

Greenforum: Zelfdoen of uitbesteden



In 1995 werd in Greenkeeper een verhaal gepubliceerd over een op dat moment nieuwe trend: namelijk het compleet uitbesteden van het onderhoud van een golfbaan. Als je het verhaal nu terugleest blijkt het een heel onschuldig verhaal, maar op dat moment was het bespreekbaar maken van het onderwerp absoluut 'not done'. De auteur van het verhaal; Paul Sigtermans heeft overigens met terugwerkende kracht gelijk gekregen. Anno 2003 is het uitbesteden van het golfbaanonderhoud een bespreekbaar alternatief geworden. Deze ontwikkeling is voornamelijk gestart door de opkomst van een groot aantal nieuwe banen in de negentiger jaren. Het waren vooral deze clubs die kozen voor uitbesteden. Inmiddels heeft de ontwikkeling zich overigens ook uitgestrekt tot de zogenaamde 'oude' banen. Diezelfde banen, die oorspronkelijk mordicus tegen uitbesteden waren, bespreken nu voorzichtig in de baancommissie de pro's en de contra's. Uitbesteding is natuurlijk geen garantie voor succes. Iedereen in de golfmarkt kent situaties waarop het misging. En waarbij de samenwerking tussen aannemer en golfbaan werd beëindigd.

Auteur: Hein van Iersel

In deze editie van greenforum wil ik met een aantal ingewijden in de golfbranche discussiëren over het thema 'zelfdoen of uitbesteden'. Deelnemers aan het forum dat op 2 december werd gehouden op De Nunspeetse Golf & Country Club waren achtereenvolgens Cor Elderkamp, hoofdgreenkeeper en golfbaanadviseur, Hans Schaap, uitvoerder onderhoud op een aantal golfbanen, die AHA de Man in onderhoud heeft, Eric Seijn, adjunct-directeur operations van golfbaan De Nunspeetse Golf & Country Club en het Rijk van Nijmegen, Gerard Schoenaker, hoofdgreenkeeper op de Lochemse, Piet Oosthoek, directeur van Oosthoek Greenkeeping, Koen Verhelst, hoofdgreenkeeper op Midden-Brabant en in dienst bij Cees Janssen, Anjo Strik, lid van de baancommissie van de Edese, Joep Verheijen, eigenaar-directeur van golfbaan Midden Brabant en Friso Verhoeve van de Verhoeve Groep West. Gastheer van de dag was Eric Seijn van De Nunspeetse.

Intensief

Het forum start met een uitgebreide uitleg van Anjo Strik van de Edese over het proces, dat de Edese heeft doorgemaakt met betrekking tot de

recente overgang van de greenkeeperstad van Papendal naar De Enk. Kern van zijn betoog was dat de keuze tussen uitbesteden of zelfdoen niet gemakkelijk is en ook niet lichtvaardig genomen kan worden. Strik: "Op dit moment zijn wij gelukkig met onze keuze voor De Enk, maar uitbesteden betekent in ieder geval niet dat je eraf bent." De Edese heeft haar keuze niet primair gebaseerd op geld, maar heeft gezocht naar een win-win situatie. Iedereen moet kunnen winnen. De greenkeeper, de baan en baancommissie, maar ook de aannemer. De constructie, die daarbij gekozen is, is die van een S.L.A, een Service Level Agreement. Een overeenkomst waarbij vooraf wordt afgesproken en vastgelegd in welke conditie een baan zich moet bevinden. Strik: "Hierbij geldt uitdrukkelijk. Wij voeren de regie en blijven deze voeren. De aannemer moet roeien."

Met de vermelding van het begrip S.L.A. neemt de discussie zijn echte start. Veel forumdeelnemers geven aan, hoe moeilijk het is om kwaliteit en baanconditie vast te leggen. Eric Seijn: "Het is zo makkelijk om te schuiven met werkzaamheden, je bent toch altijd afhankelijk van de planning van de aannemer."



Piet Oosthoek

"Duidelijkheid naar opdrachtgever laat niets te wensen over."



Friso Verhoeven

"Betrokkenheid greenkeeper bij zijn baan is enorm."



Gerard Schoenaker

"Ik heb een perfect team, dus waarom uitbesteden?"



Eric Seijn

"Als je het goed doet, is zelf doen altijd goedkoper."

Joep Verheijen

"NVG en NGF hebben nog een wereld te winnen bij geven van handvaten voor golfbaanexploitatie."



Anjo Strik

"Met uitbesteden ben je er niet af."



Cor Elderkamp

"Zorg voor een goede inventarisatie van het werk."



Hans Schaap

"Het verhaal van rondreizende greenkeepers is al lang achterhaald."



Koen Verhelst

"Geen probleem om zomer en winter productief in te vullen."





Joep Verheijen, eigenaar directeur van Midden Brabant: "Misschien heb ik geluk gehad met Cees Janssen, maar ik zie geen problemen. En als je niet tevreden bent over de kwaliteit, dan neem je toch gewoon een andere aannemer." Voor Verheijen is uitsteden een strategische keuze, die hij door heeft gevoerd in het totale bedrijf.

Verheijen "Ik heb mijn complete baan uitbesteed. Wij werken met één medewerkster, iemand achter de balie. Alles is verder uitbesteed: horeca, de pro, de shop en ook het onderhoud. Ik weet dus aan het begin van het jaar precies, waar ik aan toe ben. Wat ik wel mis zijn handvaten vanuit de brancheorganisaties, hoe je bijvoorbeeld een overeenkomst met een aannemer op kunt stellen. Zowel NVG als NGF konden mij niet helpen." Veel aanwezigen zijn het totaal niet mee eens. Vooral het idee om ook zaken als horeca uit te besteden ontmoet heel

veel scepsis. Vooral het gevaar dat je daarmee als golfbaan de controle over je kwaliteit uitbesteed wordt als bezwaar genoemd.

Geld

Een belangrijk thema bij de keuze "uitbesteden of zelfdoen" is geld. Geld is voor veel banen misschien wel de belangrijkste reden om niet uit te besteden. Gerard Schoenaker: "Als ik mijn zaken goed geregeld heb, dan kan een aannemer nooit goedkoper zijn." Oosthoek erkent dat hij als aannemer een winstopleg in zijn tarieven meeneemt, maar geeft daarbij aan dat dit in het totaal bijna wegvalt. Piet Oosthoek: "Als golfbaan tel je op veel fronten precies zoals een aannemer. Als je een machine koopt, dan wil je ook weten wat die machine jou per draaiuur kost. Dat is niet anders!" Schoenaker: "Het probleem, dat ik zie, is dat je minder flexibel bent. Als ik een topdress bewerking plan voor de

maandag en het regent, stel ik de bewerking uit naar dinsdag. Volgens mij kan dat nooit bij een aannemer. Want die machine moet dan weer ergens anders zijn." Oosthoek, Verhelst en Schaap geven aan dat dit een achterhaald vooroordeel is. Koen Verhelst: "Op de Midden Brabant zitten wij met een eigen vaste club mensen van Cees Janssen. Wij zijn dus net zo flexibel in onderhoud en betrokken bij de baan als het eigen team greenkeepers." Ook AHA de Man en Oosthoek Greenkeeping werken met vast teams greenkeepers op de baan. Anjo Strik: "Toen wij bezig waren met de mogelijkheid van uitbesteden bestond er bij veel greenkeepers weerzin om op een andere baan ingezet te worden. Onze greenkeepers hebben zelf bedongen bij de overdracht naar De Enk, dat ze niet buiten een cirkel van 50 km rond de huidige werkplek ingezet mogen worden. Nu blijkt dat ze het eigenlijk heel leuk en interessant vinden om ook op andere banen te komen en met andere greenkeepers te praten.

Door veel forumdeelnemers wordt ongelovig gereageerd als Strik verteld hoeveel mensen op zijn baan in de winter aanwezig zullen zijn. De precieze hoeveelheid is moeilijk aan te geven, duidelijk is wel dat dit veel minder is dan vroeger. Strik is daar heel nuchter in: "Klaarblijkelijk waren wij in de winter overbemand." Maar veel deelnemers zien dat duidelijk anders. Verhelst van Midden Brabant: "Wij kunnen ons team van greenkeepers op een productieve manier zomer en winter invullen. In de zomer maken we natuurlijk extra uren en in de winter veel minder."

'Zelfdoener' Gerard Schoenaker zit op dezelfde golflengte: "Ik kan mijn uren in de winter zinnig inzetten. De Lochense heeft 2 à 3 hectare bos en wij doen alles zelf op het gebied van machineonderhoud, behalve het slijpen van de kooien."

Ook gastheer Eric Seijn van de Nunspeetse schaart zich tot deze groep. Seijn: "In de zomer hebben wij natuurlijk het werk op de baan, maar in de winter hebben wij voldoende werk aan, op en rond het clubhuis en de baan zelf." Anjo Strik: "De druk van het geld zorgt ervoor dat productiviteit op peil blijft. Op een verenigingsbaan bestaat altijd het gevaar, dat er in de winter veel minder hard gewerkt wordt. Op een commerciële baan met duidelijke winstdoelstellingen is dat gevaar veel minder."

Duidelijkheid

Friso Verhoeven geeft aan dat een goede communicatie een belangrijke voorwaarde is voor een succesvolle samenwerking. Verhoeven: "Als ik zie hoe verbonden de mensen van AHA de Man zijn met hun baan de Goyer, dan vind ik dat heel bijzonder." Elderkamp en Oosthoek benadrukken vooral een solide zakelijke basis. Elderkamp: "Ik heb als onafhankelijk adviseur de baancommissie geholpen bij het vaststellen van de kwaliteitseisen, waar de baan aan moet voldoen. Deze criteria vormen de basis van het controleren en monitoren van de aannemer. Anjo Strik verwacht overigens wel dat de onderhoudsplanning ieder jaar bijgesteld moet worden. Strik: "Wij betalen een afgesproken bedrag voor een bepaald kwaliteitsniveau. Maar projecten komen onder meerwerk. Je krijgt dan onherroepelijk de vraag wat projecten zijn. Dit soort kleine onduidelijkheden moet je van jaar tot jaar opnieuw verwerken in een revisie van het contract. Dan blijf je helder naar elkaar."

Oosthoek werkt op Kleiburg niet via een S.L.A. methode, maar via een vooraf opgesteld bestek. Oosthoek: "Ik heb Lambert Veenstra gevraagd een bestek op te stellen van alle werkzaamheden. Daar hebben wij vervolgens eenheidsprijzen aan gehangen. Het bestek wordt vervolgens jaarlijks aangepast op de ervaringen van het afgelopen jaar."

De afgelopen jaren heeft dat geresulteerd in een verhoging van het aantal maaibeurten van 90 naar 115 keer. Oosthoek heeft op regelmatige basis een bespreking met de baanmanager waar de stand van het budget en de planning van werkzaamheden wordt besproken.

Conclusies

Een forumdiscussie heeft niet als doel het trekken van conclusies, maar gaande het gesprek komen wel een paar uitgangspunten naar voren waar alle kampen het mee eens lijken te zijn. Het belangrijkste is waarschijnlijk, dat als je een goed lopend team hebt, waar de zaken goed geregeld zijn, je weinig winst kunt halen door uitbesteding. Ook de aannemers lijken het hier mee eens te zijn. Vooral voor nieuwe banen, die nog geen greenkeeperteam en investeringen in machines hebben gedaan, kan uitbesteden een goede keuze zijn. Zelfs Eric Seijn, een duidelijke voorstander van zelf doen, ziet hier de voordelen van in.

Personeel is een duidelijke factor voor uitbesteding. Schoenaker van de Lochemse: "Wij plaatsten een advertentie in de Boerderij en kregen een massa goed onderlegde mensen met relevante machine-ervaring op sollicitatie. Ik kan mij voorstellen dat dit in het westen veel ingewikkelder ligt." Oosthoek en Strik bevestigen dit. Zij zien allebei dat het gebrek aan goed personeel een reden is voor uitbesteding.

