

Zelfdoen of uitbesteden?

Een financiële onderbouwing

In de magazines Greenkeeper en Golfbusiness hebben we de afgelopen jaren via forumgesprekken inzicht gegeven in de onvermijdelijke keuze die iedere golfbaanmanager en/of -exploitant moet maken: besteed ik mijn greenkeeping uit of neem ik zelf een team greenkeepers aan? Pakweg tien jaar geleden was het absoluut 'not done' om greenkeeping in te kopen bij een aannemersbedrijf, maar anno 2006 kijken we gelukkig wat relaxter tegen uitbesteden aan. Bovendien wordt er professioneler en zakelijker naar de hele problematiek gekeken.

Auteur: Hein van Iersel

Pakweg een decennium geleden vonden zowel de NGA als de NGF het uitbesteden van greenkeeping een devaluatie van het vak. Een pleidooi dat Paul Sigtermans destijds via het magazine Greenkeeper hield ten faveure van uitbesteding veroorzaakte een lichte aardbeving in het vak. Wat Sigtermans dacht, was ronduit een belediging voor banen en greenkeepers was de heersende mening in den lande. De criticasters bleken overigens ten dele gelijk te hebben, Groenewoud bestaat immers niet meer. En veel van de golfbanen die in het genoemde artikel worden beschreven hebben het onderhoud uit gillende wanhoop weer zelf ter hand genomen. Anno 2006 willen we ons toch weer wagen aan een vergelijking tussen zelfdoen en uitbesteden.

Afweging voor- en nadelen

Zowel zelfdoen als uitbesteden heeft zijn voordelen. Het kostenaspect is daarbij wellicht het minst belangrijk. De meeste managers geven aan dat er geen dramatische verschillen zitten tussen uitbesteden en zelfdoen. Wel zijn de kosten anders te herleiden. Een aannemer zal ernaar streven in de zomerperiode meer mensen op de baan te hebben dan in de winter. Als baancommissaris of golfbaanmanager is dat soort flexibiliteit moeilijk te bereiken. Omdat het aantal greenkeepers in dienst op een golfbaan doorgaans wordt afgestemd op de behoefte in de zomer, ontstaat er in de winter een vorm van verborgen werkloosheid. De werkdruk in de winter ligt dan lager of er worden allerlei klussen ter hand genomen. Doorgaans zijn dit klussen die buiten het reguliere onderhoud vallen. Werkzaamheden dus, waarvoor aannemers extra geld zullen vragen. Voorbeelden van deze klussen zijn het renoveren van greens en tees en het aanleggen of verbeteren van het padenstelsel. Veel baancommissarissen vinden het 'oneerlijk' dat een aannemer voor dit soort klussen extra geld vraagt. Uit een onderzoek van baancommissaris Jan Buyzen van de Wouwse uit 2003 blijkt dat veel golfbaanmanagers aangeven dat 'meerwerk' als zeer duur wordt ervaren. Buyzen gaat er in zijn artikel vanuit dat het uitbesteden van het onderhoud duidelijk duurder is, namelijk 20 tot 30%. Uit gesprekken met betrokkenen blijkt dat deze cijfers moeten worden gerelativeerd. De laatste tien jaar heeft het uitbesteden van greenkeeping een geweldige stap voorwaarts gemaakt. Zowel in professionaliteit als in aantallen banen. Inmiddels besteedt 30 tot 40% van de golfaccommodaties zijn onderhoud uit. Als we kijken naar de top van de golfmarkt is dat percentage heel veel lager. Onder de Top 25 van banen in de golfbranche is uitbesteding nog steeds een zeldzaamheid. Schematisch kunnen we de voordelen van zelfdoen en uitbesteden als volgt weergeven:

Voordelen zelfdoen:

- directe invloed op planningen is groter;
- klusjes tussendoor worden zondermeer verricht en kosten nooit meer of worden uitgevoerd in de winterperiode als de arbeidsbezetting ruim is;
- mogelijk sterkere betrokkenheid tussen golfbaan en greenkeeper;
- minder invloed op kwaliteit van personeel en werk.

Voordelen uitbesteden:

- kwalitatieve en kwantitatieve continuïteit ligt bij professionele partij;
- werkgeversrisico's liggen bij aannemer;
- budgetoverschrijdingen als gevolg van tegenvallers in benodigde uren, machinereparatie of extra inkoop liggen bij de opdrachtnemer;
- geen investeringen in machines;
- minder administratieve lasten (minder inkoopfacturen, ARBO administratie);
- na afloop van het contract bestaat de mogelijkheid kosteloos afscheid te nemen van personeel/aannemer.

	Aannemer	Zelfdoen	Opmerkingen
PERSONEEL			
Personeelskosten aannemer 9600 uur x € 25,-	€ 240.000		6 greenkeepers tegen 1600 uur per jaar a € 25 per uur
5 greenkeepers + hoofdgreenkeeper		€ 214.000,00	Greenkeeper 2000 per maand / Hoofdgreenkeeper 2700 per maand incl 8% vakantie en 30% werkgeverslasten
Overuren toeslagen voor weekenden		€ 6.000,00	
Opleidingskosten + kleding		€ 6.000,00	
MACHINES			
Machines € 400.000 afschrijven 6 jaar	€ 66.667		
Rente lasten over gemiddeld geinvesteerd kapitaal 5%	€ 10.000		
Machines € 500.000 afschrijven 6 jaar		€ 83.333,33	
Rente lasten over gemiddeld geinvesteerd kapitaal 5%		€ 12.500,00	
Onderhoud machines	€ 30.000	€ 35.000,00	
Brandstof	€ 10.000	€ 10.000,00	
Meststoffen etc			
Inkoop, dresgrond, graszoden, mest enz	€ 35.000	€ 45.000,00	
Uitbesteed werk	€ 5.000	€ 10.000,00	
Advies			
Advieskosten		€ 2.500,00	
	€ 396.667	€ 424.333,33	
Aannemersvergoeding 10%	€ 39.667		
alle bedragen exclusief BTW	**€ 436.333**	**€ 424.333,33**	

Vergelijking uitbesteden of zelf doen standaard 18 holes baan

Bijgaande tabel probeert een zo eerlijk mogelijke vergelijking te maken van de verschillen in kosten tussen zelfdoen en uitbesteden. Het schema is samengesteld op basis van uitgebreid overleg met een aantal aannemers en golfbaanmanagers. We zijn uitgegaan van een 'gemiddelde' 18 holes golfbaan. Maar natuurlijk bestaat die gemiddelde baan net zo min als dat Jan met de pet bestaat; iedere baan is uniek in zijn beheer en kostenopbouw. Om de discussie over zelfdoen of uitbesteden niet beperkt te laten blijven tot cijfermateriaal heeft de redactie van Greenkeeper Friso Verhoeve (AHA de Man), Albert Timmerman (Vos Ruinerwold) Gerard van der Werf (Heijmans Sport en Groen), Piet Oosthoek (Oosthoek) en Pierre Janssen (Mourik) om hun mening gevraagd.

Resultaatsverplichting

Verhoeve vindt een vergelijking tussen zelfdoen en uitbesteden van geringe waarde. "U geeft zelf al aan dat een gemiddelde baan niet bestaat. Iedere golfbaan is uniek. Uniek in de omgevingsfactoren, in het beheer en de kostenopbouw. Daarnaast bestrijd ik een aantal van de door u benoemde voordelen van zelfdoen. Zo stelt u dat de directe invloed op planningen groter is. In mijn ogen dient iedere planning dynamisch te zijn. Een golfbaanmanager mag van een professionele partij verwachten dat hij of zij directe inspraak heeft op de planning. Vervolgens stelt u dat klusjes tussendoor zondermeer verricht worden. Noodzakelijke klusjes treden altijd op en moeten een integraal onderdeel zijn van een overeenkomst. U stelt dat in de winterperiode de arbeidsbezetting ruim is. Op die manier komen deze klusjes in de winter in de buurt van werkverschaffing, wat in mijn ogen leidt tot ongemotiveerd personeel. Wat betreft de mogelijke sterkere betrokkenheid tussen golfbaan en greenkeeper wil ik het volgende opmerken: de betrokkenheid met de baan heeft alles te maken met de gemaakte afspraken. Deze afspraken moeten door de aannemer worden gerespecteerd. Daarnaast is het zo dat stimulering van kennis door opleidingen en doorgroeimogelijkheden meer gestimuleerd wordt vanuit het bedrijfsleven dan vanuit een individuele golfbaan. Als laatste bestrijd ik de mindere invloed op kwaliteit van personeel en werk. De kwaliteit van werken staat

voor AHA de Man omschreven in een beeldbestek. Dit beeldbestek geeft een resultaatsverplichting, en dus meer invloed op de kwaliteit dan bij een bestek op basis van eenheidsprijzen. Dit beeldbestek wordt gemonitord aan de hand van een regelmatige rondgang op de baan. Al dan niet in aanwezigheid van een externe deskundige. Uit uw vergelijking blijkt dat het uitbesteden een fractie duurder uitvalt. Maar in het stuk ontbreken aannames voor wat betreft de werkgeversrisico's. Ook worden de kosten van de vrijgekomen administratieve lasten niet gekwantificeerd. Dat is een serieuze urenbesparing. Verder blijven de onvoorziene kosten voor de uitval van machines onbenoemd. Een belangrijk argument bij golfbaanbeheer is continuïteit. Een duurzame verbintenis met een aannemer betekent dat er kennis wordt opgebouwd. Deze kennis is niet te kwantificeren, maar is misschien wel het belangrijkste argument om het beheer uit te besteden aan een professionele aannemer."

Regionaal bedienen

Albert Timmerman stelt dat veel clubs draaien op vrijwilligers die in commissies veel verantwoordelijkheid nemen. "Wanneer dat kan, is dat een prima oplossing en bovendien goedkoop. Op het moment dat de club personeel aanneemt gaat zij een risico lopen als werkgever. De kosten door de administratieve verplichtingen zullen stijgen. Ook een aannemer is betrokken bij een club. Alle mensen die bij de aannemer in dienst zijn, beseffen dat ze met het leveren van kwaliteit de beste garantie hebben voor een goede en gegarandeerde boterham. Als je zelfdoen vergelijkt met uitbesteden via een aannemer die slechts één baan in onderhoud heeft, zullen de kosten elkaar niet veel ontlopen. Het verschil zit 'm dan alleen in de extra kosten die een club moet maken op managementniveau en wat betreft extra administratieve kosten. Kosten dus, die bij het directe baanonderhoud niet meetellen. Een werkelijk verschil tussen zelfdoen en uitbesteden wordt pas bereikt wanneer een aannemer meerdere banen in onderhoud heeft, die hij regionaal kan bedienen. Op die manier ontstaat een wisselwerking van zowel machines als kennis; daardoor krijg je een hogere bezettingsgraad met een betere benutting van je machines en menskracht. Deze zaken kunnen op meerdere banen worden ingezet. Als aannemer kun je dan scherper inkopen en studie en begeleiding op elkaar afstemmen. Het moet dan mogelijk zijn op een gemiddelde grote baan een goed stuk kwaliteit te leveren voor niet meer dan 350 duizend euro, inclusief btw." Piet Oosthoek van het gelijknamige aannemersbedrijf kan redelijk leven met de vergelijking. Hij wil uit concurrentieoogpunt niet helemaal het achterste van zijn tong laten zien, maar vindt de vergelijking heel acceptabel. Oosthoek voegt daaraan toe dat je als gespecialiseerde aannemer een enorme dosis kunt inbrengen. Voor een zelfdoener is dat wellicht moeilijk te realiseren.

Autonomie onmogelijk

Ook Gerard van der Werf van Heijmans Sport en Groen is niet akkoord met de vergelijking tussen zelfdoen en uitbesteden. Van der Werf "U zegt dat bij de zelfdoener een soort verborgen werkloosheid ontstaat in de winter. In de vergelijking gaat u toch uit van een gelijk aantal uren. Verbruikt de aannemer dan in de zomer meer uren dan de zelfdoener? Of heeft de aannemer ook verborgen werkloosheid? Heijmans Sport en Groen heeft de door u genoemde werkloosheid niet of in veel mindere mate dan de zelfdoener. Wij stemmen de arbeidscapaciteit af op de arbeidsbehoefte in de verschillende periode. De opname van uren in uw vergelijking zou dan ook voor de aannemer lager moeten zijn. Het groter aantal uren dat na deze correctie bij de zelfdoener inzichtelijk is geworden, wordt volgens u opgesoupeerd middels verborgen werkloosheid en klussen en/of renovatieplannen. De kosten die gemoeid gaan met dit groter aantal uren bij de zelfdoener kunnen dan weggezet worden tegen de aanneemsommen, die wij als aannemer vragen voor meerwerk, voor klussen en renovatiewerken. Het prijsverschil zou dan wel eens geheel anders kunnen zijn. Wij zijn het ook niet eens met de stelling dat een aannemer met zijn meerwerk zeer duur is. Wij calculeren onze meerwerken met normale tarieven en indien gewenst bespreken wij de (open) calculatie met onze opdrachtgevers. Voor de opdrachtgevers is de scheiding tussen onderhoudskosten en kosten voor klussen en/of renovaties naar onze mening van groot belang. De opdrachtgevers hebben altijd in beeld wat de klussen en renovaties kosten en indien de opdrachtgevers in een bepaald jaar minder uit wil geven kan de klus doorgeschoven worden.
Wij zijn wel van mening dat de opdrachtgever jaarlijks een post moeten opnemen in hun begroting voor investeringen. Indien er zich dan wensen en/of zaken voordoen, is er financiële ruimte voor uitvoering van deze wensen. Het is naar ons idee een slechte zaak als de verkregen besparing door uitbesteding van het onderhoud terug gaat naar de leden of dat de contributie wordt verminderd.
Of de betrokkenheid van greenkeepers in aannemersdienst lager is dan bij een zelfdoener betwijfelen wij ten zeerste. Als een opdrachtgever niet tevreden is over ons met ons gaan wij in gesprek. In het uiterste geval kan dit resulteren in wisselingen of afscheid van greenkeepers. Als bedrijf zullen we ons tot het uiterste inspannen om dit te voorkomen. Daarnaast is de betrokkenheid met de club sterk afhankelijk van de opstelling van de opdrachtgever tegenover de greenkeeper.

Besparing op machines

Pierre Janssen van SBA Groentechniek – onderdeel van Mourik – wil graag iets afdoen aan het schema. Janssen: "Belangrijke punten in de vergelijking zijn de werkmethode en de invulling van de arbeidstijd. Dat is tevens het visitekaartje van een organisatie. Is er gemotiveerd personeel in dienst en hoe efficiënt is zijn werkmethode? Dat zal de personeelskosten aanzienlijk verlagen. Verder is het aankopen en onderhouden van machines in een grote organisatie een belangrijk punt van kostenbesparing. Er worden meer kosten bespaard dan er in het schema wordt weergegeven." Volgens Janssen is er ten gevolge van het bovenstaande een duidelijk verschil in kosten ten voordele van uitbesteding.

Bronnen

- Zelfdoen of uitbesteden, Het één is het ander niet, Joris Slooten (Golfbusiness 2005, 2);
- Zelfdoen of uitbesteden, Hein van Iersel (Golfbusiness 2005, 2);
- Kostenbesparing geen reden tot uitbesteding, Ing Jan Buyzen (Greenkeeper 2003, 6);
- Uitbesteden golfbaanonderhoud: case-study Edeses Golf Club, Rob Neher (Greenkeeper 2003, 6);
- Greenforum Zelfdoen of uitbesteden?, Hein van Iersel (Greenkeeper 2003, 6);
- Betere banen door beter management, Paul Sigtermans (Greenkeeper 1995, 5)

Alle artikelen zijn te downloaden via www.greenkeeper.nl/archief