

۴

مدیریت امور مالی

۱۲۸

۱۵۴	۲۰۵	۴۰۳	۴۰۱
ارزیابی و گزارش دهی	بودجه بندی	مدیریت مالی مطلوب	
تصویر: ارزیابی، گزارش دهی و پیش بینی مالی	تصویر: بودجه بندی جایزه توسعه جهانی	تصویر: اصول مدیریت مالی در کمیته المپیک	
در ژیمناستیک نیوزلند	اتحادیه بین المللی اسکیت برای اسکیت	پاپوآ گینه نو	
۱۵۸	سرعت پیست کوتاه ۲۰۱۵ در اسکیت	۱۳۶	
مطالعه موردی ۴: توسعه اصول عمومی	سرعت روی یخ نیوزیلند		
حسابداری پذیرفته شده در انجمن المپیک	۱۴۶	۱۳۸	۴۰۲
سوئیس	۱۴۸	برنامه ریزی مالی	
۱۶۲	حسابداری		
	تصویر: ترازنامه انجمن المپیک باربادوس		
	۱۵۲		





۱۳۰

اهداف

- پس از خواندن این فصل، قادر خواهید بود:**
- اهمیت انسجام مدیریت مالی مطلوب در سازمان ورزشی المپیک را درک و با آن ارتباط برقرار کنید.
 - تدوین و اعمال سیاست ها و رویه های مالی صحیح برای سازمان ورزشی المپیک.
 - از همسویی برنامه مالی سازمان ورزشی المپیک با اهداف راهبردی آن، اطمینان حاصل کنید.
 - اهمیت حفظ دقیق، قانونی و شفاف حساب ها را اعلام کنید.
 - نظارت، گزارشدهی و ارزیابی امور مالی سازمان ورزشی المپیک را انجام دهید.
 - عملکرد مالی سازمان ورزشی المپیک را به طور دقیق و شفاف گزارش دهید.

این فصل با مطالعه موردی انجمن المپیک سوئیس برای تشویق کلبه انجمن های ورزشی وابسته به بکارگیری سیستم گزارشدهی مالی همسان به پایان می رسد.

مدیریت مالی مطلوب برای یک سازمان ورزشی المپیک، مبتنی بر درک فعالیت های اصلی آن است و منجر به همسویی آشکار این فعالیت ها با منابع مالی سازمان ورزشی المپیک می شود. بدون برنامه ریزی و مدیریت مالی مطلوب، بعید به نظر می رسد که سازمان ورزشی المپیک بتواند به تعهدات مالی خود عمل کرده و به فعالیت ها و اهداف اصلی خود دست یابد. مدیریت صحیح مالی، به توانایی سازمان ورزشی المپیک در انجام فعالیت های راهبردی و عملیاتی خود طی یک بازه زمانی مشخص، تأکید دارد. به زبان ساده، اگر امور مالی یک سازمان از کنترل خارج شود، سازمان نیز غیرقابل کنترل خواهد شد. این فصل به مدیریت مالی در سازمان های ورزشی المپیک می پردازد، سازمان هایی که تقریباً همیشه غیرانتفاعی هستند و اهمیت مدیریت مالی و برنامه ریزی مالی را توضیح می دهد: چه چیزی است، چه کاری انجام می دهد، و چگونه و در کجای سازمان قرار دارد. بخش اول چرخه مدیریت مالی را معرفی می کند و دلیل نیاز سازمان ورزشی المپیک به مدیریت مالی صحیح را توضیح می دهد. بخش دوم فرایند برنامه ریزی مالی را تشریح می کند و بخش سوم به بخش کلیدی بودجه بندی می پردازد. در ادامه آن بخش چهارم، نگاهی به میزان حساب شما از منابع مالی سازمان دارد. بخش آخر نیز اصول ارزیابی و گزارشدهی را بررسی می کند.

	TOTAL	TOTAL US\$
SERVICIOS SALON CHIAO	12.025,00	1,85
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	16.900,00	2,60
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	20.150,00	3,10
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	91.000,00	14,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	117.000,00	18,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	143.000,00	22,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	45.500,00	7,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	32.500,00	5,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	35.750,00	5,50
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	22.750,00	3,50
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	26.000,00	4,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	39.000,00	6,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	45.500,00	7,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	52.000,00	8,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	19.500,00	3,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	130.000,00	20,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	162.500,00	25,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	195.000,00	30,00
SERVICIOS SALON CHIAO - Microsoft Excel	227.500,00	35,00

مدیریت مالی مطلوب

مدیریت مالی فرآیندی است که طی آن سازمان بودجه ای را برای فعالیت های مالی خود منظور و گزارش می کند. این امر مستلزم مدیریت وجوه سازمان به صورت شفاف، کارآمد و مؤثر است. مطابق با برنامه ها و بودجه های راهبردی مصوب هیئت اجرایی؛ و مبتنی بر قانون و مقررات نظارتی (که در کشورهای مختلف، تفاوت دارد). مدیریت مالی مطلوب برای ثبات مالی و رشد مداوم درآمد و دارایی ضرورت دارد و همواره بایستی از اجزاء برنامه راهبردی یک سازمان باشد.

این بخش تعدادی از عوامل تشکیل دهنده فرآیند مدیریت مالی را توصیف نموده، اصطلاحات اصلی را تعریف می کند و سپس چرخه مدیریت مالی را ارائه می دهد. ضمن توجه به نقش ها و مسئولیت های افرادی که در امور مالی سازمان ورزشی المپیک مشارکت دارند، این بخش با بحث در خصوص اصول مدیریت مالی که توسط کمیته المپیک پاپوآ گینه نو تصویب شده است، به پایان می رسد.

تعاریف کلیدی

۱۳۲

یکی از اولین گام های اصلی در راستای مدیریت مالی مطلوب، ایجاد درک روشنی از آنچه در هنگام بازنگری امور مالی سازمان در خود بحث می شود، است. بنابراین اهمیت دارد اطمینان حاصل شود همه افراد دارای مسئولیت مالی در یک سازمان ورزشی المپیک اصطلاحات و مفاهیم ذیل را درک می کنند:

• دارایی ها

چیزی با ارزش که سازمان ورزشی المپیک مالک آن است یا از آن استفاده می کند. دارایی های جاری فقط برای مدت کوتاهی در اختیار می باشند مانند پول نقد، در حالی که دارایی های ثابت یا بلند مدت، دارایی هایی هستند که سازمان ورزشی المپیک برای مدت طولانی-تری در اختیار دارد، مانند یک ساختمان.

• ترازنامه (همچنین به عنوان صورت وضعیت مالی یا صورت وضعیت نیز شناخته می شود)

صورت مالی که تصویری از دارایی ها، بدهی ها و حقوق صاحبان سهام سازمان ورزشی المپیک در هر مقطع زمانی است (به عنوان مثال ماهانه، سه ماهه یا سالانه). صورت مالی به سازمان ورزشی المپیک، مدیریت و هیئت اجرایی ایده ای از دارایی و بدهی و همچنین جزئیات ارزش خالص سازمان می دهد.

• هزینه های سرمایه ای

هزینه ای که منجر به تملک دارایی های ثابت مانند ساختمان می شود.

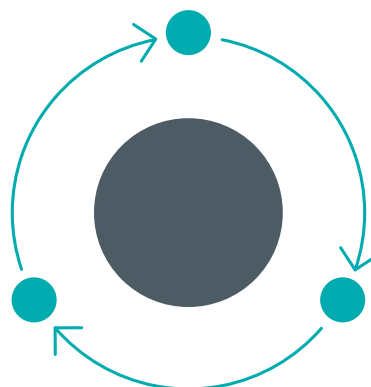
- جریان نقدی
- مبلغ خالص وجهی که طی یک دوره مشخص به یک سازمان منتقل و از آن خارج می شود.
- کسری
- مازاد هزینه بیش از درآمد.
- حسابداری دوطرفه (همچنین به عنوان دفترداری دوطرفه نیز شناخته می شود)
- هرگونه تراکنش مالی یا رویداد مالی حداقل در دو دسته در دفاتر کل ثبت می شود. هر بدهکاری ثبت شده باید با بستانکاری مطابقت داشته باشد و بالعکس. به عنوان مثال، اگر سازمان ورزشی المپیک وام بانکی اخذ نماید، از بانک پول دریافت کرده، اما از سوی بایستی وام را در آینده بازپرداخت کند- بنابراین ایجاد تعهد می کند. این تراکنش یکسویه هم بر حساب دارایی سازمان ورزشی المپیک و هم بر حساب بدهی آن تأثیر می گذارد.
- ارزش ویژه (همچنین به عنوان اندوخته یاد می شود)
- وجوه انباشته سازمان ورزشی المپیک پس از پرداخت کلیه بدهی ها محاسبه می شود. این مانده وجوه با مازاد هر سال افزایش یافته یا با کسری هر سال کاهش می یابد.
- هزینه ها (همچنین به عنوان مخارج نیز شناخته می شود)
- وجهی که در نتیجه فعالیت های سازمان ورزشی المپیک صرف شده است.
- انتشار اطلاعات مالی
- انتشار اطلاعات مالی به خواننده صورت های مالی کمک می کند و درک بیشتری از نحوه توزیع و هزینه منابع مالی سازمان ورزشی المپیک به آنها ارائه می دهد.
- صورت های مالی
- هدف از ارائه ساختار یافته اطلاعات مالی تاریخی، اطلاع رسانی درخصوص منابع اقتصادی یا تعهدات سازمان ورزشی المپیک در یک زمان و نوسانات آن برای یک دوره زمانی، براساس چارچوب گزارشگری مالی می باشد. صورت های مالی به طور طبیعی به مجموعه کاملی از اسناد دست کم شامل ترازنامه، صورت درآمد و یادداشت ها اشاره دارد.
- وجوه پیش پرداخت
- درآمد دریافتی یک پروژه یا فعالیتی در سال مالی جاری که در سال مالی آینده تحقق می یابد. به عنوان مثال، وجه دریافت شده در سال مالی ۲۰۱۹-۲۰۱۸ برای بازیهای زمستانی المپیک ۲۰۲۲.
- دفتر کل
- دفتر کل، تراکنش ها را از طریق دسته بندی حساب تعقیب و تنظیم می کند، سپس این اطلاعات را در گزارشات جمع آوری می کند. دفترکل درآمد و هزینه ی صورت وضعیت سود را نشان می دهد و دارایی ها، بدهی ها و ارزش ویژه ترازنامه را حفظ می کند.

- درآمد (همچنین به عنوان سود شناخته می شود) وجه دریافتی از فعالیت های سازمان ورزشی المپیک - به عنوان مثال، وجه بلیط دریافت شده از طریق برگزاری یک رویداد.
- صورت درآمد (به عنوان صورت عملکرد یا سود و زیان نیز (P&L) یاد می شود)
- صورت مالی خلاصه ای از درآمد و هزینه های انجام شده طی دوره خاص را نشان می دهد؛ معمولاً در پایان هر ماه، هر سه ماه و یا در پایان سال مالی تهیه می شود.
- تعهدات آنچه بدهی سازمان ورزشی المپیک نزد شخص دیگر باشد (بدهی ها). بدهی های جاری باید در مدت زمان کوتاهی پرداخت شود، مانند وجه بدهی به تأمین کنندگان (با نام مستعار طلبکاران). در حالی که بدهی های بلند مدت باید در یک دوره طولانی تر پرداخت شود، مانند وجه بدهی جهت رهن دفتر سازمان ورزشی المپیک.
- نقدینگی مبلغی که سازمان ورزشی المپیک می تواند بلافاصله برای پرداخت بدهی های خود به آن دسترسی پیدا کند.
- پایان ماه و پایان سال فرایندی که سازمان توسط آن عملیات مالی خود را خاتمه

- می دهد، که شامل صورت مغایرت بانکی (تطبیق مانده موجود در سوابق حسابداری سازمان ورزشی المپیک با صورت های بانکی)، استهلاك دارایی های ثابت، تطبیق وجوه پیش پرداخت شده و سایر حساب های تعهدی است.
- سربار (همچنین به عنوان هزینه های عملیاتی و / یا هزینه های ثابت نیز شناخته می شود)
- پولی که سازمان ورزشی المپیک برای اجرای عملیات روزانه خود نیاز دارد. به عنوان مثال، گرمایش، برق و اجاره.
- هزینه های پیش پرداختی (که به عنوان پیش پرداخت نیز شناخته می شود)
- هزینه های پرداخت شده در سال مالی جاری برای انجام پروژه یا فعالیتی که در یک سال مالی آینده انجام می شود. به عنوان مثال، وجه پرداختی در سال مالی ۲۰۱۹-۲۰۱۸ برای فعالیت های مربوط به بازیهای زمستانی المپیک ۲۰۲۲.
- مازاد بیش از درآمد نسبت به هزینه.
- ارزش غیر نقدی کالاها یا خدمات اهداء شده توسط حامیان مالی یا شرکاء به جای وجه نقد؛ به عنوان مثال، حامی مالی لباس متحدالشکل ممکن است تأمین لباس فرم را به جای پرداخت کمک نقدی به سازمان ورزشی المپیک جهت خرید لباس فرم خود تقبل کند.

۱. چارچوب برنامه ریزی و اعمال امور مالی بایستی برنامه ریزی مالی پشتیبانی کند: مأموریت، چشم انداز و اهداف (برنامه راهبردی) الزامات ساختاری

- وضعیت ثبت شده قانونی
- هیئت اجرایی
- دبیرکل / مدیر ارشد اجرایی
- خزانه دار / مدیر امور مالی
- حساب های بانکی
- اسناد حقوقی: قراردادها، معافیت ها، بیمه
- خطرات مالی را شناسایی و مرتفع کنید
- سیاست ها و رویه های حسابداری داخلی
- نظام ها و فرایندهای مالی و حسابداری



۲. بودجه بندی

- دسته بندی ها و انواع بودجه
- فعالیت های عملیاتی و سازمانی
- سرمایه
- جریان نقدی و بودجه بندی پیش بینی شده
- چارچوب ساختاری بودجه
- حسابداری
- درآمد کسب شده از فعالیت ها
- هزینه از طریق فعالیت ها
- مازاد/کسری پیش بینی شده
- مسئولیت های هیئت اجرایی و کارکنان
- اداره، مدیریت و پایبندی به سیاست های مالی
- رفع خطرات مدیریت
- دفاع از مدیریت مالی مطلوب

۳. ایجاد پایداری و اعتبار

- صورت های مالی دقیق و به موقع تهیه کنید.
- کمی و کیفی ارزیابی کنید.
- تجزیه و تحلیل و نشان دهید که در آن به پیشرفت نیاز است.
- گزارش منظم به هیئت اجرایی و دبیرکل
- حسابرسی مستقل
- گزارش سالانه عمومی
- تهیه، طرح و گزارش در مورد مازاد/ کسری های مورد انتظار در آینده

شکل ۴-۱: چرخه مدیریت مالی

چرخه مدیریت مالی

گرفته و به سه مرحله تقسیم می‌شود:

۱. برنامه ریزی و اعمال امور مالی
 ۲. بودجه بندی
 ۳. ارزیابی و گزارش دهی
- ضروری است که مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمان ورزشی المپیک در اختیار باشد زیرا آنها به سازمان نشان می‌دهند که بودجه خود را بایستی در کجا قرار دهد.
- مدیریت و برنامه ریزی مالی خوب، مستلزم این است که سازمان ورزشی المپیک موارد ذیل را در اختیار داشته باشد:
- وضعیت حقوقی به عنوان یک سازمان
 - هیئت اجرایی و برنامه راهبردی
 - کلیه اسناد و مدارک حقوقی، قراردادی و بیمه ای به همراه حساب های بانکی

برنامه ریزی مالی شامل برنامه ریزی و مدیریت امور مالی در بازه زمانی به روشی است که نیازها و اهداف سازمان ورزشی المپیک را برآورده کند. برنامه ریزی راهبردی (به فصل ۲ مراجعه شود) و برنامه ریزی مالی دست به دست هم می‌دهند، زیرا میزان وجه موجود تعیین می‌کند که سازمان ورزشی المپیک چه فعالیت ها یا اهدافی را می‌تواند بدست آورد.

برنامه ریزی راهبردی (به بخش ۲ مراجعه شود) و برنامه ریزی مالی دست به دست هم پیش می‌روند، زیرا مقدار وجه موجود تعیین می‌کند که سازمان ورزشی المپیک چه فعالیت ها یا اهدافی را می‌تواند بدست آورد. شکل ۴-۱ (صفحه قبل) خلاصه‌ای از چرخه مدیریت مالی است که در این بخش مورد بحث قرار

جدول ۴-۱: شرح شغلی مدیر مالی و حسابداری در کمیته المپیک اوگاندا

عنوان شغلی: مدیر - امور مالی و حسابداری

گزارشات به: مدیر کل / مدیر ارشد اجرایی

هدف شغلی

ارائه راهنمایی و پشتیبانی فنی به کمیته المپیک اوگاندا و دبیرخانه در مورد مدیریت مناسب و پاسخگویی به منابع مالی مطابق قوانین و مقررات مدیریت مالی و پاسخگویی جاری.

خروجی های کلیدی

- (الف) الزامات مالی کمیته المپیک اوگاندا پیش بینی و بودجه تدوین شده است.
- (ب) دفاتر نهایی حساب ها و سوابق حسابداری به موقع تهیه شده است.
- (ج) صورت های مالی و گزارش های دوره ای و سالانه کمیته المپیک اوگاندا تهیه شده است.
- (د) سؤالات حسابرسی و سؤالات اجباری به موقع پاسخ داده شود.
- (ه) راهنمایی فنی و پشتیبانی ارائه شده به کمیته المپیک اوگاندا در امور مدیریت مالی.
- (و) سیاست مدیریت مالی، مقررات و شیوه های حرفه ای در کلیه معاملات مالی UOC کمیته المپیک اوگاندا که رعایت می شود.
- (ز) هزینه های کمیته المپیک اوگاندا که توسط اهداکنندگان مختلف تحت نظارت تأمین می شود.

وظایف و مسئولیت های کلیدی

- (الف) الزامات مالی را پیش بینی کرده و تجمیع بودجه کمیته المپیک اوگاندا را هماهنگ می کند.
- (ب) تهیه کتاب های نهایی حساب ها و سوابق حسابداری را هماهنگ می کند.
- (ج) تهیه و تنظیم صورت های مالی و گزارش های دوره ای را هماهنگ می کند.
- (د) هماهنگ سازی آماده سازی پاسخ به سؤالات حسابرسی و درخواست های اجباری در صورت لزوم.
- (ه) راهنمایی فنی و پشتیبانی به کمیته المپیک اوگاندا در امور مدیریت مالی ارائه می دهد.
- (و) پایبندی به سیاست مدیریت مالی، مقررات و شیوه های حرفه ای در کلیه معاملات مالی را اعمال می کند.
- (ز) نمایندگی های مدیر عامل / مدیر ارشد اجرایی که ممکن است هر از گاهی تعیین شود.
- (ح) حساب های مالی و سایر منابع کمیته اجرایی.

مشخصات افراد: شرایط

- (الف) مدرک لیسانس افتخارات به علاوه صلاحیت حسابداری حرفه ای کامل، مانند CPA، ACCA، CPE از یک مؤسسه معتبر
- (ب) صلاحیت حرفه ای کامل در حسابداری مانند CPA، ACCA، CPE که از یک مؤسسه معتبر اخذ شده و توسط مؤسسه حسابداران رسمی اوگاندا تأیید شده است.

(ج) عضویت در یک نهاد حسابداری شناخته شده

(د) صلاحیت تحصیلات تکمیلی با سوگیری در زمینه مدیریت یا مدیریت بازرگانی از مؤسسه اعطای جوایز معتبر

سابقه: حداقل پنج سال سابقه کار در یک سازمان معتبر

صلاحیت

- | | |
|-------------------------------|--|
| (الف) مدیریت مالی | (ب) برنامه ریزی، بودجه بندی و هماهنگی |
| (ج) فناوری اطلاعات و ارتباطات | (د) مسئولیت پذیری |
| (ه) حل مسئله و تصمیم گیری | (و) کار گروهی |
| (ز) ارتباط مؤثر | (ح) توجه به کیفیت و استانداردها، اخلاق و صداقت |

قابل تحویل و مهارت ها و مسئولیت های مورد نظر فردی که موقعیت را در تصرف دارد، می پردازد.

وظایف خاص مدیر مالی می تواند شامل موارد ذیل باشد:

- شناسایی مخاطرات مالی سازمان ورزشی المپیک و اطمینان از کنترل کاهش و تعدیل آنها.

- تدوین سیاست ها و رویه های خود جهت حصول اطمینان

از کنترل بر درآمد، هزینه ها و دارایی های سازمان

- نگهداری دقیق حساب ها، نظارت بر کلیه تراکنش های مالی و انتشار مرتب آنها

- هدایت تنظیم بودجه، جمع آوری بودجه ها برای ایجاد و حفظ پیش بینی فعالیت های فعلی و آینده سازمان

- هدایت پیش بینی مالی

- تهیه و ارائه صورت های مالی دقیق و منظم از عملکرد و جایگاه هیئت اجرایی، دبیرکل، تیم مدیریت ارشد، حسابرسی

سالانه و گزارش سالانه

- توصیه و مدیریت راهبردهای سرمایه گذاری برای وجوه مازاد

- نظارت بر پرداخت حقوق و دستمزد و مالیات بر درآمد

- حصول اطمینان از ارائه بازده سالانه و صورت های مالی حسابرسی شده به مقامات مربوطه توسط سازمان پیروی از قانون

همچنین نقش مدیر مالی، به همراه دبیرکل و شاید مدیر بازاریابی، اطمینان از توانایی پرداخت قروض، توانایی انجام به موقع تعهدات مالی و کمک به رشد دارایی های آن سازمان است. به طور خلاصه، مدیر مالی، مسئول نهایی مدیریت مالی مطلوب یک سازمان را بر عهده دارد.

در تصویر صفحه بعدی، کمیته المپیک پایوانگینه نو چگونگی پشتیبانی مدیریت مالی خود را بررسی می کند.

- شرح واضح شغل و مسئولیت های افرادی که در امور مالی آن مشارکت دارند.

- دبیرکل یا مدیر ارشد اجرایی (مدیر ارشد اجرایی) استخدام شده یا انتخاب شده

- مدیر بازاریابی و خزانه دار و/ یا مدیر مالی استخدام شده (یا در هیئت اجرایی خود)

- مخاطرات مالی را در نظر گرفته و از طریق سیاست ها و رویه ها، کنترل ورودی و خروجی وجوه را در دست گرفته و توسعه بخشد.

- تعیین درآمد و هزینه های لازم برای انجام فعالیت های سازمان ورزشی المپیک به طور واضح و

- گزارش مالی دقیق و منظم را برای هیئت اجرایی، ذینفعان و مدیریت خود تهیه کرده است.

نقش ها و مسئولیت های مدیریت مالی

همانطور که در فصل ۱ بحث شد، هیئت اجرایی سازمان ورزشی المپیک چشم انداز خود را تعیین نموده و به نوبه خود یک تیم از افراد حقوق بگیر یا داوطلب برای تحقق این چشم انداز با استفاده از برنامه راهبردی خود استخدام می کند. کلیه اعضای هیئت اجرایی و کارکنان مسئول مدیریت مالی آن هستند. از اتاق هیئت اجرایی تا استادیوم، مدیریت مالی مطلوب مستلزم این است که همه باید از بودجه سازمانی به طور مؤثر، کارآمد و شفاف استفاده کنند.

با تعیین چشم انداز و برنامه راهبردی سازمان ورزشی المپیک، بدیهی است که اعضای هیئت اجرایی بر نحوه مدیریت امور مالی سازمان تأثیر دارند. با این حال، محوری ترین نقش از آن مدیر مالی یا خزانه دار است.

مدیر مالی مسئول برقراری ارتباط، گزارش، پیش بینی و تحویل امور مالی به سازمان ورزشی المپیک است. تیم مسئول مدیریت مالی روزانه را مدیریت می کند و باید بتواند فعالیت های مالی حال و آینده برنامه ریزی شده یک سازمان را برقرار و پیش بینی کند. (لطفاً توجه داشته باشید که این کتاب از "مدیر مالی" برای توصیف مدیر در سازمان ورزشی المپیک استفاده می کند که مسئول امور مالی آن است. سازمان های مختلف از عناوین مختلفی استفاده می کنند اما مسئولیت ها به همان شکل باقی می مانند.)

مدیران مالی در تعیین بودجه های واقعی و دقیق، گزارشگری منظم و گفتگو در مورد امور مالی با تیم مدیریت ارشد جهت اطمینان از در دسترس بودن بودجه، نقش مهمی دارند. بنابراین فعالیت ها و تعهدات سازمانی می توانند تحت بودجه مصوب هیئت اجرایی به موقع انجام شوند. جدول ۴-۱ (سمت چپ) چگونگی استفاده کمیته المپیک اوگاندا از مدیر مالی خود را توصیف می کند، که به توصیف هدف نقش، نتایج اصلی /

توصیه های کلیدی

- یک فرد با مجموعه مهارت های مناسب باید مسئولیت تنظیم بودجه، تفسیر و گزارش منظم امور مالی سازمان ورزشی المپیک را داشته باشد.

- کلیه اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارکنان سازمان ورزشی المپیک بایستی از روش های مالی مطلوب پیروی و آنها را تأیید نمایند و متعهد به مدیریت مالی مطلوب باشند.

- اطمینان حاصل کنید که همه اعضای هیئت اجرایی، مدیران، کارکنان و داوطلبان چرخه مدیریت مالی را دنبال نمایند.

- با اصطلاحات مالی آشنا باشید.



اصول مدیریت مالی

کمیته المپیک پاپوا گینه نو

سالانه و گزارش مالی خود به ذینفعان اصلی، از رویکرد ذینفعان پیروی می کند. اگرچه شیوه های صحیح وجود دارد، اما سازمان آگاه است که این روش ها می توانند کارآمدتر باشند. این بیانیه های صریح مدیریت مالی، اصولی را به اطلاع دیگران می رساند که کمیته المپیک پاپوا گینه نو امور مالی خود را به روشی سالم و محتاطانه مدیریت خواهد کرد. این بیانیه کاملاً عمومی از نحوه عملکرد سازمان است و نشان می دهد که کمیته المپیک پاپوا گینه نو در قبال تراکنش های مالی خود پاسخگو خواهد بود.

برنامه راهبردی ۲۰۲۰-۲۰۲۶ برای کمیته المپیک پاپوا گینه نو چندین اصل اساسی عملیاتی را در زمینه هایی از جمله مدیریت مالی ترسیم می کند. گنجاندن مدیریت مالی در برنامه راهبردی نشان می دهد که کمیته المپیک پاپوا گینه نو آگاهی دارد که امور مالی باید از مأموریت و اهداف سازمان حمایت کند و وجود چندین شاخص کلیدی عملکرد نشان می دهد که اهمیت ارزیابی عملکرد مالی را درک می کند. این طرح نشان می دهد که این سازمان مشتاقانه از طریق پاسخگویی در برابر حامیان مالی و اعضاء و توزیع بودجه

جدول ۴-۲: حوزه های مهم نتیجه ی کمیته المپیک پاپوا گینه نو

۱. بهترین عملکرد کمیته ملی المپیک اقیانوس آرام (کمیته ملی المپیک)

مدیریت مالی و پایداری

هدف ۱: مدیریت مالی به روشی پاسخگو و شفاف انجام می شود

هدف ۲: کمیته المپیک پاپوا گینه نو به همت فعالیت های تجاری خود از نظر اقتصادی پایدار است

منطق: مدیریت مالی و پایداری برای دستیابی کمیته المپیک پاپوا گینه نو به چشم انداز خود تحت برنامه راهبردی مهم است

طبقه بندی	اولویت راهبردی	شاخص (های) کلیدی عملکرد
اداره	روش های صحیح بودجه بندی مالی، حسابداری و گزارش دهی را در سراسر سازمان جاری نمایید.	پرداخت بدهی و گزارش به موقع مرتب سازی حسابرسی های سالانه توسعه اقدامات مالی نوین و کارآمدتر تصویب به موقع توصیه های حسابرسی (در صورت وجود)
پاسخگویی	اطلاع رسانی دقیق و به موقع مالی با ذینفعان مربوطه	بودجه و گزارش مالی سالانه را به موقع به همه اعضاء و ذینفعان ارائه دهید.
درآمد	به طور موثر درآمد تجاری را تأمین و مدیریت کنید.	مقدار سرمایه گذاران تجاری و ارزش کل سرمایه را افزایش دهید.
سرمایه گذاری	منابع سرمایه گذاری را حفظ و پرورش دهید.	طی چهار سال ۱۰ درصد درآمد را افزایش دهید.



هدف سازمان‌های ورزشی المپیک باید تعیین ساعات کاری کارکنان عضو باشد.

برنامه ریزی مالی

برنامه ریزی مالی، بودجه سازمان ورزشی المپیک را در نظر می گیرد و آنها را با اهداف و فعالیت های اصلی خود هماهنگ می سازد، و اهمیت راهبردهای طراحی شده برای تولید و تحویل بودجه به سازمان را تأیید می کند. این برنامه شامل مدیریت وجه نقد، بودجه ریزی، مدیریت پروژه، بیمه، هزینه های سرمایه ای و برنامه ریزی مالیاتی، اطمینان از اتمام فعالیت ها در یک دوره زمانی خاص (همانطور که در برنامه راهبردی آمده است) و کمک به یک سازمان در ارزیابی موقعیت مالی خود است.

در نهایت، برنامه ریزی مالی توسعه فرایند برنامه ریزی گسترده یک سازمان است. برنامه مالی از طریق مدیریت صحیح، شناسایی، نظارت و کاهش مخاطرات یک سازمان را تضمین می کند و سازمان ورزشی المپیک کنترل مالی خود را برای دستیابی به تعهدات و اهداف مالی خود حفظ می کند- در چارچوب قانون خوش حساب باقی مانده و اطمینان حاصل نموده که کلیه پروژه ها در بودجه های سالانه مورد تأیید هیئت اجرایی قرار گرفته است.

این بخش با در نظر گرفتن نیاز به سیاست ها و رویه های مالی برای هدایت برنامه ریزی مالی آغاز می شود و با توجه به مفاهیم و موضوعاتی که بر برنامه ریزی تأثیر می گذارند، از جمله ارزیابی خطر مالی، ادامه می یابد.

سیاست ها و رویه های مالی

سیاست ها و رویه ها، عنصر اصلی برنامه ریزی مالی را تشکیل می دهند و مورد نیاز هر سازمانی می باشند. خط مشی ها و رویه های مالی، راهنمایی های اساسی برای کمک به همه افرادی که به نوعی با سازمان همکاری دارند، تا به اهداف خود دست یابند، به تعهدات خود عمل کنند و فعالیت های خود را انجام دهد در حالی که از سوء استفاده یا سرقت وجوه آن جلوگیری می کند.

توجه به این نکته حائز اهمیت است که حتی با کنترل دقیق هم سوء مدیریت مالی می تواند به دلیل سوء رفتار یا تبانی رخ دهد. سازمان ورزشی المپیک بایستی اطمینان حاصل کند که سیاست ها و رویه های آن در زمان لازم از بروز این نوع خطرات جلوگیری می کند. سیاست ها و رویه های مالی یک سازمان ورزشی المپیک باید جامع بوده، به وضوح ارائه شود و در دسترس همه افراد سازمان قرار گیرد. آنها ممکن است شامل موارد زیر باشند:

- مقامات تفویض شده (مدیران بودجه) در داخل سازمان که

می توانند هزینه های بودجه مصوب، از جمله فاکتورها را تأیید و تصویب نمایند.

- امضاء کنندگان (معمولاً دو نفر) مجاز به پرداخت وجه هستند. برای جلوگیری از سوء مدیریت مالی یا سرقت احتمالی بالقوه، امضاء کنندگان پرداخت، هرگز نباید مدیر بودجه باشند زیرا که ممکن است هزینه / فاکتور بودجه را مجاز دانسته باشند یا از پرداخت منتفع شوند. همچنین اطمینان از اینکه امضاء کنندگان نقش های مختلفی در سازمان ورزشی المپیک برعهده دارند، تفکیک وظایف که به تسهیل تعهدات مالی مطلوب کمک می کند، روش خوبی است.

- فرایند هزینه که هزینه ها را تضمین می کند تنها در صورتی تصویب می شود که بخشی از بودجه سالانه مورد تأیید هیئت اجرایی باشد و به امضای مقام تفویض شده رسیده باشد.

- اصلی که تراکنش ها و مطابقت بانکی بایستی توسط یک موقعیت شغلی پردازش شده و توسط موقعیت شغلی دیگری بررسی شود و این تطبیق ها باید بخشی از فرایندهای پایان ماه سازمان بوده که توسط مدیر مالی و یا دبیر کل بررسی می شود.

- اصلی که حقوق و دستمزد باید توسط یک موقعیت شغلی پردازش شود و توسط موقعیت شغلی دیگری بررسی شود، مانند مورد بالا.

- قوانین و فرایندهای پرداخت - به عنوان مثال، یکی از امضا کنندگان باید مدیر مالی باشد و دیگری باید دبیرکل یا یک عضو هیئت اجرایی باشد. (هیچ یک از آنها نباید بازپرداخت یا دستمزد/ هزینه سفر خود را امضاء کنند).

- مقرراتی که تضمین می کند همه طرف ها از منافع ثبت شده پیروی نموده و در صورت بروز تضاد می توان اختیارات مجاز را از یک طرف خارج کرد (به فصل ۱ رجوع شود؛ این امر باید در فرایندهای پرداخت اعمال گردد).

- ایجاد ثبت هدایا برای ردیابی و ثبت کلیه هدایای دریافتی سازمان، بوسیله روشی ثابت که نحوه برخورد با این هدایا را شرح می دهد.

- راهنمایی در مورد نحوه برخورد سازمان با رسیدگی به وجه نقد- به عنوان مثال، دو موقعیت مستقل از یکدیگر باید بررسی وجه را انجام دهند که توسط مدیر بودجه و مدیر مالی و یا دبیرکل تأیید شده است. بررسی وجه نقد باید با بودجه تأیید شود و می تواند شامل درخواست های نقدی جزئی، توزیع کمک هزینه سفر، بانکداری ارزی و / یا توزیع باشد.

آگاهی دارایی ها و بدهی های شما

است برای هدف خاصی تأمین شود و ضروری است که این وجوه صرف همان هدف شود و نه مورد دیگر. بورسیه المپیک همبستگی المپیک ویژه ورزشکاران، نمونه ای از همین بودجه است: باید تأمین بودجه، موافقت، انعقاد قرارداد شود و صرف ورزشکاران تعیین شده و برنامه های آماده سازی آنها گردد و نباید برای هیچ ورزشکار دیگری و یا برای هر هدف دیگری هزینه شود.

هزینه ها

هنگامی که سازمان ورزشی المپیک برنامه راهبردی خود را تثبیت کرد، می تواند هزینه برنامه های خود را تعیین کند. با در نظر گرفتن هر شرایط و موقعیت ممکن، سازمان ورزشی المپیک باید هزینه های تمام فعالیت های خود را لیست کند.

برآورد هزینه ها

تخمین دقیق هر هزینه عملیاتی و هزینه فعالیت/پروژه در بودجه های خاص برای سازمان ورزشی المپیک از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. کلیه خدمات و کالاها باید از طریق قرارداد یا توافق تأمین شوند، چه از نظر ارزش غیرنقدی، از طریق توافق با بستانکار یا از طریق معامله متقابل (جایی که

برنامه ریزی مالی مستلزم آگاهی از دارایی های متعلق به سازمان ورزشی المپیک و درک این موضوع است که برخی از این دارایی ها ممکن است پتانسیل درآمدزایی داشته باشند. ضرورت دارد کلیه سازمان های ورزشی المپیک دارایی خود را ثبت کنند؛ دارایی آن را، ارزش آنها و استهلاک مربوط به آنها را مشخص می کند. باید یک سازمان نسبت بین دارایی های جاری و ثابت خود را به دقت مدیریت کند، با این کار پول کافی برای کارایی مؤثر و انجام فعالیت های خود را دارد و باید بودجه کافی برای تسویه تعهدات و بدهی های خود داشته باشد. حفظ تعادل درست بین سرمایه گذاری های بلند مدت نقدی و وجه نقد قابل دسترسی در بانک مهم است. در نظر گرفتن این عوامل و گنجاندن آنها در فرآیند برنامه ریزی سالانه کلی سازمان ورزشی المپیک بخشی از برنامه ریزی مالی مطلوب است.

منبع درآمد

درآمد به سازمان ورزشی المپیک اجازه می دهد تا مأموریت خود را تحقق بخشد و فعالیت های برنامه ریزی شده خود را انجام دهد. هنگامی که یک سازمان فرآیند برنامه ریزی مالی خود را شروع می کند، باید درک کند که درآمد/عایدی آن از کجا تأمین می شود- مانند همبستگی المپیک، دولت، حامیان مالی، کمک های مالی بنیادی و حق عضویت اعضا. برخی از وجوه ممکن



کلودیا مدلو از اسلواکی، یکی از ۴۳۵ ورزشکاری بود که برای بازی های المپیک پیونگ چانگ در سال ۲۰۱۸ بورسیه المپیک همبستگی المپیک را دریافت نمود.

طرفین کالا یا خدمات را بدون پرداخت پول تبادل می‌کنند). علاوه بر این، کلیه شرایط باید قبل از خرید قید شوند.

بودجه بندی

هنگامی که سازمان ورزشی المپیک تصمیم گرفت فعالیت‌هایی را که در نظر دارد مطابق با برنامه راهبردی خود انجام دهد، باید هزینه‌های این فعالیت‌ها را همراه با هزینه‌های عملیاتی خود تخمین بزند.

کلیه بودجه فعالیت‌ها/پروژه‌ها باید مبتنی بر برنامه راهبردی سازمان ورزشی المپیک و بودجه سالانه باشد. بنابراین بسیار مهم است که هیچ بودجه فعالیت/پروژه‌ای جدا از بودجه سالانه یا برنامه راهبردی تأمین نشود. همچنین اهمیت دارد هیئت اجرایی بودجه سالانه قبل از شروع سال مالی تصویب نماید- هرگونه انحراف از این بودجه سالانه مجاز نیست مگر اینکه توسط هیئت اجرایی مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

دوره زمانی

دوره زمانی تحت پوشش برنامه مالی سازمان ورزشی المپیک توسط برنامه راهبردی آن تعیین می‌شود. به عنوان مثال، یک کمیته ملی المپیک ممکن است برنامه راهبردی خود را بر اساس چرخه المپیک چهار ساله تنظیم کند، اما باشگاه‌ها یا سازمان‌های عضو ممکن است چرخه برنامه ریزی سالانه را دنبال کنند. چرخه برنامه ریزی به هر شکلی که باشد، باید سازمان ورزشی المپیک، بر امور مالی خود نظارت کرده و گزارش مربوطه را به صورت منظم ماهانه، دو ماهانه، سه ماهه یا سالانه به اطلاع هیئت اجرایی و مدیریت برساند.

جدول ۳-۴: کاهش خطر مالی

کنترل‌ها	رسیدگی/رفع
بر پتانسیل درآمد کسب شده در برنامه راهبردی تمرکز کنید	تأمین اهداف جهت نمایش ارتباط سازمان ورزشی المپیک با جامعه
کنترل بر هزینه‌ها را افزایش دهید	ملاقات منظم با سرمایه‌گذاران دولتی
یک برنامه راهبردی به اندازه کافی انعطاف پذیر اجرا کنید تا سازمان ورزشی المپیک را قادر به تحقق اهداف خود در تغییر تنظیمات بودجه کند	رایزنی با مشاوران محلی
بحث و بررسی و جستجو پیرامون فرصت‌های بالقوه بودجه	حمایت کلی از سازمان ورزشی المپیک در هر فرصتی
	حصول اطمینان از مدیریت حکمروایی مطلوب در سازمان
	کاهش هزینه‌ها
	افزایش مشارکت هیئت اجرایی در افزایش سطح درآمد
	خیرخواهانه و حامی مالی
	برقراری منابع مالی برای تأمین آینده سازمان ورزشی المپیک

اثربخشی سازمانی

برنامه ریزی به سازمان ورزشی المپیک کمک می‌نماید تا درک کند که کجا می‌تواند اثربخشی داخلی ایجاد کند. سازمان ورزشی المپیک باید اطمینان حاصل کند که از منابع انسانی کافی و ماهرانه برخوردار است و از راهبرد های بازاریابی و تبلیغاتی‌اش خود مؤثر خواهد بود. ساختار سازمانی سازمان ورزشی المپیک همچنین رویه‌های حکمروایی که تحت آن اداره می‌شود، بر اثربخشی آن تأثیر دارد. سازمان ورزشی المپیک می‌تواند با استفاده از اصول حسابداری که در فصل ۱ و فصل ۲ شرح داده شده است، اثربخشی سازمانی خود را ارزیابی کند.

درک مخاطرات مالی

خطر مالی در همه سازمان‌ها وجود دارد و یک سازمان ورزشی المپیک باید مخاطرات مالی آنها را شناسایی، نظارت، رفع و گزارش نماید. برای جزئیات بیشتر به فصل ۱ مراجعه کنید. جدول ۳-۴ (در زیر) نمونه‌ای از خطر مالی و چگونگی کاهش آن را ارائه می‌دهد.

هنگامی که یک سازمان خطر مالی و عوامل مؤثر در آن را شناسایی نمود، می‌تواند یک طرح تقلیل، ترجیحاً با بیش از یک یا دو گزینه تقلیل، اجرا کند. نظارت بر این مخاطرات به سازمان امکان ارزیابی این را می‌دهد که آیا خطر کاهش‌پذیر است یا خیر و آیا تقلیل موفقیت آمیز بوده است یا خیر. بررسی و نظارت بر خطر باید به عنوان بخشی از عملکرد سازمانی لحاظ شود.

مدیریت خطر با مستندات قانونی

همانطور که در بالا و در فصل ۱ ذکر شد، پذیرش وجود خطر، مدیریت صحیح مالی است و باید سازمان از قبل اقدامات محتاطانه‌ای را برای کنترل خطر انجام دهد: به حداقل رساندن شکایت‌های احتمالی و حفظ همیشگی تجارت خود در چارچوب قوانین. اصول مدیریت خطر که در فصل ۱ شرح داده شده است، به ویژه کاربرد ثبت خطر بسیار مهم است. ابزارهای ارزشمند دیگری نیز برای مدیریت خطر وجود دارد که در زیر به تفصیل شرح داده شده است.

بیمه

سازمان ورزشی المپیک می‌تواند با در دست داشتن بیمه نامه‌ها خطر را کاهش دهد. یک گروه بیمه، معروف به بیمه مسئولیت مدیران و افسران، مسئولیت اعضای هیئت اجرایی و همچنین سایر افراد مرتبط با آن (کارکنان، داوطلبان، اعضاء) را با پوشش هرگونه ادعای "عمل نادرست" محدود نموده و بر علیه "شخص بیمه شده" ایجاد شده است. انواع دیگر بیمه مانند بیمه مسافرت هوایی و بیمه دارایی بیشتر شناخته شده‌اند و می‌توانند به اعضاء، ورزشکاران، مربیان و مسئولان را تحت پوشش قرار دهند. از آنجا که سازمان ورزشی المپیک خدماتی را با خطرات ذاتی ارائه می‌دهد، عضویت می‌تواند شامل بیمه خسارت تجهیزات، بیمه درمانی، مرگ از طریق حوادث یا قطع عضو شود. دست کم، این سیاست‌ها می‌توانند با هزینه اضافی ارائه شوند.

جبران خسارت و معافیت‌ها

در صورت امکان، هر قراردادی که تنظیم و امضاء می‌کنید باید سازمان ورزشی المپیک را در برابر هرگونه اقدام غیرقانونی از سوی ارائه دهنده خدمات قراردادی بیمه نماید. همچنین مفید است سازمان ورزشی المپیک عضویت افرادی که با قید بند جبران خسارت موافقت، محدود نماید، این امر سازمان ورزشی المپیک را از مسئولیت قانونی هرگونه رفتار بی‌پروا یا غیرقانونی طرف دیگری که با آنها رابطه قانونی دارد، سلب می‌کند. قرار دادن چنین بندی در معافیت‌ها و موافقت نامه‌های قراردادی با هدف محدود کردن خطر مالی به سازمان ورزشی المپیک در صورت شکایت، ایده خوبی است.

به همین ترتیب، امکان دارد سازمان ورزشی المپیک از یک ورزشکار درخواست کند قبل از رقابت در رویداد، معافیت از مسئولیت را امضاء کند. چشم پوشی از مسئولیت اغلب توسط سازمان‌های ورزشی المپیک به منظور کاهش احتمال طرح دعوی در صورت آسیب دیدگی یا فوت در نتیجه شرکت در یک فعالیت سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد: سازمان‌ها از شرکت کننده می‌خواهند که وجود خطر را تصدیق کند و با

این کار سازمان ورزشی المپیک را از هرگونه مسئولیت قانونی سلب می‌کند. برای شرکت در یک رویداد ممکن است لازم باشد ورزشکاران چنین معافیتی را امضا کنند.

تعارض منافع

یک سازمان ورزشی المپیک باید اطمینان حاصل کند که اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان، کارکنان و پیمانکاران بدون تعارض منافع کار می‌کنند. همراه با فعالیت‌های ذکر شده در فصل ۱، تعارض منافع نیز ممکن است رخ دهد اگر یک طرف ذینفع:

- کسب منافع یا مزیت غیرمالی که بدون رابطه آنها با سازمان به دست نمی‌آوردند
 - تلاش در کسب برتری خاص در برابر شخص ذینفع دیگر
 - از اطلاعات محرمانه برای منافع شخصی یا منافع طرف دیگر
 - درصدد استفاده از فرصت، یا طرف ذینفع دیگر را قادر به استفاده از فرصتی که مورد علاقه سازمان باشد، نماید.
- تضاد منافع می‌تواند منجر به فساد شود، به همین دلیل برای سازمان ورزشی المپیک اهمیت دارد که لیست ثبت منافع را تهیه و تا طرفین بتوانند هرگونه منافع یا روابط مربوطه را اعلام نمایند ضمن تصویب طرح مدیریت خطر، داشتن بیمه، سازماندهی معافیت‌ها و حفظ لیست ثبت منافع، یک سازمان ورزشی المپیک باید کتابچه راهنمای سازمانی تهیه کند تا سیاست‌ها و رویه‌های مستند آن را برای منافع کارمندان، داوطلبان و سایر طرف‌های ذینفع تنظیم کند.

توصیه‌های کلیدی

- اطمینان حاصل کنید که هیئت اجرایی مسئولیت برنامه ریزی مالی را بر عهده می‌گیرد و از سیاست‌ها و رویه‌های سازمان ورزشی المپیک آگاهی دارد.
- اطمینان حاصل کنید که برنامه ریزی مالی مستقیماً با برنامه‌های راهبردی سازمان ورزشی المپیک مرتبط است.
- قبل از برنامه ریزی برای هزینه‌ها، از درآمد سازمان ورزشی المپیک و منابع آن مطلع شوید.
- در مورد هزینه فعالیت‌های سازمان ورزشی المپیک و بازه زمانی مورد نیاز آنها واقع بین باشید.
- اطمینان حاصل کنید که سازمان ورزشی المپیک بیمه کافی و مناسبی برای فعالیت‌های خود دارد.
- رویه‌ها و سیاست‌هایی را تنظیم کنید که به همه اعضاء هیئت اجرایی، داوطلبان و کارکنان نحوه مدیریت امور مالی را نشان می‌دهد.



۱۴۲

فروش بلیط قسمت مهمی از بودجه رویداد است.

بودجه سالانه

بودجه سالانه سازمان ورزشی المپیک درآمد کل آن منهای کل هزینه آن را نشان می دهد که شامل هر دو هزینه عملیاتی همراه با هزینه های برنامه ها، پروژه ها و فعالیت های آن است. مجموع این دو رقم نتیجه خالص بودجه سازمان ورزشی المپیک را می دهد که می تواند مازاد (درآمد بیشتر از هزینه) یا کسری (هزینه بیشتر از درآمد) باشد. اگر نتیجه خالص کسری باشد، سازمان باید سال مالی خود را از دارایی خود تأمین کند. مدیر مالی باید این اطلاعات را از قبل به هیئت اجرایی اعلام کند. دبیرکل و هیئت اجرایی سپس در مورد اینکه آیا می توانند کسری بودجه را بپذیرند یا اینکه بودجه باید دوباره اصلاح شود، مشاوره می دهند. افزون بر این، گزارش شفافیت کار را نشان می دهد و به شما اطمینان می دهد که هزینه ها مبتنی بر برنامه مالی سازمان ورزشی المپیک، بودجه مصوب و برنامه راهبردی است.

اگر سازمان ورزشی المپیک بودجه برنامه ریزی شده خود را از دست بدهد، باید راه حلی برای افزایش درآمد یا کاهش فوری هزینه های خود پیدا کند. اگر هزینه های ثابت یک پروژه یا فعالیت برنامه ریزی شده پیش پرداخت شده باشد و امکان کاهش یا جبران آن وجود نداشته باشد، باید تصمیمی بگیرد که آیا تا زمان تأمین بودجه جدید، باید جدول زمان بندی پروژه / فعالیت تمدید شود.

بودجه بندی

در این بخش مرحله دوم چرخه مدیریت مالی بحث می شود: بودجه بندی. سازمان ورزشی المپیک هنگام برنامه ریزی فعالیت های خود باید بودجه سالانه خود را در نظر بگیرد و باید بودجه های آینده را متناسب با برنامه راهبردی خود تولید کند. اگر یک سازمان ورزشی المپیک بودجه خود را رعایت نکند، بعید است برنامه ها، فعالیت ها و خدمات خود را در بازه های زمانی و مالی برنامه ریزی شده ارائه دهد - و اگر سازمان نتواند انجام اقدامات و ایجاد روابط در آینده را تحویل دهد، ذینفعان آن ممکن است اعتماد و ایمان خود را نسبت به آن از دست بدهند و این کار را حتی دشوارتر می کند.

این بخش به چگونگی تنظیم سازمان ورزشی المپیک و کنترل بودجه آن می پردازد. این چهار نوع بودجه ممکن است یک سازمان ورزشی المپیک را در نظر گرفته باشد - عملیاتی، پروژه ای، سالانه و سرمایه - و اهمیت توسعه، تصویب، اجرا، کنترل و گزارش در مورد بودجه های سالانه را مورد بحث قرار می دهد. این کار با بحث در مورد بودجه رویداد اسکیت روی یخ نیوزیلند پایان می یابد.

بودجه عملیاتی

برای انجام فعالیت های خود، سازمان ورزشی المپیک ابتدا باید هزینه های عملیاتی خود را با بودجه عملیاتی تعیین کند که شامل هزینه هایی مانند حقوق، اجاره، بیمه، هزینه های حقوقی، میزبانی وب سایت، قبض تلفن، چاپ و بازاریابی است. در بودجه عملیاتی همچنین باید منابع درآمد سازمان ورزشی المپیک و جزئیات زمان ورود آن ذکر شود.

بودجه پروژه / فعالیت

سازمان ورزشی المپیک باید اطمینان حاصل کند که بودجه های پروژه / فعالیت هایش که نشان می دهد چه مقدار پول برای یک پروژه / فعالیت خاص هزینه می شود، بخشی از برنامه راهبردی آن است. بودجه های پروژه / فعالیت به درآمد و هزینه تقسیم می شود که هر یک از آنها به دسته هایی تقسیم می شوند: به عنوان مثال، بخش درآمد بودجه رویداد می تواند شامل ردیف های اختصاص یافته به بودجه دولت، حمایت مالی و فروش بلیط باشد.

به نظر می رسد مقداری از متن در این
قسمت ترجمه نشده است.
سرفصل های
Capital Budgets و
Budget Expenditure and Control



ارتقاء کلاب هاوس ها ممکن است به سازمان ورزشی المپیک کمک کند تا درآمد بیشتری کسب کند.

تدوین بودجه

تنظیم بودجه کار نسبتاً ساده ای است.

باید شناسایی کنید:

- چه میزان وجه به سازمان ورزشی المپیک یا پروژه/ فعالیت واریز می شود.
- هزینه ها/ مخارج اجرای پروژه/ فعالیت.
- هزینه های سریار مانند حقوق و اجاره.
- دیگر هزینه ها مانند تجهیزات، تعمیر و نگهداری ساختمان ها یا تجهیزات، مالیات و مزایای کارکنان.
- چه کسی باید هزینه های بودجه را تأیید کند (مدیران بودجه). و
- نحوه اجرای پروژه/ فعالیت چگونه مدیریت، نظارت و گزارش می شود.

پس از جمع آوری تمام اطلاعات، می توانید بودجه را تنظیم کرده و بخش هایی را که در آنها بودجه صرف خواهد شد، مشخص نمایید. هنگام تنظیم بودجه، باید عواملی مانند افزایش اجاره و افزایش حقوق و زمان تحویل تجهیزات یا منابع تخصصی مورد نیاز برای انجام به موقع یک پروژه / فعالیت را در نظر بگیرید.

ضروری است یک سازمان همواره از موارد ذیل جلوگیری به عمل آورد:

- هزینه های بدون بودجه یا هزینه های خارج از بودجه مصوب
- شروع ابتکارات یا فعالیت های موقت بدون بودجه مصوب

جدول ۴-۴: بودجه عملیاتی یک باشگاه بدمینتون

دسته بندی	مبلغ (AUD)
درآمد	
یارانه شهرداری	۲۰۰۰
عضویت	۱۵۰۰
کمک ها	۴۰۰
جمع آوری درآمدها	۲۰۰۰
حمایت مالی	۱۰۰۰
مجموع	۶۹۰۰
هزینه ها	
اجاره	۳۵۰۰
تجهیزات	۶۰۰
داوطلب	۳۵۰
چاپ و تبلیغات	۲۰۰
جمع آوری درآمدها	۲۰۰
تلفن	۱۵۰۰
تمبر و لوازم التحریر	۳۰۰
بیمه	۶۰۰
متفرقه	۵۰۰
مجموع	۷۷۵۰
(مازاد پیش بینی شده (کسری	(۸۵۰)

جدول ۵-۴: بودجه سرمایه ای جهت گسترش باشگاه‌های خانگی

مجموع	سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول	
۱۲۵۰۰				۵۵۰۰	۷۰۰۰	نوسازی سالن استراحت
۲۲۵۰۰	۱۲۵۰۰				۱۰۰۰۰	رنگ آمیزی نمای بیرونی ساختمان
۲۱۰۰۰				۲۱۰۰۰		جایگزینی سیستم گرمایش، هواکش و سیستم تهویه
۱۵۰۰۰		۷۵۰۰	۷۵۰۰			ارتقاء تجهیزات سالن بدنسازی
۳۰۰۰۰			۳۰۰۰۰			ارتقاء و جایگزینی نور پارکینگ
۱۵۰۰۰					۱۵۰۰۰	رفع مشکل تخلیه پارکینگ
۱۲۰۰۰۰		۱۲۰۰۰۰				گسترش باشگاه خانگی
۶۰۰۰۰	۶۰۰۰۰					تناسب گسترش باشگاه خانگی
۲۹۶۰۰۰	۷۲۵۰۰	۱۲۷۵۰۰	۳۷۵۰۰	۲۶۵۰۰	۳۲۰۰۰	مجموع

© 2006 State of Queensland (Department of Local Government, Planning, Sport and Recreation. All figures in AUD.

موکول کند. در این مثال، هزینه تلفن زیاد به نظر می رسد، بنابراین سازمان ممکن است بتواند این هزینه ها را کاهش دهد. جدول ۵-۴ (در بالا) بودجه سرمایه ای را نشان می دهد که یک باشگاه مشابه می تواند برای ارتقاء امکانات خود که برای افزایش درآمد آن را اجاره می دهد، تهیه کند. اگرچه این بودجه، هزینه نگهداری مانند نقاشی را شامل می شود، اما این یک مورد بودجه سرمایه ای است زیرا هزینه ها باعث افزایش ظرفیت درآمد باشگاه خانگی می شود.

تصویر صفحه زیر نمونه ای از بودجه پروژه اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند برای یک برنامه بین المللی رقابتی در سال ۲۰۱۵ ارائه می دهد.



بودجه شما مناطقی که منابع مالی در آنها وجود دارد را مشخص می کند.

- یا ارتباط مصوب با برنامه راهبردی سازمان ورزشی المپیک
 - تخصیص مجدد منابع بودجه از یک ردیف به ردیف دیگر که می تواند عدم کنترل مالی را پنهان کند.
 - از تأمین کنندگان مالی، وجه اضافی درخواست کنید، زیرا تخمین بودجه، نادرست یا دست پایین در نظر گرفته شده است.
 - افزودن رویدادهای پیش بینی نشده به عنوان یک ردیف و
 - افزودن موارد متفرقه یا فرعی به عنوان یک ردیف.
- جدول ۵-۴ (سمت چپ) مثالی از بودجه سالانه باشگاه بدمینتون محلی را و موارد بودجه مورد نیاز سازمان ورزشی المپیک کوچک را نشان می دهد. توجه داشته باشید که این سازمانها با کسری بودجه مواجه شده و پیش بینی می شود هزینه های آن مازاد بر درآمد باشد، به این معنی که باشگاه باید منبع مالی دیگری را در محل دیگری بیابد. در یک سازمان ورزشی المپیک با چنین ابعادی، امکان دارد فعالیت های جمع آوری سرمایه کسری بودجه را جبران و همچنین افزایش حق عضویت را برطرف کند. متناوباً، این باشگاه می تواند هزینه های خود را کاهش دهد و یا خریداری تجهیزات جدید را به بعد

توصیه های کلیدی

- کلیه منابع درآمد و هزینه اعم از کوچک و نامنظم را شناسایی کنید.
- بودجه را به بخش های مناسب هزینه اختصاص دهید، به ویژه با در نظر گرفتن درآمدی که برای یک هدف خاص تأمین شده است.
- اطمینان یابید که تمام موارد تأیید شده بودجه به امضاء مدیر مربوطه رسیده است.
- به منظور اطمینان از دقت در هزینه کرد، گفتگوهای منظم درخصوص درآمد و هزینه ها را با مدیران پروژه و فعالیت ها ترویج دهید.
- اطمینان حاصل کنید که هیئت اجرایی به طور منظم عملکرد واقعی را با عملکرد بودجه مقایسه و ارزیابی می کند.



بودجه‌بندی «جایزه جهانی توسعه اسکیت سرعت مسیر کوتاه» از رویدادهای اتحادیه بین المللی اسکیت در سال ۲۰۱۵ در اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند

سه روز اول تحت پوشش اتحادیه بین المللی اسکیت است و مابقی هزینه‌ها برعهده اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند می باشد. بودجه دو سناریو متفاوت را نمایش می دهد- اولین سناریو: اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند ۳۰ ورزشکار را به این رویداد اعزام می کند، دومین سناریو: ۴۵ ورزشکار به مسابقات اعزام می شوند.

سازمان ورزشی المپیک برای اطمینان از محاسبه کلیه موارد هزینه بر پروژه‌ها، بودجه مربوط به هر هزینه را طبقه بندی کرده است. برای اطمینان از جامع بودن بودجه، باید همه موارد مرتبط با پروژه را مضاف بر مواردی که به راحتی وفوری آشکار هستند، در نظر داشته باشید. علاوه بر این، این بودجه دارای نرخ تبدیل است؛ در صورتی که بودجه با ارزش متفاوتی غیر از ارزش مورد استفاده در بودجه دریافت شود، این امر باید در بودجه لحاظ شود.

لازم است اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند، صرفاً از بودجه ای مختص به این رویداد استفاده کند و اطمینان حاصل کند که هیچ هزینه اضافی در بر نخواهد داشت.

اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند شرکت در مسابقات ملی و بین المللی را از اهداف خود در سال ۲۰۱۶-۲۰۱۴ دانست. در برنامه راهبردی سازمان آمده است:

جهت راهبردی اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند پیرامون توسعه اسکیت بازهای سرعت مسیر کوتاه، مربیان و مسئولان این رشته متمرکز شده است. این امر از طریق مسابقات تحریم شده منطقه ای، ملی و بین المللی در حال اجرا است.

جایزه جهانی توسعه اتحادیه بین المللی اسکیت یکی از این مسابقات است. با این حال، از آنجا که بودجه اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند محدود است، باید هزینه های احتمالی که ممکن است به واسطه شرکت در آن متحمل شود را به دقت بررسی، تنظیم و شرح دهد تا اطمینان یابد که هیچ هزینه بیش از حدی صرف نخواهد شد.

جدول ۴-۶ (زیر) بودجه اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند را نمایش می دهد که اردوی آموزشی پنج روزه و روز مسابقه- در مجموع شش روز و هفت شب را در بر می گیرد.

۱۴۶

Table 4.6: Budget for the ISU World Development Trophy for Short Track Speed Skating 2015

EXPENSES (CHF)			Scenario 1: 30 athletes	Scenario 2: 45 athletes
TRAVEL (air fares)	People	Unit cost		
Officials – New Zealand	2	375	750	750
Officials – China	1	1,500	1,500	1,500
Officials – Korea	1	1,500	1,500	1,500
Officials – Europe	2	2,500	5,000	5,000
ISU office-holders	2	7,000	14,000	14,000
TOTAL TRAVEL			22,750	22,750
HOTELS (including meals)	People	Nights	Unit cost	
Officials – New Zealand	8	150	1,200	1,200
Officials – New Zealand	1	2	300	300
Officials – China	1	2	300	300
Officials – Korea	1	2	300	300
Officials – Europe	2	8	2,400	2,400
ISU office-holders	2	7	2,100	2,100
Skaters	30 / 45	4	8,400	12,600
Coaches	10 / 15	4	6,000	9,000
TOTAL HOTELS			24,000	28,200

جدول ترجمه نشده است

EXPENSES (CHF)				Scenario 1: 30 athletes	Scenario 2: 45 athletes
TRANSFERS AND TRANSPORT					
Airport transportation (fuel, etc.)				350	350
Shuttle (one bus, two services per day)				2,700	2,700
Van hire				500	500
TOTAL TRANSFERS AND TRANSPORT				3,550	3,550
RINK	Hours/ day				
Friday official training	2			230	410
Competition	6			1,200	1,200
Training camp – ice	20			4,100	4,100
Training camp – off ice				350	350
Training camp – lecture				–	–
TOTAL RINK				5,880	6,060
TECHNICAL	People	Nights	Unit cost		
Flags				50	50
Lanyards and registration tags				50	50
Electronic equipment				220	220
Electronic technician – travel	1		250	250	250
Electronic technician – hotels	1	1	100	100	100
NZ competition officials – travel	5		210	1,050	1,050
NZ competition officials – hotels	5	2	115	1,150	1,150
TOTAL TECHNICAL				2,870	2,870
MODERATOR	People	Nights	Unit cost		
Travel	1		1,500	1,500	1,500
Hotels (including meals)	1	7	150	1,050	1,050
Honorarium				4,300	4,300
TOTAL MODERATOR				6,850	6,850
OTHER COSTS					
Accreditation					
Medical costs (ambulance, first aider)				700	700
Moving gymnastics mats				460	460
Medals (8 x gold, silver, bronze)				250	250
Programmes and certificates				250	250
Trophies				–	–
TOTAL OTHER COSTS				1,660	1,660
Exchange rate: NZD 1 = CHF 0.71					
TOTAL EXPENSES				64,560	71,940
TOTAL INCOME				64,000	72,000
TOTAL (DEFICIT)/SURPLUS				(560)	60

جدول ترجمه نشده است

آنها طراحی نموده است. در این دو سناریو، اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند می تواند هزینه های مربوط به هر طبقه را به وضوح مشخص کند. با استفاده از این نوع پروژه ها، مهم است که سازمانی به اندازه اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند مرتباً هم هزینه ها و هم نرخ ارز را در مقایسه با بودجه کنترل نموده تا اطمینان حاصل کند که به نتیجه توافقی شده بودجه می رسد.

از آنجا که ممکن است نیاز به بازپرداخت هرگونه بودجه هزینه نشده به سرمایه گذاران وجود داشته باشد، ضروری است که بودجه با استفاده از هزینه های تأمین کنندگان معتبر، قابل اعتماد و قراردادی واقع بینانه باشد. بودجه اسکیت سرعت روی یخ نیوزیلند دو سناریو از تعداد مختلف ورزشکاران (۳۰، ۴۵) شرکت کننده و تعداد روز شرکت

حسابداری

حسابداری فرایند رهگیری و فهرست بندی درآمدها، هزینه ها، دارایی ها و دیون است. حسابداری اطمینان می بخشد که اطلاعات مالی سازمان ورزشی المپیک در هر زمان، در حال حاضر یا در آینده، قابل دسترسی است. برای یک سازمان ورزشی المپیک از اهمیت ویژه ای برخوردار است که درآمدها، هزینه ها، دارایی ها و دیون خود را ثبت نموده تا اطمینان حاصل شود که منابع خود را مطابق با اهداف تبیین شده یا هدف سازمانی خود هزینه می کند.

سازمان باید قادر باشد اطلاعات مالی را هنگام انجام حسابرسی خارجی رسمی (نیاز اغلب سازمان های ورزشی المپیک) و هنگام گزارش به هیئت اجرایی، اعضای مجمع عمومی و ذینفعان، بازایی کند. به همین ترتیب، برای اطمینان از شفافیت، رعایت قانون، اخلاق و مسئولیت پذیری مدیریت مالی، باید از استانداردها، رویه ها و روش های حسابداری قابل قبول در سطح ملی و بین المللی تبعیت نمود. اگر سازمانی قادر به حفظ سوابق قابل بازایی و انطباق نباشد، منابع مالی آن ممکن است پس گرفته شود.

این بخش چگونگی پاسخگویی سازمان ورزشی المپیک به امور مالی خود را مورد بحث و بررسی قرار داده، نقش نظام های استاندارد حسابداری و روش های مختلف حسابداری فعالیتها را مورد توجه قرار می دهد و با بحث در مورد ترازنامه انجمن المپیک باریادوس به پایان می رسد.

استانداردهای بین المللی گزارش دهی مالی

استانداردهای بین المللی گزارش دهی مالی یک زبان جهانی برای فعالیت های مالی فراهم می کند، به طوری که حساب ها در تمام مرزهای بین المللی قابل درک و مقایسه باشند. این مسئله شامل مجموعه ای استاندارد از قوانین است که توسط حسابداران، مدیران ارشد مالی، مسئولان و متصدیان مالی دنبال می شود تا حساب های قابل اعتمادی را حفظ نمایند که در یک چارچوب جهانی قابل درک و مقایسه با یکدیگر باشد. استانداردهای بین المللی گزارش دهی مالی در بیش از 110 کشور جهان مورد استفاده قرار می گیرد و نتیجه رشد سهامداری و تجارت بین المللی است؛ و به ویژه برای سازمان های ورزشی المپیک که دارای ارتباطات بین المللی هستند یا در کشورهای دیگر فعالیت می کنند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اگرچه برخی از کشورها استانداردهای بین المللی گزارش دهی مالی را نپذیرفته اند، اما توجه به این نکته اهمیت دارد که استانداردهای بین المللی گزارش دهی مالی به تدریج جایگزین

بسیاری از استانداردهای مختلف حسابداری ملی می شود.

اصول پذیرفته شده عمومی حسابداری

کشورهایی که استانداردهای بین المللی گزارش دهی مالی را نپذیرفته اند ممکن است از اصول پذیرفته شده عمومی حسابداری استفاده نمایند که معمولاً با نام محلی شناخته می شوند. اصول پذیرفته شده عمومی حسابداری بومی مجموعه ای از اصول، استانداردها و رویه های پذیرفته شده بومی حسابداری در یک منطقه یا کشور است که سازمان ها هنگام تنظیم صورت های مالی خود ملزم به رعایت آن می باشند.

فهرست حسابها

تراکنش های مالی از طریق فهرست حسابها سازماندهی می شوند که هر تراکنش مالی را به عنوان درآمد، هزینه، دارایی یا دیون در آنچه به عنوان حساب دفترکل نامیده می شود، طبقه بندی می کند. دادن کدهای عددی به هر یک از این حساب های دفتری یک روش استاندارد است - به عنوان مثال:

دسته بندی دفترکل کد حساب دفترکل

1000 دارایی ها

2000 بدهی ها

3000 درآمدها

7000-4000 هزینه ها

در هر یک از حساب های دفترکل، بسیاری از حساب های دیگر با کدهای عددی خاص خود قرار می گیرند. به عنوان مثال، اگر کد حساب دفترکل برای دارایی ها 1000 باشد، حساب (های) بانکی که در گروه دارایی ها قرار دارد باید کدهای مجزای خود را به ترتیب در این گروه داشته باشند. مثلاً:

حساب بانکی کد حساب دفترکل

1001 1 حساب بانکی

1002 2 حساب بانکی

1010 حساب بانکی دلاری

هنگامی که سازمانی دسته بندی ها و کدهای حساب دفترکل خود را ایجاد کرد، می تواند تراکنش های روزانه خود را انجام دهد.

رسیدها یا فاکتورها (خرید و فروش)

بخش عمده ای از حسابداری، ثبت رسیدهای تراکنشی که قانوناً قابل قبول باشند. اصل "از نظر قانونی قابل قبول" از کشوری به کشور دیگر متفاوت است، اما بهترین روش این است که همیشه رسید فروش یا فاکتور پرداخت شده را برای هرگونه تراکنش مالی صادر یا حفظ کنید. باید در رسید آدرس و نام خریدار یا تأمین کننده، قیمت و توضیحات مورد

برای هرگونه تراکنش مالی همواره رسید فروش یا فاکتور پرداخت شده را صادر یا حفظ نمایید.

سازماندهی کند و در مورد پیشرفت پروژه ها / فعالیت های سازمان به اعضای هیئت اجرایی، مدیریت و کارکنان گزارش دهد.

تعهدی و حسابداری نقدی

صورت های مالی را می توان به یکی از دوروش ذیل تهیه کرد:

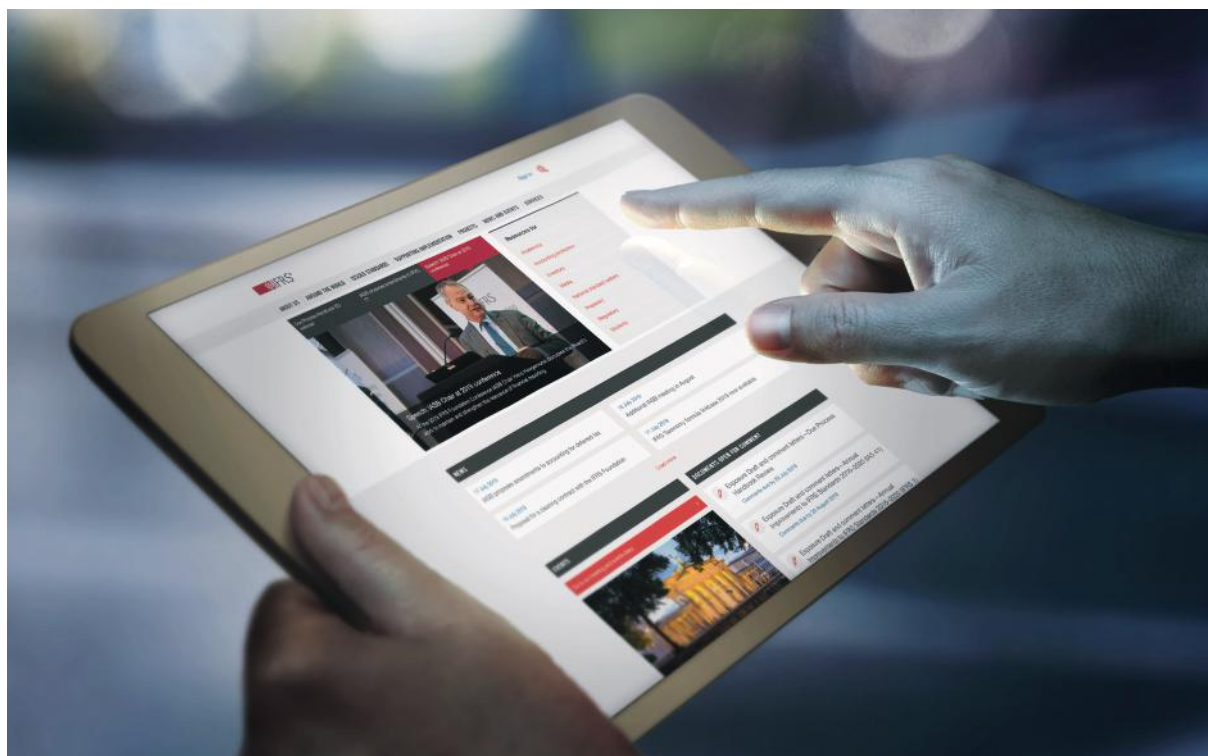
• حسابداری تعهدی

تحت حسابداری تعهدی، کلیه درآمد ثبت شده و سود شناسایی شده گزارش شده در یک دوره مشخص باید با هزینه ها/ هزینه های مربوطه در همان دوره مطابقت داشته باشد، حتی اگر وجه نقد در آن زمان تبادل نشده باشد. به عنوان مثال، اگر قبض آب و برق در سال مالی ۱ دریافت کنید اما تا سال مالی ۲ هنوز آن را پرداخت نکرده باشید، با این وجود باید در سال مالی ۱ با حساب تعهدی حساب شود.

خریداری یا فروخته شده و تغییر داده شده در صورت خرید کالا با وجه نقد، قید شده باشد.

پس از انجام معامله، رسید یا فاکتور باید به حسابدار تحویل داده شود، به امضاء مدیر بودجه برسد و پروژه یا فعالیتی که هزینه به آن مربوط می شود، کدگذاری شود. مدیر مالی باید مرتباً به اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارکنان در مورد نیاز به جمع آوری کلیه رسیدها یا فاکتورها یادآوری کند و باید به طور منظم فرآیند مربوط به حسابداری آنها را بررسی کند. این امر به همان اندازه مهم است که همه قبل از اقدام به خرید یا فروش با فرآیندها و سیاست های صرف هزینه سازمان ورزشی المپیک آشنا باشند.

مدیر مالی باید هزینه ها و هزینه های عملیاتی را به کدهای حساب دفترکل تقسیم کند (قسمت بالا را مشاهده کنید). این کدها به مدیر مالی امکان می دهد تا اطلاعات مالی را بر اساس بودجه سالانه مصوب پیش بینی شده سازمان جمع آوری و



استانداردهای بین المللی گزارشدهی مالی، زبان مالی جهانی را ارائه می دهند.



کلیه امور مالی را به روشی ثابت و شفاف محاسبه کنید.

ضروری است سازمان با انتخاب حسابداری تعهدی یا نقدی سازگار باشد.

تبدیل شده ارزی بررسی کند و برای پیشگیری از بروز هرگونه مشکل مالی با مدیر مالیدر تماس باشد.

ثبت

لازم است مدیر مالی تراکنش های مالی یک سازمان را با استفاده از روش های استاندارد حسابداری قانونی پردازش کند و باید این تراکنش ها را مطابق با بودجه مصوب هیئت اجرایی خود گزارش دهد. بدون ثبت توجیه مربوطه، هیچ ضبطی در حساب ها انجام نمی شود. این معاملات مالی روزانه، ماهانه و سالانه از طریق صورت سود و زیان ثبت شده که نشان می دهد سازمان شما دچار مازاد یا کسری بودجه است و ترازنامه، تصویر فوری از وضعیت مالی سازمان که نشان دهنده دارایی ها و بدهی ها آن است را ترسیم می کند.

نمونه ای از ترازنامه کمیته ملی المپیک در تصویر صفحه بعد آورده شده است. لطفاً برای نمونه ای از صورت سود و زیان، به صفحات ۱۶۷-۱۶۲ مراجعه کنید.

حساب های مبتنی بر تعهد، به اطمینان از عدم افزایش تورم کسری یا مازاد کمک می کنند و بودجه ها به همان ترتیب تراز و تنظیم می شوند.

• حسابداری مبتنی بر وجه نقد

طبق حسابداری مبتنی بر وجه نقد، درآمد و هزینه ها / مخارج به دوره مالی اختصاص می یابد که در آن معامله نقدی واقعاً اتفاق افتاده است. برای استفاده از مثال بالا، اگر قبض آب و برق را در سال مالی اول دریافت کردید اما آن را تا سال مالی دوم پرداخت نکردید، حسابداری مبتنی بر وجه نقد به این معنی است که موضوع باید به حساب های سال مالی دوم اختصاص یابد.

هر دو روش حسابداری قابل قبول است و می تواند برای تهیه صورتهای مالی مورد کاربرد قرار گیرد. با این حال، توجه داشته باشید که اگر سازمانی براساس استانداردهای بین المللی گزارش دهی مالی گزارش می دهد، از حسابداری مبتنی بر وجه نقد استفاده نمی کند. نکته مهم این است که سازمان باید با انتخاب روش خود سازگار باشد. با این حال، برای کمیته های ملی المپیک، دفترداری باید از مبنای تعهدی حسابداری و از اصل ورود دوگانه پیروی کند.

تبدیل ارز

اکثر سازمان های ورزشی المپیک برخی از تراکنش ها را با ارزهای خارجی انجام می دهند. به عنوان مثال، درخواست و دریافت حمایت از همبستگی المپیک، کمیته های برگزاری بازیهای المپیک یا سایر سرمایه گذاران بین المللی. بنابراین موضوعی که از اهمیت برخوردار است این است که مدیر مالی نرخ تبدیل ارز را درک می کند و منبع معتبری برای نرخ تبدیل پذیرفته شده در سطح بین المللی جهت بکارگیری در محاسبات نهایی تعیین می کند. مدیر مالی باید در مورد نظام محاسبه نرخ ارز تصمیم گرفته و آن را به طور مداوم در طول سال اعمال نماید. اگر مدیر در حال تحویل پروژه/ فعالیت در خارج از کشور یا با بودجه بین المللی است، مدیر مالی باید بودجه را با مدیریت در میان گذاشته و تبدیل نماید تا اطمینان بخشد که هزینه اضافی وجود نخواهد داشت. به نوبه خود، این مسئولیت مدیر بودجه است که هزینه ها را در مقابل بودجه پروژه/ فعالیت

توصیه های کلیدی

- تمام دارایی ها را به روشی ثابت و شفاف طبق ضوابط شناخته شده (استانداردهای بین المللی گزارش دهی مالی، اصول پذیرفته شده عمومی حسابداری بومی و غیره) محاسبه نمایید.
- اطمینان حاصل کنید که کلیه فروش ها و هزینه ها توسط رسیدها یا فاکتورهای مربوطه پشتیبانی می شود و به درستی، با بودجه مصوب هیئت اجرایی و دستورالعمل های مالی شما به ثبت می رسد.
- اطمینان حاصل یابید که سازمان ورزشی المپیک شما به منظور جلوگیری از صرف هزینه های بیش از حد بودجه، قادر به انجام صحیح تبدیل ارزهای مالی است.
- به منظور نمایش انسجام، شفافیت و انطباق مالی، حساب های سالانه حسابرسی شده (ترازنامه، صورت سود و زیان، یادداشت) تهیه کنید.



ترازنامه انجمن المپیک باربادوس



بدهی (L) ۷۴۰،۳۲۸،۱ دلار باربادوس به حقوق صاحبان سهام (E) به مبلغ ۲۸۰،۰۹۷،۳ دلار باربادوس معادل کل دارایی (A) ۰۲۸،۴۲۶،۴ می باشد.

جدول ۷-۴ (ذیل) نشان می دهد که سازمان ورزشی المپیک انتظار دارد ترازنامه شامل چه مواردی باشد. این مثال دارایی ها، دیون و حقوق صاحبان سهام (وجوه اعضاء) انجمن المپیک باربادوس را در پایان یک سال تقویمی نمایش می دهد. ترازنامه به دسته هایی تقسیم می شود که نشان می دهد چه چیزی به آن تعلق دارد (دارایی ها)، چه دیونی دارد (بدهی ها) و آنچه پس از کسر دیون از دارایی ها (وجوه سهام / اعضاء) باقی می ماند. معادله حسابداری $E + L = A$ یا $A - L = E$ است.

با اشاره به اینکه ترازنامه سلامت مالی یک سازمان را به تصویر می کشد، واضح است که انجمن المپیک باربادوس از نظر مالی سالم است. کسر بدهی های (L) ۷۴۸،۶۶۳ و ۶۶۵،۰۰۰ دلار باربادوس از کل دارایی (A) ۰۲۸،۴۲۶،۴ دلار باربادوس ارتباط خود را با حقوق صاحبان سهام (E) ۲۸۰،۰۹۷،۳ دلار باربادوس قطع می کند. متناوباً، با استفاده از معادله $L + E = A$ ، افزودن

جدول ۷-۴: انجمن المپیک باربادوس- صورت وضعیت مالی

۲۰۱۳	۲۰۱۴	یادداشت*	به دلار باربادوس
۶۱۰،۳۰۳،۱	۷۷۸،۱۵۴		دارایی های موجود:
۳۳۰،۴۹۸،۱	۰۳۹۰،۵۲۱		• وجه نقد
۹۹۴،۴۹۱	۸۹۰،۵۶۴		• سپرده های مدت دار
۹۹۲،۳۱	۱۸۲،۵۳	۶	• حساب های دریافتی
		۷	• هزینه های پیش پرداخت
۹۲۶،۳۲۵،۳	۸۸۹،۸۲۴،۱		مجموع دارایی های جاری
	۱۳۸،۱۰	۸	سرمایه گذاری، با هزینه
۷۰۰،۷۳۰،۲	۰۰۱،۵۹۱،۲	۹	اموال و تجهیزات
۶۲۶،۰۵۶،۶			مجموع دارایی
	۱۸۸،۵۵۵		تعهدات و صندوق های اعضاء
	۵۶۰،۱۰۸		بدهی های جاری:
۲۰۷،۶۲۰			• حساب های قابل پرداخت و هزینه های مترتب
۰۵۱،۹۹		۱۱	• قسط فعلی وام بلند مدت
۲۵۸،۷۱۹	۷۴۸،۶۶۳		مجموع بدهی های جاری:
۸۰۹،۱۷۲			کمک مالی معوق
۵۸۱،۷۷۳	۰۰۰،۶۶۵		وام بلند مدت
		۱۱	وجوه اعضاء:
۹۷۸،۳۹۰،۴	۲۸۰،۰۹۷،۳		• صندوق عمومی
۶۲۶،۰۵۶،۶	۰۲۸،۴۲۶،۴		مجموع تعهدات و صندوق های اعضا

* جزئیات در یادداشت های بعدی ضمیمه صورت های مالی است.



مقر انجمن المپیک باربادوس

ارزیابی و گزارش دهی



گزارش اطلاعات مالی ضروری است.

خلاصه مالی و فنی تهیه نموده و آن اهداف و فعالیت های سازمان ورزشی المپیک ذکر شده باشد که باید به همراه ردیف های بودجه ای که از آنها پشتیبانی به عمل می آورد، ارزیابی شود. این ارزیابی ها باید شامل هر دو ارزیابی ذیل باشد:

- کمی: شامل اطلاعات و داده ها مانند ارقام مالی و تعداد تماشاگران
- کیفی: شامل بازخورد، پیشنهادات و شکایات تماشاگران و سایر ذینفعان

ضرورت دارد این ارزیابی ها میزان موفقیت یا عدم موفقیت هر هدف یا فعالیت را نشان دهد و تعیین نماید آیا سازمان ورزشی المپیک در مسیر تأمین بودجه خود قرار گرفته است یا خیر و آیا هزینه صرف شده به سازمان ورزشی المپیک در رسیدن به اهداف خود کمک کرده است.

گزارش دهی

گزارش اطلاعات کلیدی مالی مانند درآمد، هزینه و گردش پول ضروری است. یک سازمان بسته به آنچه گزارش می شود، اطمینان یابد که گزارش سطوح و انواع مختلف دارد.

در سطح پروژه/ فعالیت، مدیران پروژه باید با مدیر مالی همکاری کنند و ماهانه گزارش خود را به مدیر ارشد مسئول بودجه مربوط به آن پروژه / فعالیت و خلاصه ی مالی را ارائه داده و نشان دهند که آیا این پروژه بودجه دارد یا خیر (و اگر نه، دلیل آن چیست)، هزینه ماهانه، هزینه سال به روز و بودجه پروژه/ فعالیت. این ارقام باید توسط رسیدها و فاکتورها، به صورت سازمان یافته و به راحتی قابل بازیابی بوده که با اهداف/ فعالیت های سازمان ورزشی المپیک مطابقت داشته باشند. گزارش های ماهانه باید آسان باشد و شامل خلاصه ای از مهمترین اطلاعات در قسمت جلویی باشد. سپس باید مدیر مالی به دبیرکل و دبیرکل نیز به هیئت اجرایی گزارش دهد.

شفافیت، دقت و ارتباط منظم از عناصر اصلی ارزیابی و گزارش دهی مالی یک سازمان ورزشی المپیک می باشند. علاوه بر گزارش دهی، امکان دارد درصد ارزیابی فعالیت ها و هزینه های سازمان ورزشی المپیک باشید تا تعیین کنید که آیا نسبت هزینه و سود مطلوب است. ممکن است تمایل داشته باشید فعالیت هایی را صرف نظر از هزینه آنها اجرا نمائید و اجازه دهید فعالیت هایی که موجب ضرر سازمان می شوند توسط سایر فعالیتهای سودآور پشتیبانی گردند. این ارزیابی و گزارش دهی به اعضای هیئت اجرایی در تصمیم گیری در مورد تمایل به ضرر یا ارزش مازاد هستند، اجرای برخی از فعالیت ها پیش از سایر فعالیت ها و در نظر گرفتن منابع و درآمدهای کنونی و / یا آتی سازمان کمک خواهد کرد.

فعالیت های سازمان ورزشی المپیک برای اطمینان از پایداری و تحقق اهداف راهبردی به نظارت و ارزیابی مالی نیاز دارد. هنگامی که تصویر خوبی از نتایج فعالیت های سازمان ورزشی المپیک وجود دارد، باید به اعضای هیئت اجرایی، مجمع عمومی و سایر ذینفعان گزارش شود. سپس هیئت اجرایی می تواند از خود پرسد که آیا نتیجه تلاش ها و هزینه های سازمان ورزشی المپیک، ارزش سرمایه گذاری در فعالیت های آن را داشته است؟

این بخش به نحوه ارزیابی فعالیت ها و سپس گزارش نتیجه ارزیابی سازمان ورزشی المپیک می پردازد و سپس ارزیابی خود را گزارش کند. گزارش ها و پیش بینی ها نقش را مشخص می کند و در پایان با تصویری از پیش بینی و خلاصه مالی هیئت اجرایی و مدیریت ژیمناستیک نیوزلند نتیجه گیری می کند.

ارزیابی

ارزیابی منظم درآمد، هزینه و سایر داده های مالی به سازمان ورزشی المپیک کمک می کند تا کنترل بودجه خود را حفظ کند. مدیر مالی می تواند با تدوین گزارش های مالی ماهانه پروژه ها/ فعالیت ها و گزارش منظم به مدیران پروژه/ فعالیت ها، هر تیم مدیریت ارشد و دبیرکل، به حفظ این کنترل کمک کند. این گزارش ها، که ممکن است شامل صورت های بانکی یا صفحه گسترده داده های مالی باشد، این امر به سازمان ورزشی المپیک در هماهنگ نمودن بودجه خود با درآمد و هزینه واقعی رساند. پس از بحث و گفتگو با مدیران، لازم است دبیرکل

تصمیم گیری شفاف به سازمان ورزشی المپیک کمک می کند تا اثربخشی کار خود را بسنجد.

که مسئولیت آنها را بر عهده دارند، مطلع خواهند بود. با این حال، آنها هم ملزم به محرمانه بودن و هم به سیاست ها و رویه های سازمان هستند و نیازی به یادآوری نیست که نمی توانند اطلاعات مالی را با افراد خارج از سازمان به اشتراک گذارند، مگر اینکه برای انجام فعالیت خود مجبور به انجام این کار باشند. گزارش موفقیت و بهره وری هر پروژه/ فعالیت یا هدف باید به عهده دیرکل باشد که لازم است گزارش خود را به هیئت اجرایی، مجمع عمومی و ذینفعان ارائه دهد. برای اطمینان از محرمانه بودن، یک سازمان ممکن است از همه افرادی که به گزارش ها یا داده های دیگر دسترسی دارند، خواسته شود توافق نامه عدم افشای اطلاعات را امضاء کنند. این توافق نامه به ویژه برای اطلاعات حساسی مفید است که به هیچ عنوان نباید در دسترس رقبای، رسانه ها یا طرف های دیگری قرار گیرد زیرا ممکن است از آنها سوء استفاده شده و/ یا برای پروژه ها/ فعالیت های با پروفایل بالا و بودجه های کلان مانند پیشنهادات برای مسابقات بین المللی بکار گرفته شود.

مدیر مالی اطلاعات مالی موجود در این گزارش ها را جمع آوری نموده و آنها را با بودجه و اهداف تلفیقی سالانه سازمان ورزشی المپیک مطابقت و هر دو ماه یکبار به هیئت اجرایی گزارش می دهد. چنین گزارش های دو ماهه ای به طور معمول محرمانه باقی می ماند - فقط گزارش های سالانه یک سازمان در دسترس کارکنان و عموم افراد قرار می گیرند.

رازداری و انتشار اطلاعات

شفافیت فرآیندی است که طی آن سازمان تصمیم گیری و درآمد/ هزینه خود را ثبت می کند تا دیگران بتوانند صحت اطلاعات را تأیید نمایند. به پشتیبانی سوابق حسابداری، ساختار گزارش دهی به سازمان کمک می کند تا تحویل و اجرای شفاف اهداف و فعالیت های خود را تضمین نماید.

همانطور که در فصل ۱ بیان شد، تصمیم گیری شفاف به سازمان ورزشی المپیک کمک می کند تا اثربخشی کار خود را بسنجد و در صورت لزوم مشکلات را حل کند. بدیهی است که کارکنان از برخی اطلاعات مالی در مورد پروژه ها و فعالیت هایی



ارزیابی ها به سازمان ورزشی المپیک کمک می کنند تا بودجه خود را کنترل نمایند.

حسابرسی باید توسط یک حسابرس مالی مستقل خارجی انجام شود.

حساب‌ها

مطابق با اصول مدیریت مالی شایسته و حکمروایی مطلوب، هر ساله حساب اکثر سازمان‌های ورزشی المپیک از نظر مالی حسابرسی می‌شود.

حسابرسی باید توسط یک حسابرس مالی مستقل خارجی انجام شود و در صورت تأیید حساب‌ها، در جلسه سالانه اعضای در مجمع عمومی سازمان ورزشی المپیک به تصویب می‌رسد. حسابرسی یا تهیه گزارش سالانه معتبر به سرمایه‌گذاران ضرورت دارد.

اگر سازمان ورزشی المپیک شما کمیته ملی المپیک نباشد و دارای منابع مالی محدودی بوده، سعی کنید یک حسابدار رسمی معتبر پیدا کنید که از ورزش شما لذت ببرد اما تضاد منافع برای حسابرسی حساب‌های شما نداشته باشد. در چنین مواردی، مهم است که حسابدار رسمی در جامعه ملی حسابداران رسمی (در صورت وجود) گواهی شده و ثبت شود.

کارکنان نباید درباره اطلاعات حساس در بخش‌های مشترک بحث کنند و مدیران مالی نیز نباید در مورد آنها با کسی غیر از دبیرکل و هیئت اجرایی در صورت لزوم صحبت کنند. جدول ۸-۴ (ذیل) الگوی بحث پایه‌ی مناسب جهت نحوه و زمان محرمانه نگه داشتن اطلاعات در محیط کار را فراهم می‌کند.

اطلاعات حساس فقط باید در اختیار کسانی قرار گیرد که به آنها دسترسی دارند. حتماً به اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارمندان یادآوری کنید که اطلاعات محرمانه را فقط در بخش‌های تعیین شده مانند اتاق‌های کنفرانس محفوظ بحث نمایند. کارکنان نباید درباره اطلاعات حساس در مکان‌های مشترک مانند آشپزخانه یا سرویس‌های بهداشتی، یا در مجاورت فرد دیگری که در حال تماس تلفنی است، بحث کنند. مدیران مالی یا خزانه دارها نباید در مورد کار خود با فرد دیگری در دفتر غیر از هیئت اجرایی صحبت کنند.

۱۵۶

جدول ۸-۴: شفافیت در برابر رازداری

استاد	تولید شده توسط	با کمک	برای	زمان توزیع	درجه محرمانه بودن
دستور جلسات	رئیس	شرکت کنندگان جلسه	شرکت کنندگان	قبل از جلسه	متوسط
صورتهای جلسات	فرد منتصب	ناظر	شرکت کنندگان	پس از جلسه	متوسط
نامه	فرستنده	نا موجود	گیرنده	به محض دریافت	بالا
اسناد برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزان	پرستل تعیین شده	هیئت اجرایی	قبل از جلسات	بالا
گزارش‌های ماهانه	مدیر پروژه	کارکنان پروژه	مدیر مالی	ماهانه	بالا
گزارش‌های فصلی	مدیر مالی	مدیران پروژه	هیئت اجرایی	قبل از جلسات هیئت اجرایی	بالا
گزارش‌های سالانه	هیئت اجرایی	مدیر مالی مدیر اجرایی	سایر ذینفعان عمومی	سه ماهه اول	پایین
گزارش‌های میان مدت	مدیر مالی	مدیران پروژه	هیئت اجرایی	قبل از جلسات هیئت اجرایی	بالا
حقوق و دستمزد	هیئت اجرایی	مدیر اجرایی	کارکنان	پس از بررسی‌های سالانه	بالا



تصمیم گیری به شدت به توانایی پیش بینی آینده متکی است.

پیش بینی و گزارش آینده

نوع گزارش سالانه که در بالا ذکر شد، باید مدیران مالی را قادر به پیش بینی جریان نقدی سازمان ورزشی المپیک، هزینه و نتیجه سالانه پیش بینی شده خود نماید. پیش بینی در سال شامل بودجه رهگیری مدیریت مالی و بحث در مورد پروژه ها/ فعالیت ها با مدیران بوده، سپس به دبیرکل و هیئت اجرایی در مورد نتیجه پیش بینی شده مشاوره می دهید.

تدوین پیش بینی مالی آینده و انطباق آن با برنامه راهبردی سازمان ورزشی المپیک یک عمل مالی بسیار محتاطانه است. پیش بینی ها، دبیرکل و هیئت اجرایی را قادر می سازند تا براساس اطلاعات مالی معتبر تصمیمات آگاهانه اتخاذ نمایند، اگرچه چنین پیش بینی هایی به توانایی مدیر مالی در پیش بینی دقیق درآمد آینده سازمان ورزشی المپیک و هزینه های عملیاتی و به روزرسانی بودجه سالانه آن بستگی دارد. برای اطمینان از اینکه بودجه های به روز شده می تواند تصویر آینده سازمان ورزشی المپیک را به درستی پیش بینی کند، مدیر مالی باید از مدیران ارشد درخواست نماید تا در تنظیم هزینه های به روز شده و اهداف درآمد واقعی متمرکز باشند.

توصیه های کلیدی

- به طور منظم کلیه مسائل مالی را به صورت منسجم و شفاف، به همراه ارزیابی بودجه در مقایسه با عملکرد واقعی، به هیئت اجرایی گزارش دهید.
- در صورت لزوم، تغییراتی را در برنامه ها/ بودجه های مالی جهت رفع خطر یا "انفجار" بودجه توصیه کنید.
- اطمینان حاصل کنید که اطلاعات مالی به طور مناسب محرمانه نگه داشته می شود.
- یک بار در سال، حساب سازمان ورزشی المپیک خود را مطابق با مدیریت مالی و حکمروایی مطلوب کنترل کنید.
- با پیش بینی آینده بر اساس برنامه راهبردی سازمان خود، از پایداری سازمان ورزشی المپیک خود اطمینان حاصل یابید.



ارزیابی، گزارش دهی و پیش بینی مالی در ژیمناستیک نیوزلند

جدید بالقوه جذب بودجه را مورد تحقیق و بررسی قرار دهید، تأثیر داشته است. به نظری رسد این سازمان خود را برای از دست دادن بودجه آماده کرده است. ژیمناستیک نیوزلند با این تلاش، هزینه های مربوط به همه فعالیت های اصلی خود را کاهش داده است: تورها و رویدادهای بین المللی.

هنگامی که گزارش مالی واضح و شفاف- ارائه ارقام واقعی در مقابل ارقام بودجه بندی شده و پیش بینی و شناسایی منظم تغییرات مثبت یا منفی - با گزارش جامعی از سوی دبیرکل همراه شود، به اعضای هیئت اجرایی در تصمیم گیری و برنامه ریزی سازمانی کمک خواهد کرد.

در مطالعه موردی که از صفحه ۱۶۲ آغاز می شود به بحث درخصوص، از اصول پذیرفته شده عمومی حسابداری ورزش سوئیس که اولین بار توسط المپیک سوئیس برای فدراسیون های ملی سوئیس (فدراسیون ملی) توسعه یافت، پرداخته می شود و پس از آن تصویب GAAP FER ۲۱ سوئیس، مورد استفاده سازمان های غیر انتفاعی قرار می گیرد تا تمام فدراسیون های ملی عضو بتوانند از همان چارچوب حسابداری استفاده کرده و روش های گزارش دهی یکسان را دنبال نمایند. از همان چارچوب حسابداری استفاده کنید و روش-های گزارش دهی یکنواخت را دنبال کنید. این امر باعث شد فدراسیون های ملی سوئیس بتوانند پاسخگویی و شفافیت بیشتری از خود نشان دهند و در عین حال مقایسه آنها را برای کمیته ملی المپیک آسان تر می سازد.

این تصویر پیش بینی و خلاصه مالی تهیه شده جهت مدیریت و هیئت ژیمناستیک نیوزلند در اکتبر ۲۰۱۶ را نشان می دهد.

جدول ۹-۴ (خلاصه پیش بینی) بودجه و تغییرات سالانه سازمان را با یادداشت هایی برای توضیح تغییرات بودجه برای هر فعالیت و اقلام دسته بندی نمایش می دهد. ستون پیش بینی و یادداشت ها در تصمیم گیری در مورد استمرار فعالیت های خاص یا ذخیره سازی آنها به هیئت اجرایی یاری می رساند. علاوه بر این، هیئت اجرایی می تواند انتقال وجه نقد بین حساب های سازمان ورزشی المپیک (جدول ۱۰-۴) و جریان نقدی مورد انتظار آن (استفاده واقعی و پیش بینی شده از وجه نقد؛ جدول ۴-۱۱) به همراه یادداشت های توضیحی را مشاهده کند.

جدول ۱۲-۴ (سود و زیان) مازاد ۱۴۵،۱۱۰ دلار نیوزلند تا تاریخ ۳۱ اکتبر ۲۰۱۶ اما به طور کلی کسری پیش بینی شده برای ۱۱۷۱۸۹ دلار نیوزلند برای همان سال را ترسیم می نماید. مدیریت باید هدف خود را مشخص نماید که آیا مازاد یک ساله تا به امروز یک زمان تصادفی است یا به پس انداز کلی سازمان تا به امروز مربوط می شود و آیا همانگونه که حدس زده می شد باعث افزایش ذخایر نقدی سازمان شده است یا خیر. مدیر ارشد اجرایی باید ضرر پیش بینی شده را با هیئت اجرایی در میان بگذارد، وی باید نشان دهد که آیا از این پیش بینی راضی است. در غیر این صورت، لازم است مدیریت باید در جستجوی پس انداز بیشتر باشد.

به نظری رسد از دست دادن کمک های بلاعوض و بودجه بنیاد بر تمام فعالیت های ژیمناستیک نیوزلند که باید فرصت های

۱۵۸



جک ویلیامسون، ژیمناست نیوزلند، در مسابقات ژیمناستیک استرالیا در سال ۲۰۱۸ شرکت کرده است.

گزارش‌دهی مالی شفاف و روشن به مدیریت و هیئت اجرایی در تصمیم‌گیری کمک خواهد کرد.

جدول ۹-۴: خلاصه پیش‌بینی بودجه سالانه ژیمناستیک نیوزلند در سال ۲۰۱۶

در نیوزلند	دسته بندی	درآمد/هزینه	یادداشت
بودجه سال ۲۰۱۶ مصوب هیئت اجرایی		۷۱۸،۲۷	
آموزش	درآمد هزینه	(۷۸۲،۹) ۷۸۸،۳۶	از دست دادن پول کمک بلاعوض صرفه جویی در هزینه ها
رویدادهای بین‌المللی	درآمد هزینه	۵۵۸،۳۲۹ (۶۸۵،۳۳۳)	ارائه خدمات شخص ثالث برای سفر و لباس های متحدالشکل تا حدی به دست آمده است ارائه خدمات شخص ثالث برای سفر و لباس های متحدالشکل تا حدی به دست آمده است
رویدادهای ملی	رویدادهای ملی هزینه های رویدادهای ملی برنامه ها هزینه برنامه ها	۶۴۹،۶۴ ۹۰۶،۱۴ ۳۹۴،۳ ۷۴۶،۸	کسری بودجه از برنامه های ناموفق اعطای کمک هزینه های بیشتر به دلیل قرارداد کارکنان مازاد صرفاً تفاوت زمانی صرفاً تفاوت زمانی
مدیران ارتباطات منطقه‌ای	مدیران ارتباطات منطقه‌ای هزینه مدیران ارتباطات منطقه‌ای	(۹۹۶،۹۹) ۲۴۷،۱۵۹	برنامه‌های تأمین مالی به دلیل برنامه‌ریزی کارکنان تکمیل نشده است واریانس به دلیل تأخیر زمانی در جایگزینی کارکنان و کارکنان برنامه‌ریزی نشده استخدام شده است
عملکرد عالی	هزینه‌ها	۰۰۸،۲۱	هزینه کمتر از برنامه ریزی شده
هزینه های اجرایی	سربار	۱۵۸،۵۱	موقعیت فناوری اطلاعات خالی است و بعید است امسال پر شود
سایر درآمدهای سازمانی	درآمد	۶۲۱،۱۹۷	درخواست کمک مالی بنیاد والروس - نتیجه در انتظار است بودجه ملی ۱۲۵،۰۰۰ دلار نیوزلند به عنوان درآمد دریافتی جهت هزینه های ۲۰۱۷ ثبت شده است
کالا	درآمد هزینه	۲۰۹،۷ ۵۴۸،۷	کاهش حجمی بودجه کاهش حجمی بودجه
پیش‌بینی پایان سال تا ۳۱ اکتبر ۲۰۱۶		(۷۴۱،۸۹)	

جدول ۴-۱۰: وجوه در گردش در ژیمناستیک نیوزلند، ۱ ژانویه تا ۳۱ اکتبر ۲۰۱۶

در نیوزلند	سپتامبر	اکتبر	گردش	یادداشت
حساب چک ۰۰	۵۸۵،۱۸۸	۱۶۸،۱۹	(۴۱۷،۱۶۹)	هزینه‌های رویداد
	۰۱۹،۲۹۹	۱۱۳،۴۹	(۹۰۶،۲۴۹)	انتقال به ۰۰ جهت هزینه رویدادها
سپرده مدت دار #۴۰	۰۰۰،۲۵۰	۰۰۰،۲۵۰	۰	بدون تغییر
سپرده مدت دار #۴۱	۰۰۰،۲۵۰	۰۰۰،۲۵۰	۰	بدون تغییر
سپرده مدت دار #۴۲	۰۰۰،۲۵۰	۰۰۰،۲۵۰	۰	بدون تغییر
سایر سپرده‌های #۵۰ (حساب‌های منطقه ای)	۰۷۴،۱۷	۰۷۴،۱۷	۰	بدون تغییر
استرالیایی	۰۷۷،۳۹	۵۶۰،۳۷	۵۱۷،۱	پرداخت برای آموزش استرالیا
نقدینگی کل	۷۵۵،۲۹۳،۱	۹۱۵،۸۷۲		
ترازنامه	۷۱۵،۲۹۳،۱	۹۱۵،۸۷۲		

جدول ۴-۱۱: وجوه در گردش در ژیمناستیک نیوزلند

دلار نیوزلند	سپتامبر (واقعی)	اکتبر (واقعی)	نوامبر (پیش بینی)	دسامبر (پیش بینی)
تزار افتتاحی	۱۰۴،۱	۲۹۴،۱	۸۷۳	۹۷۳
داخلی	۵۶۶	۱۱۳	۵۰۰	۳۱۵
خارجی	(۳۷۶)	(۵۳۴)	(۴۰۰)	(۱۰۰)
مانده آخر دوره	۲۹۴،۱	۸۷۳	۹۷۳	۱۸۸،۱

۱۶۰



کیت نیکلسون، ژیمناست در مسابقات جام جهانی ۲۰۱۸ ترامپولین ژاپن برای نیوزیلند به رقابت پرداخت Japan.

جدول ۴-۱۲: سود و زیان ژیمناستیک نیوزلند پیش بینی های پایان سال از تاریخ ۳۱ اکتبر ۲۰۱۶ (تا به امروز) تلفیق شده است.

Year			October			In NZD
Variance	Forecast	Budget	Variance (year to date)	Actual (year to date)	Budget (year to date)	
INCOME						
15,244	735,244	720,000	15,244	561,910	546,666	Affiliation fees
(3,124)	26,876	30,000	(8,124)	16,876	25,000	Interest
(125,000)	565,000	690,000	–	568,334	568,334	National funding
(84,741)	15,255	99,996	(68,075)	15,255	83,330	Other grants
(7,209)	87,791	95,000	(7,209)	64,041	71,250	Merchandise
(9,782)	124,350	134,132	(9,782)	114,960	124,742	Education
(64,649)	770,276	834,925	2,777	770,276	767,499	National events
(3,394)	29,606	33,000	(13,394)	16,306	29,700	National programmes
(99,996)	220,008	320,004	(83,330)	183,340	266,670	Regional managers
–	55,000	55,000	–	–	–	High performance programme
(382,651)	2,629,406	3,012,057	(171,893)	2,311,298	2,483,191	TOTAL INCOME
EXPENSES						
7,548	37,452	45,000	7,548	26,202	33,750	Merchandise (cost of sales)
36,788	192,562	229,350	36,788	154,469	191,257	Education
(14,906)	905,227	890,321	(14,906)	895,257	880,351	National events
8,746	71,254	80,000	8,746	58,818	67,564	National programmes
159,247	462,031	621,278	142,581	381,949	524,530	Regional managers
21,008	109,540	130,548	54,250	54,540	108,790	High performance programme
96,454	447,868	544,322	96,454	364,126	460,580	National office salaries
(45,456)	448,980	403,524	(45,456)	381,726	336,270	National office
160	39,836	39,996	160	33,170	33,330	Governance
269,589	2,714,750	2,984,339	286,165	2,350,257	2,636,422	TOTAL EXPENSES
(113,062)	(85,344)	27,718	114,272	(38,959)	(153,231)	SURPLUS/(DEFICIT) BEFORE TOURS
329,558	589,562	260,004	329,558	546,228	216,670	Tours income
(333,685)	593,689	260,004	(333,685)	550,355	216,670	Tours expenditure
(117,189)	(89,471)	27,718	110,145	(43,086)	(153,231)	TOTAL SURPLUS/(DEFICIT)

Table 4.13: Gymnastics NZ – revenue outstanding as at 31 October 2016

Paid in weekly instalments of NZD 200; current invoice is still being paid	NZD 4,000	Nation Gym
Paid in monthly instalments of NZD 500; NZD 500 also paid on 1 Nov 2016	NZD 1,300	Gym 100

توسعه اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده در انجمن المپیک سوئیس

صحت و قانونی بودن هزینه های گزارش شده مستقیم فعالیت های ورزشی و هزینه های اضافی مربوط به آنها ضرورت داشت. فرایند جمع آوری داده ها، باور المپیک سوئیس مبنی بر وجود تفاوت چشمگیر در نحوه تأمین بودجه، نحوه مدیریت امور مالی و نحوه ارائه صورت های مالی فدراسیون های ملی وجود دارد را به اثبات رساند. به عنوان مثال، برخی از آنها به ممیزی داخلی پرداختند. برخی به دنبال ممیزی خارجی از شرکت های خصوصی یا تماس ها بودند. و پاره ای از آنها هرگز حساب هایشان را حسابرسی نکردند. بسیاری از مطالب جمع آوری شده قابل مقایسه نبوده و این باور المپیک سوئیس را برای ایجاد یک سیستم یکپارچه گزارش دهی تقویت می کند.

راهنمای تنظیم حسابهای سالانه

گذشته از تطابق روش های مالی فدراسیون های ملی با قوانین سوئیس، پروژه اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده سوئیس منجر به انتشار و توزیع کتابچه راهنمای ایجاد حسابهای سالانه شد. این راهنما شامل مجموعه ای از کدهای طبقه بندی، دستورالعمل های حسابداری و سایر ابزارها برای درآمد و هزینه ای بود که همه فدراسیون های ملی ناگزیر به استفاده از آن بودند. مدل اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده ورزش سوئیس نیاز داشت که همه اقلام هزینه بر اساس عنصر هزینه طبقه بندی شوند، مانند حقوق و دستمزد. مرکز هزینه، که می تواند چندگانه باشد، مانند مسابقات قهرمانی و هزینه مانند ورزش نخبگان. این یک رویکرد کاملاً ساختار یافته برای حسابداری بود که مقایسه را در زمان های مختلف سازمان ها افزایش می داد.

پیاده سازی و آموزش فدراسیون ملی

کتابچه راهنمای اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده ورزش سوئیس، ضروری است پس از تدوین توسط کلیه فدراسیون های ملی تبلیغ و تصویب شود. ارتباطات و شناسایی هواداران جدی امری بسیار مهم بود. این به معنای آموزش رؤسای فدراسیون های ملی در مورد

چندین سال پیش، اختلافاتی در گزارشدهی مالی در بین ۸۱ فدراسیون المپیک و غیر المپیک سوئیس مشاهده شد. این اختلافات به این معنی بود که المپیک سوئیس قادر به ارائه اطلاعات مالی قابل اعتماد و دقیق به سرمایه گذاران دولتی و بخش خصوصی نبود و حتی تهدیدی برای بودجه آن محسوب می شد. در نتیجه، المپیک سوئیس یک نظام گزارش دهی مالی یکپارچه از اصول حسابداری پذیرفته شده عمومی، به نام توسعه اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده در انجمن المپیک سوئیس ورزش سوئیس، ایجاد کرد تا اعتماد خود را نسبت به شیوه های مالی شرکت های تابعه تقویت کند.

هدف اصلی این پروژه نمایش پاسخگویی و شفافیت بیشتر و تأمین بودجه کافی برای ورزش سوئیس بود. علاوه بر این، المپیک سوئیس می تواند به دو هدف مهم و درعین حال دست نیافتنی برسد که برای ایجاد بانک اطلاعات مالی طراحی شده است که برای مقایسه و ارزیابی عملکرد و میزان پیشرفت در طول زمان استفاده می شود:

- ایجاد ساختار شفاف گزارش دهی مالی در میان ۸۱ فدراسیون ملی
 - تولید استانداردهای یکسان برای جمع آوری داده ها
- با هدایت المپیک سوئیس، پروژه ورزش توسعه اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده در انجمن المپیک سوئیس کلیه فدراسیون های ملی را ملزم به پیروی از مجموعه خاصی از دستورالعمل های حسابداری، استفاده از دسته بندی های مشابه در ترازنامه خود و در نتیجه اجرای همسان سازی در بین همه سازمان ها کرد.

پروژه

تیم پروژه متشکل از اعضای المپیک سوئیس، دانشگاه علمی کاربردی زوریخ و شرکت خصوصی پرایس واتر هاوس کوپرز مشاور مالی با تعرفه مناسب بود. اولین قدم جمع آوری هرچه بیشتر داده ها در مورد صورت های مالی کلیه فدراسیون های ملی بود. شرکت پرایس واتر هاوس کوپرز اطلاعات موجود در ترازنامه فدراسیون های ملی را با کد تعهدات سوئیس دریاب شرکت های با مسئولیت محدود تطبیق داد که جهت بررسی

جدول ۴-۱۴: خلاصه اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده ورزش سوئیس

کدهای دسته بندی	بخشنامه های توزیع و سنجش و ارزیابی
الف	دستورالعملهای توزیع و ارزیابی ترازنامه
۱	دارایی ها
۱۰	دارایی های جاری (به عنوان مثال پول نقد و معادل آن، اوراق بهادار ۱۰۰-۱۳۰)
۱۴	دارایی های ثابت (به عنوان مثال سرمایه محدود، دارایی های ثابت مشهود ۱۴۰-۱۸۰)
۲	تعهدات
۲۰	تعهدات کوتاه مدت (به عنوان مثال تعهدات مالی کوتاه مدت، سایر تعهدات مالی ۲۰۰-۲۳۰)
۲۴	تعهدات بلند مدت (به عنوان مثال تعهدات مالی بلند مدت، سایر تعهدات مالی ۲۴۰-۲۶۰)
۲۷	سرمایه وجوه محدود (به عنوان مثال سرمایه وجوه محدود ۲۷۰)
۲۸	سرمایه فدراسیون (به عنوان مثال سرمایه فدراسیون ۲۸۰)
ب	دستورالعمل-های حسابرسی صورت سود
۳۰	درآمد عملیاتی (به عنوان مثال مشارکت اعضاء، یارانه های دولتی و خصوصی، درآمد رویداد هزینه های مستقیم بخشی ۳۰۰-۳۳۰)
۴۰	ورزش قهرمانی (به عنوان مثال مسابقات قهرمانی جهان و اروپا، آموزش و پزشکی ورزشی ۴۰۰-۴۰۶)
۴۱	توسعه ورزش (مسابقات قهرمانی نوجوانان جهان و اروپا، مسابقات، آموزش، پزشکی ورزشی ۴۱۰-۴۱۶)
۴۲	ورزش های تفریحی (به عنوان مثال مدیریت بخشی، مسابقات ۴۲۰-۴۲۴) هزینه های اداری غیر مستقیم (به عنوان مثال حقوق و دستمزد کارمندان، هزینه های سفر، حقوقی و تبلیغات ۴۵۰-۴۷۶) نتایج مالی (به عنوان مثال وجوه سرمایه گذاری شده و وجوه درآمدزایی شده ۳۶۰، ۴۸۰) نتایج متفرقه (به عنوان مثال مالیات ۳۷۰، ۴۹۰، ۴۹۹) نتایج بودجه ۹۱۰
ج	صورت جریان وجوه نقد
د	صورت تغییرات ارزش خالص سهام انجمن
هـ	یادداشت ها
	خلاصه ای از مهمترین اصول برای ارائه حساب ها جدول دارایی های ثابت مشهود جدول مفاد سایر یادداشت ها
و	گزارش عملکرد
ز	دستورالعمل های بررسی حساب ها
ح	بررسی حساب های رسمی سالانه انجمن
ط	بررسی حساب های تلفیقی انجمن
۱۰	چارچوبی جهت نظارت بر حسابرسی نمونه نامه ها
۱۴	(شامل انواع الگوهای مورد استفاده در فرآیند حسابداری با توجه به اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده سوئیس)

نقاط قوت پروژه

اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده ورزش سوئیس به فدراسیون های ملی اجازه داد با افسران و کارمندان مالی مکرراً در حال تغییر که اغلب روشهای حسابداری خود را ارائه می دهند، برخورد کنند.

از طریق اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده ورزش سوئیس، المپیک سوئیس علیرغم تغییر در پرسنل، توانست صحت اطلاعات را با گذشت زمان تضمین کند.

مدت زمان لازم برای اجرای مدل، وابسته به تغییر قدرت فدراسیون های ملی برای انجام این کار، همچنین به تصمیم المپیک سوئیس کمک کرد تا خود مدل را به عنوان یک ساختار سازگار تلقی کند. المپیک سوئیس تشخیص داد که این پروژه شامل یک مدل پویا است که باید هر از چندگاهی مورد تجدید نظر قرار گیرد.

تکامل پروژه و هنجارهای جدید

اخیراً، جهت تنظیم قوانین جدید برای تهیه حساب های سالانه مطابق با GAAP FER ۲۱ سوئیس، باید راهنمای ایجاد حساب های سالانه به روز رسانی شود.

GAAP FER سوئیس مجموعه ای از هنجارها است که اخیراً برای تأمین نیازهای شرکت های کوچک و متوسط تدوین شده است، در حالی که GAAP FER ۲۱ سوئیس به طور خاص از الزامات ارائه حساب سازمان های غیر انتفاعی و خدمتگذار جامعه برخوردار است. این کتابچه راهنما و همچنین الگوهای مختلف مالی (ترازنامه، سود و زیان، تغییر در حقوق صاحبان سهام، ضمیمه و غیره) را می توان از وب سایت المپیک سوئیس بارگیری کرد: <http://tiny.cc/SwissGAAP>

از طریق استفاده از GAAP FER ۲۱ سوئیس، هدف افزایش شفافیت، اعمال اصل "دیدگاه درست و منصفانه" و بهبود بیشتر مقایسه بین حساب های سالانه و گزارش ها است.

علاوه بر این، GAAP FER ۲۱ سوئیس طیف گسترده ای از سؤالات حسابداری را با روشی قابل درک و مدیریت پوشش می دهد. گزارش دهی سهل تر شده است: فدراسیون های ملی برای ارائه گزارش به المپیک سوئیس دیگر نیازی به تکمیل پرونده های اضافی اکسل بر اساس GAAP سوئیس ندارند اما می توانند از صورت سود و زیان رسمی خود استفاده کنند (جداول ۴-۱۵ و ۴-۱۶ را مشاهده کنید). استفاده از GAAP FER ۲۱ سوئیس یکی از نکات توافقی است که المپیک سوئیس با هر فدراسیون ملی منعقد کرده است.

نیاز به الگوبرداری و ترغیب آنها به اجرای آن بود. پس از آن، المپیک سوئیس می توانست کارگاه هایی را برای مدیران مالی و کارکنان عضو که توسط رئیس یا مدیر اجرایی خود خود به اجرای اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده ورزش سوئیس هدایت می شدند، سازماندهی نماید.

در اولین کارگاه، المپیک سوئیس مدل اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده ورزش سوئیس را به فدراسیون های ملی ارائه داد که هر کدام شش هفته فرصت داشتند تا پاسخ ها و خواسته های خود را در مورد تبعیت از المپیک سوئیس ارائه دهند. تعدادی از فدراسیون های ملی نگرانی هایی در مورد امکان سنجی و چارچوب زمانی در اجرا داشتند. برخی از آنها در اجرای سریعتر و آسان تر مدل نسبت به آن دسته از سازمان هایی که منابع انسانی یا مدل های مالی کمتر توسعه یافته ای داشتند، مجهزتر بودند. با معرفی این کتابچه، پرایس واتر هاوس کوپرز برای همه مدیران مالی فدراسیون های ملی کارگاه های آموزشی دو روزه ارائه داد.

به طور طبیعی، فدراسیون های ملی دارای موقعیت بهتر ثابت کردند که متحدان اصلی المپیک سوئیس در پیشبرد اجرای اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده سوئیس هستند. این فدراسیون های ملی حمایت کننده محیط های قابل اعتمادی را برای آزمایش، پرورش ایده های جدید و حتی تعیین استانداردهای یکسان برای شرکت های وابسته خود مانند باشگاه ها فراهم کردند. آنها همچنین الگوهای خوبی برای المپیک سوئیس جهت فدراسیون های ملی با آمادگی کمتر فراهم کردند، که برخی از آنها در نگرش حفظ روش قدیمی انجام کار تثبیت شده بودند.

مشکلات پروژه

چهار مشکل اصلی که المپیک سوئیس در تحقق اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده ورزش سوئیس با آن مواجه بوده است:

• ایجاد تعهد تغییر

این پروژه چیزی فراتر از تغییر در ترازنامه بود - این یک تغییر در کل نگرش بخش ورزش نسبت به ثبات و کنترل به عنوان عوامل حیاتی در پرداخت بدهی مالی بود.

• غلبه بر فشارهای مالی

چند شرکت ملی سرمایه گذاری بدون تطبیق کامل نظام های مدیریت مالی خود به تلاش برای دریافت یارانه ادامه دادند.

• تطابق حساب ها از نظامی به نظام دیگر

نظام های موجود دارای کدهای مالی متفاوتی نسبت به کدهای مورد نیاز اصول عمومی حسابداری پذیرفته شده سوئیس بودند.

• تعمیم دسته بندی های بودجه

لازم بود شرایط دقیقی که فدراسیون های ملی برای درآمد و هزینه بکار می برند، شناسایی شود.

Table 4.15: Income statement of Swiss Gymnastics

In CHF	Accounts 2017	%	Budget 2017	%	Accounts 2016	%
OPERATING REVENUE	15,163,003	100	14,510,933	100	14,394,473	100
Grants received	8,000	0.1	15,000	0.1	28,825	0.2
• Of which earmarked	–	–	–	–	–	–
• Of which unearmarked	8,000	0.1	15,000	0.1	28,825	0.2
Public subsidies	2,293,442	15.1	1,889,460	13.0	2,262,378	15.7
Members' contributions	8,766,639	57.9	8,869,000		8,682,428	60.3
Income from deliveries and services	4,094,922	26.9	3,737,473	25.8	3,420,842	23.8
• Of which revenue from advertising	1,626,082	10.7	1,594,050	11.0	1,552,833	10.8
• Of which revenue from events	646,593	4.3	445,800	3.1	375,875	2.6
• Of which revenue from training and further training	974,578	6.4	1,076,523	7.4	895,837	6.2
• Of which revenue from merchandising/training documents	204,236	1.3	164,500	1.1	166,124	1.2
• Of which miscellaneous operating revenue	643,433	4.2	456,600	3.1	430,173	3.0
EXPENDITURE:						
Contributions and grants paid	4,746,323	31.3	4,686,409	32.2	4,528,835	30.0
Elite sport areas of expenditure	3,142,386	21.0	3,360,330	22.4	3,727,739	24.7
• Elite sport world/European championships	263,102	1.6	237,100	1.6	453,234	3.0
• Elite sport competitions	221,734	1.5	201,550	1.3	199,484	1.3
• Elite sport training	155,193	1.0	124,000	0.8	136,079	0.9
• Elite sport coaches/technicians	1,398,494	9.3	1,531,450	10.2	1,631,204	10.8
• Elite sport management	374,117	2.5	338,865	2.3	346,908	2.3
• Elite sport sports medicine	88,962	0.6	117,400	0.8	101,761	0.7
• Elite sport projects	667,784	4.5	809,965	5.4	859,069	5.7
Talented junior sport areas of expenditure	2,295,143	15.3	2,233,976	14.9	2,364,676	15.6
• Junior sport world/European championships	58,839	0.4	17,850	0.1	74,519	0.5
• Junior sport competitions	145,577	1.0	114,500	0.8	118,146	0.8
• Junior sport training	1,439,340	9.6	1,424,000	9.5	1,435,971	9.5
• Junior sport coaches/technicians	601,962	4.0	602,525	4.0	656,730	4.3
• Junior sport management	10,665	0.1	9,100	0.1	8,689	0.1
• Junior sport sports medicine	21,254	0.1	22,100	0.1	25,536	0.2
• Junior sport projects	17,506	0.1	43,901	0.3	45,085	0.3
Mass sport areas of expenditure	3,458,535	23.1	3,412,898	22.7	3,135,776	20.8

جدول ترجمه نشده است

• Competitions	342,782	2.3	359,930	2.4	327,749	2.2
• Training/courses	1,471,029	9.8	1,479,318	9.9	1,385,595	9.2
• Management	1,033,165	6.9	1,062,810	7.1	1,004,146	6.6
• Projects	611,559	4.1	510,840	3.4	418,286	2.8
Staff costs in contributions and grants paid	-4,149,741	-27.6	-4,320,795	-28.8	-4,699,356	31.1
Staff costs	6,925,322	46.2	7,022,973	46.8	7,302,437	48.3
• Salary costs	5,935,322	39.6	5,891,033	39.3	6,152,503	40.7
• Indemnification for volunteers/externals	129,460	0.9	138,230	0.9	114,660	0.8
• Insurance benefits	-203,595	-1.4	-155,000	-1.0	-114,872	-0.8
• Modification of provision for holidays and overtime	17,700	0.1	–	–	700	0.0
• Social insurance costs	912,170	6.1	1,000,000	6.7	1,008,664	6.7
• Other staff costs	133,191	0.9	148,710	1.0	140,782	0.9
Material costs	2,746,597	18.3	2,795,029	18.7	2,849,605	18.9
• Travel costs	166,408	1.1	210,120	1.4	174,626	1.2
• Entertainment expenses	98,989	0.7	132,800	0.9	131,980	0.9
• Promotional expenses	359,621	2.4	284,500	1.9	410,748	2.7
• Goods costs merchandising/training	138,245	0.9	99,000	0.7	103,147	0.7
• Federation publications	517,313	3.5	552,050	3.7	490,011	3.2
• Internet/hosting/web design	369,506	2.5	422,300	2.8	345,659	2.3
• Clothing	226,816	1.5	259,729	1.7	353,664	2.3
• Property and room expenses	130,569	0.9	113,315	0.8	122,226	0.8
• Management costs	411,183	2.7	412,415	2.7	360,683	2.4
• Property insurance, taxes, contributions	100,808	0.7	96,800	0.6	90,448	0.6
• Legal and consultancy fees	103,684	0.7	83,400	0.6	149,616	1.0
• Maintenance costs	89,149	0.6	99,200	0.7	94,494	0.6
• Leasing/rents	34,236	0.2	28,400	0.2	22,303	0.1
Depreciation	556,627	3.7	497,740	3.3	429,988	2.8
OPERATING EXPENSES	14,974,869	100	15,002,151	100	15,110,865	100
OPERATING RESULT	188,134	1.2	-491,218	-3.4	-716,392	-5.0
Financial result	75,342	0.5	32,800	0.2	-101,094	-0.7
Non-operating result	96,255	–	-1,000	–	99,238	–
Extraordinary result	-35,851	–	5,000	–	138,738	–
Result from big events/projects	-24,636	-0.2	–	–	-60,053	-0.4
Result before change in fund capital	299,244	1.6	-454,418	-3.1	-639,563	-6.1
Change in fund capital	83,817	0.6	80,000	0.4	84,418	0.6
ANNUAL RESULT	383,061		-374,418		-555,145	

جدول ترجمه نشده است



سوئیس در قایق رانی چهار نفره سبک وزن بازیهای المپیک ریو ۲۰۱۶ مدال طلا کسب کرد.

Table 4.16: Balance sheet of Swiss Gymnastics

	31.12.2017	%	31.12.2016	%
ASSETS				
Current assets	6,331,755	54.5	6,619,855	57.1
Available funds	4,950,789	42.6	4,948,155	42.7
Receivables from deliveries and services	589,615	5.1	697,498	6.0
Other short-term receivables	24,950	0.2	24,649	0.2
Reserves	171,493	1.5	236,170	2.0
Accrued income	594,908	5.1	713,383	6.2
Fixed assets	5,288,994	45.5	4,968,200	42.9
Financial assets	1,313,163	11.3	1,297,587	11.2
Tangible assets	3,079,940	26.5	3,153,310	27.2
Intangible assets	895,891	7.7	517,303	4.5
TOTAL ASSETS	11,620,749	100	11,588,055	100
LIABILITIES				
Short-term borrowed capital	1,694,783	14.6	2,021,333	17.4
Long-term borrowed capital	60,000	0.5	–	–
Total borrowed capital	1,754,783	15.1	2,021,333	17.4
Fund capital	2,708,610	23.3	2,792,427	24.1
Gefu – HH Bächli fund	67,626	0.6	71,412	0.6
Jubiläumshalle Magglingen fund	2,640,984	22.7	2,721,015	23.5
Total borrowed and fund capital	4,463,393	38.4	4,813,760	41.4
Organisation capital	7,157,356	61.6	6,774,295	58.5
Free capital	7,157,356	61.6	6,774,295	58.5
TOTAL LIABILITIES	11,620,749	100	11,588,055	100

جدول ترجمه نشده است

۱۶۷

نتیجه

هنجارهای مشترک استفاده می-کنند، همانطور که توسط سازمانهای غیر انتفاعی سوئیس استفاده می شود که عملی بودن و کاربرد سهل و آسان را ثابت و در عین حال به هماهنگی نظام های حسابداری و گزارشگری فدراسیون ملی کمک کرده اند. علاوه بر این، المپیک سوئیس ابزارهایی را توسعه داده و آموزش و پشتیبانی را برای اطمینان از اینکه همه فدراسیون های ملی می توانند هنجارهای جدید را به روشی روان پیاده نموده و آموزش و پشتیبانی ارائه داده است.

المپیک سوئیس موفق شد مشکلات مربوط به گزارش دهی را در میان فدراسیون-های ملی عضو خود مرتفع نموده و نظام گزارش-دهی آنها را اصلاح کند و به فشارها برای شفافیت بیشتر پاسخ دهد و در نتیجه بودجه آینده را برای جنبش ورزشی تأمین کند. فدراسیون-های ملی اکنون می توانند در یک محیط پایدارتر به فعالیت بپردازند، زیرا آنها به هنجارهای آشکار و شناخته شده متکی هستند. آنها از مجموعه استانداردی از