

# ***BUDSJETTERING OG ØKONOMISTYRING***

*Jan-Inge Klubben, Fagdag 2019*

# UNIKE OPPLEVELSER

## Fana Golfklubb byr på noe unikt

- Vakker og sentral beliggenhet
- Profileringsmuligheter for en beslutningstakere med kjøpekraft
- Aktiviteter i kombinasjon med relasjonsbygging, møter/seminarer/ servering/naturopplevelser
- I hjertet av Fana, 7 minutter fra flyplassen og 12 minutter fra sentrum
- Opplevelser få kan kopiere!

## Golf er for alle

- Vi tilrettelegger aktiviteter for alle aldersgrupper og alle ferdighetsnivåer



# FANA GK

- Etablert 1988 / 2003
- Et av Bergens største idrettslag
- Egen bane, egen shop, ansatt pro
- Utvidet kiosktilbud
  
- Nøkkeltall 2019
  - 1732 medlemmer (+2%)
  - Est. omsetning kr 15 millioner (+15%)
  - Est. resultat kr 1,4 mill
  
- Utviklingstrekk 2017-2019
  - Økt inntektene med 36% (fra 11 til 15 mill)
  - Bedret resultat med 2,6 mill
  - Økt medlemstilgang
  - Bedret medlemstilfredshet



# FRA FINANS TIL IDRETT

- Siviløkonom, MBA, Autorisert Finansanalytiker
- Bakgrunn fra EY (2 år) og DNB Markets (19 år)
- Medlem i Fana GK siden starten i 2003
- I Juniorkomiteén FGK 2012-2017 (leder fra 2014)
- Medlem i NGFs Faggruppe Turnering siden 2014
- Ansatt som DL i Fana GK oktober 2017
- Styremedlem i GAF fra 2019
  
- Hovedfokus i mine to år
  - Kostnadsreduksjoner, herunder nedbemanning
  - Økning av inntekter på alle områder
  - Etablert rapporteringsrutiner på alle nivåer
  - Tydelige prioriteringer (bane), og økte kvalitetskrav
  - Prosjektstyring – gode beslutningsunderlag
  - Kommunikasjon med medlemmer og styret



# TRENGER VI BUDSJETT?

## Derfor sluttet de å bruke budsjetter

IT-konsulentselskapet Miles har aldri hatt kvantitative mål eller budsjetter. Nå fronter en rekke store selskaper det som kalles en stille revolusjon innen virksomhetsstyring: Budsjettenes begravelse.

**MATHIAS KLINGENBERG**  
(E24) Publisert: 20:47 - 21.10.2014

- Som leder gjennom 20 år h

### Budsjett bør bort!

Publisert 31. august 2016



**Lasse Berg**

Prosjektleder hos Sykehusbygg

#### Budsjett bør bort

Det starter gjerne i disse dager, det årlige budsjett til side og ledergruppen reiser på budsjettseminar. Virksomheten utarbeide en detaljert plan for inntil minste konto, ansatt og pr. måned for hele 2017. Virksomheten på?



## Jotun tjener milliard - uten budsjetter



Foto: Sara Johannessen / SCANPIX.

- Det er nok seks år siden styret sist så noe budsjett, sier Jotun-sjefen

NYHETER

# ***HVORFOR IKKE BUDSJETT?***

Verden er i dag mindre planbar og forutsigbar, den endres raskere.

*Bjarte Bogsnes, Statoil/BBRT*

Budsjetter er konserverende. De hindrer oss i å handle i tide, og kan føre til feile beslutninger.

*Lars Erik Berg, Sykehusbygg*

“Budgeting consumes up to 30 per cent of management’s time.”

*Jack Welch, GE*

... Og budsjett har vi sluttet med. Mange bedrifter har store avdelinger som bare sitter og budsjetterer. De sender tall opp og ned i organisasjonen, før de legges fram for et eller annet styre så de kan ha noe å snakke om. Nei det e’ bærre toill! Tallonani!....

*Odd Reitan, kolonialmajor*

# LOVMAL FOR GOLFKLUBBER

## §12 (4)



På årsmøtet skal det fastsettes et budsjett som inneholder alle hovedposter i resultatregnskapet. Regnskap og budsjett for klubb som er organisert med grupper/avdelinger, skal også omfatte regnskapene og budsjettene for gruppene/avdelingene. Budsjettet skal være realistisk, og resultatet skal ikke vise underskudd med mindre det dekkes av positiv egenkapital. Det vedtatte budsjettet bør fremkomme i en egen kolonne når årsregnskapet fremlegges.

# ***BUSJETTPROSESSEN ER VERDIFULL***

“Plans are worthless, but planning is everything.”

*Dwight Eisenhower*



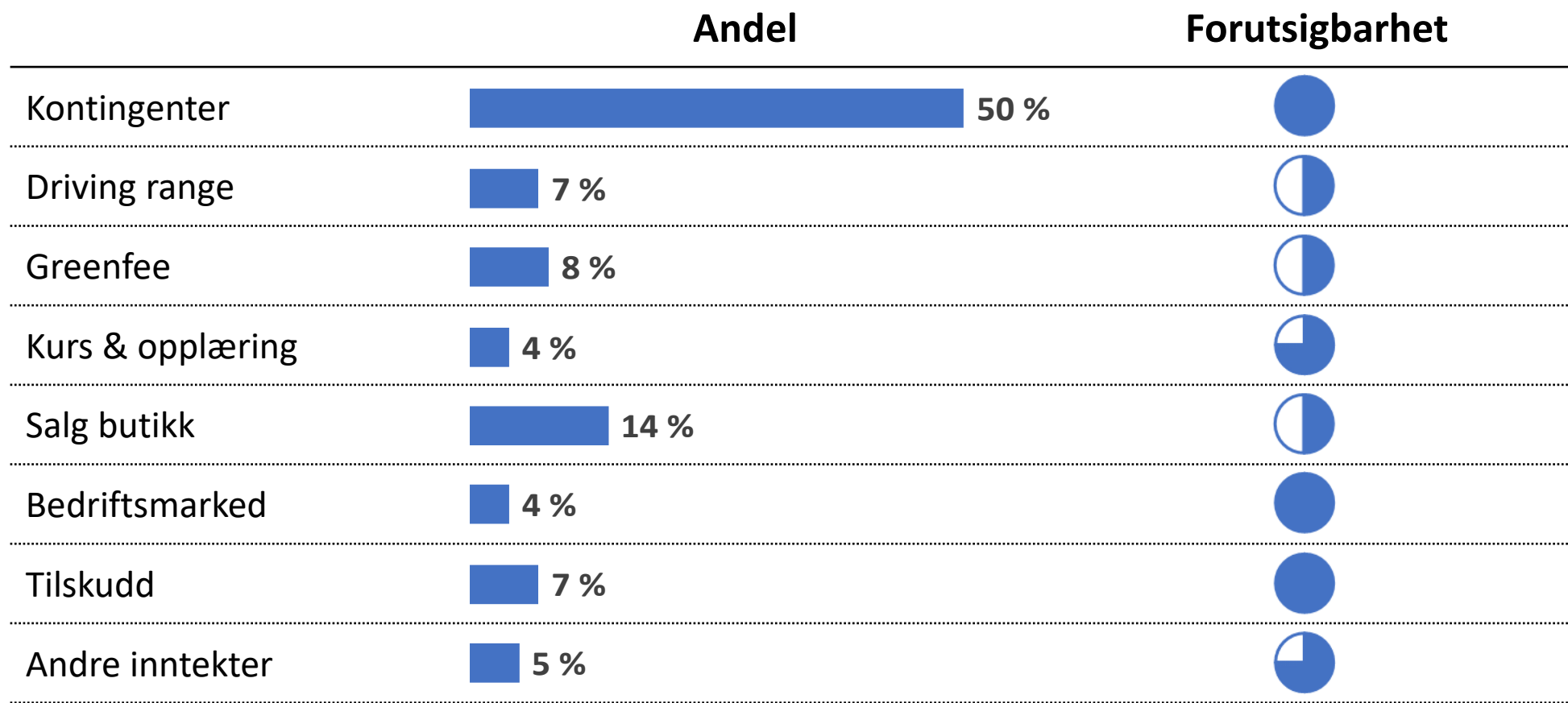
# HVA ER ET BUDSJETT?

*Et budsjett er en oppstilling av fremtidige inntekter og kostnader, innenfor et begrenset tidsperspektiv - altså et forventet regnskap for kommende periode.*

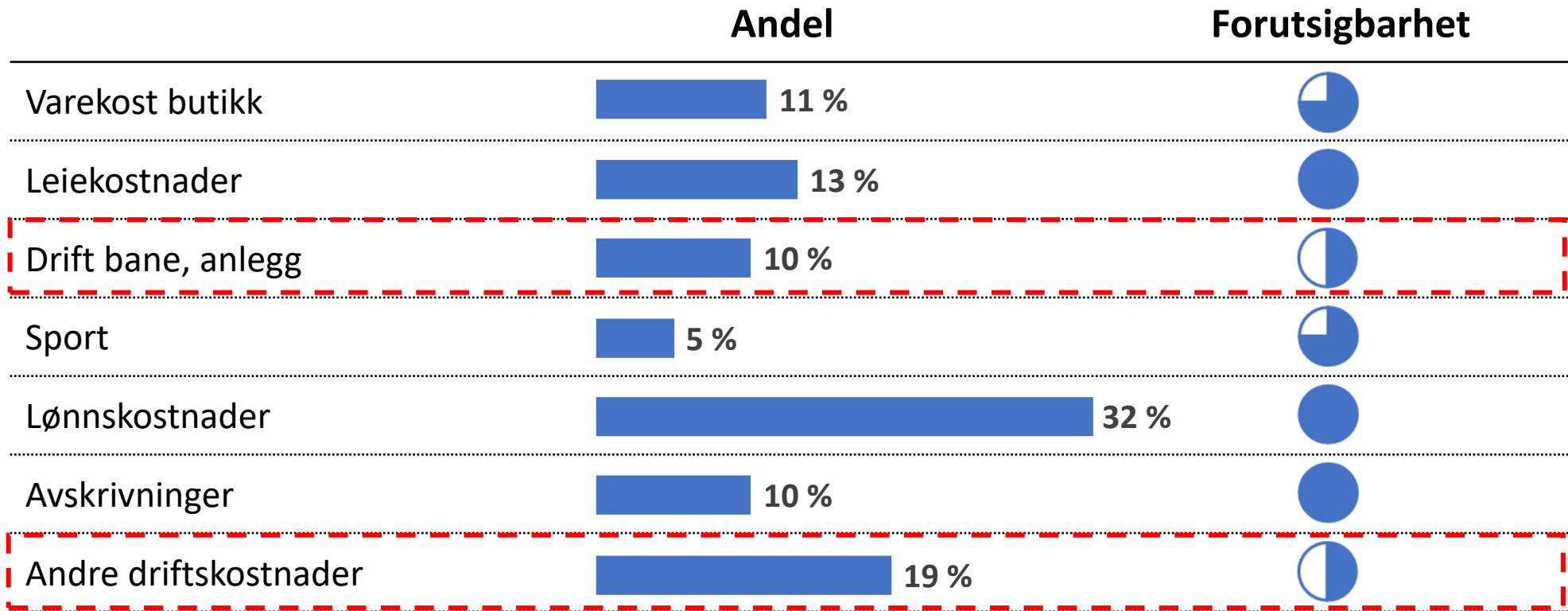
Tre forskjellige utgangspunkt:



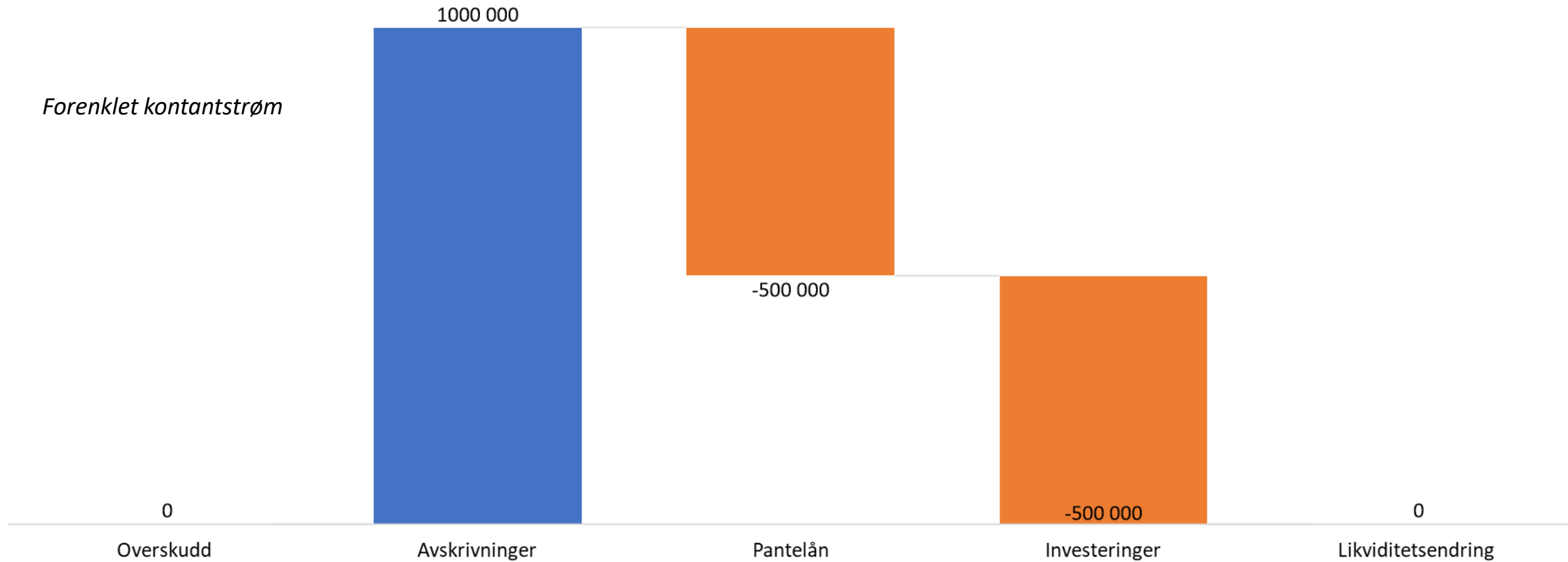
# GOD FORUTSIGBARHET PÅ INNTEKTER



# FÅ KOSTNADER SOM ER SVÆRT USIKRE



# TRENGER ET IDRETTSLAG Å TJENE PENGER?



# RAPPORTERING

## Årsmøtet

- Årsrapport med resultat og balanse
- Presentasjon for årsmøtet

## Styret

- Resultat på månedlig basis
- Perioderesultat mot periodisert budsjett
- Status likviditet

# PERIODISERING AV BUDSJETT

	Årsbudsjett	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des
<b>Inntekter</b>													
Kontingenter	7 000 000	3 185 000	0	3 457 000	143 000	115 000	50 000	0	50 000	0	0	0	0
Drivingrange	1 000 000	5 839	5 243	876	196 943	213 518	89 471	128 061	145 131	95 723	53 773	50 940	14 481
Green fee	1 100 000	0	263	263	55 811	290 365	202 954	203 324	196 202	114 922	32 609	2 761	526
Kurs og instruksjon	600 000	16 650	3 000	28 500	160 000	100 107	145 098	22 779	26 528	13 417	8 449	15 409	60 064
Salg butikk	2 000 000	9 285	10 055	100 894	130 828	440 672	360 144	278 832	253 156	219 338	110 495	60 235	26 065
Bedriftsmarked	600 000	272 500	23 225	107 000	0	0	72 275	0	40 000	0	85 000	0	0
Tilskudd, offentlig	1 000 000	0	0	15 000	0	80 000	200 000	0	65 000	59 000	0	25 000	556 000
Andre inntekter	700 000	17 350	7 836	15 263	141 165	112 237	132 176	57 113	40 702	22 976	40 186	25 493	87 506
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>14 000 000</b>	<b>3 506 624</b>	<b>49 622</b>	<b>3 724 796</b>	<b>827 747</b>	<b>1 351 899</b>	<b>1 252 118</b>	<b>690 108</b>	<b>816 718</b>	<b>525 375</b>	<b>330 512</b>	<b>179 838</b>	<b>744 643</b>
Varekost butikk	1 400 000	6 499	7 039	70 626	91 580	308 471	252 101	195 182	177 209	153 536	77 346	42 165	18 246
Leiekostnader	1 630 000	59 167	59 167	59 167	59 167	979 167	59 167	59 167	59 167	59 167	59 167	59 167	59 167
Drift bane, anlegg	1 300 000	19 610	21 668	85 208	502 758	57 080	150 534	124 513	73 507	87 867	27 919	49 656	99 679
Sport	700 000	5 000	27 953	-37 979	97 491	79 299	149 914	116 431	58 970	103 691	15 897	23 974	59 361
Lønnskostnader	4 150 000	317 024	315 000	330 750	333 900	370 975	94 025	435 496	452 881	413 331	388 531	372 231	325 856
Avskrivninger	1 300 000	108 333	108 333	108 333	108 333	108 333	108 333	108 333	108 333	108 333	108 333	108 333	108 333
Andre driftskostnader	2 500 000	189 439	164 071	595 832	187 728	189 136	135 969	108 813	324 203	137 196	161 791	190 204	115 618
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>12 980 000</b>	<b>705 073</b>	<b>703 231</b>	<b>1 211 937</b>	<b>1 380 957</b>	<b>2 092 460</b>	<b>950 044</b>	<b>1 147 935</b>	<b>1 254 269</b>	<b>1 063 121</b>	<b>838 984</b>	<b>845 729</b>	<b>786 261</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>1 020 000</b>	<b>2 801 551</b>	<b>-653 609</b>	<b>2 512 859</b>	<b>-553 210</b>	<b>-740 561</b>	<b>302 075</b>	<b>-457 827</b>	<b>-437 551</b>	<b>-537 746</b>	<b>-508 472</b>	<b>-665 891</b>	<b>-41 618</b>
Rentekostnader	260 000	21 667	21 667	21 667	21 667	21 667	21 667	21 667	21 667	21 667	21 667	21 667	21 667
<b>ORDINÆRT RESULTAT</b>	<b>760 000</b>	<b>2 779 884</b>	<b>-675 276</b>	<b>2 491 193</b>	<b>-574 877</b>	<b>-762 228</b>	<b>280 408</b>	<b>-479 493</b>	<b>-459 218</b>	<b>-559 412</b>	<b>-530 139</b>	<b>-687 558</b>	<b>-63 285</b>

Tallene er ikke reelle

# RESULTATREGNSKAP ORKLA, 2018

Beløp i mill. NOK	Note	2018	2017
<b>RESULTATREGNSKAP</b>			
Salgsinntekter	7, 9	40 629	39 324
Andre driftsinntekter	7, 9	208	237
<b>Driftsinntekter</b>	7, 9	40 837	39 561
Varekostnader	10	(20 348)	(19 718)
Lønnskostnader	11, 12	(7 734)	(7 567)
Andre driftskostnader	13	(6 764)	(6 457)
Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger	7, 19, 20	(1 214)	(1 184)
<b>Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)</b>	7	4 777	4 635
Andre inntekter og kostnader	7, 14	(482)	(201)
<b>Driftsresultat</b>	7	4 295	4 434
Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6	264	313
Renteinntekter	15	24	90
Rentekostnader	15	(183)	(239)
Andre finansinntekter	15	7	76
Andre finanskostnader	15	(49)	(103)
<b>Resultat før skattekostnad</b>		4 358	4 571
Skattekostnad	16	(1 004)	(980)
<b>Resultat etter skattekostnad fra videreført virksomhet</b>		3 354	3 591
Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet	38	-	5 066
<b>Årsresultat</b>		3 354	8 657
Minoritetenes andel av årsresultat	33	82	75
<b>Majoritetens andel av årsresultat</b>		3 272	8 582

2 inntektslinjer  
4-5 kostnadslinjer

# RESULTATREGNSKAP EQUINOR, 2018

CONSOLIDATED STATEMENT OF INCOME				
(in USD million)	Note	2018	Full year	
			2017	2016
Revenues	3, 27	78,555	60,971	45,688
Net income/(loss) from equity accounted investments	12	291	188	(119)
Other income	4	746	27	304
<b>Total revenues and other income</b>	<b>3</b>	<b>79,593</b>	<b>61,187</b>	<b>45,873</b>
Purchases [net of inventory variation]		(38,516)	(28,212)	(21,505)
Operating expenses		(9,528)	(8,763)	(9,025)
Selling, general and administrative expenses		(758)	(738)	(762)
Depreciation, amortisation and net impairment losses	10, 11	(9,249)	(8,644)	(11,550)
Exploration expenses	11	(1,405)	(1,059)	(2,952)
<b>Net operating income/(loss)</b>	<b>3</b>	<b>20,137</b>	<b>13,771</b>	<b>80</b>
Net financial items	8	(1,263)	(351)	(258)
<b>Income/(loss) before tax</b>		<b>18,874</b>	<b>13,420</b>	<b>(178)</b>
Income tax	9	(11,335)	(8,822)	(2,724)
<b>Net income/(loss)</b>		<b>7,538</b>	<b>4,598</b>	<b>(2,902)</b>

3 inntektslinjer  
5 kostnadslinjer



# RESULTATREGNSKAP FANA GK, 2016

Side 1:

Regnskap 2016				
Beskrivelse	Regnskap 2014 Beløp	Regnskap 2015 Beløp	Budsjett 2016 Beløp	Regnskap 2016 Beløp
<b>INNETEKTER</b>				
Medlemskontingenter	5 285 462	5 542 525	5 575 000	5 525 800
Dugnadsavgift	286 800	279 150	280 000	224 400
Offentlige tilskudd / Rks	1 317 549	1 346 451	840 000	975 400
Turnering & arrangementsinntekter	422 501	339 530	450 000	306 192
Instruksjon & opplæring	671 190	480 783	995 000	517 621
Green Fee-inntekter	846 300	774 225	750 000	682 089
Driving Range-inntekter	686 761	622 454	615 000	654 056
Simulator	14 320	0	0	0
Inntekter klubbhus/Rest./shop/trallerom	14 440	1 406 181	2 056 000	1 787 874
Sponsor- og markedsinntekter	852 190	601 341	700 000	414 278
Annonseinntekter/egenandel	5 000	0	0	153 720
Albatross snack – inkl. kaffe & brus	605	300	0	0
Diverse inntekter	390 469	629 476	510 000	1 896 672
<b>Sum Driftsinntekter</b>	<b>10 793 587</b>	<b>12 022 416</b>	<b>12 771 000</b>	<b>13 138 102</b>
<b>KOSTNADER</b>				
<b>Aktivitet, turnering, sponsor, arrangement</b>				
Turneringer / Arrangementer	323 820	381 893	500 000	621 765
Trening /instruksjon / utstyr / shop	21 236	1 033 345	1 415 000	1 507 840
Andre klubbrelaterte kostn./ Rks	44 736	43 187	0	0
Klubbarrangement	11 477	27 600	40 000	28 429
VTG kostnader materiell / Pro	26 789	23 473	60 000	46 420
Sponsor og markeds kostnader	0	0	65 000	17 000
Premier	36 092	124 226	75 000	117 550
Driving Range	19 042	21 092	40 000	15 876
<b>Sum</b>	<b>483 192</b>	<b>1 654 816</b>	<b>2 195 000</b>	<b>2 354 880</b>
<b>Lønn, personalkostnader, administrasjon</b>				
Personal kostnader (note 2)	4 493 296	3 796 663	4 370 000	4 297 116
Administrasjonskostnader	383 701	730 587	474 000	864 155
Div tjenester /arbeidskraft	0	0	0	0
Informasjonskostnader IT	131 341	154 518	225 000	217 772
Markedsføringskostnader	11 189	130 341	120 000	5 072
Forsikringer	109 660	111 112	100 000	93 536
Revisjon(note 6)	82 488	102 450	70 000	178 432
Kontingent NGF	522 606	531 622	540 000	550 405
Norsk golf	0	0	0	0
Tap på fordringer (note 5)	50 004	150 004	70 000	69 998
Andre adm.kostnader /Kontingenter	22 000	31 221	30 000	27 069
Refusjon MVA				
<b>Sum</b>	<b>5 806 285</b>	<b>5 738 518</b>	<b>5 999 000</b>	<b>6 303 555</b>

Side 2:

Avskr. på varige driftsmidler (note 8)	1 232 265	1 246 452	1 250 000	1 325 179
<b>Klubbhus, bane</b>				
Drift & Vedl. Klubbhus / Driftsbygg	348 470	384 432	465 000	351 576
Drift bane	765 023	790 513	910 000	744 673
Leasing kostnader	808 345	770 852	735 000	669 925
Baneleie (note 3)	828 483	858 760	870 000	867 171
<b>Sum drift</b>	<b>2 750 321</b>	<b>2 804 557</b>	<b>2 980 000</b>	<b>2 633 345</b>
<b>Sum driftsutgifter</b>	<b>10 272 063</b>	<b>11 444 343</b>	<b>12 424 000</b>	<b>12 616 959</b>
<b>Driftsunderskudd/Overskudd</b>	<b>521 524</b>	<b>578 073</b>	<b>347 000</b>	<b>521 143</b>
<b>Finans</b>				
Finansinntekter	24 132	14 338	8 500	26 683
Finanskostnader (note 7)	-445 728	-385 089	-300 000	-343 320
<b>Sum Finans</b>	<b>-421 596</b>	<b>-370 751</b>	<b>-291 500</b>	<b>-316 637</b>
<b>Resultat etter finans</b>	<b>99 928</b>	<b>207 322</b>	<b>55 500</b>	<b>204 506</b>
<b>Ekstra ordinære poster</b>				
Ekstra ord poster – seksjon k.hus		1 654 881		
Kompensasjon vegvesenet		600 000		
<b>OVERSKUDD/UNDERSKUDD (note 10)</b>	<b>99 928</b>	<b>2 462 203</b>	<b>55 500</b>	<b>204 506</b>

13 inntektslinjer  
24 kostnadslinjer

# RESULTATREGNSKAP FANA GK, 2018

DRIFTSINNEKTER OG DRIFTSKOSTNADER	Note	2018	2017
Medlemskontingenter		6 332 894	5 925 625
Driving range		724 381	767 513
Green fee		836 569	726 299
Kurs instruksjon, opplæring		584 087	340 616
Salg butikk		1 869 415	1 572 493
Bedriftsmarked		442 339	450 660
Tilskudd, offentlig		935 805	861 639
Andre inntekter		1 283 832	599 379
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>13 009 323</b>	<b>11 244 223</b>
Varekost butikk		1 459 274	1 345 389
Leiekostnader	2	1 574 161	1 800 054
Drift bane, anlegg		631 603	693 848
Sport		573 984	646 549
Lønnskostnad	1	4 307 574	4 619 813
Avskrivninger	6	1 343 317	1 331 500
Annen driftskostnad	1, 4	2 448 842	1 736 931
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>12 338 754</b>	<b>12 174 084</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>670 568</b>	<b>-929 861</b>
<b>FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER</b>			
Annen finansinntekt		30 875	7 442
Annen rentekostnad	5	285 931	333 184
<b>Resultat av finansposter</b>		<b>-255 056</b>	<b>-325 742</b>
Ordinært resultat før skattekostnad		415 513	-1 255 603
<b>Ordinært resultat</b>		<b>415 513</b>	<b>-1 255 603</b>

8 inntektslinjer  
7 kostnadslinjer

# RESULTATREGNSKAP LOSBY GK, 2018

## LOSBY GOLFKLUBB - ÅRSREGNSKAP 2018

Resultatregnskap	Note	2018	2017	Budsjett 2018
<b>Driftsinntekter og driftskostnader</b>				
Salgsinntekt	2	5 380 040	5 435 520	5 500 000
Medlemskontigenter		14 634 355	14 163 126	14 300 000
Andre inntekter	2	4 428 902	4 836 142	4 460 000
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>24 443 297</b>	<b>24 434 788</b>	<b>24 260 000</b>
<b>Driftskostnader</b>				
Varekostnad		2 044 095	1 732 692	1 950 000
Baneleie		14 750 000	14 532 000	14 750 000
Avskrivning på varige driftsmidler	6	209 738	200 229	200 000
Lønnskostnad	1, 5	2 827 945	3 110 398	3 300 000
Annen driftskostnad	3	3 556 470	3 894 266	3 558 700
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>23 388 248</b>	<b>23 469 585</b>	<b>23 758 700</b>
<b>Resultat før finansposter</b>		<b>1 055 049</b>	<b>965 203</b>	<b>501 300</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>				
Finansinntekter		2 647	2 829	0
Finanskostnader		58 769	69 542	70 000
<b>Resultat av finansposter</b>		<b>-56 122</b>	<b>-66 713</b>	<b>-70 000</b>
Ordinært resultat før skattekostnad		998 927	898 490	431 300
Skattekostnad på ordinært resultat	7	0	0	0
<b>Årsresultat</b>		<b>998 927</b>	<b>898 490</b>	<b>431 300</b>
<b>Årsresultat</b>		<b>998 927</b>	<b>898 490</b>	<b>0</b>
<b>Overføringer</b>				
Avsatt til annen egenkapital		998 927	898 490	0
<b>Sum overføringer</b>		<b>998 927</b>	<b>898 490</b>	<b>0</b>

3 inntektslinjer  
6 kostnadslinjer

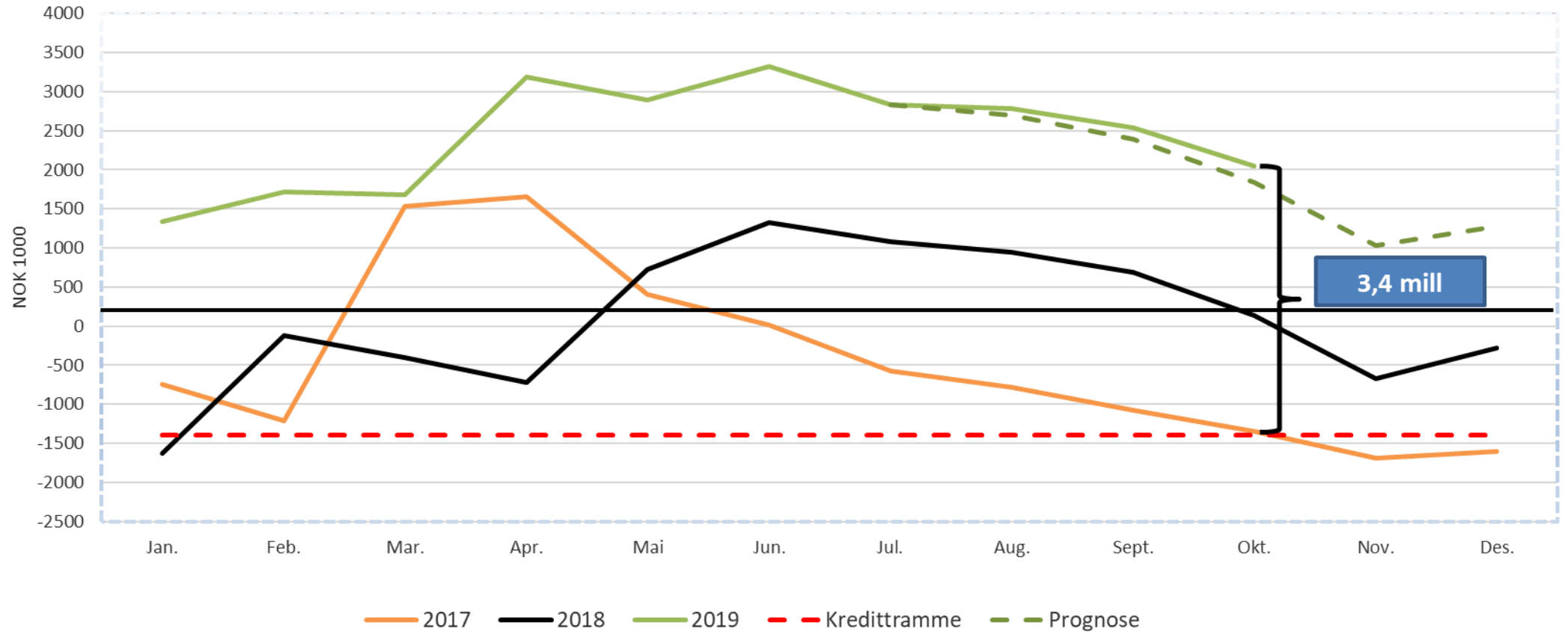
+ noter

### Note 2 Salgsinntekt og Andre inntekter

	2018	2017
<b>Salgsinntekt</b>		
Inntekter Proshop	2 447 115	2 278 343
Inntekter Range	678 327	759 419
Inntekter trening	928 805	1 053 778
Inntekter simulator	1 293 627	1 335 733
Andre inntekter	32 168	8 247
<b>Sum salgsinntekt</b>	<b>5 380 040</b>	<b>5 435 520</b>
<b>Andre inntekter</b>		
Greenfee	1 453 695	1 618 966
Samarbeidsavtaler	1 480 347	1 664 235
MVA kompensasjon	1 080 369	956 319
Grasrot	125 365	113 079
Andre inntekter	289 076	483 543
<b>Sum andre driftsinntekter</b>	<b>4 428 902</b>	<b>4 836 142</b>

# LIKVIDITETSSTYRING ER KREVENDE

Tilgjengelig likviditet



***TAKK FOR MEG***





Fana Golfklubb