

## Voorkom financiële verrassingen

# De grote uitgaven: hoe gaat u ze betalen?

Als bestuurder, eigenaar of manager van een golfbaan wordt u af en toe geconfronteerd met grote uitgaven. Het kan het niet anders dan dat u zich dan afvraagt: Hoe gaan we dat betalen?



### Wat zijn grote uitgaven?

Allereerst zijn er natuurlijk de *initiële investeringen* in de golfaccommodatie: de grond, de aanleg van de golfbaan, het clubhuis/restaurant, de oefenfaciliteiten en alle bijkomende zaken zoals inrichting. Na het in gebruik nemen van de accommodatie kunnen er *uitbreidingsinvesteringen* plaatsvinden zoals extra holes, een par-3-baan, extra oefenfaciliteiten, mooier clubhuis, etc. Als een golfaccommodatie een bedrijf zou zijn, zouden uitbreidingen plaatsvinden omdat die de productiecapaciteit (mogelijkheid om geld te verdienen) verhogen. In de sportomgeving, waarin leden veelal bepalen wat er gebeurt, zijn dit vaak zogenoemde nice-to-have-investeringen, gewoon zaken om het voor de

bestaande golfers leuker te maken. Tot slot zijn er ook *vervangingsinvesteringen* nodig, investeringen om bestaande verouderde of niet meer functionerende zaken te vervangen.

### De golfbaan 'in stand' houden

Een gedeelte van deze vervangingsinvesteringen heeft betrekking op de aanleg van de golfbaan. Hoewel het (vooral fiscale) idee nog wel kan bestaan dat er op grond niet wordt afgeschreven, en er dus geen waarde-daling plaatsvindt, is het toch nodig om anders naar het productiemiddel golfbaan te kijken. Om uw verdien-capaciteit in stand te houden, moet u rekening houden met achteruitgang van elementen van uw golfbaan. Het meest voor de hand ligt hierbij te

### IDEALITER...

- zijn in de jaarlijkse exploitatiekosten alle kosten meegenomen, ook die van groot onderhoud en benodigde investeringen.
- zijn er geen grote fluctuaties in jaarlijkse fees van leden en greenfees omdat er op lange termijn inzicht is in de kosten.
- komen golfbaanmanagers/bestuurders niet voor onverwacht grote uitgaven te staan omdat die regelmatig worden besproken. En omdat de grootste uitgaven in de administratie zijn opgenomen.
- zijn grote uitgaven niet afhankelijk van ad hoc goedkeuring in een Algemene Ledenvergadering maar onderdeel van een weloverwogen investerings- en onderhoudsplan.
- worden grote uitgaven gefinancierd door te sparen (via overschotten, afschrijvingen en het vormen van voorzieningen) of door het aangaan van leningen die middels overschotten of afschrijvingen kunnen worden terugbetaald.

denken aan beregenings- en drainage-systemen, maar ook afslagplaatsen en greens hebben meer nodig dan regulier onderhoud om de kwaliteit (of verdien-capaciteit) in stand te houden. Naast de technische veroudering van de golfbaan kan er ook sprake zijn van economische veroudering; het kan immers zijn dat er (grote) veranderingen nodig om te voldoen aan de veranderende vraag van golfers. Bijvoorbeeld het aanpassen van de routing om kleinere lussen (golf-rondes van zes holes) te maken of het

meer toegankelijk maken voor golfers met een handicap 54-36. Of een zeer relevant maatschappelijk thema, het meer duurzaam (moeten) maken van de golfbaan en het onderhoud. Bij machines wordt wel van economische veroudering gesproken als er nieuwe beschikbaar zijn die het productieproces efficiënter (goedkoper) maken. Investeren in deze machines betekent dan wellicht een extra afschrijving (kostenpost) op de oude machines, maar ook een voordeel op de langere termijn. Dit is te vergelijken met investeringen in duurzaamheid; ook hier zal het vaak zo zijn dat de kosten voor de baten uitgaan. Duurzaamheid in onderhoud vraagt immers om een goede aanpak van de basis, zoals de bodem en het gras.

### Hoe betaalt u grote uitgaven?

In het ideale geval zijn investeringen in onze golfaccommodatie gefinancierd volgens de zogenaamde gouden balans- en gouden financieringsregel: de financieringsvorm is zoveel mogelijk afgestemd op de looptijd van de activa. En we kunnen leningen aflossen met geld dat 'gespaard' is door het afschrijven op investeringen. Waarschijnlijk wordt er niet afgeschreven op de golfbaan (grond en aanleg), met uitzondering van het beregenings- en drainagesysteem. Om toch rekening te houden met de kosten van het in stand houden van de golfbaan kunt u een onderhoudsbegroting opstellen voor dertig jaar. Jaarlijks kan op basis van deze begroting een bedrag (ten laste van

het resultaat) worden toegevoegd aan de onderhoudsvoorziening. Elk jaar kan worden bepaald welke kosten behoren tot het 'normale' onderhoud en welke kosten ten laste van de onderhoudsvoorziening komen. Tevens kan elk jaar worden bekeken of de onderbouw van de voorziening nog aanpassing behoeft, waarbij zowel naar de technische als de economische veroudering wordt gekeken. In de jaarlijkse begroting (exploitatie) worden zo de meeste grote toekomstige uitgaven al meegenomen. Als er daarnaast nog een beoordeling plaatsvindt van betaalbaarheid/financierbaarheid van nodige of gewenste uitbreidingsinvesteringen is het ideale plaatje rond.



- Diverse factoren kunnen een rol spelen bij de beslissing greens te vervangen: accumulatie van de lagen aan de oppervlakte van de originele constructie, de wens om over te stappen naar nieuwe grassen of uit architectonisch oogpunt.
- Bunkerdrainagebuizen worden doorgaans vervangen als het het zand vervangen wordt. Als de machines er toch zijn voor het zand kunnen die ook de pijpen in één moeite door vervangen.
- Als er nieuwe, betere grassen op de markt komen, kan het verstandig zijn de oude te vervangen.
- Bij paden wordt er van uit gegaan dat er voortdurend onderhoud nodig is vanaf 1 à 2 jaar na de aanleg.

Bron: <http://asgca.org/images/stories/publications/qa-life-cycle.pdf>