



'Vertegenwoordigers komen bij mij niet aan de deur'

Fieldmanagement Japanse stijl: de kunst afkijken, verbeteren en succes oogsten

De succesvolle moderne sportveldbeheerder heeft niet alleen organisatorische en cultuurtechnische vakkennis, maar weet ook te vernieuwen en op eigen kracht 'zijn toko' tot ontwikkeling en bloei te brengen. Fieldmanager kan in de branche een aantal van deze 'eigenwijze rakkers' aanwijzen, met wie niemand de vloer aanveegt. Henk Benard van Irado in Schiedam is er zo eentje.

Auteur: Santi Raats



De binnentuin van Irado heeft Henk Benard zelf aangelegd. Hij is hovenier van oorsprong.

Henk Benard is energiek als een wervelwind. Maar hij is gefocust en heeft de touwtjes strak in handen. Hij leeft niet in zijn eigen wereld en is communicatief sterk: zijn ogen tasten zijn gesprekspartner constant af, in de eerste plaats om te checken of de informatieoverdracht helder is en de ander hem begrijpt.

Benard is sportveldbeheerder bij Irado, het bedrijf dat uit Sport en Recreatie is voortgekomen na privatisering 2000. De werkzaamheden bestaan uit sportveldonderhoud, maaien van ruw gras, schoonhouden van watergangen in de stad, inboet van bomen in de stad en het opnieuw inrichten van planvakken. Sommige opdrachten liepen nog vanuit de gemeentetijd, maar bij alle nieuwe aanbestedingen schrijft Irado als een van de deelnemende marktpartijen in met marktprijzen.



Het historisch onderzoek dwars door de hockeyvelden is een uitdaging.

Eén man voor alle beslissingen

Benard is een man van de aanval en initieert markt: 'Vroeger was er echte kennis over sportveldbeheer bij de gemeente. Het aantal personen met kennis op het gebied van sportvelden loopt terug. Dat is riskant.' Het getuigt van inzicht wat de sportveldbeheerder daarna opmerkt: 'Ik zie dat aan mezelf. Ik trek de sportveldenkar bij Irado. Ik werk in een team met zeven goede eigen vakmensen en vijf ingehuurde krachten. We zijn een hecht team dat buiten het werk ook met elkaar eens een biertje gaat drinken en de jongens zijn gemotiveerd en niet standaard om vier uur terug. Maar zij volgen mij. Het houdt risico in wanneer je het alleen voor het zeggen hebt. Wat als je een verkeerde beslissing neemt en niemand tikt je op de vingers? Dat kan nadelige gevolgen hebben voor de organisatie.' Benard komt er rond voor uit en glimlacht ondeugend: 'De afgelopen jaren is de kennis op het gebied van sportveldbeheer bij de gemeente sterk teruggelopen, wegbezuinigd. Ik profileer mij daar, dat is goed voor ons bedrijf. Omdat ik eigennuttig ben, heb ik veel geleerd. Vertegenwoordigers komen bij mij niet aan de deur. Ik zoek ze op wanneer ik ze nodig heb en heb dan vaak alleen de prijs nodig. En natuurlijk vind ik het persoonlijk fijner om alles zelf te beslissen. Maar als ik helemaal eerlijk en objectief naar de situatie kijk, is dat natuurlijk niet slim.' Hij heeft daarom besloten om zijn jongens opnieuw naar school te sturen voor de opleiding Terreinmeester. Deze jongens weten het inmiddels op sommige punten net zo goed of zelfs beter dan Benard. Dat vindt Benard niet altijd leuk. 'Ik heb nu rekening te houden met de inzichten van een ander. Dat is even wennen. Maar ik bekijk het positief: het is waardevol om een sparringpartner te hebben.' Hij neemt even een pauze en concludeert weloverwogen: 'Ik heb feitelijk een hekel aan functies waar één iemand, zoals ik, de beslissingen neemt.'

Tijd om te schrijven

Toch is Benard eigenlijk de onbetwiste leider. Hij is niet alleen in zijn functie spin in het web, elke minuut van de dag is dat merkbaar. Zijn mobiele telefoon gaat onafgebroken af. Hij neemt telkens op, maar omdat hij tijdens het interview zoveel te vertellen heeft, is het niet erg dat *Fieldmanager* daardoor af en toe de tijd krijgt om te schrijven. Nadat hij telefonisch kordaat de boel heeft aangestuurd of bijgestuurd is hij vliegensvlug weer met de volle aandacht bij het gesprek.

Zorg voor het team

Benard heeft enkele krachtige ideeën over zijn team: zijn jongens moeten sterk zijn. Hij geeft als teamleider instructies, maar ze moeten daarna op het werk, naar de club, de man van de gemeente of naar andere aannemers zelfstandig kunnen handelen. 'Ik heb de ploegen zo ingedeeld dat er altijd een man of een, twee tekort is. Dan worden de mannen multifunctioneler en staan ze nooit stil. Bovendien heb ik die mindering nodig om de verliesuren op rustige dagen te compenseren. Ik heb een bepaald budget, de uitgave mag niet overschreden worden aan het eind van het jaar.' Voor wat, hoort wat. Omdat hij wil dat zijn mannen ondanks de druk op de ketel goed werk leveren, zorgt hij voor de beste werkomstandigheden als hij kan. 'Ik kijk naar uurprijs en niet naar machineprijs. We schaffen de beste machines aan die er zijn, - we hebben drie Fendt's en een New Holland- die makkelijk bedienbaar en comfortabel zijn. Ik laat er altijd de beste stoelen in zetten.'

Er zijn mensen in deze branche die doen alsof ze veel weten

Zelf doen

Zoals hij eerder zei over zichzelf, is Benard eigenzinnig en heeft hij zichzelf daardoor alles aangeleerd. Voorheen (onder leiding van huidige fieldmanager van Rotterdam Jur van der Veen, red.) waren veel specialistische werkzaamheden uitbesteed. Dat veranderde toen Benard het roer overnam. 'Om werk binnen te halen en om te bezuinigen besloot ik dat Irado alles zelf ging doen. We hebben toen een machinepark opgebouwd. Ik ben een hovenier van oorsprong en gewend om kleine stukjes goed te verzorgen. Ook heeft Irado intern altijd een brede kennis van zaken gehad zoals op het gebied van speeltoestellen, waardoor we intern alles weten over ondergronden en dempingen. Ook hebben we een stratenmakersafdeling bij Irado. Er was dus een goede basiskennis als startpunt om vanuit uit te breiden. Natuurlijk hebben andere partijen meegeholpen in onze ontwikkeling. Door machine-ontwikkeling is gezorgd voor betere aanpak van werkzaamheden, bijvoorbeeld de doelgebieden hier beter zijn geworden. Maar het proces van onderhoud van de doelgebieden verander ik inmiddels bijna ieder jaar. Ik mix de kennis van een ander met mijn eigen hoveniers-



Henk Benard is drukbezet en wordt om de haverklap gebeld.

kennis, zoals de grond goed losmaken met kleine machines, frezen, dieper losmaken met de spade, niet teveel mengen en eventueel aanvullen. Ik leer van iemand en ga vervolgens verder. Het is gewoon even afkijken. Meer is het niet. Je hebt goede basiskennis nodig, leert van de expertise van meerdere experts en brengt die na een dag over op een goede werknemer.'

Ik was blij om een volwaardige sparringpartner te ontmoeten

Scholing en kennis

Benard maakt zijn team sterk door de teamleden alle kennis die hij zelf heeft bij te brengen, maar ook door kennis binnen te halen. Benard heeft een neus voor de echte kennis: 'In deze branche lopen soms mensen die doen alsof ze veel weten. Die haal ik er zo uit,' merkt hij ogenschijnlijk terloops op. 'Maar er zijn natuurlijk goede specialistische partijen. Iedereen haalt hier zijn kennis. Benard haalt niet alleen kennis binnen door scholing, maar ook door de kunst van het afkijken. Benard overlegt geregeld met experts over uitvoeringen en schroomt niet om hun kennis in eigen huis te krijgen. Dat doet hij door zijn mensen bij de uitvoering door met de experts te laten samenwerken en daarvan te laten leren.

Spielen

Hij geeft een voorbeeld van kennis binnenhalen. 'Nu loopt er bijvoorbeeld een klus bij de hockeyvereniging: een historisch grondonderzoek door boring dwars door de kunstgrasvelden, omdat daar in de toekomst een bouwlocatie komt. De gemeente en de club zijn huiverig voor schade aan de mat zoals nazakking en oneffenheid. De club wil doorspelen. Ik heb garanties gegeven dat het goed komt. Toch maken de risico's de klus spannend. Ik heb een kunstgrasbedrijf ingeschakeld om de boringen te doen. Zij hebben de specialistische kennis hiervoor en zagen bijvoorbeeld een vierkant gat uit het kunstgras met een bandenzaag, omdat de gecompacteerd zandinfill het veld hard heeft gemaakt. Een Stanley mes, dat ik meegenomen zou hebben om in de kunstgrasmat te snijden, zou daar niet makkelijk doorheen zijn gekomen. Wat ik vervolgens wél doe, is iemand uit mijn team meesturen om te kijken hoe het bedrijf dat precies doet en hoe de boring wordt verricht, met welke materialen. Ik heb al besloten dat de uitgegraven gaten met schoon materiaal worden gevuld want schoon materiaal verdicht beter. Ik hamer erop beetje bij beetje te verdichten. Dan is de verdichting over een jaar waarschijnlijk minimaal en hoeven we niet weer de mat te lichten om aan te vullen. Maar er bestaan ondanks deze kennis specialistische technieken geen 100% garanties om nazakking te voorkomen. Nu kost het meekijken van deze technieken een man extra, maar in het vervolg

hoef ik bij kleinere werkzaamheden deze specialistische kennis niet meer in te huren.'

Je moet reëel zijn: voor wat, hoort wat

Werk naar zich toetrekken

Ook voor wat betreft renovatie van het cricketveld heeft Benard kunstjes afgekeken bij experts. Een wicket is een klein stukje veld van 10 bij 30 meter, opgebouwd uit klei en heel kort gras. In Schiedam hadden de leden daar geld voor over om speciale klei uit Engeland te laten overkomen. Arcadis heeft destijds het veld aangelegd en deed toen nog het onderhoud in opdracht van de gemeente. De wicket heeft speciaal onderhoud nodig: de klei wordt sterk verdicht door een rol. Na het spelen wordt de wicket opengemaakt met de prikrol en wordt er water op gedeponed om de wortels van het korte gras weer goed te laten groeien. 'Ik meende drie jaar geleden dat de wicket te hoog lag,' vertelt Bernard. 'Hij moest dus worden afgegraven. De club haalde een Engelsman over naar Nederland om ernaar te laten kijken. Dat was zo'n moment waarop ik blij was om een volwaardige sparringpartner te ontmoeten. Ik heb toen samen met de Engelsman mogen overleggen over een oplossing. De kunst is bij kennis vergaren om wat in ruil voor de vergaarde kennis te bieden. Irado zit heel dicht bij de clubs. Ik bood de diensten aan van mijn mensen en een machine, namelijk een Combinator. Dit soort zaken kunnen heel natuurlijk verlopen: Irado is hoofdaannemer, heeft een goede naam en wil hulp bieden. De club nam de hulp van ons aan en gaf aan dat ze behalve de verlaging van de wicket een dakprofiel met een ring voor waterafvoer in hun wicket wilde hebben. Omdat de club voorheen bewaterde met slangetjes, hield het werk in dat we niet alleen een geul groeven voor toevoer vanaf een waterinstallatie, maar er moesten ook een kraan en een put komen. Dat kan Irado voor de club maken.

Specialistisch onderhoud

Benard is op het gebied van sportveldonderhoud op alle markten thuis. Hij spreekt het niet uit, maar door de waterval aan verhalen wéét je het: deze man weet veel. In Schiedam spelen zowel voetbal als cricket op hetzelfde veld. Dit is mogelijk omdat cricket een zomersport is en voetbal een wintersport. Nadeel is dat groot onderhoud niet mogelijk is wanneer er slechts een week rust bestaat. 'Ik heb bedacht dat vertidrainen en

bemesten geen problemen betekenen en dat ik door het jaar heen kan bezanden. Met name het doorzaaien komt in tijdnood, want dit heeft een periode van rust voor herstel nodig. Ik heb dit opgelost door een week voor de laatste voetbalwedstrijd door te zaaien en te beregenen. De machine drukt het zaad in de grond, maar het kiemt toch niet gelijk. Na de laatste wedstrijd pas ik beregening, bezanden en straktrekken toe. In totaal heeft het zaadje nu twee tot drie weken rust voordat het cricketseizoen begint. Ook maken we op de trainingsvelden ter voorbereiding van het cricketseizoen voor meerdere elftallen een pitch van gravel op het middenveld. Dan graven we een strook van 30 bij 3 meter uit, brengen 7 centimeter lava en 4 centimeter gravel aan, verharden deze met een rol of met een trilplaat. Tijdens het cricketseizoen houd ik het veld goed in de gaten. Alleen rond de wicket is het gras slecht. In juli zaai ik nog een keer door met Engels raai rond de pitch en in augustus bemest ik nog een keer. Na afloop van het cricketseizoen gaat de pitch er weer uit, brengen we grond en blokzodes aan en geven het water. Rondom is het dan even kaal, maar daar wordt doorgezaaid, bezand en gevertidraind totdat alles weer optimaal is. Twee weken later kan het voetbalseizoen beginnen en is de cirkel weer rond.'

Vertegenwoordigers komen bij mij niet aan de deur, ik zoek ze zelf op als ik ze nodig heb

Eerlijkheid, hard werken en elkaar gunnen

Benard heeft een stellige filosofie: scherp rekenen en handelen, maar te zijner tijd onverwoestbaar geloven in elkaar en vertrouwen. 'Een gemeente zou moeten denken 'Die Henk is te vertrouwen, dus vertrouw ik hem de werkzaamheden toe.' Benard strekt resoluut zijn hand verticaal voor zich uit. 'Maar die hulp moet wel gebaseerd zijn op absolute kwaliteit en service. Als je niets te bieden hebt, hoeft je niets te verwachten.' Hij zet daarbij, net zoals bij zijn standpunt over beslissingsbevoegdheid bij één man, zichzelf opzij en analyseert objectief en opbouwend: 'Ik kijk op dezelfde manier naar specialistische bedrijven of leveranciers die ik om hulp of advies vraag. Ik kan goede deals sluiten en krijg goedkoop wat ik wil hebben. Maar je moet reëel zijn: als partijen mij goed informeren met kwaliteit en service,

vertrouw ik ze ook voor de uit te voeren werkzaamheden.'

Alsof de duivel ermee speelt, gaat Benards telefoon af. Het is een leverancier. Benard vraagt hoe het met de ontwikkeling van een machine staat en kletst daarna even over koetjes en kalfjes. De sportveldbeheerder draagt autonomie uit naar de leverancier, die hem niet snel een oor aan zal kunnen naaien. Het gesprek klinkt eerder alsof de twee partijen een modus van oprechte samenwerking hebben gevonden. De besproken machine blijkt onderdeel van een deal te zijn waar de aankoop van een machine met trekker, maar ook het terugbrengen van een machine ingesloten zit. Benard sluit af: 'Ik had ook naar een andere leverancier kunnen gaan. Maar nu kan ik een machine terugbrengen en de trouwe leverancier wat laten verdienen. Voor wat, hoort wat: je kunt niet oneindig informatie bij een partij blijven opvragen zonder hem iets terug te geven. Je moet hem dan ook gunnen om wat te verdienen.'