



Aha de Man zet na een stevige reorganisatie vol in op de toekomst met een efficiëncyslag door gps-gebruik, maar ook met een opgefriste identiteit, waarin de focus ligt op baanonderhoud en -renovatie en op een hecht klantcontact.

Auteur: Santi Raats

Aha de Man weer de schouders eronder, als één man

Leo Sparla (directeur): 'We zijn weer trots: onze onderhoudsexpertise gaat verder dan grasmaaien!'

Op twee jaar na bestaat Aha de Man 100 jaar. In deze periode heeft het aannemingsbedrijf meer dan zestig golfbanen aangelegd in Nederland, maar ook in Duitsland, Frankrijk en België. Voor de millenniumwisseling was Aha de Man dé partij voor het aanleggen van golfbanen, ook al vielen in die tijd ook werkzaamheden aan de infrastructuur en watertechniek onder de vleugels van het bedrijf.

Roerige tijden

Leo Sparla, directeur van Aha de Man, zit aan tafel samen met manager golf NL Marc Jansen. Zij vormen een kersvers team binnen het bedrijf. Opvallend is hun echtheid én gedrevenheid. Er is haast te weinig tijd om al hun verfrissende ideeën te bespreken. Om te begrijpen waarom Aha de Man een nieuwe koers heeft uitgezet, is het belangrijk om het verleden te snappen. Sparla trapt af over het verleden: 'Aha de Man weet als geen ander wat de lasten kunnen zijn als men een golfbaan aanlegt. Het kostte ons bedrijf bijna de kop: in 2011 leverden wij The Dutch op, maar liepen door tegenslagen in de aanleg financieel flink averij op.' Rond 2012 stootte het bedrijf zijn infra-tak af om af te slanken. Wel behield het Verhoeve

Watertechniek, onder leiding van Arjan Krijnen. 'Dit was een onrustige en lastige periode waarin we minder investeerden. We hadden een minder heldere visie voor ogen en er werden ook minder duidelijke keuzes gemaakt', weet Sparla te vertellen.

Terug naar de roots

Twee jaar geleden werd Sparla, die daarvoor een bouwbedrijf had geleid, aangetrokken als directeur van Aha de Man. 'Vanaf dat moment hebben we besloten om terug te keren naar onze roots: golfbanen. Infra hadden we, zoals gezegd, reeds afgestoten. Nu werd het tijd om te investeren in onze golfbanentak en om ons binnen de golfbranche meer te richten op onze sterke kant: onderhoud en renovatie.'

Minder aanleg

'We hebben onder ogen gezien dat er de afgelopen jaren verhoudingsgewijs minder golfbanen zijn aangelegd en in de nabije toekomst zal dat zo blijven', stelt Sparla vast. 'Daarnaast is er een prijsvechtmarkt ontstaan, waarin veel partijen geringschattend denken over het aanleggen van een golfbaan. Door de Europese aanbestedingen is

er buitenlandse concurrentie bij gekomen. Je moet tegenwoordig een heel groot bedrijf zijn wil je een hele golfbaan zelf kunnen aanleggen. Daarom hebben we besloten om aanleg een lagere prioriteit te geven en ons vol te gaan richten op onderhoud en renovatie. We leggen nu de laatste hand aan de aanleg van de 18 holes-championship course Sterrebeek nabij Brussel, vergelijkbaar met The International; dat is voorlopig de laatste.'

De directie

Sparla stuurt op afstand aan. 'Sterker nog: ik ben het minst belangrijk in het bedrijf. Het is de taak van de mensen op kantoor om de greenkeepers buiten te faciliteren en hooguit te adviseren, maar vooral om rust te creëren, zodat zij hun werk goed kunnen doen. Onze greenkeepers zijn degenen die de toegevoegde waarde leveren aan het bedrijf. Ik houd me voornamelijk bezig met overkoepelende zaken, zoals gesprekken met vakbonden, banken, aandeelhouders en noem maar op.' Daarnaast startte Sparla samen met Marc Jansen een proces om de personeelstevredenheid te verhogen (zie hieronder). 'Vroeger was al het personeel ervan overtuigd dat Aha de Man de grootste en de beste was en was iedereen trots op



het bedrijf. Nu we de lastige periode achter ons hebben gelaten, willen we in elk geval één van de beste zijn en weer trots worden op ons mooie bedrijf in deze mooie markt.'

In overleg met de vakbond CNV zijn de Aha de Man-medewerkers, die voorheen onder de transport-cao vielen, overgegaan naar de hoveniers-cao. (De golf-cao is alleen bestemd voor golfbanen die zelf hun golfbaan exploiteren en onderhouden.) 'In de hoveniers-cao zijn weekendtoeslagen en uren opgenomen, in tegenstelling tot de golf-cao. Op zaterdagen krijgt men 150 procent vergoed en op zondagen 200 procent.'

In de visie van Sparla was een vermindering van de overhead noodzakelijk. Een aantal medewerkers is niet meer werkzaam voor Aha de Man, onder meer door natuurlijke afvloeiing. Taken werden samengevoegd en er werd een kleiner en efficiënt managementteam samengesteld.

Nieuwe visie: focus op onderhoud, renovatie en klantcommunicatie

Met behulp van de input van alle hoofdgreenkeepers en klanten heeft het managementteam een nieuwe visie ontwikkeld. 'Met de nieuwe visie willen we het bedrijf een gerichte identiteit geven. Ook is de hele golfmarkt anders geworden. We willen passen in de huidige tijd,' aldus Sparla.

Na het vertrek van Friso Verhoeve was er volgens het tweetal behoefte aan een moderne invulling van de commerciële kant van het bedrijf. Daartoe werd een jaar later Marc Jansen als manager golf NL aan boord gehaald. Sparla: 'Jansen wordt in België en Duitsland geassisteerd door Benjamin Horsman. Jansen heeft ervaring als golfbaanmanager, onder andere bij Golfbaan Bentwoud, en hij kan denken als een klant. Hij heeft een marktanalyse van Aha de Man gemaakt en is een veranderingsproces gestart om tot een duidelijke en verbeterde positie in de markt te komen. Eerst werd een gezamenlijke concept-toekomstvisie met het MT geformuleerd. Aan opdrachtgevers werd gevraagd om gerichte feedback en mogelijke verbeteringen, onafhankelijke adviseurs in de branche werden geraadpleegd en in samenwerking met de hoofdgreenkeepers werd een nieuwe werkwijze geformuleerd. Het resultaat? Heel simpel, eigenlijk: uitvoeren van het onderhoudscontract alleen is niet meer voldoende. De focus moet liggen op klantcommunicatie. Opdrachtgever en aannemer van het onderhoud ontwikkelen samen een toekomstvisie voor de golfbaan. Denk hierbij aan de Green Deal, Geo-certificering, gps-toepassingen, bomenbeheer, exploitatie-adviezen, het begroten van baanrenovaties die de golfbaan op de lan-

gere termijn nodig heeft. Niet alleen Jansen en Steehouwer spreken met de banen, ook de hoofdgreenkeepers dragen bij aan het uitdragen van de nieuwe visie.'

Gevolg van nieuwe werkwijze: nieuwe look

Het doorvoeren van de veranderingen verloopt zichtbaar via een bottom up proces. Bij een nieuwe werkwijze is een nieuwe verfrissende look een logisch vervolg en die twee versterken elkaar. Zo heeft een doorsnede van het medewerkersbestand inspraak gehad in de nieuwe bedrijfskleding, de bestickering van machines en wagenpark, het logo en de slogan. Een hoofdgreenkeeper gaf de tip om de slogan 'Uw baan op z'n best' te veranderen in 'Uw golfbaan op z'n best'; een administratief medewerkster, vertrouwenspersoon Nanda en twee hoofdgreenkeepers hadden het laatste woord over de blauwzwarte bedrijfskledij. 'We wilden de "ziel" van het bedrijf betrekken in het proces, zoals Nanda, die er al twaalfenhalf jaar werkt,' legt Sparla uit.

'Onze greenkeepers kunnen meer dan alleen op de maaier zitten'

Onderhoud en renovatie

In enkele overlegsessies kwam het managementteam tot de slotsom dat Aha de Man met name goed is in twee zaken: renovatie en onderhoud. Jansen legt uit over de focus hierop: 'We hebben besloten om een beduidend lagere prioriteit te geven aan aanleg. Aha de Man heeft twee betrouwbare partners gezocht om het machinepark en de werkplaats aan over te doen. De werkplaats in Zevenbergen, inclusief de medewerkers, hebben we verkocht aan Toro, Jean Heybroek. Elke golfbaan heeft nu in de regio een servicewerkplaats van Jean Heybroek waar men terecht kan voor onderhoud en reparaties. Een groot gedeelte van het machinepark is in *operational lease* bij Jean Heybroek. Dit gehele machinepark wordt stapsgewijs elke zeven jaar vervangen, om altijd over modern en goed werkend materieel te kunnen beschikken. Verder vertonen de nieuwe machines minder mankementen en staat er altijd een vervangende machine klaar als er toch een storing is. Hierdoor zijn er geen stagnaties in de geplande werkzaamheden. Aha de Man laat hiermee zien te kiezen voor datgene waar het bedrijf goed in is: onderhoud en renovatie van golfbanen. De John Deere-machines zijn in onderhoud bij Kraakman Perfors.'

INTERVIEW

Het ging om een warme reorganisatie in dit afslankproces, wil Sparla verduidelijken. 'We hebben de werkplaatsmedewerkers mee verkocht. De mensen die werkzaam waren in aanleg, hebben we allereerst duidelijk uitgelegd hoe het bedrijf ervoor stond en waarom we keuzes moesten maken, zoals het geven van een lagere prioriteit aan aanleg. We hebben hen allen laten kiezen uit een transitievergoeding plus hulp bij het vinden van een nieuwe baan, of een nieuwe plek binnen de organisatie.'

Hoofdgreenkeepers denken hardop mee

Jansen: 'Onze hoofdgreenkeepers zijn geweldig loyaal aan de golfbaan waarop ze werken. Ze zien de golfbaan als hun kindje. Tegelijkertijd profiteren ze van de kennisdeling binnen het bedrijf en horen ze over de ervaringen van andere golfbanen. Ze blijven daardoor up to date en worden niet snel bedrijfsblind, wat bij sommige hoofdgreenkeepers in dienst van golfbanen, ondanks NGA-bijeenkomsten, weleens kan gebeuren door de jaren heen.'

Kennisdeling

'Het managementteam en onze twintig hoofdgreenkeepers komen om de twaalf weken in drie groepen bijeen om het bedrijfsbeleid en actuele zaken te bespreken. Dit zijn hiërarchie-loze bijeenkomsten, waarin we plenair bespreken wat er binnen het bedrijf speelt. Daardoor durven ze, in tegenstelling tot voor de reorganisatie, hardop mee te denken en met ideeën te komen. Ze geven ook eerder aan waar ze problemen voorzien in het onderhoud of bij een renovatie. Naast deze plenaire interne overleggen gaan de hoofdgreenkeepers op excursie. Een voorbeeld is de workshopdag die Kraakman Perfors onlangs hield over de modernste John Deere-gps-maaiers.'

Breder takenpakket

Alle hoofdgreenkeepers zijn nu budgetverantwoordelijk. Volgens Jansen en Sparla zijn zij zichtbaar trots op hun gegroeide verantwoordelijkheid. Jansen: 'De hoofdgreenkeepers managen het gehele proces, in plaats van enkel 's ochtends het team te instrueren en de baan op te sturen. Alle twintig zitten ze in een groepsapp waarin ze elkaar op de hoogte houden van hun activiteiten.'

Hart voor de baan

Sparla: 'Wanneer wij een offerte uitbrengen, hebben we van tevoren al nagedacht over een hoofdgreenkeeper van wie wij denken dat hij het beste bij de baan past. Deze hoofdgreenkeeper laten we in het offertetraject al met ons realisatiemanagement over zaken meedenken: hij levert bijvoor-

beeld input over wat er volgens hem binnen vijftien jaar nodig, mogelijk en onmogelijk is op deze baan. Als wij het onderhoud overnemen van een golfbaan die dat voorheen in eigen beheer had, nemen we de greenkeepers mee over. Hart voor de baan staat voorop.'

Baanmanager Schroen: 'Aha de Man is een stuk proactiever geworden'

'Al onze hoofdgreenkeepers hebben wekelijks contact met de baancommissie of golfbaanmanager. Eenmaal in de zes weken zit realisatiemanager Erik Steehouwer daarbij. De leidraad is een communicatieschema, dat we per klant opstellen, omdat elke golfbaan anders is en andere wensen en behoeften heeft. We staan dus allemaal volledig klaar voor de klant. Sommige banen willen zaken zelf oppakken. Maar als men wil, kunnen wij helpen op veel vlakken. Wij bieden een uitstekende basis op het gebied van onderhoud; dat blijft onze corebusiness. Maar daarnaast gaat onze onderhoudsexpertise verder dan alleen grasmaaien en kunnen wij nog meer waarde bieden.'

Markt herkent de veranderingen

Sparla stipt aan dat het veranderingsproces nog niet is afgerond: 'Wij zijn intern al een poos bezig met onze transformatie van rups tot vlinder. Maar we zijn pas echt een vlinder zodra de markt ons als zodanig herkent.'



Alle Aha de Man-hoofdgreenkeepers doen kennis op over gps bij Kraakman Perfors.



De bedrijfswagens hebben allemaal een nieuwe bestickering en ook het logo en de bedrijfskleding hebben een vernieuwde look.

Het uitdragen van de visie lijkt goed te gaan en opgepikt te worden. In elk geval is de communicatieomslag niet onopgemerkt gebleven. Hanny van de Sande, golfbaanmanager bij golfbaan De Hoge Dijk: 'Het Aha de Man-team neemt het voortouw als het gaat om uitleg over het onderhoud op de baan. Het is soms lastig sturen op een golfbaan, omdat er vaak stuurlui aan wal staan die de zaken kritisch volgen. Aha de Man loopt geregeld met groepen door de baan, om deze mensen te laten zien wat ze aan het doen zijn en waarom dat zo gebeurt. Dat werpt zijn vruchten af en daar zijn we heel blij mee. Het is erg fijn dat Marc Jansen snapt wat een baan wil, omdat hij zelf baanmanager is geweest.'

Ook Rob Schroen, baanmanager van Golfbaan Liemeer, is blij: 'Aha de Man is een stuk proactiever geworden. Als zich problemen voordoen, overleggen ze direct met ons over een mogelijke oplossing. Dat ging in het verleden anders: dan moesten we gissen naar de staat van de baan en moesten we brandjes blussen wanneer er iets misging. Er werd toen nauwelijks gecommuniceerd. Nu zitten we regelmatig met de mensen van Aha de Man rond de tafel. Niet alleen met Jansen en Steehouwer, die de lijnen uitzetten, maar ook met de hoofdgreenkeeper, die proactiever is geworden. We bespreken bijvoorbeeld welk onderhoud en welke renovaties er voor de baan aan zitten te komen en hoe dit in de begroting kan worden meegenomen.'

Gps-toepassingen

Tekeningen van golfbaanarchitecten zijn veelal voorzien van gps-coördinaten. Aha de Man maakte bij de aanleg van golfbanen dan ook al langer gebruik van gps, maar sinds een jaar investeert het bedrijf volop in gps op zijn maaiers. Sinds augustus 2016 wordt gebruikgemaakt van de John Deere 8700A met gps, geleverd door Kraakman Perfors. Eén exemplaar loopt op golfbaan International Moyland en een ander op golfbaan Regthuys, waar Aha de Man het onderhoud voor zijn rekening neemt. Op golfbaan Bentwoud loopt een pilot met gps op een John Deere-rough-maaier 9000A.



Leo Sparla, directeur bij Aha de Man

En dit jaar nog start op International Moyland een pilot met een gps-gestuurde veldspuit voor precisiebestrijding. Hoofdgreenkeeper Mark Camps liet in een eerder interview weten: 'Het voordeel is dat alle onderdelen, zowel de machine als de gps-ontvanger en de elektronica, van Kraakman Perfors afkomstig zijn. De gps-ontvangers zijn uitwisselbaar tussen de greenmaaiers, fairwaymaaiers, rough-maaier en veldspuit van John Deere. Dat is ideaal voor het bedrijf, waarbinnen de greenkeepers op grote schaal materieel uitwisselen.' Jansen: 'We maken een efficiëntieslag met de robots; hierdoor blijft er voor de greenkeepers meer tijd over om de punten op de i te zetten in het golfbaanonderhoud. Grote lappen maaien vraagt niet veel denkwerk, maar andere klussen wel. We willen onze greenkeepers, die meer kunnen dan alleen op de maaier zitten, zo goed mogelijk tot hun recht laten komen. De greens blijven zij zelf maaien, want dat is een specialisme.'

Langetermijnrelaties

Aha de Man wil duurzame klantrelaties bereiken. 'Vertrouwen spreek je niet af, maar bouw je op,' zegt Jansen. 'We merken dat we klanten aantrekken die daar hetzelfde over denken. Bij anderen kan het zijn dat we gewoon niet bij elkaar passen, bijvoorbeeld als sec de laagste prijs bepalend is en niet de kwaliteit van het onderhoud.' 'Kwaliteit kost tijd,' voegt Sparla daaraan toe. 'Als aannemer ben je een hamerstuk in de aandeelhoudersvergadering. Golfers willen een lage contributie en simpelweg een goede baan. Op basis daarvan wordt vaak laag aanbesteed. Het is dus moeilijk om innovatief te zijn in een traditionele markt met meer concurrentie dan vroeger. Om je te onderscheiden, moet je duidelijke meerwaarde tonen, naast het dagelijks leveren van puik werk. Daar zetten we nu allemaal vol onze schouders onder, als één man.'



Be social

Scan of ga naar:

www.Greenkeeper.nl/artikel.asp?id=9-6897



Marc Jansen, manager golf NL bij Aha de Man