



De zoektocht naar effectiviteit en efficiëntie

Een vergelijking om van te leren

Vorig jaar heb ik in de zomer en herfst vijftien weken stage gelopen op Loch Lomond Golf Club in Schotland. Afgelopen winter en voorjaar was het tijd voor een stage van eveneens vijftien weken in Nederland. Beide stages maakten deel uit van mijn studie Tuin- & Landschapsmanagement aan de HAS Den Bosch. Aan de hand van gesprekken met Gerard van der Werf (Bedrijfsleider Golf van Heijmans Sport & Groen) en met hulp van stagedocent Toine Hattink besloot ik stage te lopen bij het golfbaanonderhoudsbedrijf van Heijmans Sport & Groen.

Auteur: Niels Dokkuma

Voordat ik mijn studie begon, heb ik drie jaar gewerkt als greenkeeper. Daarom leek een stage bij Heijmans Sport & Groen mij een mooie mogelijkheid inzicht te krijgen in het professioneel managen van het onderhoud en het beheer van golfbanen. Ook kon ik me in deze periode een goed beeld vormen van de aannemerij in het golfbaanonderhoud en werd me tevens de mogelijkheid geboden een opdracht op zowel management als bedrijfskundig niveau, uit te voeren.

Beleidsadvies

De stageopdracht betrof het opstellen van een beleidsadvies. Aan de hand van een op te zetten benchmarksysteem (vergelijkingsonderzoek) heb ik getracht punten te vinden om de effectiviteit en efficiëntie te verbeteren. Het doel was de vooraf gestelde kwaliteit van de onderhoudswerkzaamheden met een financieel rendement te behalen. Dit artikel zal verder niet ingaan op

de uitwerking van de stageopdracht, omdat dit alleen specifiek voor Heijmans Sport & Groen van toepassing was. Wel zal ik de voor een golfbaan van toepassing zijnde bevindingen weergeven en bepaalde zaken nader toelichten. Tot deze bevindingen en zodoende dit artikel ben ik gekomen door het onderzoek in het kader van deze stage uit te voeren en mijn gesprekken met de stagebegeleider Gerard van der Werf, alle bij het bedrijf werkzaam zijnde hoofdgreenkeepers en mijn eigen ervaringen van de afgelopen jaren.

Begrippendefinities

Laat ik beginnen met een definitie van het begrip benchmarken: *'Benchmarking is een continu proces waarbij systematisch en grondig de prestaties en achterliggende operationele (management)vaardigheden van organisaties met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied worden onderzocht. Dit proces heeft tot doel de eigen prestaties en*

werkmethoden te spiegelen en nieuwe ideeën en inzichten te vertalen naar de eigen organisatie, om te komen tot verbetering van de prestatie.' (Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement, 2000).

Het beleidsadvies aan Heijmans Sport & Groen richtte zich op het maken van een effectieve en efficiënte verbeteringslag. Het zijn twee gerelateerde begrippen met een toch duidelijk verschillende betekenis. Ze worden regelmatig per abuis door elkaar gebruikt. Om deze op het eerste

**Zonder eerst effectief te zijn,
kunt u namelijk nooit
efficiënt zijn.**



gezicht minimale verschillen in de terminologie te verduidelijken, is hierna de definitie van beide weergegeven. Als eerste moeten de termen in de juiste volgorde worden gebruikt. Dat houdt in dat effectiviteit de eerste eis is. Efficiëntie is de volgende eis. Zonder eerst effectief te zijn, kunt u namelijk nooit efficiënt zijn.

Een (voorgenomen) handelwijze is effectief (**of: doeltreffend**) als de betreffende inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel. In feite wordt dus het effect gemeten van een bepaalde handeling. Een metafoor voor effectiviteit die veelal gebruikt wordt, is dan ook: het doel raken.

Een (voorgenomen) handelwijze is efficiënt (**of: doelmatig**) als de betreffende inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel en de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten en het dus ten opzichte van de norm weinig middelen gebruikt. Een metafoor voor efficiëntie die veelal gebruikt wordt, is dan ook: de korte route naar het doel.

Normaal probeert u processen zo te organiseren dat ze zowel effectief als efficiënt zijn. Dat heet ook wel het verhogen van de productiviteit.

Een concreet voorbeeld van beide termen is het maaien van greens. Als u elke ochtend begint

bij de putting green en daarna green 1, 2, 3 t/m green 18 onder handen neemt, bent u op een gegeven moment klaar, ofwel u bent effectief = aan kwaliteitseis voldaan want de greens zijn gemaaid. Als u bij het maaien van greens ook nog de optimale route kiest (minste transporttijd tussen de greens) wordt de doorlooptijd vermindert en verhoogt u de efficiëntie met kwalitatief hetzelfde resultaat. Dat is uiteraard een vrij simpel voorbeeld wat waarschijnlijk al op menige golfbaan wordt toegepast. Toch valt er bij veel onderhoudsactiviteiten nog veel te winnen, zo bleek tijdens de stage.

Als de meest relevante onderhoudsactiviteiten met elkaar vergeleken worden, openbaren zich interessante gegevens. Zo blijkt dat het maaien van greens met een triplexmaaier verreweg de meeste uren in beslag neemt, gevolgd door het maaien van fairways. Daarna komen activiteiten als administratie door de hoofdgreenkeeper, onderhoud aan machines, maaien van tees, semi-roughs, fore-greens, rough en het verplaatsen van holes. Opvallend is ook dat het totale onderhoud aan bunkers (harken, afsteken graskanten en maaien van de graskanten) zo'n tien procent van het totale (uren)budget op een golfbaan in beslag neemt!

Verhogen effectiviteit en efficiëntie

Na het maken van de analyse is vervolgens nage-

gaan hoe de effectiviteit en efficiëntie van de onderhoudsactiviteiten verhoogd zouden kunnen worden; deze zijn hieronder in een verkorte versie weergegeven. Of, zoals Gerard van der Werf het zegt: "Het gaat er niet om harder, maar slimmer te werken". Het eigenlijke advies aan het bedrijf was uitgebreider, maar niet relevant voor andere partijen in verband met de specifieke uitgangspunten binnen het bedrijf. Mogelijkheden om de effectiviteit en efficiëntie te verhogen zijn dus onder andere:

- Kwaliteit moet onvoorwaardelijk op de eerste plaats blijven staan (het kwalitatieve verklaart namelijk waarom de kwantiteit is wat ze is;
- Zij verklaart tevens de reden voor het verschil. U gaat immers een green niet met een fairwaymaaier maaien, dat zal afbreuk doen aan de kwaliteit);
- Investeer in kwalitatief hoogwaardige en productieve machines om efficiënt te kunnen blijven werken (uurtarieven personeel zijn hoog) en een hoogwaardige kwaliteit te kunnen blijven leveren;
- Stel standaard werkomschrijvingen op: 'best practices', voor duidelijkheid naar de greenkeepers;
- Laat het greenkeeperteam heel kritisch naar alle huidige werkmethoden en handelingen kijken en evalueer of deze echt nodig zijn en neem deze dan op in de 'best practices';



- Combineer verschillende werkzaamheden om transporttijd terug te brengen;
- Onderzoek mogelijkheden voor het flexibel inzetten van arbeidskrachten (zomer- en ochtendkrachten en/of ploegendiensten);
- Evalueer alle werk- en pauzetijden op efficiëntie voor de onderhoudswerkzaamheden;
- Laat het greenkeeperteam kritisch kijken naar de routes van de onderhoudswerkzaamheden om de doorlooptijd ervan te verkorten (ook al lijken deze vaak al efficiënt te zijn: denk letterlijk en figuurlijk 'buiten de gebaande paden');
- Ga ook planmatig om met de kwaliteit van het groen, ofwel koppel de planning van de onderhoudsactiviteiten ook aan het registreren van temperaturen, neerslag, toedienen van bemesting en pesticiden, gespecificeerde cultuurtechnische maatregelen en dergelijke;
- Onderzoek door middel van een berekening de inzet van groeiregulatoren en spoonfeeding ten behoeve van de kwaliteit van de speeloppervlakken, evenals het verminderen van maaiuren;
- Continu blijven investeren in de competenties en management-/planningsvaardigheden van

“Het gaat er niet om hárdere, maar slímmere te werken.”

de (assistent) hoofdgreenkeepers door middel van opleidingen en cursussen, evenals het voldoende opleiden van de greenkeepers om aan de kwaliteitseisen te kunnen voldoen. Mijn inziens verdient een goede Hoofdgreenkeeper/Course Manager/Superintendent juist geld voor de vereniging of exploitant door alles effectief en efficiënt te plannen en de baan naar een hoger niveau te tillen;

- Het houden van een constante focus naar het verhogen van de 'groene vakkennis' van de (assistent) hoofdgreenkeepers om de kwaliteit van de baan te kunnen verhogen. Dit ook in verband met het steeds complexer worden van producten die worden toegepast op golfbanen. Een concreet voorbeeld daarvan is de introductie van groeiregulatoren.

Veel van bovengenoemde punten lijken op het eerste gezicht voor de hand liggende aandachtsgebieden, maar waarschijnlijk staat u nog versteld hoeveel er aan efficiëntie gewonnen kan worden. Daarnaast zijn sommige punten misschien minder populair en discutabel. Ik wil er echter alleen mee aangeven dat u ook naar deze punten zou kunnen kijken en in een open dialoog zou kunnen overwegen wat er mogelijk is om de efficiëntie te verhogen.

Andere relevante leerervaringen

Tijdens de stageperiode heb ik veel geleerd van de manier waarop binnen het bedrijf de onderhoudsactiviteiten worden gepland. Ook leerde ik hoe belangrijk deze planmatige en professionele benadering van het golfbaanonderhoud is voor

een goed kwalitatief resultaat op de golfbaan waarbij middelen efficiënter worden besteed. Volgens mij zouden individuele golfbanen dit ook kunnen doen omdat ze met een efficiëntere besteding van middelen meer geld zouden overhouden om de kwaliteit te verbeteren. In plaats van meer budget te vragen, zou ook gekeken kunnen worden naar de interne efficiëntie om met hetzelfde budget productiever te werken en dus een verhoogde kwaliteit te leveren. Deze verhoogde kwaliteit zou dan geleverd kunnen worden door middel van renovaties of een intensivering van de onderhoudsactiviteiten. Het budget moet uiteraard wel in overeenstemming zijn met de verlangde kwaliteit. Idealiter is dat budget natuurlijk op activiteiten gebaseerd en niet historisch bepaald...

De stage was heel leerzaam omdat het me de kans gaf naar andere aspecten van het golfbaanonderhoud en -beheer te kijken dan waarmee ik tot nu toe in aanraking was gekomen, namelijk het professioneel, planmatig en bedrijfskundig managen van golfbanen. Terugkijkend naar het gehele verloop van de stage kan ik concluderen dat het een zeer leerzame periode is geweest voor mijzelf als persoon met betrekking tot mijn werkwijze, nieuwe inzichten/innovaties, verdere professionalisering en het opdoen van vakinhoudelijke kennis. Wanneer u nog vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van dit artikel, kunt u mij mailen: niels_dokkuma@hotmail.com