



## Miniformum: Meten is weten is bedrijfsmatig werken 'Ze lopen er toch maar, dus ....'

Onder de titel 'Meten is weten' heeft de redactie van Greenkeeper een discussieforum georganiseerd. We kregen een signaal uit de markt als zou de bedrijfsmatige opstelling van Nederlandse hoofdgreenkeepers onvoldoende zijn. En dat zou golfbaanaannemers in de kaart spelen... Zoiets vraagt natuurlijk om de peiling van meningen. De greenkeeping moet een gefundeerd weerwoord kunnen geven als opgedragen wordt 'het ballenrapen er ook maar even bij te doen', want... dan blijven andere zaken liggen!

Auteur: Broer de Boer

In 1990 werden nagenoeg alle Nederlandse sportvelden, parken, bermen en begraafplaatsen door de eigen gemeentelijke plantsoendienst onderhouden. Anno 2013 is dat bijna een uitzondering en verricht de eigen dienst alleen specialistisch werk. Als belangrijkste reden achter deze drastische verschuiving wordt 'onvoldoende bedrijfsmatig werken' genoemd. De kwaliteit was meestal oké, maar het inzicht in de kosten was onvoldoende. In de golfwereld dreigt op dit moment hetzelfde te gebeuren. Ook nu wordt de beschuldigende vinger gewezen naar inefficiëntie en onvoldoende bedrijfsmatig werken door greenkeepers. Waarom weet niet iedere greenkeeper wat het maaien van een green kost? Waarom is niet iedere greenkeeper zich bewust van de onderhoudskosten per machine en voor

### 'Bedrijfsmatiger denken kan in greenkeeping wel een zetje gebruiken'

de manuren? Waarom zit niemand te rekenen of die duurdere machine van merk X uiteindelijk toch goedkoper is dan die van merk Y? Geloof me, je krijgt echt een bak met informatie over je heen als je zo'n miniformum met een aantal experts organiseert. De belangrijkste zaken heb ik vastgelegd in dit artikel. En we hebben ook niet geschroomd anderen uit de branche hierop weer te laten reageren.

#### Forumdeelnemers

- Jan Plooi, Jean Heybroek
- Guido Hamelink, NLadviseurs
- Peter Schalk, hoofdgreenkeeper Golfbaan De Goyer
- Jannes Landkroon, hoofdgreenkeeper Grontmij
- Hans Schaap van Hollandse Greenkeeping Maatschappij
- Anton Metselaar, hoofdgreenkeeper Golfbaan Zeewolde
- Broer de Boer, vakblad Greenkeeper

## Stelling 1 Je gaat toch niet exact bijhouden wat je met je machines doet...

Tja, dat was echt cynisch bedoeld. Maar het blijkt dat de twee aanwezige hoofgreenkeepers zeker zaken bijhouden! Anton Metselaar: 'Wij doen zelf het volledige onderhoud. Een van onze greenkeepers heeft tevens de taak om het onderhoud te coördineren en we houden een heleboel gegevens bij. Dat gaat bij ons relatief eenvoudig.' Peter Schalk ervaart dat wel als lastig: 'Wij besteden alle onderhoud uit, maar toch houd ook ik alles bij.' Zou dat bij golfbaanaannemers eenvoudig zijn? Hans Schaap, die een lean-and-mean-organisatiemodel hanteert, noemt het best wel complex om dat allemaal bij te houden, omdat zijn machines op veertien banen lopen. Anton: 'Wij kunnen op basis van cijfers die we verzamelen de keuze voor beter of ander, soms zelfs duurder materieel onderbouwen. Wij kennen de kosten van een machine per bedrijfsuur. Puur omdat we ook historische cijfers hebben van onderhouds- en reparatiekosten van de gebruikte machines, kunnen we de beslissers bij ons vaak moeiteloos overtuigen.'



Hans Schaap waarschuwt: 'Vaak wordt gevraagd om bepaalde klussen even in de rustige tijd erbij te doen. Ik zeg altijd: Ik heb geen rustige tijd, want dan zou ik mensen te veel hebben.'

Jan Plooi juist dat soort ontwikkelingen bijzonder toe. 'Want op veel banen die onderhoud in eigen beheer doen, heeft men daar echt geen idee van. Ik zou zeggen: maak een stamkaart per machine. Noteer daarop de bedrijfsuren en gegevens over olie verversen, de winterbeurt, noteer het brandstofverbruik en na zes jaar heb je, net als Anton en Peter, inzicht in de kosten van je machines. En vergeet rente, afschrijving en restwaarde niet.'

### Slijpen

Peter attendeert op het fenomeen 'eigen slijpbank': 'Gaat men dan niet juist vaker slijpen, wat weer meer arbeid kost?' Reactie hierop is: 'Een goede monteur kost geld, maar een slechte nog veel meer...' Zoals Anton het verwoordt: 'Wij kozen voor een eigen slijpbank om voor hetzelfde geld vaker te kunnen slijpen, maar zijn niet vaker gaan slijpen omdat we toch zo'n machine hebben. Nee, onze keuze is kwaliteit-gerelateerd geweest. En we kunnen de kosten ervan verantwoorden.' Jan attendeert erop dat er in de kosten van slijpen grote verschillen zitten die verband houden met de ervaring van greenkeepers, het gebruik en de ondergrond, 'maar



Jan Plooi is ervan overtuigd dat een groot aantal banen die het onderhoud in eigen beheer doen, geen inzicht hebben in de machinekosten en het totale plaatje.

registreer wat je doet en waarom', is zijn devies. 'Als je als greenkeeper hierin keuzes moet maken en jij hebt cijfers, dan voorkom je dat je door het bestuur van het kastje naar de muur gestuurd wordt.'

### Exploitatie

Een budget blijft een budget. Maar registratie en weet hebben van de kosten blijkt ook heel handig als je een – dure – machine aanschaft die ook inzetbaar moet zijn op andere golfbanen. Anton leent wel eens materiaal uit en ook wel materiaal in (zonder personeel, o.a. van collega's van de banen van Almere en Harderwold). 'De machines draaien dan meer uren en zijn eerder rendabel en we verrekenen het gebruik. Onderhoud houden we zelf in de hand.' Die samenwerking vindt Guido een positief signaal: 'Praten met je buurman brengt kennisuitwisseling en materieel uitwisseling op gang!'. Er blijkt – en dat ervaren de forumdeelnemers als negatief – nog wel eens sprake van onderlinge competitie tussen de banen te zijn, wat gezamenlijk gebruik van machines zou remmen. Jan: 'Budget blijft budget. En negen van de tien keer heeft de hoofgreenkeeper te maken met goedwillende amateur-bestuurders die de beslissingen nemen. Greenkeepers moeten beter naar de exploitatie van machines kijken, zoals dat bijvoorbeeld op Zeewolde gebeurt. Taak van een greenkeeper is natuurlijk kwaliteit te leveren, maar op welke wijze? Dat is voor bestuurders vaak geen onderwerp. Juist daarom zouden hoofdgreenkeepers meer interesse moeten hebben voor de exploitatie van machines, zich moeten verdiepen in de vraag lease of koop en een goede gesprekspartner moeten zijn als het gaat om grote investeringen: kan dat uit eigen middelen, of laat je het geld lekker op de bank staan en ga je over tot financiering of zelfs leasen? Guido attendeert op de managementprogramma's die er zijn, zoals EMS, die modules kennen om juist de exploitatiekosten te berekenen. Banen die het beheer zelf doen, blijken daar volgens hem maar in enkele gevallen gebruik van te maken. 'Die samenwerking vind ik wel een positief signaal; praten met je buurman brengt kennisuitwisseling en materieeluitwisseling op gang!' Er blijkt nog wel eens sprake van onderlinge competitie te zijn. Dat zou het gezamenlijk gebruik van machines remmen. De forumdeelnemers ervaren dat als onwenselijk.

## Stelling 2 Een eigen greenkeepingteam is een statussymbool?

Guido noemt het opvallend dat de top-10 van de Nederlandse kwaliteitsbanen een eigen greenkeepersteam op de loonlijst heeft staan. Dat is zo gegroeid; personeel en machines inleveren is voor een golfbaan nog steeds even slikken. Het bijzondere is dat de forumleden direct mythes beginnen te ontcrachten: 'Vroeger had uitbesteden van je golfbaanonderhoud een slecht imago.' Iemand zegt letterlijk: 'Als golfbaan was je een loser als je een aannemer inschakelde. Dat deden alleen banen die niet al te veel te besteden hadden.' En men is het met elkaar eens dat een aannemer tegenwoordig minimaal dezelfde kwaliteit levert – of kan leveren – als een vast eigen greenkeepersteam. Peter vindt dat de inzet van greenkeepers in dienst van aannemers tegenwoordig zelfs respect afdwingt. Maar hij komt ook met een discussiepunt: 'Ik zou bij uitbesteding meer inzicht in en controle op de kosten willen zien. Ik ben er namelijk een voorstander van om in zo'n situatie de hoofdgreenkeeper op de loonlijst van de club te houden en hem of haar controlerende taken te geven.' Alleen Guido spreekt dit concept wel aan. De anderen zijn het totaal oneens met Peter! Hans is daar het stelligst in: 'Dat gaat niet werken. Een hoofdgreenkeeper moet in het team staan en niet ernaast. De band met de medewerkers is heel belangrijk en de hoofdgreenkeeper speelt daarbij een belangrijke rol', aldus Hans Schaap.

## Stelling 3 Greenkeepers zijn amateurs als het om bedrijfsmatig werken gaat

Dat 'amateurs' vindt men in dit gezelschap wel heel sterk uitgedrukt. 'Maar professioneel en bedrijfsmatig werken is wel heel belangrijk', zegt Jan Plooi. 'Ik denk dat hier op een groot aantal banen nog winst is te halen.' De stelling werpt de vraag op of bedrijfsmatig werken zowel voor hoofdgreenkeepers als voor greenkeepers moet gelden. Jannes Landkroon maakte acht jaar geleden de overstap van een privéclub naar een golfbaanaannemer, mede omdat hij het gevoel had dat daar veel bedrijfsmatiger gewerkt wordt. 'En daarin zag ik carrièrekansen. Ik verwacht van de greenkeepers dat ze in de eerste plaats kwaliteit leveren; bedrijfsmatig werken is mooi meegenomen. Laat de hoofdgreenkeeper zijn hoofd maar breken over de inpassing van bedrijfsmatigheid.'

Maar hij schetst ook het dilemma: 'Wat willen we nu eigenlijk? Kwalitatief goed werk leveren op de golfbaan met langzame medewerkers, of zoeken we juist het type greenkeeper dat snel is en wat minder nauwkeurig werkt? Ik geef de voorkeur aan het eerste! Kan iemand mij eens vertellen wie van de twee medewerkers er nu bedrijfsmatiger werkt? 'Dat is de keuze van de hoofdgreenkeeper', krijgt hij als weerwoord. Het zouden juist de clubs zijn die het onderhoud uitbesteden, die veel bedrijfsmatiger zijn gaan werken. Peter en Anton geven enkele praktijkvoorbeelden waarbij inzicht in uren en bedrijfsmatig werken om de hoek komen kijken. Opdrachten zoals 'deze winter even een teebox renoveren' dan wel 'even een riolering aanleggen', of de vraag om 'even het ballenrapen op de driving range erbij te doen'. 'Tenslotte', zo denken bestuurders vaak, 'lopen die greenkeepers daar toch maar rond.'

## 'Een goede monteur kost geld, maar een slechte nog veel meer'

### Gesprekspartner

Tegen het gemak waarmee bestuurders tegen greenkeeping aankijken wordt door de forumleden hevig aan geschopt. 'Maar dat heeft de greenkeeping ook zelf in de hand. Zorg dat je een goede gesprekspartner bent en dat je je argumenten met getallen kunt staven.' Guido zegt in dit verband: 'Bij adviesgesprekken zie ik vaak dat bij banen die ruim in het personeel zitten, over het algemeen het minst bedrijfsmatig gedacht wordt.' Maar hij constateert ook dat men op banen waar het werk wel goed gepland wordt, vaak niet toekomt aan het geven van de finishing touch aan het onderhoud. Dat is dus wel in overeenstemming met de conclusie van die bestuurders.

Maar... hoe moet men dan omgaan met een vraag om extra werk te verrichten? Anton en Peter zijn daar duidelijk over: gespecialiseerde bedrijven werken efficiënter, zij hebben de kennis en zijn beter in het aanleggen van teeboxen en riolering omdat ze deze klussen regelmatig uitvoeren. 'Zorg dat je de bestuurders er met getallen van kunt overtuigen dat er geen of te weinig ruimte is voor zo'n extra klus. En moet het toch door je eigen ploeg gebeuren, zorg dan voor inzicht in de vraag tijdens welke periode daarvoor de meeste ruimte is. Het moet je belangrijkste

andere werkzaamheden niet schaden. Geef duidelijk aan welke werkzaamheden je moet laat liggen. Of in het geval van dat ballenrapen op de driving range: bereken hoeveel fte's je extra kwijt bent.'

Jannes onderstreept dat: 'Je ziet dat te vaak gebeuren: dan lopen er vijf greenkeepers, en omdat het druk is komt er een zesde bij. Maar altijd blijft het de vraag waarmee men zoal druk is. Meet dat, en houd dat goed bij', waarschuwt hij, 'anders vergaat het greenkeepers straks net als bij medewerkers in de groenvoorziening bij gemeentes en raken we net als daar waardevolle expertise kwijt.' Hans vult aan: 'Vaak redeneert men ook: 'Die klus kun je wel in de rustige tijd doen'. Maar geloof me, als je een goede planning hebt, is er geen sprake van een rustige tijd.' Jannes: 'Je moet proberen de opdrachtgever van het idee af te brengen dat 'zelf doen' maar een habbekrats kost. Dat is niet zo! Hapsnapwerk zie je altijd in de kwaliteit terug en er blijven andere klussen liggen.'

### Allround of experts

Guido voegt aan de discussie toe: 'Maar toch horen we voortdurend dat een greenkeeper allround moet zijn. Zeg maar: vanaf het bepalen



Guido Hamelink: 'Helaas leeft nog steeds het beeld dat een greenkeeper een soort hovenier is.'



van de stimp tot het snoeien van heggen. Ik zou echter zeggen: maak medewerkers verantwoordelijk voor verschillende specifieke taakgroepen zoals machines of greens en stimuleer hen om daarin bedrijfsmatig te denken. Specialisatie in werk is goed, een eigen team van greenkeepers richt zich graag op kwaliteit.' bedrijfsactiviteiten en stimuleer hen om daarin bedrijfsmatig te denken.' Peter ervaart het als heel lastig om bijvoorbeeld voor heggen snoeien goed gekwalificeerd personeel (lees greenkeepers, red.) te krijgen. Anton meldt dat de greenkeepers bij hem op de baan verantwoordelijk gemaakt zijn voor deelprocessen. 'We stimuleren hen om bedrijfsmatig te denken op terreinen als beregening, slijpen en het onderhoud.' Maar het blijkt dat die taakverdeling ook een keerzijde heeft: verschil in belangen. Als alle hens aan dek moeten om de baan in toernooiconditie te brengen, mag het niet zo zijn dat de werkplaats opeens extra onderhoudsklussen gaat uitvoeren die hen op dat moment bedrijfsmatig beter uitkomen. *First things first!* Anton zegt dat hij door greenkeepers verschillende verantwoordelijkheden te geven zelf meer ruimte gekregen heeft voor aansturing en overleg. Jannes ziet voor zichzelf een soortgelijke situatie: 'Maar als hoofdgreenkeeper ben ik voor-

al faciliterend bezig. Ik vind dat greenkeepers zich meer op de kwaliteit van hun werk moeten richten dan op bedrijfsmatig denken.' Guido reageert hierop door te zeggen dat eigenlijk in het gehele bedrijf ieder op zijn eigen niveau bedrijfsmatig moet denken. Meerdere forumleden stippen hierbij aan dat 'de mate van bedrijfsmatig meedenken bij greenkeepers vaak – helaas – omgekeerd evenredig is met de leeftijd.'

**'In veel situaties blijkt dat het beheerplan op een golfbaan niet veel meer is dan een korte opsomming van activiteiten per baanonderdeel'**

#### Transparantie

Guido: 'Ik vind het opvallend hoe weinig er gepland wordt, en als er gepland wordt, dat die plannen vaak bij het management onbekend zijn. Ik zie te vaak dat het management het idee heeft dat er ergens een enorm gat is met allemaal onbestede uren.' Hans trekt daartegen van leer: 'Daarin ligt een belangrijke taak voor de hoofdgreenkeeper. Het is aan hem om dat te communiceren, want hij moet zich toch ook verantwoorden?' Jannes zegt: 'Toch zie je vaak, als men financieel krap zit, dat men besluit om het werk door een golfbaanaannemer te laten doen.' Guido: 'Vanuit de overweging om kosten te besparen stapt men dan over op een aannemer. De oorzaak hiervoor ligt in minimaal grip op de eigen bedrijfsvoering. In veel situaties blijkt dat het beheerplan op een golfbaan niet veel meer is dan een korte opsomming van activiteiten per baanonderdeel. En als er wordt aangegeven dat 'alles wordt bijgehouden' vraag ik tegenwoordig maar even door, omdat het dan bijvoorbeeld



Jannes Landkroon hoopt op een intensiever opleidings-traject met aanvullende modules voor specialisaties.



Peter Schalk (links): 'Zorg voor inzicht in de kosten. Dat is onmisbaar als men wil dat je team een specifieke klus uitvoert.' Anton Metselaar: 'Wij leggen veel vast. Dat vereenvoudigt bij ons de discussie als blijkt dat de exploitatie van een iets duurdere machine net iets goedkoper uitvalt.'

blijkt te gaan om een papieren agenda. Het management zou moeten starten met rapportages op hoofdlijnen, de hoofdgreenkeeper kan dan inzichtelijk maken welke mogelijkheden er zijn met de beschikbare capaciteit. Tenslotte heb je dat ook nodig als je onderhoud gaat uitbesteden. Wat wil je eigenlijk uitbesteden en hoe?’

## 'Elke LBO'er heeft nu in potentie de mogelijkheid om door te groeien tot (ass.) hoofdgreenkeeper'

### Stelling 4 Een greenkeepersteam bij een golfbaanaannemer werkt efficiënter

‘De tijden zijn veranderd.’ Dat werd al eerder geconcludeerd. Kijk je specifiek naar het team greenkeepers, dan zal er weinig verschil zijn in efficiënt werken. Maar vooral de overhead, de administratie en het bijhouden van het ziekteverzuim nekt banen die het onderhoud in eigen beheer doen. Daar is de organisatie vaak niet op ingericht. Jannes: ‘Je schuift een heel stuk van dat soort risico's af op de golfbaanaannemer als je het onderhoud uitbesteedt. Daarnaast spaar je een gedeelte van het kantoorwerk uit op je eigen baan dat je deels moet verrichten als hoofdgreenkeeper.’ Een hoofdgreenkeeper moet dus alles kunnen. En zo komt ook het bedrijfsmatig kunnen werken van het personeel weer ter sprake. Peter: ‘In het geval van een aannemer hoeft een greenkeeper zich niet met de werving van personeel of de budgetten bezig te houden. Ziek personeel of re-integratie is bij ons een zaak van de hoofdgreenkeeper. Bij een golfbaanaannemer houdt de hoofdgreenkeeper zich voornamelijk bezig met zaken de meer technische zaken en kan hij zich beter concentreren op het echte werk.’ En dan komt wederom de inzet van specifieke machines aan de orde. Bij onderhoud in eigen beheer zou je minder afhankelijk zijn van de (weers)omstandigheden. ‘Onzin’, verkondigt Hans. ‘Ook bij een aannemer, althans bij ons, kun je randvoorwaarden bedingen om bepaalde werkzaamheden op een afgesproken tijdstip en onder de gewenste omstandigheden uit te voeren.’

#### Factor D, duurzaamheid

Golfbaanaannemers en greenkeepers noemen in

één adem met onderhoud tegenwoordig ook de factor D, duurzaamheid. Jan zegt dat het bij veel verenigingen een leuk hobby is, maar niet gezien wordt als een structureel onderdeel van het businessplan dat ook een economische pijler kan vormen. Een algemene opmerking is ‘dat we met het begrip duurzaamheid aan het doorslaan zijn. Projecten worden vaak door subsidies in de lucht gehouden. Dat proces is niet schoon. Inspelen op duurzaamheid moet meer een direct ecologisch gewin zijn dan een economisch gewin dat gebaseerd is op het binnenhalen van subsidies.’ Guido vindt het belangrijk om duurzame ontwikkelingen beter te integreren in de bedrijfsvoering: ‘Denk eens aan het gebruik van water. We komen nog steeds tegen dat men wel watermeters heeft, maar dat ze niet eens worden afgelezen, laat staan dat men gegevens hierover bijhoudt. Het gebeurt dus dat men daardoor jarenlang een belangrijke lekkage over het oog ziet.’

Ook hier geldt dus: ‘Ga registreren om zaken te kunnen weerleggen en maak begrotingen. Wees je bewust van je positie en het behoud daarvan om het geheel in nog belangrijker mate onder controle te krijgen. Tenslotte ben je op een kleine club vaak de enige (semi)professional.’ Volgens de forumleden kan het niet vaak genoeg gezegd worden.

### Stelling 5 Er moeten universitair opgeleide greenkeepers komen

Gekscherend verzucht iemand dat, zoals het nu gaat, elke lbo'er in potentie de mogelijkheid heeft om door te groeien tot (assistent-)hoofdgreenkeeper. Straks krijgen we nog allemaal universitair opgeleiden zoals Niels Dokkuma op de roughmaaiër en kan het personeel niet meer doorstromen. De gemaakte opmerking heeft alles te maken met het instellen van de leerstoel Turfgrass Sciences. De forumleden vragen zich af of Nederland niet te klein is voor academisch gevormde hoofdgreenkeepers en greenmanagers. ‘Het zal hooguit iets zijn voor aannemers om ze te werven en te detacheren, en misschien kunnen ze iets betekenen voor de heel grote privé-golfclubs. We betwijfelen of er in deze branche ruimte is voor marktconforme salarissen op academisch niveau. De greenkeepersfunctie is al aan devaluatie onderhevig.’ Jannes: ‘We moeten beter naar het buitenland kijken qua opleidingsniveau. We eisen een steeds hogere standaard golfbaan, maar gaan de fout in door niet te erkennen dat zoiets om een serieuze opleiding

vraagt. Hier kun je voor een gering bedrag in één jaar greenkeeper worden, nog eens een jaartje en je bent tweede man en na nog een jaar ben je hoofdgreenkeeper. De landen die ons een voorbeeld bieden, hebben alleen al een greenkeepersopleiding van drie à vier jaar. Als we niet van denkwijze veranderen, komt alle expertise over 15 tot 20 jaar uit het buitenland.’

De overtuiging leeft dat de functie hoofdgreenkeeper/greenkeeper beter omschreven moet worden, juist om doorgroei in de greenkeeperscarrière mogelijk te maken. ‘Toen ik de opleiding deed voor hoofdgreenkeeper, vond ik de opleiding te gemakkelijk’, meent Jannes. Peter meent dat golfbanen vooral uit zijn op goedkope boerenjongens die de golfbaan als een soort park moeten onderhouden. ‘Klopt’, weet Guido. ‘Nog steeds leeft het beeld dat een greenkeeper een soort hovenier is. Gelukkig denken veel greenkeepers daar zelf anders over.’

#### Investeren in kennis

Moeten de NVG, NGF en NGA zich nog meer inspannen om speciaal het greenkeepersvak te promoten op scholen, bijvoorbeeld in de lessen plantenteelt? Dat zou ertoe kunnen bijdragen dat jongelui echt bewust voor dit mooie vak kiezen. Peter trekt in twijfel of zoiets gaat werken: ‘Voor scholen is dat toch helemaal niet aantrekkelijk!’ Anton vertelt: ‘Wij investeren in onze greenkeepers om hun kwaliteit te verbeteren. De opleidingen greenkeeper en (assistent-)greenkeeper zijn al veel verbeterd. Het is niet meer ‘even het papiertje halen’. Het onderwijspeil van de opleiding hoofdgreenkeeper op de HAS Kennistransfer is al verbeterd, maar naar mijn smaak is dat nog niet hoog genoeg.’ Daarmee sluit hij aan op de visie van Jannes. We concluderen dat de golfmarkt in Nederland maar klein is; misschien moeten we het er maar mee doen dat er slechts een enkele golfbaan bereid is om 15.000 euro te investeren. Want dat kost het om een hoofdgreenkeeper een opleiding geven zoals in het bedrijfsleven gebruikelijk is! Guido: ‘Gelukkig zijn er ontwikkelingen om kennis te delen via praktijk georiënteerde cursussen en opleidingen. Dat er behoefte is aan dergelijke vormen van kennisdeling bewijst de manual golfbaanonderhoud en het succes van het Groensymposium!’