

# Kapitaalsinvesteringen

Vóórzien van de juiste informatie zal de meerderheid van de clubleden instemmen met kostbare verbeteringen



We hebben de laatste tien jaar een belangrijke groei meegemaakt, ondanks het feit dat de aanleg van nieuwe banen op dit moment even in een dipje zit. In de USA is sinds het begin van de 90er jaren het aantal openbare banen met bijna 50% toegenomen. Op veel van deze nieuwe banen zien we een uitstekende grasmat en een goed doordachte lay-out. Zo goed zelfs dat besloten banen in de directe omgeving gedwongen worden tot nieuwe investeringen om de concurrentie te kunnen blijven aangaan. Die investeringen moeten eerst wel tegenover de leden worden verdedigd. Daarbij is het belangrijk dat er goed naar de leden wordt geluisterd en dat er een realistisch budget wordt opgesteld met een passend financieel plan en dat er een gedetailleerde tekening van de baanarchitect wordt overlegd.

Auteur: Andrew Acker

Één van de beste manieren om de algemene opinie van de leden te meten is het instellen van een enquête. De vragen dienen zo te zijn samengesteld dat iedereen zijn of haar waardering kan toekennen aan afzonderlijke onderdelen van de baan, zoals de kwaliteit van de bunkers, de conditie van de greens, tees en fairways en de algemene appreciatie van de baan in haar geheel. Desgewenst kunnen er in de enquête ook vragen worden opgenomen over de onderhoudsfaciliteiten en het beregeningssysteem. Het is belangrijk dat er duidelijk wordt aangegeven welke kapitaalsinvesteringen het meest dringend zijn. Om een aantal redenen kan een enquête onder de leden het best worden uitgevoerd door een onafhankelijke derde. Niet alleen komt dat de geloofwaardigheid en objectiviteit ten goede, maar ook heeft een buitenstaander niet zoveel last van allerlei 'politieke' meningsverschillen binnen de gemeenschap van de leden. Ook kan een derde partij uit eerdere door hem of haar uitgevoerde onderzoeken bij andere clubs beschikken over een groot aantal gegevens die goed van pas kunnen komen.

Vaak wordt de taak van het ontwikkelen van een realistisch budget voor grote investeringen toebedeeld aan een planningscomité. Het is goed als er onder de leden van dit comité mensen zijn uit de baancommissie of die hierin plaats hebben gehad en bestuursleden om zo een zo breed

mogelijke vertegenwoordiging van de leden te garanderen. Voor de technische expertise bestaat het comité ook uit de professionele staf van de club en van buiten, zoals de baanarchitect, een regionale agronoom of een specialist op het gebied van beregeningsinstallaties.

Vaststellen van de staat van de golfbaan is de eerste taak van het planningscomité. De gehele infrastructuur vormt een basis voor het masterplan dat later door een baanarchitect kan worden ontwikkeld. Het comité stelt een begroting op en werkt aan het opbouwen van het benodigde budget dat voor de club haalbaar is. Als het budget eenmaal op reële basis is vastgesteld komt de volgende cruciale stap: het bepalen welke financiële opties uitvoerbaar zijn. De meest gebruikte methodes om grote projecten te financieren zijn:

1. Omslag van de financieringskosten op maandbasis
2. Bijdrage met recht op terugbetaling
3. Bijdrage die eenmalig wordt geïnd en niet wordt terugbetaald.

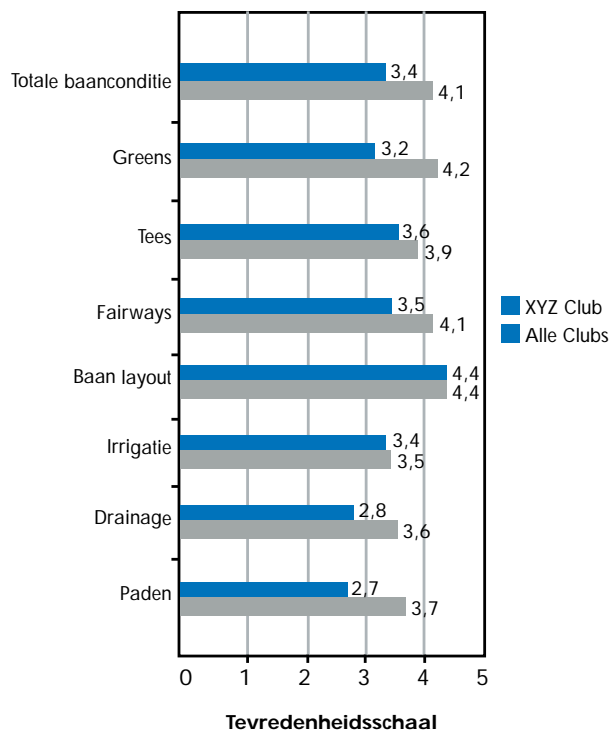
De omslag van de financieringskosten op maandbasis is een eenvoudige methode om extra inkomsten te genereren voor dekking van de kosten van een lening met een looptijd van een aantal jaren. Het voordeel voor de leden is dat zij meestal de voorkeur geven aan een lage maandelijkse bijdrage in plaats van een groot

bedrag ineens. Als een lid het lidmaatschap opzegt dan zal hij of zij niet verder aan het project hoeven meebetalen. Het nadeel van deze methode is dat de club wordt opgezadeld met een schuld. Als een groot aantal leden opzegt blijft de club achter met een onaanvaardbaar financieel risico. Als bijvoorbeeld club XYZ voor een groot project een lening afsluit van € 1.000.000,- met een rentepercentage van 6% over een periode van tien jaar, dan zullen de maandelijkse cumulatieve kosten op 13,32% uitkomen. De club moet maandelijks een bedrag van € 11.102,- afdragen. Met 400 leden komt dit per lid uit op maandelijks € 27,76.

Een bijdrage met recht op terugbetaling vereist een éénmalige storting per lid voordat het project van start gaat. Er wordt overeengekomen dat het recht op terugbetaling bij beëindiging van het lidmaatschap een bepaalde periode geldig blijft. Het voordeel van deze methode voor de club is dat er direct kan worden beschikt over de nodige middelen en voor de leden dat ze worden aangemoedigd om mee te doen en bij de club te blijven. Dat de leden ieder eenmalig een vrij grote som geld moeten inbrengen geldt weer als een nadeel.

Als bijvoorbeeld elk lid van club XYZ voor het voorgestelde project € 5.000,- moet bijdragen met een afschrijving van 10% per jaar, dan zou een lid bij opzegging van het lidmaatschap na vijf

**Tabel 1**  
**Tevredenheidsonderzoek voor club XYZ**  
 Onderzoeksresultaten voor club XYZ die de behoefte aan significante kapitaal verbeteringen aanduidt om lidmaatschapstevredenheid te herstellen.  
 Tevredenheidsschaal: 1-zeer ontevreden, 3-neutraal, 5-zeer tevreden



jaar nog recht hebben op terugbetaling van 50% van de inleg. Een eenmalige bijdrage zonder recht op terugbetaling vereist van elk lid een voorschot ter hoogte van de totale geschatte kosten van het project, omgeslagen over het aantal leden. Voor de club heeft dit het voordeel dat de totale kosten direct worden afgedekt zonder dat de financiële gezondheid van de club in gevaar komt. Voor de leden geldt het nadeel dat ze haast wel gedwongen zijn om gedurende de hele afschrijvingsperiode van het project lid te moeten blijven en dat ze in één keer een vrij groot bedrag kwijt zijn. In sommige gevallen heeft een club een regeling waarbij een gedeelte van de maandelijkse of jaarlijkse contributie opzij wordt gezet ter dekking van toekomstige projecten. Dit heeft het duidelijke voordeel dat een club die zich dit kan permitteren beschikt over een bron voor de dekking van onvoorziene uitgaven. Hiervoor is wel een hogere contributie nodig en dit kan, vooral in economisch mindere tijden, een reden zijn dat potentiële nieuwe leden worden afgeschrikt. Het blijft een afweging! Een belangrijk detail bij de bepaling van de te

volgen financieringsmethode is welke groep leden het meest moet bijdragen. Als het project wordt uitgevoerd teneinde de baan aantrekkelijker te maken dan is het duidelijk dat de spelers die er het meest van profiteren ook het meest bijdragen. Het kan zijn dat een club een regeling heeft waarbij leden een meer 'sociaal' lidmaatschap kunnen aangaan met een beperking van het aantal te spelen rondes. Het is niet meer dan billijk dat deze leden naar verhouding ook minder bijdragen in de kosten van het project. Ook kunnen leden met algemeen bepaalde voorrechten worden ontzien. Ontwikkelen van een Master Plan is slechts één stap op weg naar het realiseren van het project. De andere belangrijke stappen zijn het vaststellen in hoeverre de leden bereid zijn om het project te dragen, ontwikkelen van een realistisch budget en instellen van een acceptabel financieringsplan. In een tijd waarin openbare golfbanen steeds meer aan kwaliteit winnen en soms beter zijn dan dichtbij gelegen clubbanen is het niet moeilijk om in te zien dat men bij de les moet blijven. Niet voor niets heeft een recent onderzoek aangetoond dat een goed onderhouden baan met een zeer hoge kwaliteit nog steeds de voornaamste reden is om lid te worden van een club. Andrew Acker is consultant van de McMahon Group in St. Louis, Missouri USA. Hij assisteert clubs bij het organiseren van grote investeringen.

Dit artikel is overgenomen uit USGA Greensection record, september - oktober 2004

**Tabel 2**  
**Ondersteuning van baanverbeteringen voor Club XYZ**  
 Onderzoeksresultaten voor Club XYZ laten lidmaatschapsondersteuning zien voor meerdere kapitaalverbeteringen.

