



Manual Golfbaanonderhoud: geeft goede handvatten voor planmatiger, doelmatiger en bedrijfsmatiger golfbaanonderhoud.

## Kanttekeningen bij de forumdiscussie Vergeet planmatig werken en proactief handelen niet!

Zo'n forumdiscussie is interessant. Maar deelnemers reageren vooral op elkaar. Misschien hebben anderen uit de sector een totaal andere kijk op de constatering en opmerkingen. Daarom legde de redactie het artikel voor aan vier niet-deelnemers. Geen van hen ontkende de noodzaak van een planmatiger, doelmatiger, bedrijfsmatiger opstelling in greenkeeping, maar...

Auteur: Broer de Boer



**Dirk Jan Blikkendaal,**  
*Baancommissaris Amsterdamse Golf Club*

Bij ons onderhoudt een eigen ploeg van zeven man de golfbaan. De reden voor eigen beheer is vrij simpel. De ervaring, lokale kennis, ambitie en samenwerking binnen de ploeg is dusdanig, dat zij daardoor een kwalitatief goed product afleveren en verder heel flexibel zijn, wat heel handig is voor bijkomend werk op en rond de baan.

De opbouw van het team is ook prima, van jong naar ouder (van verloop is geen sprake) en onder leiding van een hoofdgreenkeeper die, mede door zijn vorige werkervaring op golfbanen in Arizona, USA, weet wat service is: naar de leden maar ook binnen de groep. Zo lang deze kwaliteiten binnen het greenkeeping team aanwezig zijn, vind ik dat je 'de was niet de deur uit

moet doen'. Wel ben ik het helemaal met de stelling dat gegevens beter of vollediger moeten worden bijgehouden. Wij zijn kortgeleden gestart om alle gegevens bij te houden in EMS zoals de planning, budgetten en alle verdere registraties. Ook bij ons was het teveel van: een spreadsheetje hiervoor en een spreadsheetje daarvoor. Ik verwacht veel van het EMS-systeem en acht dat ook noodzakelijk voor de continuïteit van onderhoud. Stel dat onze hoofdgreenkeeper uitvalt of vertrekt, dan moet zijn assistent of opvolger alles over kunnen nemen en weten wat er de laatste tijd gebeurd is. Zo'n systeem maakt dat mogelijk. Ten slotte bestaat onze rol als baancommissie eruit dat wij, wat greenkeeping betreft, slechts over de schouder meekijken. Ik vind zo'n systeem dus een must! En dat heeft niets te maken met 'afrekenen' of met 'controle'. Het is iets wat in het bedrijfsleven de normaalste zaak van de wereld is: je moet in een oogopslag weten waar je kosten zitten en hoeveel tijd er nodig is voor bepaalde werkzaamheden, zodat je indien nodig makkelijker kunt sturen!



**Casper Paulussen**  
*(NiB ScanPro)*

In principe moeten beide concepten, zowel het in eigen beheer onderhouden als het uitbesteden van het onderhoud van een golfbaan tot hetzelfde resultaat leiden. Als basis dient in beide gevallen een plan, het beheersplan. Is dit document op alle clubs wel (digitaal) aanwezig? En wordt dit document ook daadwerkelijk actief gebruikt en met regelmaat geactualiseerd? Met name de

huidige software (specifiek voor golfbaanmanagement) biedt bij uitstek de mogelijkheid om goed te plannen, direct inzicht te krijgen in budgetten,

gewerkte uren, onderhoudstoestand machines, gebruik gewasbescherming etc. Of wordt er toch nog in Excel-spreadsheets bijgehouden?

### Leidende rol

De hoofdgreenkeeper/coursemanager zal mijns inziens een leidende rol moeten hebben en als hij deze niet heeft, claimen. Tenslotte is hij of zij de door de club aangestelde professional. De baancommissaris (c.q. de baancommissie) heeft daarbij in de organisatie een ondersteunende/faciliterende rol. De hoofdgreenkeeper zal daarom dan ook zeer vaardig moeten zijn op verschillende gebieden, zoals cultuurtechniek, financieren, personeelsmanagement, communicatie etc. (managen + greenkeeping!). De beheersmaatregelen moeten duidelijk en vooral eenduidig zijn. Daarbij is het verstandig de beoogde doelen SMART (*specific, measurable, attainable, rewarding, timed*) te formuleren en de behaalde resultaten regelmatig te evalueren en te communiceren. 'Planmatig beheer' dus, ongeacht of dat in eigen beheer gebeurt of dat het golfbaanonderhoud wordt uitbesteed.



**Joris Slooten, afdeling banen/ontwikkeling golf van de NGF**

Ik vind het een prima forumdiscussie in deze Greenkeeper. Het gaat over een belangrijk onderwerp. Maar naar aanleiding hiervan maak ik van de gelegenheid gebruik om toch een paar opmerkingen maken.

**Planmatigheid versus bedrijfsmatigheid**

De term 'bedrijfsmatigheid' doet misschien vermoeden dat het hier alleen gaat om commerciële, op winst gerichte bedrijven.

Beheerders van non-profitclubbanen zouden zich daardoor – onterecht – niet aangesproken kunnen voelen. De term 'planmatigheid' dekt de lading wellicht beter. Het gaat hierbij om het streven binnen elke organisatie (profit of non-profit) naar een proces dat moet leiden tot een constante kwaliteit. Planmatig werken leidt tot meer efficiëntie en meer effectiviteit. Het vergroot de beheersbaarheid en maakt daarmee het (be)sturen van de organisatie binnen een veranderende omgeving beter mogelijk. Daarnaast bevordert planmatig werken de overdraagbaarheid van verantwoordelijkheden en werkzaamheden. Dat maakt de organisatie minder afhankelijk van individuen en het vergroot het lerend vermogen van de organisatie als geheel. Planmatigheid en procedures mogen echter nooit verstikkend werken en moeten niet te gedetailleerd worden vastgelegd. Het blijven hulpmiddelen. Er moet voldoende ruimte overblijven voor vakmanschap, creativiteit en

flexibiliteit. Kortom, leg alleen die zaken en procedures vast die echt noodzakelijk zijn. Door gunstige marktomstandigheden binnen de golfbranche tot 2008, konden golfbanen die niet planmatig werkten toch gedijen. Die tijd is voorbij. Planmatig beheer is nu echt een voorwaarde geworden voor de continuïteit van de organisatie. De nabije toekomst zal uitwijzen welke banen dit tijdig hebben onderkend.

**Uitbesteden of niet**

Met betrekking tot het fenomeen uitbesteden van baanonderhoud het volgende. Of een baan nu door een eigen team van greenkeepers of door een deskundig aannemingsbedrijf wordt onderhouden, het een is het ander niet en voor beide valt iets te zeggen. Het belangrijkste is dat er goed over nagedacht wordt en dat de beslissing om het zelf te gaan/blijven doen, dan wel om het onderhoud uit te besteden, een weloverwogen en bewust besluit is. Van belang is het besef dat het in principe gaat om het uitbesteden van de uitvoering van de werkzaamheden. Het ontslaat het management en/of bestuur dus niet van het formuleren van een visie op de ontwikkeling van de golfbaan en het vaststellen van heldere en haalbare doelen met betrekking tot het baanbeheer.

Tot slot: als de organisatie het beheer van de golfbaan als een kernactiviteit ziet en dit door het collectief (de vereniging) wordt ervaren als een maatschappelijke verantwoordelijkheid in de vorm van rentmeesterschap, dan zal de neiging om het beheer uit te besteden minder groot zijn. Men kan er in dat geval de voorkeur aan geven het als 'eigen' activiteit te blijven uitvoeren.



**Lambert Veenstra, Veenstra Adviesburo Golfterreinen BV**

Tijdens de forumdiscussie wordt vooral gesproken over de kosten en de organisatie van de greenkeeping en maar weinig over efficiëntie en kwaliteit. Voor een speler op een golfbaan is 'waarde' en 'status' belangrijk. Dat moet ook in de kwaliteit en uitstraling van de golfbaan tot uiting komen. Het is daarom belangrijk, dat er meer proactief omgegaan wordt met de kwaliteit van de golfbaan. Ik ben ervan overtuigd dat er dan

minder discussies komen vanuit het management. Het besluit van uitbesteden is vaak niet alleen maar om goedkoper uit te zijn, maar komt misschien ook voort uit een stukje ontevredenheid van het management met de bestaande situatie (greenkeeping, kwaliteit golfbaan).

**Wees proactief**

Het management van een golfbaan wil misschien meer positieve geluiden van de spelers horen over de golfbaan. Daarom zou een meer proactieve benadering van de kwaliteit van de baan een belangrijker item moeten zijn.

Als je soms op golfbanen op paden door plassen loopt die er langdurig staan, valt dat een speler op, in negatieve zin dus! Dat is een misser in de benadering van de kwaliteit van de golfbaan! Bedrijfsmatig werken is een heel belangrijk item, maar daarmee gaan we misschien ook te veel op in het letterlijke begrip green-keeping. Bedrijfsmatig werken MOET, maar proactief kijken en werken aan de kwaliteitswaarborg van de golfbaan is minstens zo belangrijk.

**'Hoofdgreenmanager'**

Je zou kortom kunnen stellen dat er zo veel belangen zijn op een golfbaan en zulke hoge onderhoudsbudgetten, dat elke hoofdgreenkeeper moet werken en denken als een 'hoofdgreenmanager'. Daar horen dan automatisch bij: bedrijfsmatig werken, efficiëntie, kostenbewustheid en kwaliteitswaarborg! Heeft het management de indruk dat dat intern niet voldoende is, dan zoekt men dat extern (uitbesteden). Maar het omgekeerde kan natuurlijk ook het geval zijn, en dat is dat het management een nieuwe aannemer zoekt of het onderhoud weer in eigen hand neemt!

**'Proactief omgaan met de kwaliteit van de golfbaan'**