforening. Bemærk den kursive tekst om, hvad kontingentet inkluderer.

### EKSEMPEL FRA EN FODBOLDKLUB

(-en afdeling i en flerstrengt forening)

**Grundkontingent som alle medlemmer betaler:** 650 kr./halvår.

- giver efter ønske medlemskab i en, to eller alle tre afdelinger i klubben:

Fodbold, håndbold og tennis. Grundkontingentet, der opkræves halvårligt pr. indmeldelsesdato, inkluderer også jubilæumsfond og skadesfond.

**Aktivitets-/afdelingskontingent specifikt for fodboldafdelingen:**

Årgangene U5-U7: 350 kr./halvår.

Årgangene U8-U19: 600 kr./halvår.

*Dette kontingent for klubbens fodboldspillere dækker foruden materialer til holdene, honorar til trænere m.v. egenbetalingen til den årlige tøj-pakke, hvor klubbens sponsorer også yder et stort bidrag.*

Kontingentet opkræves halvårligt – og da de yngste årgange ikke træner så ofte, betaler de mindre.

**Elitetillæg:** Spillere på nogle af klubbens udvalgte hold betaler et Elitetillæg på 250 kr./halvår.



## FITNESSMODELLEN:

Fitnessbranchen har haft stort held med at indføre PBS-betalinger - altså automatisk månedsvise betaling forud, som er lagt i system, og som sker uden aktiv handling fra den enkelte kunde (det enkelte medlem). Hvis man skal overføre denne model til foreningen, kræver det sandsynligvis en forsimplet inddeling af kontingentniveauet. Altså en mere gennemskuelig opkrævningsmodel, som ikke ændrer sig for meget over tid.

Det kunne være:

Børnekontingent U-4 til U-8	kr. 50,-/mdr.
Betweenkontingent U-10 til U-14	kr. 125,-/mdr.
Ungdoms- og seniorkontingent U-16 til senior	kr. 150,-/mdr.

## FORDELE OG ULEMPER VED DE FIRE MODELLER

Model	Fleksibilitet	Administration	Forventet kundeoplevelse
Den klassiske model	Arbejder med få kategorier.	Udsendelse/uddeling af girokort ved hver betaling. Stor logistisk opgave. Stor opfølgningssprocedure.	Halv- eller helårige beløb kan for nogle opleves store. Kræver aktiv handling, hvis ikke PBS er indført.
Den ny-klassiske model	Arbejder med få kategorier.	Oprettelse af 'hold' på hjemmesiden og i betalingsystem ved hver betalingstermin. Stor opfølgningssprocedure.	Halv- eller helårige beløb kan for nogle opleves store. Kræver aktiv handling, hvis ikke PBS er indført.
Aktivitetsmodellen	Stor fleksibilitet.	Stor differentiering. Stor opfølgning (afhængig af valgte opkrævningsmetode).	Gennemsigthed i hvad man betaler for. Kræver aktiv handling, hvis ikke PBS er indført.
Fitnessmodellen	Arbejder med få kategorier.	Begrænset administration/opfølgning.	PBS indført. Meget nemt at håndtere og et lille beløb at forholde sig til (pr. måned).

**NB:** Alle modeller kan i princippet tilmeldes PBS. Dette vil lette proceduren i forhold til opkrævning og opfølgning.

# OPFØLGNING PÅ BETALINGER

I foreningsverdenen har vi en tendens til at se gennem fingre med manglende betalinger, da det kan være en ømtålelig opgave at skulle rykke folk. I DHF opfordrer vi derfor klubberne til at indføre en betalingskultur – af hensyn til klubbernes frivillige og medlemmerne, der betaler kontingent – der er enkel, let at administrere og indeholder en velkendt og fast procedure for tjek af betalinger med en konsekvent opfølgning.

Det er vigtigt, at man som medlem/forældre til medlem er bekendt med denne opfølgningssprocedure. Altså påhviler der enhver foreningsledelse et godt informationsarbejde i forbindelse med betalings- og opfølgningssprocedurer. Med 'godt informationsarbejde' menes der, at alle skal have en åbenlys chance for at have læst og forstået, hvordan dette foregår. Det er ikke nok, at foreningen dækker sig ind under at have informationen stående et sted, hvor ingen alligevel kigger.

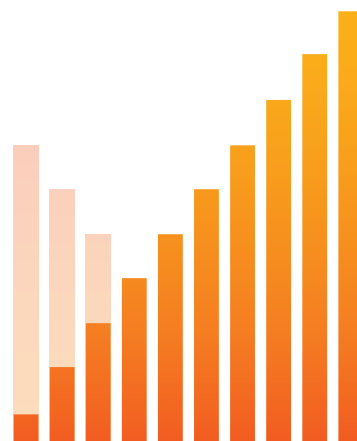
## MULIG MODEL FOR OPFØLGNING

- Vælg deadline for indbetaling af kontingent/opstart til at være max to uger inde i den pågældende periode, der betales for.
- Indfør i tilknytning til denne deadline en konsekvent procedure for opfølgning. Det kunne være, at medlemmer skal medbringe en form for kvittering for indbetaling til den første træning efter deadline for kontingentopkrævning. Vær konsekvent, og lad kun de medlemmer, der medbringer kvittering, deltage i den pågældende træning. Man kan efterfølgende deltage, hvis man medbringer dokumentation på indbetaling.

For helt nye medlemmer: Indfør eksempelvis to prøvetræninger – herefter skal der medbringes dokumentation for betaling.

## HVEM GØR HVAD?

Træneren bør have hjælp af en foreningsleder til det store tjek. Den efterfølgende administration bør en træner godt kunne varetage efter en god instruktion (og lidt opfølgning fra foreningslederen).



# KLUB-BUILDING

SPIL DIN KLUB I FORM

## OPKRÆVNINGSVÆRKTØJER

Der findes flere hjemmesider, der kan lette opkrævningen for jer i foreningerne. De klassiske sider er en kombination af opkrævnings-, regnskabs- og kommunikationsværktøjer:  
[www.holdsport.dk](http://www.holdsport.dk)  
[www.conventus.dk](http://www.conventus.dk)  
[www.foreninglet.dk](http://www.foreninglet.dk)  
[www.foreningsadministrator.dk](http://www.foreningsadministrator.dk)

## EKSTERN HJÆLP

I kan også vælge at få eksterne til at håndtere opkrævning og opfølgning. Dette har en pris på 10-25 kroner pr. opkrævning. Kontakt eventuelt denne eller en lignende virksomhed, hvis det er den bedste løsning for jer:  
[www.medlemskontoret.dk](http://www.medlemskontoret.dk)

Opkrævningen kan også ske via sms, se dette link:  
[www.foreningsbetaling.dk](http://www.foreningsbetaling.dk)  
Her sender man sms til medlemmet/forælderen og beder dem returnere sms med en bestemt kode (fx Per4812). Så er kontingent trukket og betalt.

- NB: alle henvisninger til eksterne firmaer er foretaget på baggrund af en søgning på Internettet. DHF har ingen præferencer eller sikkerhed for kvalitet i produktet hos de nævnte virksomheder eller hjemmesider. Foreningen bør selv undersøge produktet/virksomheden grundigt og på den baggrund træffe sit eget valg.

## HÅNDBOLDFORENINGENS GRUNDVILKÅR I KOMMUNEN

Det kan være dyrt at drive en håndboldforening. Med til regnestykket hører facilitetsgebyr (halleje), medlems- og aktivitetstilskud, samt andre ting, der umiddelbart ligger i andres hænder end foreningsledernes.

Hver dansk kommune har sin egen prioritering i forhold til generel støtte af idræt og støtte af forskellige idrætter. Nogle kommuner prioriterer idrætten og foreningslivet højt, hvilket resulterer i gratis faciliteter - uanset om det foregår på græs, i vand eller på et gulv. Andre kommuner opkræver gebyr for brug af hallerne (halleje), mens det modsat er gratis at benytte de udendørs græsfaciliteter.

## RÅDET FRA DHF ER FØLGENDE

Ingen forening kan stå alene, når man skal i dialog med kommunale politikere og embedsmænd om prioritering/fordeling. Derfor bør man alliere sig med andre (håndbold) foreninger i et netværk og tage dialogen op som en større gruppe. DBU har igennem flere år haft stor succes med 'Formandsklubber', ligesom det allerede i flere tilfælde har vist sig at være effektivt for håndboldklubber at stå sammen i forbindelse med at påvirke udsigter til kommunale nedprioriteringer (økonomiske nedskæringer eller facilitetsforringelser) i en positiv retning. Taler man med én stemme, høres man bedre.

Så find sammen i foreningsnetværk og bliv enige om en kommunestrategi på dette område. Den lokale udviklingskonsulent igangsætter gerne processen.

# GODE RÅD – KORT OG GODT:

## MEDLEMSKAB – GODE RÅD TIL KLUBBEN

Der er ikke noget mere ressourcekrævende for frivillige end at skulle jage kontingentindbetalinger. Her kommer fire forslag til at gøre det nemmere at være frivillig i jeres håndboldklub:

### 1. VÆR TYDELIG – FORTÆL, HVAD MAN FÅR FOR SIT MEDLEMSKAB

- Adgang til træningsfaciliteter
- Træning
- Turneringskampe
- Sociale oplevelser
- Arrangementer
- Del af et aktivt fritidsliv med andre

### 2. VÆR KONSEKVENT

Gør det til en fast procedure i klubben, at I melder ud til alle medlemmer, at der vil være rutinemæssig kontrol af medlemskabet i løbet af året. Deltager man i træning eller kamp uden først at have indløst medlemskab, vil man ved et rutinetjek blive bedt om at forlade træningen/kampen – der skal naturligvis tages højde for ny-indmeldte samt ved træning for børn og unge, hvor det vil være forældrene, man skal henvende sig til.

### 3. BETAL FORUD

Det er altid sværere at opkræve penge for en aktivitet, der har fundet sted. Opkræv derfor pengene forud og gerne for en længere periode.

### 4. ELEKTRONISK INDBETALING

Benyt jer af de mange forskellige elektroniske hjælpeprogrammer til opkrævning af kontingent. Det gør det nemmere for jer at håndtere, og det gør det nemmere for medlemmerne, at de kan betale med dankort eller via automatisk løbende betaling (PBS, Dibs, mv.).

