



Wijze lessen van Lego

'Meten is weten. Gissen is missen. Gokken is dokken.' Business Unit Manager Alex Walraven van Nijburg Klimaattechniek is gek op tegeltjeswijsheden. Dat komt omdat hij "op een prettige manier besmet geraakt" is met het virus van perfectionisme. Elk miniem detail op de werkvloer wordt bestudeerd en zo mogelijk verbeterd. Onorthodoxe methodes worden daarbij niet geschuwd.

De monteurs van Nijburg Klimaattechniek hebben iets met lego. Het spel werd een tijdje geleden uit de motenballen gehaald toen Business Unit Manager Alex Walraven ontdekte dat de interne bedrijfsprocessen beter, sneller en efficiënter konden. Samen aan de slag met lego-blokjes; dat kon zomaar leiden tot nieuwe inzichten in de manier waarop er gewerkt werd. Maar Walraven wilde het personeel die nieuwe inzichten niet opdringen. De monteurs moesten zélf ontdekken wat beter kon.

Film je eigen proces

We zijn bij Nijburg Klimaattechniek, gevestigd op industrieterrein De Vosholen in het Groningse Sappemeer. In zijn werkkamer vertelt Walraven graag en veel over verbeteren van bedrijfsprocessen: "Als ik hierover begin, hou ik niet meer op. Rem me maar af als ik doordraaf." Het balletje ging rollen toen hij aan een van zijn montage-inspecteurs vroeg om het transport van luchtkanalen te filmen vanaf de vrachtwagen op het losterrein tot op de plaats van bestemming op de eerste verdieping. Walraven: "Deze man keek het filmpje terug op zijn laptop en wist niet wat hij zag. Traag, inefficiënt, teveel lopen, noem maar op. 'Alex, ik snap niet waarom we dit zo doen', zei hij. Dat was precies wat ik hoopte."

Van rooster tot rooster

Nijburg Klimaattechniek is een dochter van de Nijburg Industry Group, waartoe ook Solid Air Climate Solutions (oplossingen voor binnenklimaat) en Velu (klimaattechnische groothandel) behoren. Nijburg Industry Group (250 medewerkers)

is een van de weinige luchttechnische bedrijven die alle disciplines in eigen huis heeft: engineering, ontwerp, productie en installatie onder één paraplu. De klimaatinstallaties worden geproduceerd bij Nijburg Products, een fabriek van 20.000 m² aan de overkant van de straat. Het in de fabriek geconstrueerde maatwerk wordt geïnstalleerd door Nijburg Klimaattechniek (65 vaste medewerkers en zo'n 60 zzp'ers). Dit gebeurt samen met installateurs in voornamelijk Nederland (en soms ook Duitsland, Engeland en België). De installaties zijn bestemd voor kantoren, scholen, sportaccommodaties,

"Monteurs ontdekken zelf hoe het slimmer en beter kan"

ziekenhuizen, datacenters, winkels en fabrieken. De lijst met voorbeeldprojecten is lang. Zo leverde het bedrijf voor het nieuwe hoofdkantoor van Fokker in Papendrecht het kanalsysteem, de brandwerende luchttechnische componenten, luchtbehandelingskasten, inductie-units en roosters. Voor Valley in Amsterdam, een pompeus project met groene terrassen aan de Zuidas, plaatste Nijburg de luchtkanalen in de parkeergarage, kantoren en appartementen. Voor winkels van H&M monteerde Nijburg de luchtkanalen en appendages en voor het Alfa College in Hoogeveen werd de engineering en installatie gedaan van de luchtbehandelingskasten, kanalen, appendages, roosters en naverwarmers.



Monteurs maken met elkaar legowerkstukken. Zo zien ze hoe processen efficiënter kunnen.

Gegevensuitwisseling

Walraven: "Laatst klopte er zelfs nog een schietvereniging aan voor klimaattechnisch advies. Met ruim vijftig jaar ervaring zijn wij in staat om het hele luchttransportontwerp te engineeren. We bieden het totale pakket, van buitenluchtrooster tot inblaasrooster, en alles wat ertussen zit. Op het gebied van gegevensuitwisseling met de klant via Autocad en Revit lopen we voorop. We selecteren materialen, tekenen uit in BIM en ontwikkelen en denken mee vanaf het allereerste begin van het project. Ook worden we regelmatig gevraagd voor deelname in een bouwteam, maar contractueel vallen we dan onder de installateur. We gaan niet met onze broodheren concurreren, tenzij zij zeggen: doe het maar rechtstreeks."

Inzicht in plaats van antwoorden

In een complexe organisatie zijn altijd synergievoordelen te behalen en kunnen bedrijfsprocessen altijd beter en slimmer. Walraven, sinds 1989 werkzaam bij Nijburg en in de tussentijd twee keer weggeweest en weer teruggekomen, begon te snuffelen aan het idee van perfectioneren toen hij enkele jaren geleden een managementtraining volgde bij Learning Waves in Veldhoven. Daar begonnen hem de tegeltjeswijsheden te dagen. Hij vertelt: "Ik werd getriggerd door een heel mooie over management: 'Een goede manager geeft het inzicht, niet het antwoord.' Dat was precies wat ik zocht."

Helikopter bouwen

Van Learning Waves kreeg Walraven allerlei tools aange-reikt om zelf aan de slag te gaan. Daar rolde onder meer het legospel uit als middel om de manier van samenwerken te bestuderen en te verbeteren. Walraven zet de bewuste legodoos op tafel: "Kijk, een prachtige helikopter. Ik heb



Alex Walraven over een tegeltjeswijsheid: "Een goede manager geeft het inzicht, niet het antwoord.' Dat was precies wat ik zocht."

destijds teams van vier man geformeerd. Uit iedere laag van de organisatie nam ik één personeelslid: monteur, werkvoorbereider, projectleider en montage-inspecteur. In de teams gingen twee mensen de helikopter bouwen en twee anderen gingen turven wat er precies gebeurde. Je snapt het al, het begon als een chaos. Ik zei steeds: 'Alles is oké.' Het was juist goed om tot ontdekkingen te komen. De weerstand om dingen anders te doen moest overwonnen worden. Dat lukte! Na drie of vier keer kostte het bouwen was de helikopter nog maar 30 procent van de tijd."

Monteurs monteren te weinig

Een van de conclusies van het spel was dat de monteurs veel meer transporteerden dan ze dachten, en juist veel minder monteerden. Die kennis werd vertaald naar de processen op de werkvloer. Dat hoofdstuk begon met een experiment om de monteurs een luchtkanaal nog maar één keer te laten aanraken op de bouw. Wederom werden alle handelingen gefilmd. Eind van het liedje was dat de monteurs het luchtkanaal inderdaad nog maar één keer oppakten. Ofwel: tijd-winst. De montagetijd werd met maar liefst 60 procent ver-

kort. Er werd minder gelopen en minder gezocht. En de fysieke belasting nam af.

Constant verbeteren

Eigenlijk is Nijburg Klimatechniek best een atypisch bedrijf. Op kantoor lijkt het soms wel een hippe startup. Neem de workshops die de monteurs samen doen. Walraven toont de fotoshoot. In een woud van gele briefjes wordt gezocht naar zwakke schakels in de productieketen. Bestudeer de aantekeningen op de flipovers en je komt omschrijvingen tegen als 'prefabverbetersteam' en 'volgorde op kar belangrijk'. Alles draait om efficiency. Om de fysieke belasting voor monteurs te reduceren. Om de lostijd van de vrachtwagens te verkorten. Om de aanvoer op de werkvloer te vergemakkelijken. Om de materialen uit te sorteren en daarmee de zoektijd te verkorten. Et cetera.

Daily stand

Iedere dag begint voor Walraven online met een daily stand met de werkvoorbereiders: "Zij vertellen wat er de dag ervoor niet liep zoals gepland. Vaak gaat het om details. Neem het transport van een willekeurige doos. Ga je daar een hondje, steekkar of rolcontainer voor gebruiken? Of bouw je zelf een kar? Naar dat soort dingen kijken we. Een van de teams is op dit moment bezig met het bedenken van een nieuwe indeling van de bedrijfsbussen. We hadden in iedere bus een andere inrichting. In de bus van je collega weet je nooit waar je moet zoeken. Dus gaan we straks naar een standaardindeling toe."

Naar prefabricering

Een belangrijk aandachtspunt is prefab. Specialist Antal Boer schuift aan. Hij is LEAN-coördinator bij Nijburg Products. Ook Boer is aangestoken door het virus van efficiënte bedrijfsprocessen. Slim produceren, vooral in de productie en assemblage, dat is Boer's aandachtsgedebied. Dat betekent: zoveel mogelijk prefabriceren. Boer legt uit: "We zien een duidelijke verschuiving van bouwtijd naar voorbereidingstijd en prefabricage. De bouwtijd wordt steeds korter, waardoor we minder tijd op de bouw hoeven door te brengen. Ook vanwege COVID-19 is dat een groot voordeel."

Nieuwe rollen in bouwproces

Walraven en Boer zien in dit hele verhaal de rol van de installateur veranderen. Walraven vertelt dat Nijburg Klimatechniek in 2006 al bezig was met meedenken met de installateur. "Toen nog met papieren tekeningen, nu doen we bijna alles in BIM." Installateurs worden sindsdien steeds vroeger betrokken in het bouwproces en denken en tekenen mee in het voortraject. De rol van de aannemer wordt steeds meer 'coördinerend'. Specialisten als Nijburg zijn nodig om te engineeren.

In BIM gebeurt het. Met BIM is het aantal ontwerpfouten flink teruggebracht. Boer: "Maar nog steeds is dat een probleem, omdat er vaak marges zitten in de berekende afme-

tingen en omdat de tekeningen niet altijd actueel zijn." Desalniettemin: BIM is niet meer terug te draaien en de ingeslagen koers wordt vervolgd. Een goede BIM-modelleur kan bij Nijburg Klimatechniek meteen aan de slag, evenals een projectleider, werkvoorbereider en diverse monteurs.

Personeelsadvertentie: nul reacties

Maar personeel vinden is ook in Oost-Groningen bijna niet te doen. Walraven: "We hadden in december een paginagrote personeelsadvertentie in het Dagblad van het Noorden. Wat denk je? Nul komma nul reacties." Maar wacht even; zijn er net over de grens in Duitsland dan geen technuten te vinden? Walraven schudt het hoofd: "Die jonge jongens willen niet meer om half zes het bed uit om te gaan werken. Daar moeten wij in mee. We stellen ons flexibel op. Werken 'van acht tot kwart voor vijf' proberen we wat meer los te laten. Als iemand andere werktijden wil, kijken we of er mogelijkheden zijn. Als we ons te krampachtig opstellen, krijgen we niet die wisselwerking die we willen. Het doel is dat mensen plezierig werken. Dan komt het rendement vanzelf." ■

Voordelen van prefab voor Nijburg Klimatechniek:

- Materiaal ligt overzichtelijker op de bouw
- Materiaal ligt bij montageplek
- Minder risico's op ongevallen
- Materiaal ligt op volgorde op de kar
- Fysiek minder belastend
- Meer tijd voor vakmanschap
- Minder zoeken naar kwijtgeraakte spullen
- Efficiënter werken, meer werkplezier

