



Ubald Nienhuis

Samen **vissen**

“De behoefte aan samenwerking wordt groter, maar de bereidheid kleiner.”

Ubaldo Nienhuis weet kernachtig de problematiek samen te vatten waar de scheepsbouw mee kampt. Nienhuis leidt het programma ‘Integraal Samenwerken’ voor de sector. Dit programma moet leiden tot technologische, procestechnische en sociale innovatie. Wat kunnen wij in de gebouwde omgeving leren van de ervaringen in de scheepsbouw?

Drs. W. (Wietse) Buma, Merlijn Media BV

Architecten, aannemers, adviseurs, installateurs en andere spelers in de bouwkolom hebben er een handje van om andere sectoren te idealiseren. Vooral de automotive-, vliegtuig- en scheepsbouwindustrie zijn in trek. Als deze sectoren worden vergeleken met de bouwkolom, komen ze er altijd beter vanaf in termen van efficiëntie en effectiviteit. Maar dat verhaal gaat slechts gedeeltelijk op.

Scheepsbouw

Neem de scheepsbouwsector. Daar loopt nu een programma ‘Integraal Samenwerken’ en dat is niet voor niets; alle spelers kampen met precies dezelfde problemen als de bouwkolom. Ubaldo Nienhuis leidt het vijfjarige programma voor de scheepsbouw, dat in 2008 van start ging. Na de zomer zal het worden afgerond. Nienhuis is zelf een ervaren rot in de maritieme wereld. In het verleden was hij onder andere werkzaam als afdelingshoofd bij het ‘Maritime Research Institute Netherlands’ (Marin) en verbonden aan de TU Delft als hoogleraar ‘Ship Production’. Tegenwoordig is hij Managing Partner bij ‘Bloem Doze Nienhuis’, een adviesbureau voor de maritieme wereld.

Cijfers

Waar Nederland, pardon de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden, in de 17e eeuw nog de grootste scheepsbouwsector ter wereld was, is dat in de loop der jaren geslonken tot 3%. Qua jaaromzet komt dat neer op een bedrag van ongeveer 3.3 miljard euro. “Dat is overigens exclusief de omzet van de maritieme toeleveranciers”, verduidelijkt Nienhuis. De Nederlandse werven zijn vooral actief in niches. Zo bouwen ze schepen voor de baggerindustrie, kustverdediging, offshore,

kleine handelsvaart of luxe jachten voor vermogende particulieren. “Bijna ieder project is maatwerk”, beklemtoont Nienhuis. “De seriemaatige bouw vindt vooral in Azië plaats.”

Bouwproces

Het scheepsbouwproces lijkt in grote lijnen op het ontwerp- en bouwtraject in de gebouwde omgeving. Maar er zijn ook grote verschillen, vertelt Nienhuis. “In de scheepsbouw is het usance dat de klant een aanvraag doet bij de werf en dat deze het ontwerp voor zijn rekening neemt. Op grond hiervan wordt een verkoopprijs bepaald en na onderhandeling kan dat resulteren in een opdracht. De werf en de betrokken toeleveranciers nemen dus het gehele ontwerp- en aanbiddingstraject voor hun rekening.” Bij dit proces zijn verschillende partijen betrokken, zoals de werf, HVAC- en elektrotechnische installateurs, schildersbedrijven en voorstuwings- en piping-specialisten. “Er wordt zelden gewerkt met architecten, behalve in de jachtbouw, en installatie-adviseurs kennen we niet in deze sector.” De problemen waar de installatiebranche mee kampt zullen vele TVVL-lezers desalniettemin bekend in de oren klinken. “Installateurs zijn onderaannemers in het bouwproces. Ze worden vaak uitgeknepen. Jammer genoeg stellen ze zich zelf ook te serviel op en denken ze te weinig mee met de opdrachtgever,” vertelt Nienhuis.

“Iedere sector is uniek”

Integraal werken

Het programma ‘Integraal samenwerken’ ging in 2008 van start. Met het programma beogen de initiatiefnemers om innovatie te stimuleren op sociaal, technologisch en ondernemingsgebied. In eerste instantie was het bedoeld om de uitdagingen die een verkopersmarkt met zich meebrengt beter het hoofd te kunnen bieden. Nienhuis: “We kregen zoveel orders binnen, dat we aanliepen tegen een capaciteitstekort. Daar moesten we oplossingen voor gaan bedenken.” Kort daarna sloeg de crisis toe en veranderde het speelveld volledig. “We moesten samen gaan vissen in een krimpende vijver. Daardoor werd de behoefte aan samenwerking weliswaar groter, maar de bereidheid ertoe kleiner. Hoe het ook zij, onze oorspronkelijke uitgangspunten bleven van kracht. Zowel een verkopers- als kopersmarkt vraagt namelijk om een snelle en efficiënte procesdoorloop.”

Participanten

“De sector zelf voert de leiding voor zowel het vaststellen van de inhoud, de uitvoering evenals het sturen van het programma. Medewerkers van deelnemende bedrijven werken nauw samen met de maritieme onderzoeksgroepen van de Technische Universiteit Delft. Brancheorganisatie Scheepsbouw Nederland is verantwoordelijk voor de externe communi-

catie en de vertegenwoordiging van een groep van MKB-bedrijven. Het programma wordt ondersteund door SenterNovem (AgentschapNL) en het ministerie van Economische Zaken." Tot de partners behoren onder andere Cofely, Alewijnse, Croon en Johnson Controls. De vorderingen worden met grote belangstelling gevolgd door de rest van de sector. Begrijpelijk, want ook Damen Shipyards Group en IHC Merwede behoren tot de partners. Deze twee werven alleen al zijn goed voor ruwweg 2 miljard van de totale 3,3 miljard aan jaaromzet van de Nederlandse scheepsbouwsector.

Successen

Het programma kan bogen op grote successen. "Zo is de sector bezig nieuwe markten aan te boren, door zich ook te gaan richten op life cycle support. Vroeger kwam het contact met de klant na de oplevering ten einde. Het schip voer weg en dat was het. Nu probeert men tijdens de levensfase van een schip het contact te behouden. Bijvoorbeeld door extra diensten aan te bieden, zoals onderhoudsbeurten of de remote monitoring van machinekamers. Daarvoor zet de sector netwerken op, die wereldwijd opereren, zodat de schepen overal terecht kunnen", vertelt Nienhuis.

In dit soort gevallen gaan vernieuwend ondernemen en technologische innovatie hand in hand. Op het gebied van technologische innovatie zijn nog meer noviteiten te melden. Erg interessant voor de HVAC-branche is de nieuwe routing-software die wordt ontwikkeld. Deze software bedenkt de slimste route voor kabel- en leidingentrace's in een schip. Verder is er volop aandacht voor tracking and tracing. Hierbij worden componenten, maar bijvoorbeeld ook tekeningen 'getagd', waardoor er tijdswinst kan worden geboekt in het logistieke proces. "Bovendien is zo de voortgang van een project beter te meten. En objectieve gegevens leiden tot betere projectsturing."

Sociale innovatie

"De grootste uitdaging is om succesvol sociaal te innoveren. We hebben steeds te maken met tijdelijke organisaties en daarin spelen ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen een grote rol. Hoe kan je ervoor zorgen dat mensen het dagelijkse 'prisoner's dilemma' eens constructief te lijf gaan? Het 'prisoner's dilemma' is een veel voorkomend en bestudeerd fenomeen. Het komt er eigenlijk op neer, dat als een partij als enige voor zichzelf kiest, hij er beter van wordt ten koste van de anderen. Als alle partijen echter voor zichzelf kiezen, komt iedereen er slechter vanaf dan in het geval van een unanieme keuze voor samenwerking."

Nienhuis vervolgt: "Er is geen snelle oplossing voor dat dilemma. Het vereist dat we elkaar sneller en effectiever aanspreken op prestaties, dat we beter situationeel kunnen managen, dat we beter met elkaar communiceren. Een pittige uitdaging, maar als je er bewust mee bezig bent, levert dat wel wat op." Het programma 'Integraal Samenwerken' komt na de zomer ten einde. "De Founding Fathers hebben de intentie om er een vervolg aan te geven. Op welke termijn is nog onduidelijk. Damen Shipyards Group en IHC Merwede maken al intern gebruik van de resultaten die het programma heeft opgeleverd. Voor een eventueel extern vervolgtraject hebben ze kenbaar gemaakt, dat ze een meer leidende rol willen hebben."

Leerproces

Wat kan de bouwkolom leren van de scheepsbouw? Laten we beginnen met product- en procesinnovatie. Nienhuis: "3D-CAD-software is bij ons allang ingeburgerd. Als ik dat vergelijk met virtueel bouwen, dat nu opgang maakt in de bouwkolom, dan denk ik dat er nog veel te halen valt voor jullie." Ook de ontwikkeling van computerprogramma's voor de slimme routing voor kabel- en leidingtracés is interessant. Evenals de 'tracking and tracing'-software voor afzonderlijke componenten en de

daaraan gekoppelde werkmethode voor het meten van projectvoortgang. Cradle to Cradle-specialisten passen al soortgelijke methoden toe in de gebouwde omgeving (zie projectbeschrijvingen in de februari-editie van TVVL Magazine).

Ook op het gebied van ondernemen valt nog het een en ander op te steken van de scheepsbouwbranche. Zo is de internationale oriëntatie van de sector tot nu toe haar redding gebleken. Nienhuis: "Meer dan driekwart van de omzet is voor het buitenland. Aangezien het product zichzelf kan verplaatsen, is het niet zo relevant waar het wordt gebouwd. We concurreren dus met bedrijven waar ook ter wereld. Aan die grote markttransparantie en dat messcherpe concurrentiespel staan we al decennialang bloot. Daarom doen we het 'relatief heel goed'. Zo goed zelfs dat bedrijven tegen de crisis in groei cijfers laten zien." Weliswaar zijn grotere installatie-adviesbureaus, zoals Deerns, die actief zijn in de gebouwde omgeving, ook al internationaal actief, maar zij vormen eerder een uitzondering op de regel. De vraag rijst dus welke mogelijkheden er op dit gebied nog liggen voor andere bedrijven in de bouw- en installatiebranche. Tot slot is het bewonderenswaardig hoe de belangrijke spelers in de scheepsbouwsector zich vrijwillig hebben gecommitteerd aan een jarenlang durend programma om integrale samenwerking van de grond te krijgen. In hoeverre zijn er al soortgelijke succesvolle initiatieven van de grond gekomen in de bouwkolom?

Verschillen

Maar omgekeerd kan de scheepsbouwsector ook leren van de bouwkolom. Systeemdenken en Cradle to Cradle-principes zijn er nog relatief onbekend. Hetzelfde geldt voor het life cycle-denken. "Dat het een lastig onderwerp is als je product over alle wereldzeeën kan varen, is evident. Maar dat mag geen excuus zijn. De vliegtuigindustrie is er al wel veel verder mee gevorderd."

Tegelijkertijd moeten we ook reëel blijven en ons realiseren dat op bepaalde gebieden de beide sectoren zoveel van elkaar verschillen, dat het geen zin heeft om ze met elkaar te vergelijken. Zo is de Nederlandse scheepsbouwbranche een kleinere, meer gespecialiseerde sector, die voornamelijk maatwerk levert. De Nederlandse bouwkolom daarentegen toont een veel rijker geschakeerd beeld, met specialistisch en generalistisch ingestelde bedrijven. Daarnaast vindt het daadwerkelijke maakproces in de scheepsbouw altijd plaats op dezelfde locatie; de werf. Dat is fundamenteel anders voor de bouwkolom. Denk alleen al aan de consequenties die dit heeft voor logistieke processen en de inrichting van de werf of bouwplaats en het is duidelijk dat vergelijken geen zin heeft. Kijken we tot slot nog naar de klantenkring van beide sectoren, dan valt het direct op dat de scheepsbouwsector geen overheids-klandizie kent en de bouw- en installatiebranche wel.

Uniek

"Ik snap wel waarom de bouwkolom zichzelf graag spiegelt aan de scheepsbouw", zegt Nienhuis. "Wij kijken ook met een schuin oog naar andere sectoren. En ja, dan ga je al snel idealiseren. Het gras is nu eenmaal altijd groener bij de burens. Als ik vroeger bij subsidieverstrekters kwam, wees men graag naar de automotive-industrie en de vliegtuigbouw. 'Daar zijn ze al veel verder. Copy-paste gewoon wat zij doen', werd er gezegd. Helaas kan de automotive-industrie momenteel maar met moeite het hoofd boven water houden. Fabrieken worden gesloten, arbeidsplaatsen gaan verloren. En de A380 en de Dreamliner blijken ook niet zo eenvoudig. Ondertussen komen wij als scheepsbouwsector nog goed de crisis door. Laten we dus vooral één ding goed beseffen: iedere sector is uniek; de essentie kan niet zomaar worden gekopieerd naar een andere sector. Maar we kunnen wel heel veel van elkaar leren."

Voor meer informatie: www.integraalsamenwerken.nl