



DE HOOP ONTWERPT EN BOUWT UNIEKE SCHEPEN

# ELK SCHIP IS WEER **ANDERS** DAN HET VORIGE

Bij iedere opdracht die ze gegund wordt, hijsen ze de vlag. Dan begint het bouwproces met een presentatie in 3D voor de klant die door het schip kan lopen om de ruimtes te bekijken. Vanaf het ontwerp tot aan de werkelijke bouw en oplevering is iedereen uit het bedrijf direct betrokken. De organisatie is plat, er zijn weinig tussenlagen en al helemaal geen overbodige managers.

Tekst **Marianne Vincken** Foto's **Peter Venema**

## ► FACTS

Shipyard De Hoop ontwerpt en bouwt op bestelling passagiersschepen voor de binnenvaart en zeeschepen voor de off-shore industrie

Omzet 2010	€ 100 miljoen
Producten	grote rivierschepen voor cruises en dagtrips, offshore werkschepen zoals baggerschepen, semi-submersibele boorplatformen, kraan- en duikmoeder-schepen, sleep- en duwboden, chemische tankers en containerschepen
Hoofdvestiging	Lobith
Productielocaties	Foxhol, Lobith
Klanten	wereldwijd
Personeel	135 in Lobith waarvan 100 in productie, 65 in Foxhol waarvan 55 in productie; engineering, planning en inkoop voor Foxhol vindt in Lobith plaats.

in de  
PT Fabulous 40  
zie pagina 20



▶ In de 122 jaar van zijn bestaan hebben bijna 1.500 schepen de hellingen van Shipyard De Hoop in Lobith en Foxhol verlaten en zijn er 3.000 ontwerpen voor schepen gerealiseerd. Dat geeft meteen al aan waar de expertise van het bedrijf ligt: in het ontwerpen en bouwen van unieke schepen en niet in serieproductie. “We hebben alle disciplines voorhanden binnen het bedrijf”, zegt Johan Fasel, die sinds 1995 als Director Operations aan het bedrijf verbonden is. “We hebben een eigen ontwerpafdeling, snijden, buigen en lassen zelf de stalen delen van het casco en hebben alle werktuigbouwkundige vaardigheden in huis: een bankwerkerij die alle componenten (zoals schroefinstallaties, motoren, pompen, etc.) inbouwt en uitlijnt, een pijpfitterij, die alle leidingwerk prefabricceert en inbouwt, en eigen timmerlui die meubels maken en inbouwen.” Dat betekent overigens niet dat echt alles in het bedrijf zelf gebeurt. Als er op een schip 100 dezelfde passagiershutten moeten komen, is het beter om dat bij een bedrijf te laten maken dat daarin gespecialiseerd is. “We zoeken uit wat we zelf leuk vinden om te maken,” zegt Fasel. “Dat we alles zelf kunnen doen, onderscheidt ons wel van

andere werven,” zegt Annemarie Janssens, die de marketing en communicatie bij de De Hoop voor haar rekening neemt. “We starten met een leeg vel papier en doen alles in huis tot en met het schip, dat aan alle eisen op het gebied van veiligheid en stabiliteit voldoet, sleutelklaar afleveren. Dat komt een beetje voort uit het verleden. In deze streek, door sommigen als een uithoek van het land beschouwt, waren niet veel toeleveringsbedrijven, dus moest men destijds wel.” Maar het blijkt nu ook de kracht van het bedrijf te zijn. Ondanks de crisis gaat het met de werf heel goed. Dat de dip in de markten van de passagiersschepen en de off-shore schepen niet op het zelfde moment optreedt, helpt daarbij. De orderportefeuille is goed gevuld en de laatste jaren is het bedrijf gestaag gegroeid. Niet alleen het feit dat alle disciplines voorhanden zijn, ook de manier van werken draagt aan dat succes bij. “We kunnen hier in één uur van links naar rechts gaan,” zegt Fasel, waarmee hij bedoelt aan te geven dat de flexibiliteit erg hoog is. “Als andere werven afhaken omdat het te moeilijk voor ze is, komen wij vaak in beeld,” zegt Janssens.

### De organisatie is plat

Klanten van over de hele wereld weten de weg naar Lobith te vinden. Van ver zijn de kranen bij de werf al te zien. Dichterbij komen de hellingen, waar schepen met maximale afmetingen van 60 meter breed en 200 meter lang gebouwd kunnen worden, in beeld. Het kantoorgebouw hangt vol met prachtige foto's van schepen in volle vaart. Veel Nederlandse klanten zijn daar niet bij, maar eentje wil Fasel toch wel genoemd hebben: de Henri Dunant III, het binnenvaartcruiseschip dat in 1996 voor het Nederlandse Rode Kruis gebouwd is. Op dit moment liggen in Lobith twee schepen in wording op de werf waaronder één voor een klant uit de Verenigde Staten die reizen in Europa organiseert, een binnenvaartcruiser van 135 meter lang en ruim 11 meter breed. “Voor die klant maken we drie van dit soort schepen. Elk jaar in februari moeten we er een opleveren,” zegt Fasel. Het bouwen van een schip varieert tussen de 16 en 50 weken afhankelijk van de grootte en gewenste levertijd. Het tweede project is een 60-persoons accommodatie-unit voor een zee-gaand ponton van een Engelse klant waarmee deze werkgever zijn personeel lokaal kan huisvesten. Een derde zeeschip (een bevoorraders) voor een Mexicaanse klant is net voor het weekend naar Harlingen verslept. In Foxhol wordt aan twee andere schepen gewerkt. Graag vertelt Fasel over die Mexicaanse klant, een off-shore bedrijf dat tien jaar geleden drie schepen besteld had. Bij de tewaterlating van het eerste schip vroeg de klant of hij het tweede, waarvan de levering vier maanden later gepland stond, kon zien. Groot was zijn verbazing toen hij te horen kreeg dat net begonnen was met het snijden van de platen. Maar vier maanden later was de *Caballo de Troya*, zoals het schip gedoopt werd, klaar. “De wereldpers noemde het schip het ‘Wonder van Tolkamer’,” zegt Fasel lachend. Tolkamer is het deel van de gemeente Lobith waar de werf gevestigd is. Inmiddels zijn er voor die klant zestien schepen gebouwd. Tachtig procent van de opdrachten komt van klanten die al eerder een schip bij De Hoop bestelden. “Bij iedere opdracht die ons gegund wordt, hijsen we een vlag. Zo kan de buurt zien dat onze portefeuille goed gevuld is. Wordt het schip opgeleverd, dan strijken we die vlag weer.

Dat is inmiddels traditie geworden,” zegt Fasel. Het proces begint met een 3D-presentatie aan een potentiële klant. Hij kan dan als het ware door alle ruimten van het schip lopen en bekijken hoe ze er uit gaan zien, de algemene ruimtes, de gymzaal en de bioscoop als die aan boord zijn, de hutten, de stuurhut. Is de opdracht binnen, dan wordt er een algemeen plan gemaakt. Dat is zo eenvoudig mogelijk zodat er voor iedereen nog vrijheid in zit; iedereen heeft een functie en een werkplek, maar is ook een soort ondernemer van zijn eigen werk. De organisatie is erg ‘plat’, iedereen kent elkaar en is direct betrokken vanaf het ontwerp tot aan de werkelijke bouw en oplevering. Er zijn weinig tussenlagen en al helemaal geen overbodige managers.

### Uurtarief is grootste vijand

Fasel legt een werktekening op tafel die er inderdaad opvallend eenvoudig uitziet. “Dit is het hele schip, in genummerde delen van 10, 12 of 14 meter lengte, samenhangend met de standaard handelslengtes van staal, die net als LEGO in elkaar gezet worden tot één geheel. In dit schema is te zien wanneer een deel van het schip af is en er andere zaken zoals deuren, ramen en vloeren bij moeten komen. Er bestaan allerlei planningsprogramma’s voor van Bill Gates, maar die geven naar ons idee een veel te ingewikkeld beeld. Wij houden van een zo eenvoudig mogelijke planning die voor alle betrokken partijen duidelijk is. Hieraan kunnen we in één oogopslag zien hoe het ervoor staat, of we voor of achter liggen op schema. We lopen natuurlijk het liefst voor. Toch heb ik nog nooit een schip gebouwd precies zoals het gepland is. Wel halen we altijd onze ultieme deadline, het schip is echt klaar op het afgesproken moment. Als het nodig is werken we daarvoor in ploegen door, soms tot een paar uur voor de oplevering, maar als het niet hoeft, doen we het niet. Dan werkt het alleen maar kostenverhogend. Onze grootste vijand is het uurtarief. Dat maal het aantal uren bepaalt voornamelijk onze kostprijs.”

Een werf in Nederland moet ten opzichte van het buitenland waar de uurtarieven vaak veel lager zijn, iets extra’s bieden en dat kan De Hoop kennelijk. Dat kan de snelheid van opleveren zijn, de innovaties waar De Hoop mee komt, of een ontwerp dat zuiniger met brandstof omspringt. De prijs/kwaliteit-verhouding is uiteraard ook belangrijk. Zeeschepen die vanuit Lobith naar zee gaan hebben soms extra voorzieningen nodig om onder de bruggen door te kunnen -de stuurhut

### “Onze grootste vijand is het uurtarief”

moet er tijdelijk af bijvoorbeeld- of worden in Rotterdam, waar De Hoop een kade heeft, afgebouwd. Desondanks geven veel klanten de voorkeur aan een schip van De Hoop. Fasel: “Om de prijs zo laag mogelijk te houden, denken we goed na waar zoveel mogelijk onderdelen te besparen zijn: wat ga je zelf snijden, wat koop je, wat las je aan elkaar? Daar hebben we een hele grote stap in gemaakt. We laten nu heel veel staal vervormen tot onderdelen uit één stuk in plaats van die samen te stellen. Dat bespaart uren. In

plaats hele zware balken kopen we nu standaard koud gewalste profielen. Wij willen niet onze klant minder product geven, nee wij willen omzet creëren, budget creëren. En het moet telkens beter: als we met 1-0 winnen, moet het ook met 2-0 kunnen.”

Om flexibel op klantenvragen te kunnen reageren worden, naast het vaste personeel, allemaal Nederlanders die al jaren en vaak als tweede generatie bij de werf werken, in tijden van drukte ook mensen ingehuurd. Dat kunnen er wel honderden zijn. Daar zijn tegenwoordig veel andere nationaliteiten bij. Die mensen worden, vaak met hun familie, in de buurt gehuisvest. “We huren ze in voor langere tijd, dat plannen we goed. Mensen komen hier graag werken. Na een jaar zijn ze door het virus gegrepen en is het meer een manier van leven dan werk geworden. Het is hier soms net een mierenhoop: iedereen heeft een hele duidelijke taak en er zit heel duidelijk een volgorde in.

Mensen werken in een team, hebben allemaal de focus op hetzelfde en weten wat hen te wachten staat. Als een schip af is, wil iedereen zijn ‘kindje’ natuurlijk trots laten aan familie en vrienden en daarvoor organiseren we geregeld open dagen. De motivatie om hier te werken is erg hoog,” zegt Janssens.

“Wat we ook nog doen als er tijd voor is,” besluit Fasel het gesprek, “is schepen repareren en modificeren. Ook daar hebben we een voordeel boven andere bedrijven dat met de ligging van de werf samenhangt: het kost hier veel minder dan bijvoorbeeld in Rotterdam als een schip hier een week in de haven ligt.” ◀

