

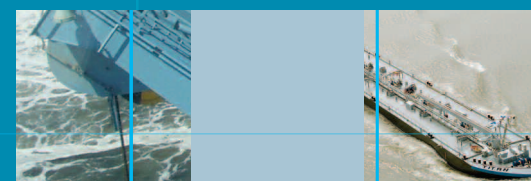
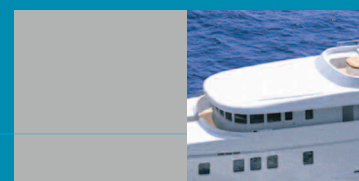
Een uitgave van Vereniging
Nederlandse Scheepsbouw Industrie

DUTCH LEADERSHIP 2015 THE POWER TO LEAD

DUTCH LEADERSHIP 2015 THE POWER TO LEAD

VNSI

Boerhaavelaan 40
Postbus 138
2700 AC Zoetermeer
Telefoon: (079) 353 11 65
Fax: (079) 353 11 55
E-mail: info@vnsi.nl
Internet: www.vnsi.nl



ACTIEPLAN NEDERLANDSE SCHEEPSBOUW



SAMENVATTING	2		
VOORWOORD	4		
1 NAAR NEDERLANDS LEIDERSCHAP	6	7 ONDERNEMERSCHAP EN PROFESSIONELE BEDRIJFSVOERING	41
2 UITGANGSPOSITIE NEDERLANDSE SCHEEPSBOUW	8	7.1 Verhoging van de arbeidsproductiviteit en flexibiliteit	42
2.1 Slim ondernemerschap	9	7.2 Betere toegang tot projectfinanciering	42
2.2 Gunstige locatie en infrastructuur	10	7.3 Beheersing van risico's	43
2.3 Innovatief in complexe segmenten	10	8 KENNIS EN INNOVATIE	44
2.4 Imago	10	8.1 Kennisinvesteringen in mensen	45
3 DE SCHEEPSBOUW IN 2015	12	8.2 Toegankelijke kennisinfrastructuur	45
3.1 Groeiende wereldmarkt	13	8.3 Bescherming en inzet intellectueel eigendom	46
3.2 Overcapaciteit	15	9 INTEGRAAL EN INNOVATIEF OVERHEIDSBELEID	47
3.3 Duurzame schepen en productie	15	9.1 Integrale beleidsontwikkeling	48
3.4 Samenwerking in de keten	15	9.2 Matching voor een level playing field	48
3.5 Verdere professionalisering	16	9.3 Stimulering van innovatie	49
3.6 Schaarste aan talent	16	10 VAN TOEKOMST NAAR NU	50
3.7 Kennisvoorsprong uitgebreid	16	10.1 Gezamenlijke prioriteiten voor de sector als geheel	50
3.8 Geen level playing field	16	10.2 Prioriteiten Zeescheepsbouw en Megajachten	50
3.9 Buitenlandse concurrentie	17	10.3 Prioriteiten Zeescheepsreparatie	51
3.10 Samenvattend	18	10.4 Prioriteiten Kleine scheepsbouw	52
4 VIJF SUCCESFACTOREN VOOR 2015	19	10.5 Prioriteiten Geassocieerde Leden	53
5 TEVREDEN KLANTEN EN NIEUWE MARKTEN	21	SAMENVATTEND OVERZICHT VAN ACTIEPUNTEN	54
5.1 Verankering van klantrelaties	22	PARTNERS	58
5.2 Internationalisering	22	COLOFON	59
5.3 Verhoging van de waarde voor de klant	23	LIJST MET AFKORTINGEN	60
5.4 Duurzaamheid aangrijpen als marktkans	23		
5.5 Meer vervoer over water	24		
6 KETENVERSTERKING	37		
6.1 Synergie in de keten: Van arbitren naar leren	38		
6.2 Schaalvergroting	38		
6.3 Concentratie	40		
6.4 Versterking van het imago	40		

SAMENVATTING

NEDERLANDSE UITWERKING VAN
HET EUROPESE LEADERSHIP
2015 PROGRAMMA

MET DUTCH LEADERSHIP 2015 PRESENTEERT VNSI HAAR VISIE OP DE TOEKOMST VAN DE SCHEEPSBOUW EN EEN ACTIEPLAN OM IN 2015 DE MEEST INNOVATIEVE EN DUURZAME SPELER IN DE WERELD TE ZIJN. DIT ACTIEPLAN SLUIT AAN OP HET IN 2003 DOOR DE EUROPESE COMMISSIE UITGEBRACHT RAPPORT LEADERSHIP 2015, DEFINING THE FUTURE OF THE EUROPEAN SHIPBUILDING AND SHIPREPAIR INDUSTRY. HET IS DE NEDERLANDSE UITWERKING VAN DE IN DIT EUROPESE RAPPORT GEDANE AANBEVELINGEN.

VOLOP KANSEN, MAAR DE
CONCURRENTIE ZIT NIET STIL

UITSTEKENDE UITGANGSPOSITIE

De scheepsbouw is nog steeds een groeiemarkt. Door globalisering, de groeiende wereldhandel en de opkomst van sterk groeiende economieën in Azië blijft de transport-behoefte exponentieel stijgen. Dit blijft echter niet onopgemerkt door onze internationale concurrenten. Veel landen faciliteren hun eigen maritieme industrie vanwege de enorme spin-off effecten. Voorbeelden hiervan zijn onder andere draadloze communicatietechnologie en satelliet navigatiesystemen die als eerste een brede toepassing in de maritieme sector vonden.

Gelukkig heeft Nederland een uitstekende uitgangspositie om in deze dynamische wereldmarkt in complexe en innovatieve niches voorop te blijven lopen. Door slim ondernemerschap worden hoge loonkosten gecompenseerd door een hoge arbeidsproductiviteit. Daarbij maakt de fysieke nabijheid van havens, kennisinstituten en klanten van wereldklasse Nederland een hele logische vestigingsplaats voor scheepsbouwers.

VOORTBOUWEND OP DE UITSTEKENDE
UITGANGSPOSITIE ZIJN ER VIJF SUCCESFACTOREN
DIE VAN BELANG ZIJN OM DEZE AMBITIE VOOR
2015 TE VERWEZENLIJKEN. DIT ZIJN:

- Tevreden klanten en nieuwe markten
- Ketenversterking
- Ondernemerschap en professionele bedrijfsvoering
- Kennis en innovatie
- Integraal en innovatief overheidsbeleid

ACTIEPLAN MET TWEE PRIORITEITEN

Deze vijf succesfactoren krijgen vorm middels achttien concrete actiepunten die door de sector, de vier categorieën (zeescheepsbouw en megajachten, zeescheepsreparatie, kleine scheepsbouw en geassocieerde leden) en individuele ondernemers in de komende jaren zullen worden geïnitieerd. Per direct wordt gestart met de volgende twee prioriteiten voor de sector als geheel:

PRIORITEIT 1

HET BEVORDEREN VAN SYNERGIE IN DE KETEN. oftewel een verschuiving 'van arbitrerende naar leren'. De mate van onderlinge samenwerking is immers van invloed op de efficiëntie waarmee een maritiem product kan worden vervaardigd. Daarnaast maakt betere samenwerking de Nederlandse scheepsbouw aantrekkelijker voor financiers. Leren van elkaars best practices dus, en fouten ombuigen naar leermomenten. Ook betere samenwerking binnen een project tussen toeleveranciers, reders en bouwers behoort hiertoe. Samenwerking als partners, vooral bij kapitaalintensieve projecten, voorkomt arbitrage.

PRIORITEIT 2

HET INVESTEREN IN DE KENNIS VAN (TOEKOMSTIG) PERSONEEL.

Om een dreigend tekort aan gekwalificeerd personeel te voorkomen, moet de sector in actie komen. Behalve bijscholing kan dit betekenen dat er een eigen opleiding op poten wordt gezet, op VMBO-, MBO- en/of HBO-niveau.

De Nederlandse scheepsbouw neemt met dit rapport haar toekomst in eigen hand. Zij verwacht daarmee de meest innovatieve en duurzame speler in de wereld te worden en te blijven. De sector zelf neemt het initiatief en hoopt dat alle spelers in het maritieme cluster, inclusief de overheid, actief met haar meewerkt aan het creëren van de beste voorwaarden voor Nederlands leiderschap in de wereld van de scheepsbouw.

VOORWOORD

**VNSI GAAT STRATEGISCH OP WEG
VOOR U LIGT DE NEDERLANDSE UITWERKING VAN HET EUROPESE
LEADERSHIP 2015-RAPPORT. HET IS EEN INSCHATTING HOE DE WERELD
VAN DE SCHEEPSBOUW ZICH ZOU KUNNEN ONTWIKKELEN EN WELKE
ACTIES VERVOLGENS INGEZET KUNNEN WORDEN OM DE MEEST
DUURZAME EN INNOVATIEVE SPELER TE WORDEN.**

Onze markt heeft immers perspectief; het vervoer over de rivieren en de zee zal toenemen door de steeds grotere congestie in het wegvervoer. Door een toenemende vraag naar olie en gas groeit de offshore-industrie gestaag. De recreatie op het water zal uitbreiden en hiermee ook de vraag naar jachten. De visserij zal zich ontwikkelen met alternatieven als viskwekerijen op de Noordzee en de defensie-industrie richt zich steeds meer op kleinere conflicten en kustbescherming, waardoor ruimte ontstaat voor nieuwe innovatieve concepten.

Interessant voor ons 'strategisch streven' zijn de Shell-scenario's voor de periode 1995-2020 met de titel TINA (There Is No Alternative), oftewel er zal niets bij het 'oude' blijven. Dat geldt al eeuwen voor de Nederlandse scheepsbouwindustrie. Om vitaal te blijven, zullen we moeten leren van de creatieve en ondernemende 'Just Do It' cultuur uit de VS en tegelijkertijd onze vaardigheden op het gebied van samenwerken in de keten moeten uitbouwen. In Azië heet dit 'Da Wo', oftewel Grote Ik. Het is juist die combinatie die, naast onze strategische ligging en opgebouwde kennis en ervaring, ons een voorsprong geeft.

Samen met bedrijven, overheid en politiek moeten we kansen kapitaliseren op gebieden waar Nederland goed in is. Samen innovatief en grensverleggend bouwen aan een sterke scheepsbouwindustrie, die met haar toeleveranciers staat voor stabiele werkgelegenheid en unieke landseigen kennis en kunde van maritiem ondernemen.

De Nederlandse scheepsbouw heeft de mensen, de technologie, de kennis en de strategie om leidend te zijn in een bloeiende mondiale industrie. Nu en in de toekomst.

Dutch LeaderSHIP 2015: The Power to Lead

Namens het Hoofdbestuur, *



M.A. Busker, Voorzitter VNSI

* Voor samenstelling Hoofdbestuur zie Colofon

1 NAAR NEDERLANDS LEIDERSCHAP

LEIDEND IN INNOVATIE EN DUURZAAMHEID De Nederlandse scheepsbouwindustrie (werven en toeleveranciers) heeft de kennis, ervaring en positie om leidend te zijn in de wereld als het gaat om het snel en betrouwbaar realiseren van duurzame en innovatieve maritieme oplossingen die waarde toevoegen voor de klant. Het is de ambitie van de sector om in 2015 de meest innovatieve en duurzame speler in de wereld te zijn. Met Dutch LeaderSHIP 2015 presenteert VNSI de visie van de Nederlandse scheepsbouw-industrie op de toekomst en geeft zij aan welke activiteiten moeten worden ontplooid om de ambitie te realiseren. Deze visie sluit aan op het in 2003 door de Europese Commissie uitgebrachte rapport *'LeaderSHIP 2015, Defining the Future of the European Shipbuilding and Shiprepair Industry'*. Het is de Nederlandse uitwerking van de in dit Europese rapport gedane aanbevelingen.

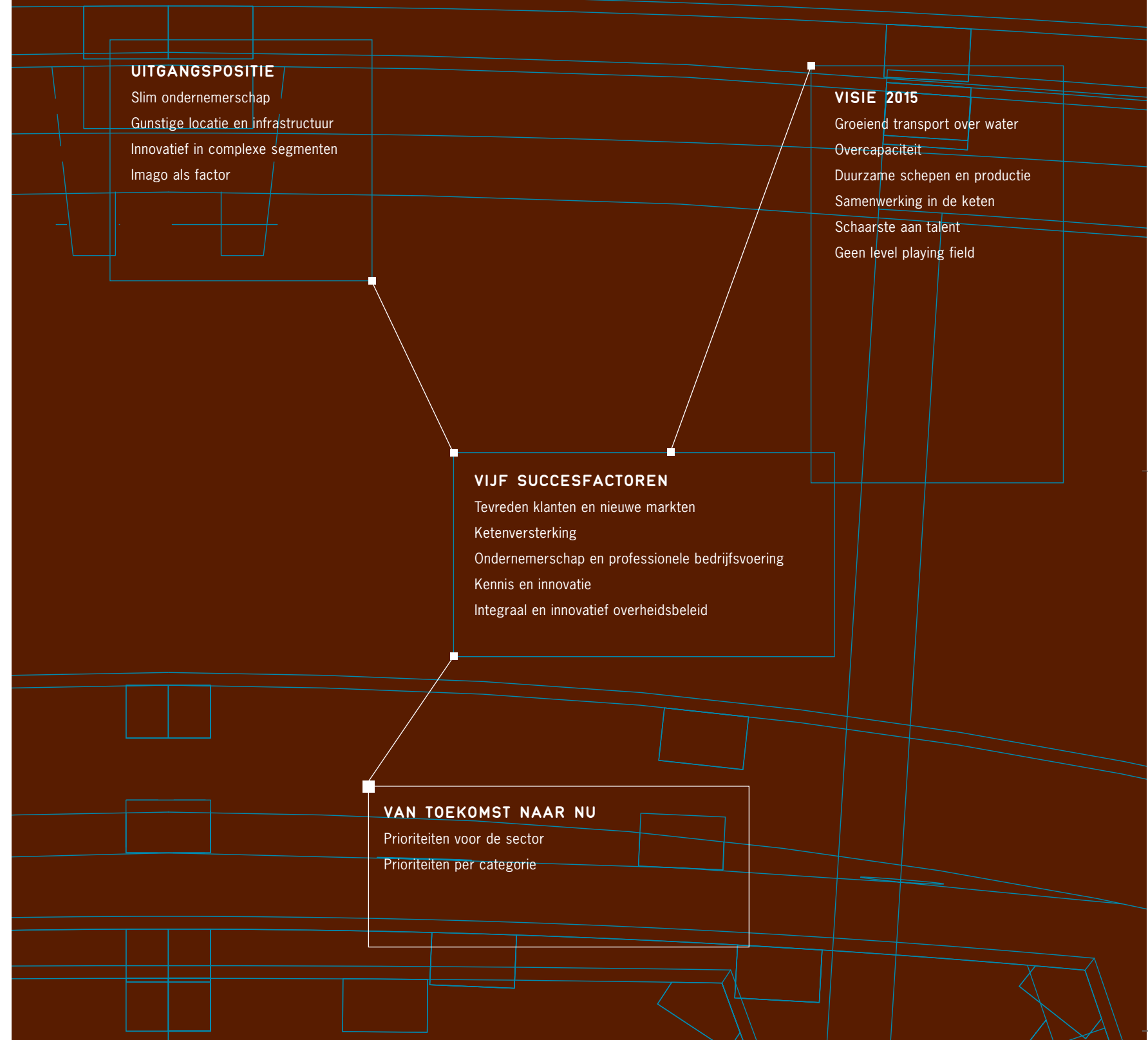
STERKE UITGANGSPOSITIE De Nederlandse scheepsbouw doet het goed. De nieuwbouwoorderportefeuille zit vol en de reparatie- en conversiemarkt is stabiel. Tevens worden belangrijke stappen gezet om de Nederlandse scheepsbouw meer eerlijke marktkansen te geven met initiatieven voor een borgstellingregeling en een innovatieregeling. De Nederlandse scheepsbouw heeft een sterke uitgangspositie om de ambitie voor 2015 te verwezenlijken.

VIJF SUCCESFACTOREN VOOR REALISEREN AMBITIE Vijf succesfactoren zijn van belang om ons doel te bereiken. Waar het om gaat is dat productieve werknemers en creatieve ondernemers blijven innoveren met vertrouwen in de toekomst, ondersteund door een overheid die actief werkt aan gelijke kansen in de markt en een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Hierdoor zullen klanten, potentiële werknemers, studenten en investeerders zich aangetrokken blijven voelen.

De toekomstvisie geeft aan hoe deze positieve dynamiek verder kan worden versterkt om onze ambitie te realiseren.

VAN TOEKOMST NAAR NU Van de concrete actiepunten die aan deze visie verbonden worden, is een aantal nu al op de kortetermijnagenda gezet door zowel de sector als geheel, als door de verschillende categorieën.

In de hoofdstukken 4 tot en met 9 worden de succesfactoren behandeld en vindt u alle bijbehorende actiepunten. Van deze actiepunten wordt in hoofdstuk 10 aangegeven welke de hoogste prioriteit hebben voor de sector als geheel en voor elk van de vier categorieën. Daaraan voorafgaand zal in hoofdstuk 3 de visie voor de scheepsbouw in 2015 worden gepresenteerd. We starten in hoofdstuk 2 met een beknopte toelichting op de uitgangspositie van de Nederlandse scheepsbouw.



2 UITGANGSPOSITIE NEDERLANDSE SCHEEPSBOUW

DE NEDERLANDSE SCHEEPSBOUW HEEFT EEN UITSTEKENDE UITGANGSPOSITIE. ZE HEEFT DOOR SLIM ONDERNEMERSCHAP EN EEN INTERNATIONALE ORIËNTATIE WETEN TE GROEIEN IN EEN UITDAGENDE MARKT. TEVENS BESCHIKT DE SCHEEPSBOUW OVER GOEDE VESTIGINGSVOORWAARDEN EN NETWERKEN MET ANDERE SECTOREN EN HEEFT ZICH WETEN TE SPECIALISEREN IN COMPLEXE MARKTSEGMENTEN. HIERONDER KOMEN BEKNOPT DE BOUWSTENEN VOOR DE TOEKOMST AAN DE ORDE:

- SLIM ONDERNEMERSCHAP
- GUNSTIGE LOCATIE EN INFRASTRUCTUUR
- INNOVATIEF IN COMPLEXE SEGMENTEN
- IMAGO ALS FACTOR

¹ IAW, Shipbuilding in Europe, University of Bremen

² CESA/VNSI Jaarverslagen, 2004

2.1 SLIM ONDERNEMERSCHAP

De Nederlandse scheepsbouw is een diamant met vele facetten. Zo kent Nederland kleine en grote werven, nieuwbouw-werven en reparatiewerven, werven die standaardproducten leveren en werven die uitsluitend maatwerk leveren. Daarnaast worden deze werven ondersteund door professioneel opererende, gespecialiseerde toeleveranciers, onderaannemers en dienstverlenende bedrijven. De specialisaties van Nederlandse scheepsbouwers zijn zeer gevarieerd, van baggerschepen tot binnenvaart en van vissersschepen tot megajachten. Toch gaat het vrijwel altijd om de realisatie van een complex en innovatief schip. In de praktijk wordt geconstateerd dat de specialisaties elkaar goed aanvullen.

GEVARIEERDE SPECIALISATIES
DIE ELKAAR AANVULLEN

De Nederlandse werven behoren tot de meest internationaal opererende werven van Europa.¹ In bepaalde specialisaties zijn de Nederlandse werven Europees of zelfs wereldwijd marktleider. We zijn in de zeescheepsnieuwbouw derde binnen Europa en hebben 2% van de wereldmarkt in handen. Nederlandse scheepsbouwers en toeleveranciers kom je overal ter wereld tegen. Ze hebben de hele wereld als potentiële markt en als vestigingslocatie. Deze internationaal sterke positie, die sterker is dan je op basis van de grootte van ons land zou mogen verwachten, is niet vanzelfsprekend.

DE WERELD ALS MARKT EN
ALS VESTIGINGSPLAATS

De afgelopen tien jaar hebben we de omzet van de Nederlandse scheepsbouw zien groeien tot ruim € 2 miljard.² Dit is geen geringe prestatie in een markt die wereldwijd sterk wordt verstoord door overheidsop treden. Die sterke prestatie komt voort uit een positieve dynamiek in de thuismarkt, de creativiteit van ondernemers en de hoge productiviteit van medewerkers. Deze factoren zijn uiteindelijk bepalend voor het succes van de scheepsbouw.

GROEI IN EEN MOEILIJKE MARKT

³ NML, Economische Maritieme Monitor, 2003⁴ EZ, 'Industriebrief, Hart voor Industrie', 2004⁵ NML, 'Dutch Maritime Research, Development and Innovation Expenditure', maart 2005⁶ CESA/VNSI Jaarverslagen, 2004**AANTREKKELIJKE
VESTIGINGSVOORWAARDEN****2.2 GUNSTIGE LOCATIE EN INFRASTRUCTUUR**

Vele factoren maken Nederland uitermate aantrekkelijk voor de scheepsbouw. Van niet te onderschatten waarde is de aanwezigheid van een maritieme cluster met een productiewaarde van € 24,6 miljard³, onderzoeksinstituten van wereldfaam en waarschijnlijk één van de meest innovatieve klanten die een maritieme cluster zich kan wensen: de Nederlandse Marine. Daarnaast is de aanwezigheid van een goed onderhouden en uitgebreid (water)wegennet en havens in Rotterdam (de op een na grootste ter wereld), Amsterdam, Vlissingen, Terneuzen en Delfzijl zeer waardevol. De scheepsbouw is een belangrijke bron van innovatie voor de Nederlandse transportsector en de infrastructuurbouw (baggeraars), samen goed voor € 61 miljard. Op haar beurt is de scheepsbouw zelf een belangrijke klant voor de machine- en systeembouw van de Nederlandse maakindustrie, een sector met een toegevoegde waarde van circa € 14 miljard.⁴

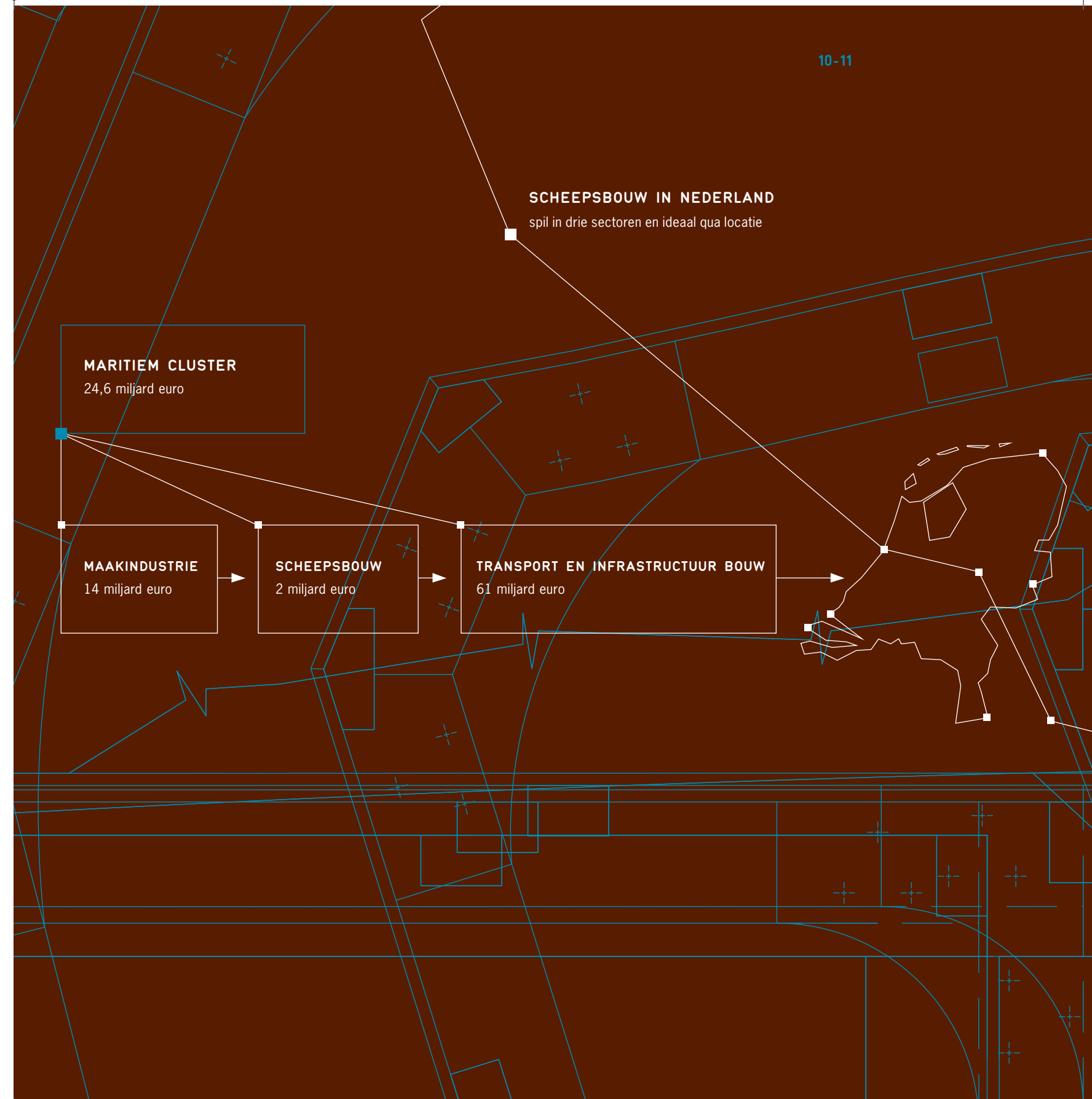
2.3 INNOVATIEF IN COMPLEXE SEGMENTEN

Nederland bouwt al sinds jaren de meest innovatieve schepen in Europa.⁵ Jaarlijks geeft de Nederlandse scheepsbouw zo'n € 180 miljoen uit aan onderzoek, ontwikkeling en innovatie. Dit uit zich tevens in de complexiteit van de Nederlandse schepen. De complexiteit van schepen wordt berekend op basis van de zogenaamde C-factor, en deze is in Nederland de hoogste van de wereld en ruim 70% hoger dan in Duitsland of Italië.⁶ De Nederlandse scheepsbouw is daarmee bijzonder sterk in met name de complexe segmenten. In de complexe segmenten gaat het om meer dan alleen de aanschafprijs. Hier gaat het vooral om het kunnen onderhouden van een duurzame en diepgaande relatie met een veel-eisende klant. Vanwege de sterke Nederlandse positie en de kracht van het Nederlandse maritieme cluster is het relatief moeilijk voor andere scheepsbouwers om tot de genoemde marktsegmenten toe te treden.

2.4 IMAGO

De scheepsbouw heeft te kampen met een imago dat niet meer strookt met de realiteit. Ten onrechte wordt de scheepsbouw te vaak bestempeld als niet eigentijds en niet schoon. En dat terwijl de sector er alles aan doet om tot de meest innovatieve en duurzame van de wereld te blijven behoren.

De aantrekkelijkheid van de scheepsbouw als tak van industrie wordt onder meer negatief beïnvloed door de relatief hoge loonkosten, de soms verstikkende regelgeving en te starre handhaving. Wanneer klanten, studenten, potentiële investeerders en de overheid zouden gaan geloven dat de sector door deze invloeden geen toekomst meer heeft, dan zou dat serieuze en onomkeerbare consequenties kunnen hebben voor de Nederlandse scheepsbouw en de Nederlandse economie als geheel. Het is daarom van het grootste belang dat overheid en industrie nu blijven samenwerken aan het in stand houden van een positieve dynamiek. Een dynamiek waarin hoog productieve werknemers en creatieve ondernemers blijven innoveren, ondersteund door een overheid die actief werkt aan een level playing field en een innovatief klimaat. Hierdoor zullen klanten, studenten en investeerders zich aangetrokken blijven voelen tot deze tak van industrie.

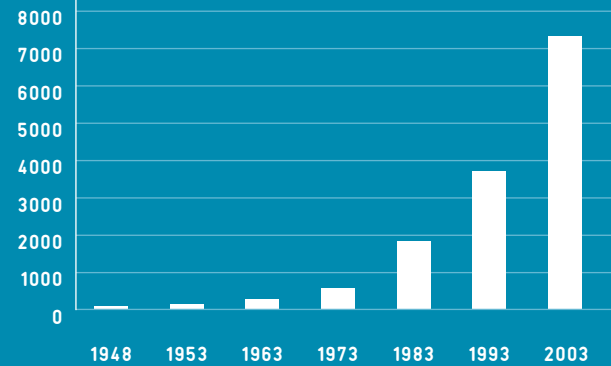
**MEEST INNOVATIEVE EN COMPLEXE
SCHEPEN VAN EUROPA****IMAGO STROOKT NIET MEER
MET WERKELIJKHEID**

3 DE SCHEEPSBOUW IN 2015

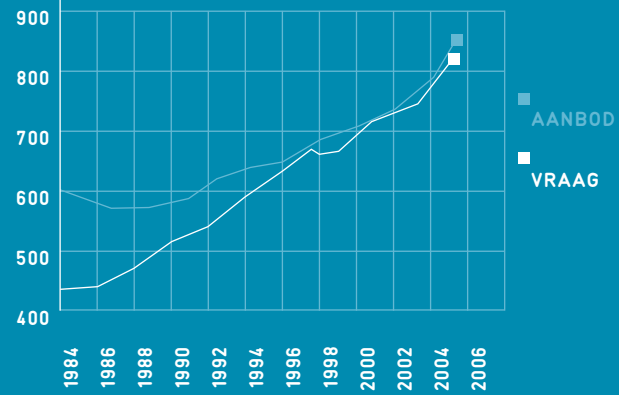
HOE ZIET DE WERELD ERUIT VOOR DE SCHEEPSBOUW IN 2015? OM EEN RELEVANT BEELD TE KRIJGEN VAN 2015, HEBBEN WE HIERONDER EEN AANTAL VERWACHTINGEN OP EEN RIJ GEZET, ZONODIG MET EEN TOELICHTING VAN DE ONZEKERHEDEN.

EXPONENTIËLE GROEI WERELDHANDEL (OECD)
EN SCHAARSTE AAN TRANSPORTCAPACITEIT
(CLARKSON RESEARCH)

WAARDE WERELDWIJDE HANDEL
(MILJARDEN DOLLARS)



M.DWT



30% overcapaciteit

crisis Azië

crisis dot.com

⁷ Verkenningen 2020, Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, 2005

3.1 GROEIENDE WERELDMARKT

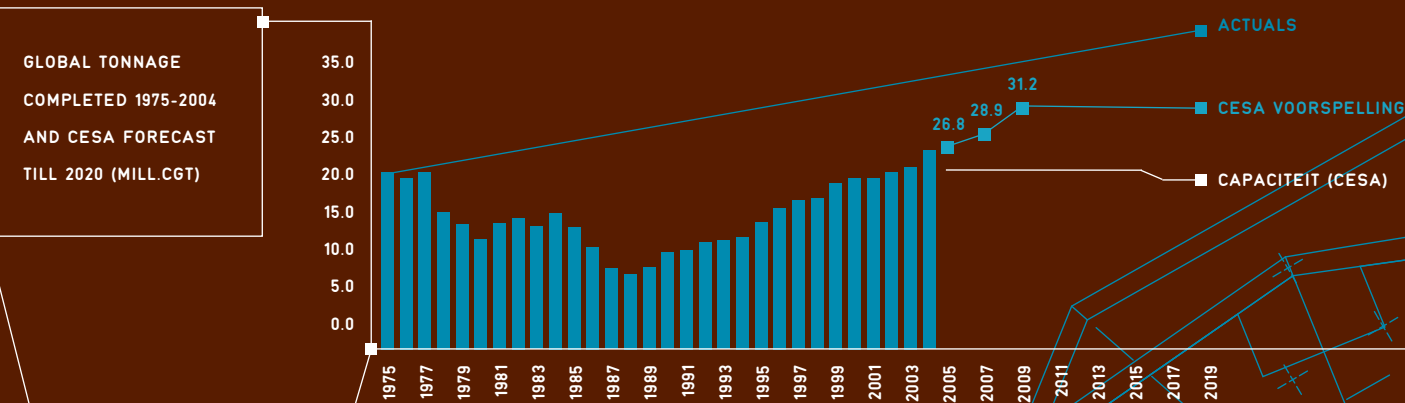
De wereldhandel groeit al decennia exponentieel. De afgelopen jaren heeft dat geleid tot schaarste aan transportcapaciteit en hogere tarieven. Azië en in het bijzonder India en China blijven naar verwachting tot 2015 nog belangrijke aanjagers van de wereldhandel en zorgen voor een blijvend grote vraag naar transport over water. Deze trend wordt nog eens versterkt doordat steeds meer bedrijven hun productie wereldwijd outsourcen.

TRANSPORTBEHOEFTE
WERELDWIJD BLIJFT GROEIEN

Vanwege de sterke groei van de wereldhandel verwacht het Rotterdamse Havenbedrijf⁷ de komende jaren een sterke groei van containertransport en overslag. In het verlengde hiervan zal volgens NEA het goederenvervoer binnen Europa meer dan verdubbelen. Transport over water zal in 2015 naar verwachting veel belangrijker zijn dan nu. De weg en het spoor kunnen het dan eenvoudigweg niet meer aan. Hierdoor is er in de toekomst een grote vraag naar schepen en werkzaamheden waar juist Nederland sterk in is: binnenvaartschepen, coasters, baggerwerk, werkschepen, etc. Daarnaast zijn in 2015 de effecten van de bevordering van de kustvaart en binnenvaart door de EU goed merkbaar: short sea shipping is een bloeiende markt en vervoer over water is dan net zo gemakkelijk te organiseren als vervoer over de weg. Nieuwe logistieke concepten vinden gemakkelijk hun weg naar de markt. Kennis opgedaan met concepten als lucht-smering, Distrivaart en het Europese binnenvaartproject CREATING geven Nederland een voorsprong. Duurzame oplossingen voor behoeften als landwinning, bescherming tegen 'het wassende water' en nieuwe infrastructuur zorgen voor een groeiende vraag naar baggerschepen.

MEER TRANSPORT OVER
WATER IS EEN GROEIKANS
VOOR DE SCHEEPSBOUW

En uit een vooruitblik naar 2030 van de IEA wordt duidelijk dat de behoefte aan energie, met name olie, nog fors zal toenemen. Dat betekent ook een grote investeringsgolf in de offshore en een groeiende behoefte aan innovatieve technieken en uitrustingen.⁸ Daarnaast leidt de groeiende wereldhandel in 2015 tot meer rijken wereldwijd en dat is goed nieuws voor de megajachtbouwers.⁹



HET SCHONE SCHIP VAN 2015 HEEFT ELEKTRISCHE AANDRIJVING, MILIEUVRIENDELIJKE ANTIFOULING, IS BALLASTLOOS EN HAALT ENERGIE UIT EEN BRANDSTOFCEL OP WATERSTOF

⁸ Visiedocument 2020, Innovatiekansen en Knelpunten in het Maritieme Cluster, Stichting Nederland Maritiem Land/Maritiem Kennis Centrum, 2005

⁹ Het aantal High Net Worth Individuals (mensen met meer dan \$1 miljoen vrij vermogen) steeg in 2004 met 7,3% tot 8,3 miljoen personen wereldwijd.

Verwacht wordt dat deze groep tot 2015 met 6,5% per jaar blijft stijgen. World Wealth Report 2005, Merrill Lynch

¹⁰ Supply chain management in shipbuilding, dr. Albert Veenstra en ir. Bas Verheijen, Erasmus Universiteit, 2003

3.2 OVERCAPACITEIT

Hoewel de wereldhandel en de totale vlootomvang blijft groeien, is het onzeker of de huidige groei in de vraag naar nieuwe schepen zal blijven aanhouden of dat deze zal afvlakken. Daarnaast stijgt tot 2010 de wereldwijde nieuwbouwcapaciteit van de werven met 50%. Het risico is dus aanwezig dat de scheepsbouw na 2008 weer te maken krijgt met overcapaciteit (zie grafiek).

De markt is onvoorspelbaar en dat trekt een behoorlijke wissel op de vindingrijkheid van de scheepsbouwer om op alle mogelijke manieren flexibiliteit in te bouwen in zijn onderneming. In onze visie kan de Nederlandse scheepsbouwer in 2015 als geen ander omgaan met fluctuaties in de markt. Ze zijn dan immers de besten als het gaat om project-, financierings- en risicomanagement. Ze hebben hun klantrelaties verankerd en beschikken over een goed functionerend internationaal netwerk van onderaannemers en toeleveranciers om zo flexibel mogelijk in te spelen op nieuwe marktontwikkelingen.

3.3 DUURZAME SCHEPEN EN PRODUCTIE

Energieschaarste is in 2015 groter dan nu omdat de productiecapaciteit van olieproducerende landen achterblijft bij de groeiende vraag naar olie, met name vanwege de opkomst van Azië. De olieprijs bevindt zich langdurig op een hoog niveau en dat vertaalt zich in grote maatschappelijke druk richting duurzaamheid en milieuvriendelijkheid. Daarnaast is duurzaamheid belangrijker omdat de maatschappij hogere eisen stelt aan de wijze waarop wordt omgegaan met onze leefomgeving en de natuur.

Eisen ten aanzien van milieu en duurzaamheid zijn in de toekomst beduidend strenger en openbaren zich meer en meer via EU- en IMO-richtlijnen. In 2015 zal duurzaamheid en milieuvriendelijkheid gedurende de gehele levensduur van een schip, inclusief de bouw en sloop of recycling ervan, belangrijk zijn voor de reder en de verlader. Om concurrerend te blijven op het hoger niveau van eisen voeren steeds meer werven milieumanagementsystemen in volgens de ISO 14001 norm.

In 2015 geven kennis en vaardigheden opgedaan in projecten als Schoon Schip, nul-emissieschip, Inbship en All Electric Ship de Nederlandse scheepsbouwer een voorsprong op de concurrentie. De Nederlandse scheepsbouw heeft de meest milieuvriendelijke werven en staat bekend als leverancier van pragmatische duurzame oplossingen.

3.4 SAMENWERKING IN DE KETEN

In 2015 wordt door de klant een integrale afweging gemaakt, waarbij nabijheid van de werf, kwaliteit van het ontwerp, veiligheid, duurzaamheid, financiering en operationele kosten (energieverbruik, onderhoud/repatriatie en bemanning) een steeds belangrijkere rol spelen.¹⁰ De mate waarin werven, toeleveranciers en financiers samenwerken en gezamenlijk betrokken zijn bij de aanschaf, financiering, ontwerp, bouw, gebruik, onderhoud, conversie en sloop/recycling bepaalt in 2015 in sterke mate de toegevoegde waarde van het schip voor alle betrokkenen. Door meer onderling vertrouwen in de keten zijn mogelijkheden geopend voor schaalvergroting en concentratie en werkt de sector als geheel slagvaardiger samen. De samenwerking zal in sterke mate worden ondersteund door ICT-mogelijkheden. Kennis en ervaring, opgedaan met projecten als Open Mind en CE3P, komen goed van pas.

ONZEKERE VRAAG EN UITBREIDING VAN CAPACITEIT

FLEXIBEL INSPELEN OP ONZEKERHEID

GROEIENDE MAATSCHAPPELIJKE DRUK DOOR ENERGIESCHAARSTE EN MILIEUBEWUSTZIJN

DUURZAAM TIJDENS BOUW EN LEVENSLIJP VAN HET SCHIP

MARKTKANSEN DOOR BRANDSTOFFPRIJS EN MILIEU

SAMEN EEN GROTERE TOEGEVOEGDE WAARDE

FLUCTUATIES MANAGEN EN ACTIVA EFFECTIEF BENUTTEN

3.5 VERDERE PROFESSIONALISERING

In 2015 zijn excellent ondernemerschap en professionele bedrijfsvoering doorslaggevend bij het verslaan van de concurrent. Hierbij gaat het om het efficiënt en effectief inzetten van activa om een stabiel en groeiend bedrijfsresultaat te realiseren. De ondernemers in 2015 zetten hun creativiteit en state-of-the-art financierings- en risicomangement instrumenten in om de fluctuaties in de markt te kunnen managen. Locatie en kennis zijn activa die in 2015 een belangrijke bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat. Succesvol ondernemerschap en professionele bedrijfsvoering betekenen dat de Nederlandse scheepsbouw in 2015 een stabiele en innovatieve groeisector zal zijn en blijven.

KENNIS EN TALENT BEHOUDEN EN AANTREKKEN

3.6 SCHAARSTE AAN TALENT

Talent is schaars in 2015. De effecten van vergrijzing en ontgroening zijn dan goed merkbaar. Om succesvol te concurreren zorgen werven en toeleveranciers in 2015 voor de toekomstige inzetbaarheid van hun medewerkers, zowel binnen als buiten de onderneming. Alles wordt in het werk gesteld om het weglekken van kennis en vaardigheden tegen te gaan. Vanwege de wijze waarop de scheepsbouw met talent omgaat stijgen de aanmeldingen voor maritieme opleidingen in de periode tot 2015. Ook blijken Nederlandse opleidingen interessant voor talent uit het buitenland.

STERK IMAGO ALS INNOVATIEF EN SUCCESVOL

3.7 KENNISVOORSPRONG UITGEBREID

Met MARIN, TU Delft en TNO als trekkers is de Nederlandse scheepsbouw in 2015 leidend als het gaat om innovatie. Er is in 2015 sprake van effectieve samenwerking tussen kennisinstellingen, opleidingsinstituten, toeleveranciers en scheepsbouwers. Dat is te merken aan het stijgende aantal patenten en het groeiend aantal geslaagde innovatieve projecten. De successen dragen bij aan een innovatief en succesvol imago bij studenten, investeerders en overheid.

NEDERLAND MATCHT STRATEGISCH OM LEVEL PLAYING FIELD TE STIMULEREN

3.8 GEEN LEVEL PLAYING FIELD

In 2015 zal er helaas nog geen level playing field zijn, noch in Europa, noch wereldwijd. Bijna elk land ziet het economische belang van de scheepsbouw en probeert marktaandeel te bemachtigen door subsidiemaatregelen te treffen. Ook op het gebied van andere overheidsmaatregelen zoals handhaving van milieuwetgeving en sociale voorzieningen is nog steeds oneerlijke concurrentie aanwezig. De Nederlandse overheid heeft daarentegen in 2015 de reputatie opgebouwd van een geduchte onderhandelaar als het gaat om het aanpakken van deze marktverstoringen. De Nederlandse overheid matcht gericht de acties van landen die marktwerking willen verstoren. De signaalwerking van de Nederlandse wijze van matching is zodanig dat het andere landen sterk ontmoedigt om concurrentievervalsing en marktverstoringen nog lang na 2015 voort te laten bestaan. Tevens werken in 2015 de Nederlandse overheden gecoördineerd samen om het maritieme vestigingsklimaat verder te versterken.

¹¹ CESA, The European Shipbuilding Market, 2005

¹² Kompetenznetze.de, Kosten im Schiffsbau lassen sich senken, oktober 2005

¹³ De belangrijkste overheidsorganisatie op het gebied van scheepsbouw in China

¹⁴ China Maritime 2004, Maup Hoppzak BSc

3.9 BUITENLANDSE CONCURRENTIE

De markt voor scheepsbouw is altijd al mondiaal geweest; werven beconcurreren elkaar voor contracten in zowel binnen- als buitenland. In 2015 zal dit nog meer het geval zijn dan nu. De concurrentie vanuit het buitenland kan op verschillende manieren bekeken worden. Als we puur naar gebouwde tonnage kijken, zijn Zuid-Korea (34%) en Japan (32%) momenteel wereldmarktleiders. De Japanse scheepsbouw wil in de toekomst, door toepassing van Advanced Computer Integrated Manufacturing (ACIM), als een volledig gedigitaliseerd netwerk van ontwerpers, werven en toeleveranciers gaan werken. Scheepsontwerpen worden daarbij continu verbeterd met behulp van een Advanced Monitoring System (AMS), dat precies opslaat hoe een schip functioneert en wat er aan onderhoud benodigd is gedurende de levensduur. Ook duurzaamheid staat op de agenda bij de Japanse scheepsbouw, zo blijkt bijvoorbeeld uit het project Super Eco-Ship.

Kijken we naar omzet, dan is Europa nu nog veruit leidend met € 14 miljard, t.o.v. € 9 miljard voor zowel Japan als Zuid-Korea.¹¹ Europa bouwt dus kleinere, maar complexere en daardoor duurdere schepen. Binnen Europa wil Duitsland de komende jaren haar concurrentiekracht versterken door de doorlooptijden van te bouwen schepen, en daarmee de kosten, te beperken. Dat kan door een betere communicatie en coördinatie van werkzaamheden tussen werven onderling en tussen werven en toeleveranciers.¹² Ook andere Europese landen zullen binnen de door Europa via LeaderSHIP gegeven kaders hun scheepsbouw faciliteren om nog concurrerder en innovatiever te worden. Landen als Finland, Frankrijk, Italië en Duitsland zijn alle bezig met het ontwikkelen van een maritiem clusterbeleid.

En dan is er nog de Chinese 'dreiging', hoe concreet is die? De Chinese Commission of Science and Technology for National Defense¹³ heeft aangegeven dat China streeft naar een wereldmarktaandeel van haar scheepsbouw in 2010 van 25%, t.o.v. 11% in 2005. In 2020 hoopt China zelfs marktleider te zijn.¹⁴ Nieuwe technologieën moeten de innovativiteit van de Chinese scheepsbouw verbeteren, waarbij de Chinese overheid ook buitenlandse investeringen in haar scheepsbouw zal stimuleren.

Kortom, landen met lage lonen zoals Korea en China zullen ook tot 2015 door blijven groeien. Andere landen zullen eveneens investeren in ketenversterking en innovatie.

3.10 SAMENVATTEND

ALS WE DE UITGANGSPOSITIE EN HET TOEKOMSTPERSPECTIEF VAN DE SCHEEPSBOUW IN EEN SWOT-FIGUUR SAMENVATTEN, KOMEN WE TOT DE VOLGENDE WEERGAVE:

STRENGTHS

- Slim ondernemerschap
- Gunstige locatie en infrastructuur
- Innovatief in complexe segmenten
- Aanwezigheid van kennisinstututen

OPPORTUNITIES

- Groeiende wereldmarkt
- Duurzame schepen en productie
- Synergie in de keten
- Benutten kennisvoorsprong

WEAKNESSES

- Imago
- Samenwerking in de keten

THREATS

- Overcapaciteit
- Schaarste aan talent
- Geen level playing field
- Buitenlandse concurrentie

4 VIJF SUCCESFACTOREN VOOR 2015

DE NEDERLANDSE SCHEEPSBOUW WIL IN 2015 LEIDEND ZIJN IN DE WERELD OP HET GEBIED VAN INNOVATIE EN DUURZAAMHEID. VOORTBOUWEND OP DE UITSTEKENDE UITGANGSPOSITIE ZIJN ER VIJF SUCCESFACTOREN DIE VAN BELANG ZIJN OM DEZE AMBITIE VOOR 2015 TE VERWEZENLIJKEN. DE SUCCESFACTOREN ZIJN IN HET SCHEMA OP PAGINA 20 WEERGEGEVEN.¹⁵

Deze vijf succesfactoren zijn de kern voor een succesvolle toekomst. Ze worden ondersteund door wat in de economie transactiekostentheorie wordt genoemd. Deze maakt duidelijk waar concurrentiekracht aan kan worden ontleend. Waar het om gaat is het sneller dan de concurrent kunnen verlagen van de transactiekosten¹⁶ in ruime zin. Dit betekent dat het op den duur steeds minder aantrekkelijk wordt voor de klant om in zee te gaan met de concurrent. Op een gegeven moment kan de concurrent niet meer meekomen, ook al is deze theoretisch in staat om hetzelfde schip te bouwen voor een lagere aanschafprijs.

DE CONCURRENT BUITEN SPEL ZETTEN

Transactiekosten sneller verlagen dan de concurrent vraagt veel meer dan klantgericht en de goedkoopste zijn. Het vraagt om nauwe samenwerkingsrelaties met toeleveranciers, diepgaande kennis van hoe je toegevoegde waarde kunt realiseren voor de klant en het vraagt om gerichte ondersteunende activiteiten van de overheden. Kort gezegd: je gaat en blijft nu eenmaal gemakkelijker zaken doen met een scheepsbouwer die je taal spreekt, betrouwbaar is, met je meedenkt en weet wat je nodig hebt. En die, ook nadat het schip in gebruik is genomen, beschikt over een netwerk van betrouwbare partners in een integere maatschappelijke en zakelijke omgeving.

HET GAAT OM MEER DAN KLANTGERICHT DE GOEDKOOPSTE ZIJN

Bij het concretiseren van de succesfactoren komt heel wat kijken. Het zijn vooral de individuele scheepsbouwers die de visie werkelijkheid zullen maken. Veel initiatieven vragen echter om coördinatie van de brancheorganisatie, samenwerking tussen scheepswerven onderling of met toeleveranciers, klanten, kennisinstututen en de overheid. In de volgende hoofdstukken zullen we de succesfactoren en de bijbehorende acties behandelen.

REALISATIE SUCCESFACTOREN

¹⁵ Vrij naar M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990

¹⁶ De WRR is in zijn studie 'Nederland handelsland' tot de conclusie gekomen dat het sneller kunnen verlagen van transactiekosten in ruime zin de belangrijkste concurrentiekracht is van de Nederlandse economie. Onder transactiekosten worden verstaan alle kosten die marktpartijen maken om tot de overdracht van goederen, diensten of ideeën te komen. Hiertoe behoren ook de meer indirecte kosten van het zoeken naar een potentiële klant, het onderhandelen en contracteren, het controleren en afdwingen van contracten en ook de kosten om een systeem van regels en wetten te onderhouden dat ertoe bijdraagt dat de gemaakte afspraken worden nageleefd en kunnen worden afgedwongen.

5 TEVREDEN KLANTEN EN NIEUWE MARKTEN

HET IS DE AMBITIE VAN DE NEDERLANDSE SCHEEPSBOUW OM BESTAANDE KLANTEN TE BEHOUDEN EN NIEUWE MARKTEN AAN TE BOREN. OM DIT IN 2015 TE BEREIKEN ZIJN ACTIES OP DE VOLGENDE FRONTEN NODIG:

- VERANKERING VAN KLANTRELATIES
- INTERNATIONALISERING
- VERHOOGING VAN DE WAARDE VOOR DE KLANT
- DUURZAAMHEID AANGRIJPEN ALS MARKTKANS
- MEER VERVOER OVER WATER

1
TEVREDEN KLANTEN
EN NIEUWE MARKTEN

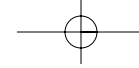
3
ONDERNEMERSCHAP EN
PROFESSIONELE BEDRIJFSVOERING

4
KENNIS EN INNOVATIE

2
KETENVERSTERKING

5
INTEGRAAL EN INNOVATIEF
OVERHEIDSBELEID

VIJF SUCCESFACTOREN VOOR
DUTCH LEADERSHIP IN 2015



5.1 VERANKERING VAN KLANTRELATIES

DIENSTVERLENING STAAT CENTRAAL

De Nederlandse scheepsbouw beschikt over een groeiend en internationaal klantenbestand. In de toekomst is de klant in meer geïnteresseerd dan de afname van een schip alleen. De dienstverlening bij het ontwerpen, vervaardigen en het gebruik van het schip bepaalt uiteindelijk de waarde van het schip voor de klant. Kwalitatief hoogwaardige dienstverlening maakt de relatie voor de klant meer waardevol en maakt het zo minder aantrekkelijk voor de klant om te kiezen voor een alternatief.

DIENSTVERLENING VRAAGT OM EEN HOOGWAARDIGE MARITIEME CLUSTER

Een belangrijke voorwaarde voor het verlenen van diensten is de aanwezigheid van hoogwaardige toeleveranciers en van hoogwaardige onderwijs- en onderzoeksvoorzieningen. Nederland beschikt over een hoogwaardige maritieme cluster en een goed ontwikkelde kennisinfrastructuur. De werven en toeleveranciers hebben een concurrentievoordeel in handen dat met de meest waardevolle klanten kan worden uitgebouwd door sterker de nadruk te leggen op dienstverlening en zo de klantrelatie beter te verankeren.

ACTIEPUNT 1

VERANKER KLANTRELATIES DOOR KENNIS VAN BEDRIJFSPROCESSEN VAN DE KLANT OP TE BOUWEN EN DOOR BIJVOORBEELD LEASECONSTRUCTIES, INRUILFACILITEITEN, ONDERSTEUNING BIJ NAFINANCIERING OF ONDERHOUDSCONTRACTEN AAN TE BIEDEN. HIERVOOR DIENEN NIEUWE COMPETENTIES EN RELATIES ONTWIKKELD TE WORDEN TUSSEN NIEUWBOUW- EN ONDERHOUDSWERVEN, MET DE REDERS EN MET DE FINANCIËLE SECTOR.

5.2 INTERNATIONALISERING

BLIJF BIJ DE KLANT EN ZOEK OPTIMALE POSITIES

In de verkenning is naar voren gekomen dat een onderneming actief in het Nederlandse maritieme cluster per activiteit moet nagaan op welke wijze de klant het beste kan worden bediend. Voor sommige activiteiten zijn lokale relaties belangrijk en voor andere is het juist essentieel om het buitenland op te zoeken. Internationaliseren is belangrijk om:

- De klant te kunnen ondersteunen, waar deze zich ook bevindt. Dit zou mede kunnen worden vormgegeven in samenwerking met geselecteerde toeleveranciers. De toeleveranciers zijn immers, in navolging van scheepsbouwers, sterk aan het internationaliseren.
- Zo goed mogelijk gebruik te kunnen maken van lage arbeidskosten en om grotere flexibiliteit in productiecapaciteit te realiseren, bijvoorbeeld om het risico van mogelijke overcapaciteit het hoofd te kunnen bieden.
- Zoveel mogelijk mee te profiteren van de groeiende wereldmarkt voor schepen.

ACTIEPUNT 2

INTERNATIONALISEER DOOR (GEZAMENLIJK) INTERNATIONAAL:

- IN TE KOPEN
- PRODUCTIE- EN VERKOOPVESTIGINGEN TE OPENEN
- KLANTEN TE WERVEN/TE EXPORTEREN.

¹⁷ Acties van milieubewegingen als Greenpeace dwingen de scheepsbouwindustrie ertoe haar schepen veilig en milieuvriendelijk te slopen.

Het Verdrag van Bazel (1989) en de EEG-verordening EVOA (1994) stellen strikte regels voor het omgaan met afval. IMO heeft daarnaast tijdens haar algemene vergadering in december 2003 richtlijnen aangenomen voor het recyclen van schepen.

22-23

5.3 VERHOOGING VAN DE WAARDE VOOR DE KLANT

Een slimme klant kijkt naar meer dan alleen een zo laag mogelijke aanschafprijs. De totale kosten van een schip gedurende de gehele levensloop worden steeds inzichtelijker gemaakt. Het gaat een klant om het leveren van toegevoegde waarde in het bedrijfsproces van zijn klant gedurende de levensloop van het schip. Dit is denken in termen van toegevoegde waarde voor de eindgebruiker. De inzet van een innovatief schip verhoogt de mogelijkheden voor de reder en de verlader om meer winst te maken. Het is belangrijk om de toegevoegde waarde voor de klant al in de offerte zichtbaar te maken. Hoe je de waarde van een schip verhoogt voor de klant, hangt helemaal af van de bedrijfsfilosofie van de verlader, het vaargedrag van het schip, brandstofprijzen, restwaarde, technologische voortgang, etc.

Denken in termen van toegevoegde waarde vraagt een intensieve relatie met de klant, vergroot de binding met de klant en maakt het moeilijker voor concurrenten om vergelijkbare diensten te verlenen: ze krijgen een steeds moeilijker te overbruggen leerachterstand. Gevolg: reders kunnen duurzaam meer verdienen en werven en toeleveranciers kunnen beter concurreren op toegevoegde waarde/kennis.

ACTIEPUNT 3

BOUW KENNIS OP OVER HET BUSINESS MODEL VAN DE KLANT EN MAAK DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HET SCHIP EXPLICIET IN DE OFFERTE. DIT KAN DOOR BIJVOORBEELD IN SAMENWERKING MET NEA, TU DELFT OF DE ERASMUS UNIVERSITEIT EXPLOITATIEMODELLEN EN OPLEIDINGEN TE ONTWIKKELEN WAARIN WORDT UITGELEGD HOE EXPLOITATIEMODELLEN KUNNEN WORDEN VERWERKT IN OFFERTES.

5.4 DUURZAAMHEID AANGRIJPEN ALS MARKTKANS

De eisen die overheden stellen aan emissies of het voorkomen van verontreiniging door olie en chemicaliën worden steeds hoger. Zoals de omschakeling naar dubbelwandige olietankers heeft laten zien, creëert duurzaamheid nieuwe marktkansen. Ook levensduurverlenging van een schip door goed onderhoud en conversie zijn bestaande marktkansen. In de toekomst komt daar waarschijnlijk nog sloop en recycling bij.¹⁷

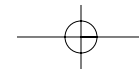
De Nederlandse werven en toeleveranciers kunnen duurzaamheid inzetten om innovatieve concepten te introduceren en om het tegelijk lastiger te maken voor concurrenten om in te lopen op deze succesfactor. Een op duurzaamheid georiënteerde Nederlandse scheepsbouw is aantrekkelijker voor klanten en financiers omdat het op langere termijn voor de klant meerwaarde toevoegt en lagere risico's met zich meebrengt.

MEER TOEGEVOEGDE WAARDE ZICHTBAAR

ONOVERBRUGBARE LEERACHTERSTAND VOOR DE CONCURRENT

VERTAAL EISEN IN KANSSEN

DUURZAAMHEID AANTREKKELIJK VOOR KLANTEN EN FINANCIËRS



ACTIEPUNT 4

DE NEDERLANDSE SCHEEPSBOUW WIL DE MEEST DUURZAME SCHEEPSBOUWINDUSTRIE TER WERELD ZIJN EN BLIJVEN.

OM DIT TE REALISEREN WIL ZIJ:

- **EEN NIEUW MILIEUCONVENANT SLUITEN MET DE OVERHEID**
- **EEN SECTORKEURMERK REALISEREN OM DE KWALITEIT VAN HET GEHANTEERDE PRODUCTIEPROCES TE WAARBORGEN**
- **SAMENWERKEN MET DE OVERHEID OM ONGELIJKE HANDHAVING VAN MILIEUREGELS IN EUROPA UIT TE BANNEN.**

5.5 MEER VERVOER OVER WATER

MEER TRANSPORT OVER WATER

VRAAGT NIEUWE CONCEPTEN

Het goederenvervoer zal blijven groeien, maar de wegen zitten vol. Het is duidelijk dat vervoer over water dé oplossing is om een aanstormend verkeersinfarct het hoofd te bieden. Bovendien is wegtransport milieuvriendelijker dan vervoer over water. De te hoge emissies van het wegvervoer leiden nu al tot grote problemen in de luchtkwaliteit. Hier ligt een uitdaging voor de transportsector en liggen de komende jaren aanzienlijke kansen voor de binnenvaart en de kustvaart. De Nederlandse scheepsbouw zal met de ontwikkeling van nieuwe, innovatieve concepten een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het aantrekkelijker maken van transport over water voor transportondernemingen, verladers en reders.

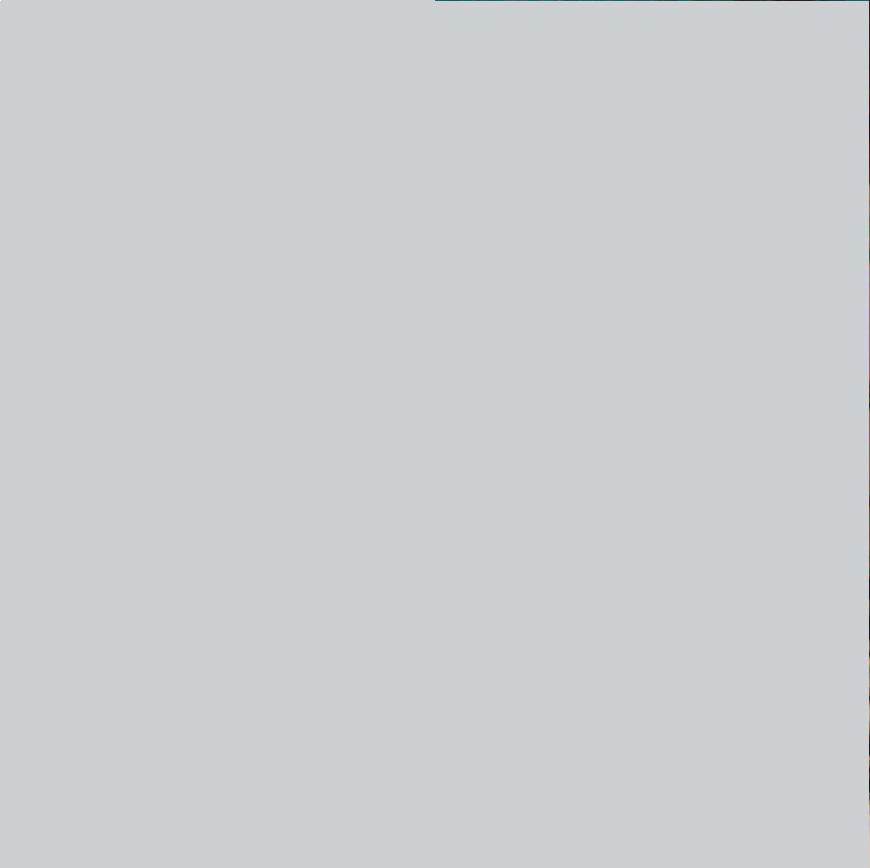
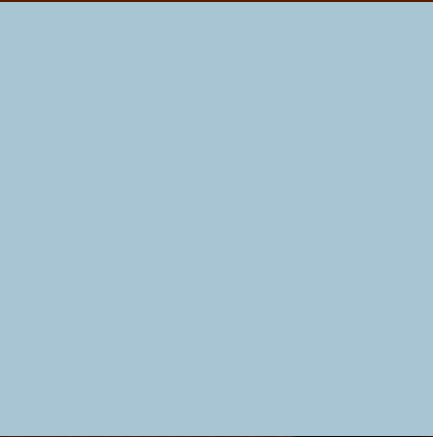
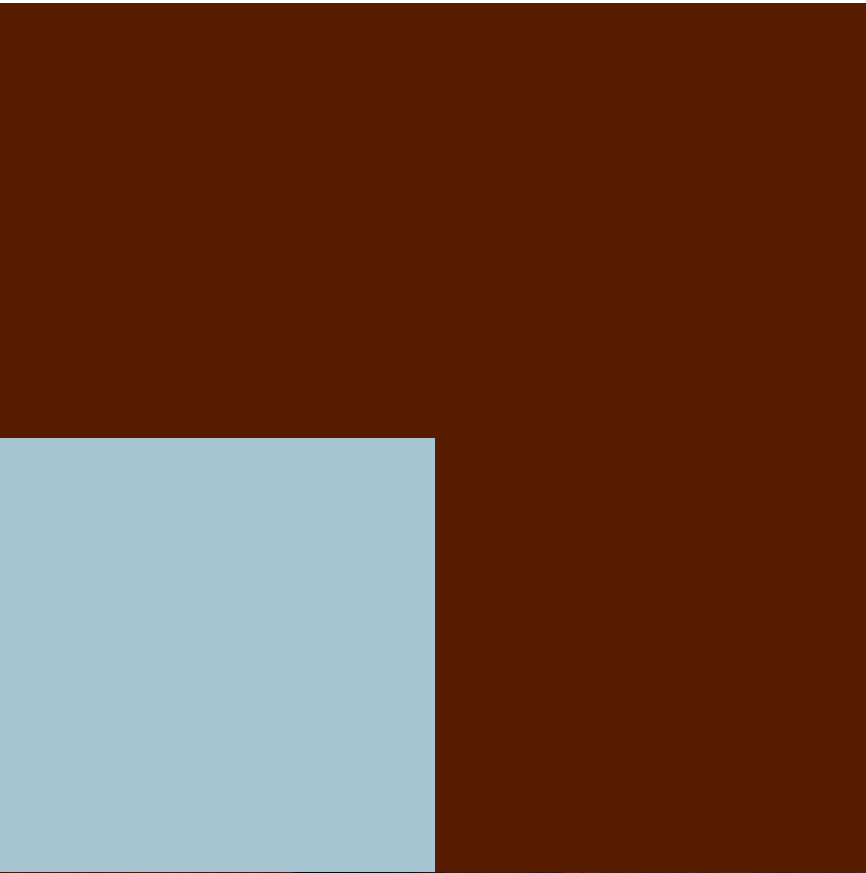
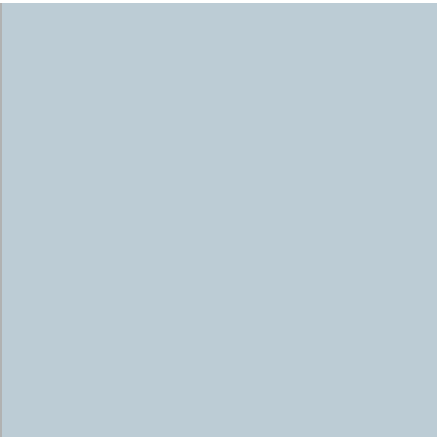
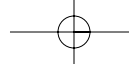
ACTIEPUNT 5

WERK ALS SECTOR SAMEN MET TRANSPORTONDERNEMINGEN, REDERS, TOELEVERANCIERS, VERLADERS, OVERHEDEN EN FINANCIERS OM NIEUWE LOGISTIEKE CONCEPTEN TE ONTWIKKELEN EN TE IMPLEMENTEREN DIE MEER EN SLIMMER GEBRUIKMAKEN VAN TRANSPORTMOGELIJKHEDEN OVER WATER.

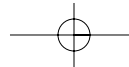




TEVREDEN KLANTEN EN NIEUWE MARKTEN

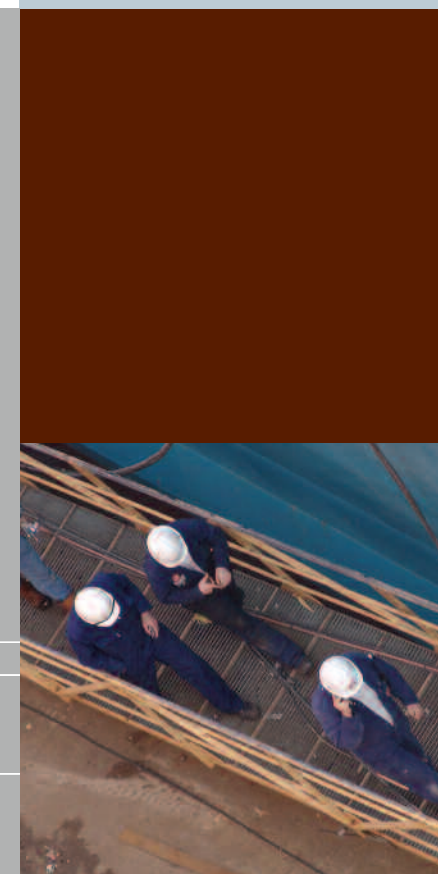


KETENVERSTERKING

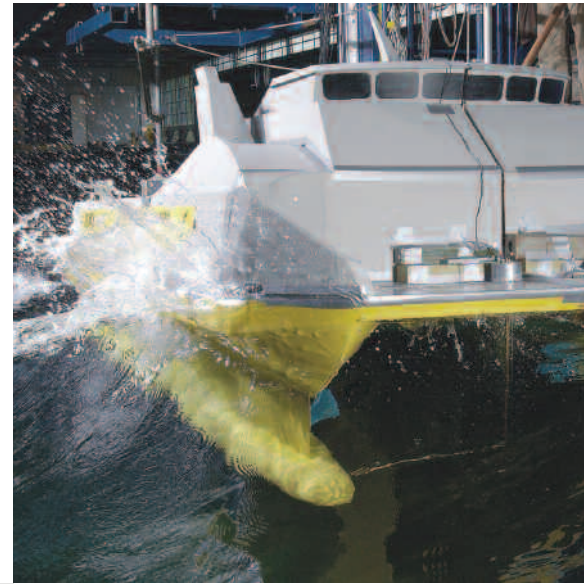




© Bureau PenArts, Joël Penarts



ONDERNEMERSCHAP EN PROFESSIONELE BEDRIJFSVOERING



KENNIS EN INNOVATIE





© Bureau PenArts, Joël Penarts

■ INTEGRAAL EN INNOVATIEF OVERHEIDSBELEID



© Bureau PenArts, Joël Penarts



6 KETENVERSTERKING

DE SAMENWERKING IN DE KETEN KAN BETER. KETENVERSTERKING MOET IN 2015 TOT SYNERGIE LEIDEN. OM IN 2015 LEIDEND TE ZIJN, ZIJN VERDERE INVESTERINGEN IN HET FUNCTIONEREN VAN DE KETEN VEREIST. HET GAAT DAN OM:

SYNERGIE IN DE KETEN: VAN ARBITREREN NAAR LEREN
SCHAALVERGROTING
CONCENTRATIE
VERSTERKING VAN HET IMAGO

■ DUTCH LEADERSHIP 2015



¹⁸ Stoppelenburg D., in *Schip en Werf de Zee*, Media Business Press, mei 2005

FAALKOSTEN TERUGDRINGEN

6.1 SYNERGIE IN DE KETEN: VAN ARBITREREN NAAR LEREN

De mate van onderlinge samenwerking is van invloed op de efficiëntie waarmee een maritiem product kan worden vervaardigd. Integraal ontwerpen, co-makership en vormen van ketenintegratie spelen in verschillende industrieën een rol bij vergroting van de waarde van het uiteindelijk gerealiseerde product en bij efficiëntievergroting in de waardeketen. In de scheepsbouw kan samenwerking in de bedrijfskolom fors bijdragen aan het terugdringen van de faalkosten. Die bedragen nu volgens sommige studies tussen de 15 en 25 %.¹⁸ Daarnaast maakt betere samenwerking de Nederlandse scheepsbouw aantrekkelijker voor financiers.

GOEDE VOORBEREIDING

Hoe verbeteren we de onderlinge samenwerking? Dit kan door onder andere eerder in het project toeleveranciers te selecteren en duidelijke afspraken te maken in de voorbereidingsfase over hoe om te gaan met aangevraagde wijzigingen en aanpassingen. Daarnaast moeten de projectmanagementaanpak, de financiering in de verschillende fasen van het project en het risicomanagement glashelder zijn vastgelegd en hetzelfde geldt voor het omgaan met geschillen.

VERGROOT HET LEREND VERMOGEN:

BEGIN MET EVALUEREN

Om het lerend vermogen in de onderlinge samenwerking te vergroten, is het van belang te beginnen met het evalueren van projecten. Door goed georganiseerde evaluaties uit te voeren, gericht op leren in plaats van arbitreren, kan de keten zich continu verbeteren. Risico's kunnen dan beter worden gemanaged, deadlines worden gemakkelijker gehaald en met elkaar maak je zo meer winst en kun je meer complexe one-off projecten aanpakken.

ACTIEPUNT 6

BOUW ALS ONDERNEMER VERDER AAN ONDERLING VERTROUWEN EN ONDERLINGE KENNISVERGROTING GERICHT OP VERBETERING VAN RISICO- EN PROJECTMANAGEMENT TUSSEN WERVEN EN TOELEVERANCIERS. BEGIN MET PROJECT-EVALUATIES, ONDERSTEUND DOOR INSTRUMENTEN VANUIT DE SECTOR. MET DEZE INSTRUMENTEN WORDT KENNIS OPGEBOUWD OVER BEST PRACTICES

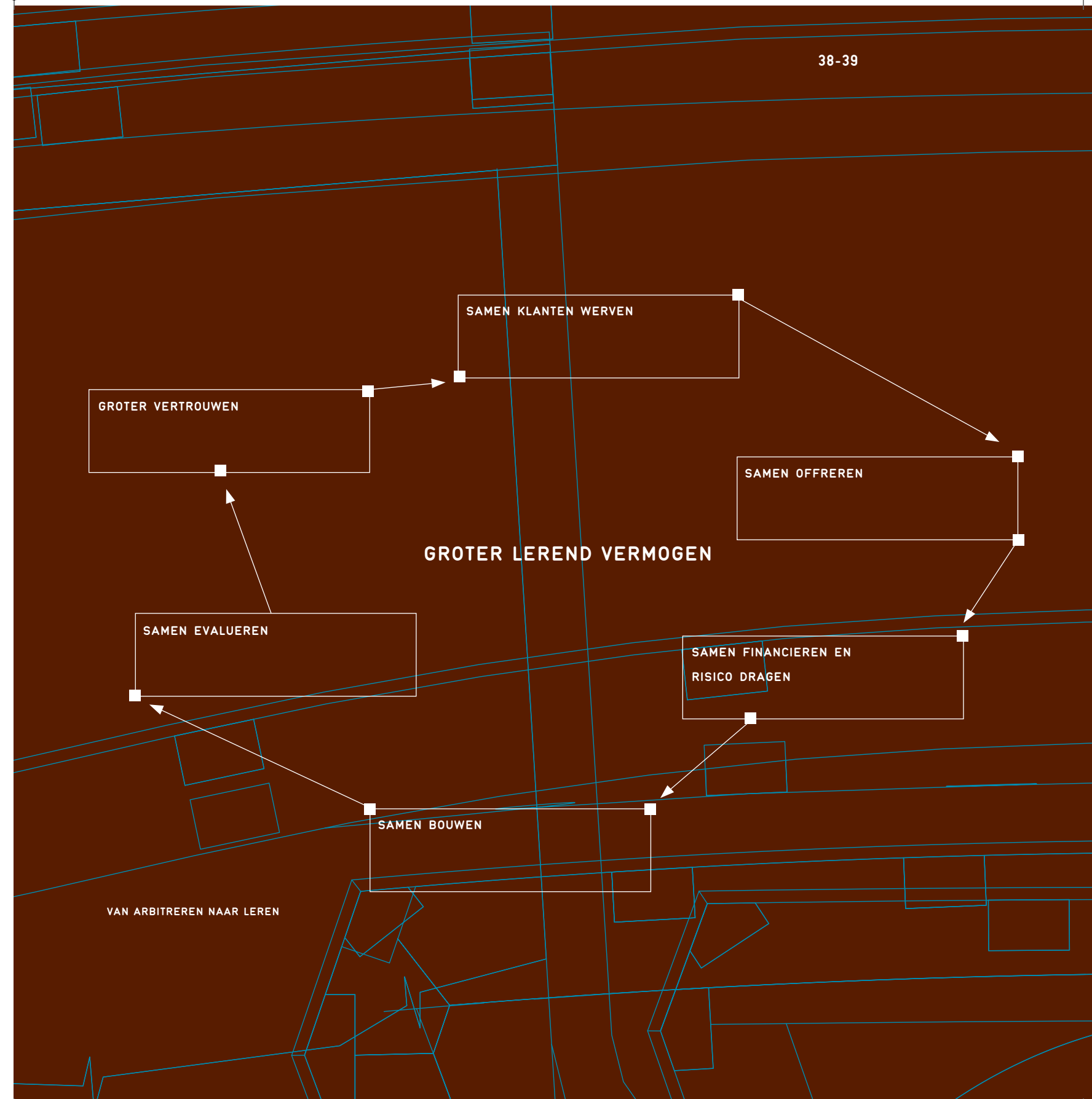
6.2 SCHAALVERGROTING

Nederland kent relatief veel middelgrote scheepswerven. Deze zijn zeer efficiënt en flexibel. Tegelijkertijd zijn er veel redenen om te streven naar schaalvergroting:

- Een grotere inkoopmacht
- Efficiëntere productie en lagere kosten
- Betere toegang tot kapitaal
- Gemakkelijker internationaliseren
- Commerciële slagkracht
- Innovatievermogen.

DE REST VAN DE WERELD WACHT NIET

Nederlandse scheepsbouwers hebben, ten opzichte van hun concurrenten in bijvoorbeeld Oost-Europa en China, een remmende voorsprong. Het is daar gemakkelijker om bijvoorbeeld een werf uit te breiden. In communistisch China wordt de scheepsbouw sterk gestimuleerd. Bestemmingsplannen zijn daar zo gewijzigd en de schop gaat vrijwel direct in de grond om op een zo groot mogelijke schaal te kunnen opereren. Scheepsbouwers in Nederland zitten steeds vaker klem op de eigen locatie. Tegelijk is het voor individuele scheepsbouwers vaak niet kosteneffectief om binnen Nederland naar



7 ONDERNEMERSCHAP EN PROFESSIONELE BEDRIJFSVOERING

ACTIEPUNT 7

WACHT NIET OP EEN KOUDE SANERING, MAAR WERK PRO-ACTIEF SAMEN OM TOT SCHAALVERGROTING TE KOMEN.

6.3 CONCENTRATIE

CONCENTRATIE TREKT BEDRIJVIGHEID Nederland is één van de belangrijkste transportknooppunten ter wereld en is een aantrekkelijke vestigingsplaats voor reders en verladers. Als meer maritieme spelers zich in Nederland vestigen, dan is dat goed voor onze scheepsbouwers. Hoe meer maritieme activiteiten in Nederland zijn geconcentreerd, hoe meer maritieme activiteiten het aantrekt. Denk bijvoorbeeld aan de enorme uitstralingseffecten van Silicon Valley in de VS of van Bangalore in India als het gaat om ICT. Daar zie je hetzelfde. Nu al is er sprake van een zekere concentratie van scheepsbouwactiviteiten in bijvoorbeeld de Rijnmond en in het noorden van het land, maar dat zou verder versterkt kunnen worden.

EUROPESE MARINETAKEN IN NEDERLAND ALS KANS VOOR VERDERE CONCENTRATIE Samenwerking binnen Europa als het gaat om defensie schept een kans voor verdere concentratie. Het zou goed zijn voor het Nederlandse maritieme cluster wanneer toekomstige Europese marinetaken in het algemeen en de kustwacht-taken in het bijzonder naar Nederland gehaald kunnen worden. Dit heeft dan een positieve uitwerking op toekomstige marineorders en het trekt hoogwaardige ondernemingen aan ter versterking en concentratie van het maritieme cluster.

ACTIEPUNT 8

MAAK VAN VESTIGINGSVOORWAARDEN EEN BRANCHE-ITEM. WERK SAMEN MET OVERHEDEN (MINISTERIES, PROVINCIES, GEMEENTEN) OM (DELEN VAN) NEDERLAND TE POSITIONEREN ALS IDEALE VESTIGINGSPLAATS VOOR MARINE, REDERS, WERVEN EN TOELEVERANCIERS ZODAT NETWERKEFFECTEN KUNNEN WORDEN VERGROOT. EVALUEER REGELMATIG SAMEN MET OVERHEDEN DE NEDERLANDSE VESTIGINGSFACILITEITEN.

6.4 VERSTERKING VAN HET IMAGO

Scheepsbouw en scheepsreparatie hebben nog vaak te kampen met met een minder goed imago. Hoewel de laatste jaren een omslag ten goede te zien is geweest, vraagt dit punt om blijvende aandacht. Om ook in de toekomst goed opgeleid personeel te kunnen krijgen en om stakeholders als overheid, banken en verzekeraars ervan te overtuigen dat scheepsbouw een schone en innovatieve tak van industrie is, zullen imago en uitstraling verder moeten worden verbeterd. Dat vraagt om nieuwe vormen van PR en marketing.

ACTIEPUNT 9

ONTWIKKEL ALS SECTOR EEN EIGENTIJD EN EFFECTIEF PUBLIC RELATIONS-BELEID OM HET GEZAMENLIJKE IMAGO TE VERBETEREN EN DE UITSTRALING TE VERGROTEN.

DIT HOOFDSTUK IS, IN TEGENSTELLING TOT DE ANDERE HOOFDSTUKKEN, VOORAL PERSOONLIJK BEDOELD VOOR 'DE ONDERNEMER' BINNEN DE SCHEEPSBOUW-INDUSTRIE. DE ACTIEPUNTEN DIE HIER WORDEN GENOEMD ZIJN DAN OOK CONCRETE BELEIDSOPTIES OP BEDRIJFSNIVEAU, IN PLAATS VAN OP CATEGORIE-OF SECTORNIVEAU. AAN ONDERNEMERSCHAP ZULLEN IN 2015 HOGE EISEN WORDEN GESTELD. DE CONCURRENTIE ZAL HEVIG ZIJN EN INTERNATIONALER VAN AARD. SAMENWERKING MET TOELEVERANCIERS IS ONONTBEERLIJK EN FLEXIBILISERING IN DE BEDRIJFSVOERING ZAL ESSENTIEEL ZIJN. HET DOEL IS DAT NEDERLANDSE SCHEEPSBOUWERS IN 2015 BESCHIKKEN OVER DE MIDDELEN OM AAN DIE EISEN TE KUNNEN VOLDOEN. VERSTERKING VAN HET ONDERNEMERSCHAP EN PROFESSIONALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING VRAGEN:

- VERHOOGING VAN DE ARBEIDSPRODUCTIVITEIT EN FLEXIBILITEIT
- BETERE TOEGANG TOT PROJECTFINANCIERING
- BEHEERSING VAN RISICO'S

7.1 VERHOOGING VAN DE ARBEIDSPRODUCTIVITEIT EN FLEXIBILITEIT

ARBEID IS DUUR MAAR PRODUCTIEF DOOR PROCESINNOVATIE De productiefactor arbeid is in Nederland relatief duur. Daar staat tegenover dat de productiefactor kapitaal momenteel in Nederland tot een van de goedkoopste ter wereld behoort. Onder andere door kapitaalintensief te werken en procesinnovatie toe te passen, hebben de Nederlandse werven hun arbeidsproductiviteit tot één van de hoogste ter wereld weten op te schroeven. Ook in 2015 zal de sector moeten blijven werken aan de arbeidsproductiviteit. Al was het maar omdat deze productiviteit in andere landen sterk stijgt, maar in Nederland afvlakt.

ARBEID MEER FLEXIBEL Daarnaast is flexibilisering van de inzet van de factor arbeid van groot belang. De hoeveelheid werk op een werf fluctueert en het zou goed zijn wanneer het arbeidsaanbod met deze fluctuaties mee zou kunnen bewegen. Ook zou de overheid bereid moeten worden gevonden om flexibeler met arbeidstijden en arbeidstijdverkorting om te gaan. Ook op dit gebied wordt dan in vergelijking met de ons omringende landen een level playing field gecreëerd.

ACTIEPUNT 10

WERK SAMEN AAN PROCESINNOVATIE. BLIJF DE ARBEIDSPRODUCTIVITEIT VERHOGEN DOOR KAPITAALINTENSIEVER TE WERKEN. ZET DAARTOE DE NIEUWSTE TECHNOLOGIE IN EN ZORG DAT HET PERSONEEL DEZE OPTIMAAL KAN BENUTTEN. FLEXIBILISEER DAARNAAST DE INZET VAN ARBEID DOOR TE WERKEN MET ARBEIDSPOOLS. WERK SAMEN MET DE OVERHEID OM EEN LEVEL PLAYING FIELD OP HET GEBIED VAN ARBEIDSVORWAARDEN TE VERWEZENLIJKEN.

7.2 BETERE TOEGANG TOT PROJECTFINANCIERING

PROJECTFINANCIERING IS CRUCIAAL De scheepsnieuwbouw is een kapitaalintensieve sector met een grote behoefte aan financiering, zowel voor als tijdens en na de bouw van een schip. De waarde van het onderhanden werk van een scheepswerf is vaak vele malen groter dan de bedrijfswaarde. Daarnaast wordt het in aanbouw zijnde schip pas als kapitaalgoed (zekerheid voor de bank) gezien op het moment dat het voltooid is. Het kunnen financieren van het project en het kunnen managen van de risico's is één van de kerntaken van de werf. Vooral bij klanten die unieke, op maat gemaakte schepen bestellen is de kwaliteit van de door de werf geleverde dienstverlening op het gebied van financiering en risicomanagement van cruciaal belang.

INNOVATIE OP GEBIED VAN PROJECTFINANCIERING BLIJFT NOODZAKELIJK Om de toegang tot projectfinanciering te verbeteren staat een borgstellingregeling voor de scheepsbouw op stapel.¹⁹ Met deze regeling kan EZ scheepswerven in Nederland een borgstelling verstrekken voor een aanzienlijk deel van de voorfinanciering van nieuw te bouwen schepen. De opdrachtgever en de bank dragen daarbij ook ieder een deel van het risico. Deze regeling is inmiddels goedgekeurd door de Europese Commissie. Toch blijft innovatie op het gebied van projectfinanciering noodzakelijk om te kunnen concurreren.

ACTIEPUNT 11

MAAK OPTIMAAL GEBRUIK VAN DE NIEUWE FINANCIERINGSINSTRUMENTEN (INCLUSIEF VOOR- EN NAFINANCIERING) EN BLIJF INNOVEREN OP HET GEBIED VAN PROJECTFINANCIERING. BOUW DAARTOE BIJVOORBEELD NESEC SCHEEPSFINANCIERINGEN UIT TOT EEN FINANCIERINGSINSTITUUT MET KENNIS EN MIDDELEN OM DE FINANCIERBAARHEID VAN DE SECTOR TE BEVORDEREN. DENK DAARBIJ ONDER ANDERE AAN GARANTIES VOOR TOPFINANCIERINGEN EN ONDERSTEUNING BIJ HET REGELEN VAN PARTICIPATIES.

7.3 BEHEERSING VAN RISICO'S

Voor financiers en investeerders is het rendement op geïnvesteerd vermogen slechts de helft van de afweging. Het gaat immers om het rendement in verhouding tot de risico's. Momenteel wordt gemiddeld zo'n 70-80% van de omzet van een werf uitbesteed. Aangezien de omvang van het onderhanden werk van de werf vaak groter is dan het eigen vermogen van de werf, valt of staat de financiering en verzekering van een werf bij de kwaliteit van het risicomanagement.

RISICOMANAGEMENT KAN DOORSLAGGEVEND ZIJN

Voor de toekomst liggen hier twee opties voor de Nederlandse scheepswerven. De werf:

- Ziet het nemen van de risico's als haar hoofdtaak.
- Treedt op als spil in een consortium waarin risico's worden gedeeld.

In beide gevallen zal het professioneel identificeren, monitoren, reduceren, afdekken en beprijzen van risico's steeds hogere eisen stellen aan het management van de werf.

De kwaliteit van het gevoerde risicomanagement zal direct doorwerken in zowel de winstgevendheid van projecten als de financier- en verzekerbareid van de onderneming. De onderwijsinfrastructuur en de werven zullen daarom de komende jaren competentieontwikkeling op het gebied van risicomanagement centraal moeten stellen.

COMPETENTIEONTWIKKELING NOODZAKELIJK

ACTIEPUNT 12

ONTWIKKEL ALS SECTOR COMPETENTIES OP HET GEBIED VAN PROFESSIONEEL RISICOMANAGEMENT EN MAAK GEBRUIK VAN BESTAANDE RISICOMANAGEMENTINSTRUMENTEN. ONTWIKKEL ALS SECTOR SAMEN MET ONDERWIJSINSTELLINGEN OPLEIDINGEN OP DIT GEBIED. ONTWIKKEL ALS SECTOR EIGEN RISICOMANAGEMENTINSTRUMENTEN EN KOPPEL DEZE AAN SECTOR-CERTIFICERING EN -VERZEKERINGEN. STIMULEER VERZEKERAARS EN BANKEN OM EEN PROACTIEVE HOUDING TEN OPZICHTE VAN RISICOMANAGEMENT IN DE SCHEEPSBOUW EN SCHEEPSREPARATIE AAN TE NEMEN.

8 KENNIS EN INNOVATIE

OM DE STATUS VAN MEEST INNOVATIEVE SCHEEPSBOUWERS VAN DE WERELD TOT 2015 VAST TE HOUDEN ZIJN DE VOLGENDE ACTIES NODIG:

- KENNISINVESTERINGEN IN MENSEN
- TOEGANKELIJKE KENNISINFRASTRUCTUUR
- BESCHERMING EN INZET INTELLECTUEEL EIGENDOM

44-45

8.1 KENNISINVESTERINGEN IN MENSEN

Scheepsbouw is mensenwerk. Om te kunnen concurreren met werven in het buitenland, waar werknemers werken voor een fractie van de Nederlandse loonkosten, zijn investeringen in de kennis en kunde van personeel onontbeerlijk. Immers wie duurder is moet ook beter zijn. En Nederlandse werven die in het buitenland werken, willen ook daar hun medewerkers snel op het hoogste niveau brengen.

KENNIS EN KUNDE ZIT IN MENSEN, OOK IN HET BUITENLAND

Het is van belang dat werven en toeleveranciers vaststellen wat de functieprofielen in 2015 moeten zijn. Nadrukkelijke aandacht vraagt op dit moment de opvolging van het middenkader. Daar zit veel kennis en die moet voor de industrie behouden blijven. Desnoods via een pool van specialisten die door verschillende werven kunnen worden ingezet. Daarnaast is het een optie om buitenlandse arbeidskrachten van VMBO- tot universitair niveau naar Nederland te halen en in een pool zo effectief mogelijk in te zetten.

KENNIS EN KUNDE VASTHOUDEN IS NOODZAKELIJK

Er is een serieus risico dat de opleiding HBO-scheepsbouw gaat verdwijnen. Tegelijk is de uitval op het VMBO schrikbarend hoog en de kwaliteit van gediplomeerden onvoldoende.

DE KWALITEIT IS IN GEVAAR

ACTIEPUNT 13

DE SECTOR ZAL SAMEN MOETEN WERKEN OM HET GAT DAT GAAT VALLEN OP VMBO-NIVEAU OP TE LOSSEN. TEVENS IS MONITORING VAN EN AFSTEMMING MET DE HBO/WO-INSTELLINGEN DOOR DE SECTOR NOODZAKELIJK. IN HET UITERSTE GEVAL ZAL DE SECTOR ZELF HET VOORTOUW MOETEN NEMEN IN HET OPZETTEN VAN NIEUWE SECTORGERICHTE OPLEIDINGEN.

8.2 TOEGANKELIJKE KENNISINFRASTRUCTUUR

Nederland beschikt over een belangrijk concurrentievoordeel als het gaat om innovatiekracht. Verschillende kennisinstellingen van wereldniveau zijn in Nederland aanwezig en werken inmiddels samen in het Maritiem Kennis Centrum (MKC). Hierin zijn vertegenwoordigd: TU Delft, TNO, MARIN en KIM. Het MKC heeft een programma-adviesraad waar het bedrijfsleven zitting in heeft. Het MKC vormt samen met Stichting BOS de stem richting Brussel om EU-fondsen te verwerven.

KENNISINSTITUTEN VAN WERELDNIVEAU

Wat is nodig om de technologische basis van de Nederlandse scheepsbouw te behouden? Op de lange termijn zijn aan de orde: internationale samenwerking tussen kennisinstellingen en actieve verspreiding van kennis die in combinatie met individuele bedrijfsbelangen innovatie kan triggeren. Op korte termijn zijn meer bescheiden projecten, gemeten naar geïnvesteerd kapitaal, aan de orde waarmee concrete onderwerpen die op korte termijn spelen kunnen worden aangepakt. Deze kleinere projecten blijken vaak sterk bij te dragen aan kennisoverdracht tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven. Daarnaast werpen zulke projecten licht op de langetermijnagenda voor kennisontwikkeling. Voor dit soort projecten is het van belang dat de kennisinfrastructuur toegankelijk en ontvankelijk is.

VERSTERK INTERACTIE MET HET BEDRIJFSLEVEN

²⁰ Verspagen B, Hollanders H. De invloed van de sectorstructuur op de R&D-uitgaven van en het aantal toegekende patenten aan het Nederlandse bedrijfsleven. MERIT, Universiteit Maastricht. In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, 1999

ACTIEPUNT 14

WERK ALS SECTOR GERICHT SAMEN OM EUROPESE FONDSSEN VOOR RDI NAAR NEDERLAND TE HALEN EN ZOEK NAAR MOGELIJKHEDEN OM DE INTERACTIE TUSSEN KENNISINSTELLINGEN, WERVEN EN TOELEVERANCIERS TE VERSTERKEN.

8.3 BESCHERMING EN INZET INTELLECTUEEL EIGENDOM

NEDERLAND LOOPT ACHTER MET BESCHERMING EN INZET INTELLECTUEEL EIGENDOM

De Nederlandse scheepsbouw staat bekend als zeer innovatief. Toch is het een feit dat andere westerse bedrijven in de scheepsbouw gemiddeld twee keer zoveel patenteren als Nederlandse bedrijven.²⁰ Tegelijkertijd leren buitenlandse concurrenten zeer snel en kopiëren ze gemakkelijk: een innovatieve constructiemethode, rompvorm of materiaalsamenstelling is snel gekopieerd en intellectuele eigendomsrechten werden tot voor kort zelden gerespecteerd in landen met een opkomende economie. Op Europees niveau is vanuit deze optiek in het kader van LeaderSHIP 2015 aandacht gevraagd voor versterking van de bescherming van intellectuele eigendomsrechten. Strategisch gebruik van intellectueel eigendom kan inkomsten uit licenties genereren, strategische partnerships bevorderen, de reputatie van de Nederlandse scheepsbouw verder verbeteren en het risicoprofiel voor investeerders verlagen.

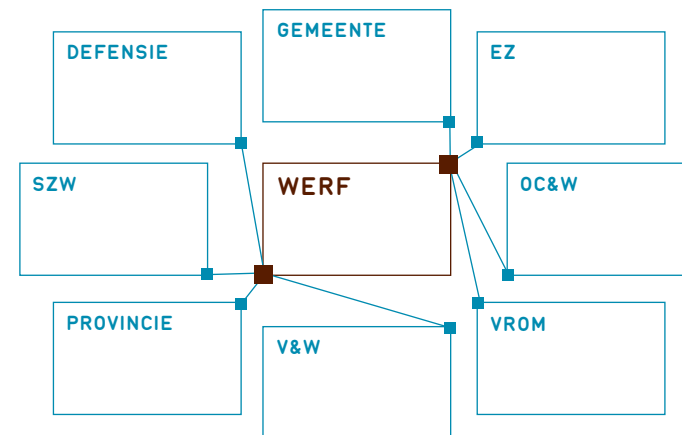
ACTIEPUNT 15

MAAK JE INNOVATIES ONDERDEEL VAN DE ACTIVA EN BESCHERM ZE DOOR ZE TE PATENTEREN. VERGROOT HET AANTAL PATENTEN DOOR VAKER PATENT AAN TE VRAGEN OP INNOVATIES EN WERK SAMEN BIJ HET BESCHERMEN VAN INTELLECTUEEL EIGENDOM. WERK ALS SECTOR SAMEN MET EEN OCTROOIBUREAU OM KENNISBESCHERMING TE ORGANISEREN.

9 INTEGRAAL EN INNOVATIEF OVERHEIDSBELEID

KRACHTDADIG EN OFFENSIEF OVERHEIDS-
BELEID VRAAGT NU OM ACTIE, EN WEL DOOR:

- INTEGRALE BELEIDSONTWIKKELING
- MATCHING VOOR EEN LEVEL PLAYING FIELD
- STIMULERING VAN INNOVATIE



OVERHEDEN VOEREN EEN
DEFACTO SECTORBELEID

9.1 INTEGRALE BELEIDSONTWIKKELING

VRIJWEL ELK MINISTERIE HEEFT
IMPACT OP DE SCHEEPSBOUW

Hoewel er geen officieel sectorbeleid is, heeft de beleidsontwikkeling van afzonderlijke ministeries en lokale en provinciale overheden wel degelijk een sectorspecifieke uitwerking. De Nederlandse overheid heeft vanuit bijna elk ministerie en op verschillende bestuurlijke niveaus grote invloed op de concurrentiekracht van de Nederlandse scheepsbouwindustrie. Van milieudienst tot arbeidsinspectie, van bestemmingsplan tot universiteit, de beslissingen van de verschillende overheden maken het leven van een werfbestuurder niet altijd gemakkelijker.

INTEGRALE BELEIDSONTWIKKELING
IS NOODZAKELIJK

De maakindustrie en de Nederlandse scheepsbouw in het bijzonder hebben behoefte aan integrale beleidsontwikkeling door de overheid ten behoeve van het maritieme cluster en andere clusters van bedrijvigheid die aan de basis staan van de economie. Beleid voor scheepsbouw werkt door in andere sectoren omdat het aan de basis staat. De Nederlandse overheid heeft daarnaast een rol als het gaat om voorlichting, handelsmissies, bevordering van keurmerken, scheppen van faciliteiten voor ondernemers om het lerend vermogen in de waardeketen verder te verhogen. Als het gaat om regelgeving en handhaving, dan moet en kan de kwaliteit verbeterd worden.

ACTIEPUNT 16

WERK SAMEN MET ECONOMISCHE ZAKEN OM ZIJN COÖRDINERENDE ROL VOOR DE SCHEEPSBOUW RICHTING ANDERE MINISTERIES, PROVINCIËN EN LAGERE OVERHEDEN TE VERSTERKEN. ZOWEL OP HET GEBIED VAN BELEIDSONTWIKKELING ALS OP UITVOERING EN HANDHAVING. DE SECTOR WIL ZELF EEN GROTERE ROL SPELEN BIJ DE HANDHAVING VAN KWALITEITS- EN VEILIGHEIDSNORMEN.

9.2 MATCHING VOOR EEN LEVEL PLAYING FIELD

ONDERSTEUNING IN SOORTEN EN MATEN

Ook in 2015 zal er waarschijnlijk geen sprake zijn van een level playing field. Zowel wereldwijd als binnen Europa zijn landen creatief in het steunen van de eigen sector. Ook is er een groot verschil tussen landen in de snelheid en maatvoering van de invoering van geoorloofde ondersteuning van de eigen industrie. Hoewel het de ambitie is van het Europese LeaderSHIP-programma, zullen naar verwachting in 2015 niet alle werven door alle overheden gelijk worden behandeld.

²¹ Hendrickx F, Maes T, Meyer B de, Suetendael T van, Peeters C. De Koninklijke Marine als maritieme leader firm. Police Research Corporation, in opdracht van Stichting Nederland Maritiem Land. Delft University Press, 2003

48-49

Het is voor de Nederlandse scheepsbouwindustrie van belang om in kaart te brengen welke (verkapte) ondersteuningsmaatregelen door buitenlandse overheden verstrekt worden. Deze cases moeten worden doorgegeven aan het Crash Team van EZ en in Brussel worden gebruikt om transparant te maken wat er gebeurt en te lobbyen voor een werkelijk level playing field. VNSI kan hierbij een ondersteunende rol vervullen. Scheepsbouwers hebben een signalerende rol richting overheid. Daar waar oneerlijke concurrentie wordt geconstateerd, zal de Nederlandse overheid krachtig moeten matchen, om zo concurrentievervalsing door andere overheden onaantrekkelijk te maken. Dit is een punt waarbij industrie en overheid gezamenlijk moeten optrekken.

GEEN MATCHING, GEEN INDUSTRIE

ACTIEPUNT 17

WERK SAMEN MET DE OVERHEID BIJ HET IN KAART BRENGEN EN BESTRIJDEN VAN CONCURRENTIEVERVALSING, ZOWEL VOOR REGELGEVING EN STEUN ALS VOOR HANDHAVING. ZOLANG ER GEEN LEVEL PLAYING FIELD IS, DIENDE DE NEDERLANDSE OVERHEID BEVOORDELING DOOR ANDERE LANDEN TE MATCHEN OF TE COMPENSEREN MET ALS OOGMERK CONCURRENTIEVERVALSING ONAANTREKKELIJK TE MAKEN VOOR ANDERE LANDEN.

9.3 STIMULERING VAN INNOVATIE

Andere EU-landen voeren actief beleid als het gaat om ondersteuning van innovatie. Dit gebeurt dan via bijvoorbeeld overheidsopdrachten, subsidies, kenniscentra en bevoordeling bij het gunnen van contracten. In Duitsland, Frankrijk en Spanje bestaat een innovatiesubsidie. Italië, Polen en Finland overwegen het invoeren van instrumenten om innovatie te stimuleren. VNSI streeft naar de realisatie van een RDI-regeling van € 30 miljoen op jaarbasis, conform de CESA-modelregeling. Het gaat dan om een subsidie ter bekostiging van 20% van de onderzoeks-, ontwikkelings- en innovatiekosten van nieuwe schepen. Door globalisering is het van het allergrootste belang dat Nederland de regelingen van andere landen matcht.

RDI-REGELING NOODZAKELIJK

Als het gaat om het stimuleren van innovatie heeft de Koninklijke Marine een unieke positie. De Marine jaagt innovatie aan door toepassing van nieuwe systemen en concepten. Innovaties als gevolg van de behoefte van de Marine veroorzaken een belangrijke stroom aan civiele spill-overs. Daarnaast bevordert de rol van de Marine als koper van Nederlands product de export van Nederlandse schepen. De Marine staat internationaal bekend als vooruitstrevend en de Marine als klant schept dus vertrouwen.²¹ Ook in 2015 is het belangrijk dat er ruimte blijft voor de aanjaagfunctie van de Marine. Om dit mogelijk te maken zou de overheid meer actief kunnen optreden bij de export van Nederlandse marineschepen.

MARINE VAN BELANG VOOR
STIMULERING INNOVATIE

ACTIEPUNT 18

ZOEK ALS SECTOR SAMEN MET DE OVERHEID NAAR MOGELIJKHEDEN OM DE RDI-REGELINGEN VAN FRANKRIJK, SPANJE EN DUITSLAND TE MATCHEN. ZOEK NAAR MOGELIJKHEDEN OM DE STIMULERENDE ROL VAN DE KONINKLIJKE MARINE ALS INNOVATIEVE KOPER TE HANDHAVEN. TREEDT SAMEN MET DE OVERHEID ACTIEF OP OM EXPORTMOGELIJKHEDEN VAN NEDERLANDSE MARINESCHEPEN TE BEVORDEREN.

10 VAN TOEKOMST NAAR NU

WELKE ACTIEPUNTEN KUNNEN WE NU AL OP DE AGENDA ZETTEN OM INVULLING TE GEVEN AAN DE VISIE OP 2015?

10.1 GEZAMENLIJKE PRIORITEITEN VOOR DE SECTOR ALS GEHEEL

Zoals u heeft kunnen zien, vloeit uit de hiervoor genoemde vijf succesfactoren een aantal concrete actiepunten voort om ook in 2015 leidend in innovatie en duurzaamheid te kunnen zijn. Het matchen voor een level playing field en het verhogen van de klantwaarde zijn en blijven bijvoorbeeld belangrijke aandachtspunten. Echter, voor de sector als geheel ziet de Nederlandse scheepsbouw twee actiepunten die met hoge prioriteit op de agenda gezet kunnen worden:

- 1 Het bevorderen van synergie in de keten, oftewel een verschuiving 'van arbitrerende naar lerende'. Leren van elkaars best practices, en fouten ombuigen naar leermomenten. Ook betere samenwerking binnen een project tussen toeleveranciers, reders en scheepsbouwers behoort hiertoe. Samenwerking als partners, vooral bij kapitaalintensieve projecten, voorkomt arbitrage.
- 2 Het investeren in de kennis van (toekomstig) personeel. Om een dreigend tekort aan gekwalificeerd personeel te voorkomen, moet de sector in actie komen. Behalve bijscholing kan dit betekenen dat er een eigen opleiding op poten wordt gezet, op VMBO-, MBO- en/of HBO-niveau.

10.2 PRIORITEITEN ZEESCHEEPSBOUW EN MEGAJACHTEN

De categorie Zeescheepsbouw en Megajachten heeft de volgende zes actiepunten op de agenda voor de komende jaren gezet:

INTERNATIONALISERING (ACTIEPUNT 2)

De Nederlandse markt houdt niet op bij de Nederlandse grens; volg de klant, ook als deze zich verder weg bevindt. Internationaliseer door wereldwijd in te kopen, te produceren, verkoopvestigingen te openen en klanten te werven.

SYNERGIE IN DE KETEN: VAN ARBITREREN NAAR LEREN (ACTIEPUNT 6)

Door een goede gezamenlijke voorbereiding kunnen faalkosten worden beperkt.

Risico- en projectmanagement moeten een gezamenlijke issue zijn van werven en toeleveranciers. Begin met project-evaluaties, ondersteund door instrumenten vanuit de sector. Zo ontstaan op langere termijn kennisbanken met best practices van projectmanagement en kennis over gebouwde schepen.

VERHOOGING ARBEIDSPRODUCTIVITEIT EN FLEXIBILITEIT (ACTIEPUNT 10)

Nederlandse arbeid is duur, maar door voortdurende (gezamenlijke) procesinnovatie wordt de productiviteit steeds verder verhoogd. Als arbeid flexibeler kan worden ingezet, komt dit de efficiëntie ten goede.

BETERE TOEGANG TOT PROJECTFINANCIERING (ACTIEPUNT 11)

Projectfinanciering is cruciaal en innovatie op dit gebied blijft noodzakelijk. Een optie is om NESEC uit te bouwen tot een eigen financieringsinstituut met de kennis en de middelen om de financierbaarheid van de sector te bevorderen. Te denken valt aan garanties voor topfinancieringen en ondersteuning bij het regelen van participaties.

MATCHING VOOR EEN LEVEL PLAYING FIELD (ACTIEPUNT 17)

Concurrentievervalsing moet samen met de overheid in kaart worden gebracht en worden bestreden. Zolang er geen level playing field is, dient de Nederlandse overheid bevoordeling van andere landen te matchen of te compenseren. Door sterk te matchen wordt concurrentievervalsing voor andere landen minder aantrekkelijk. Zonder deze matching is er geen industrie.

STIMULERING VAN INNOVATIE (ACTIEPUNT 18)

De Koninklijke Marine heeft als innovatieve koper een belangrijke stimulerende rol in de innovaties binnen deze categorie. Deze rol moet behouden worden. Daarnaast moeten de exportmogelijkheden van marineschepen, met behulp van de overheid, worden benut. Wat RDI-regelingen betreft, worden producenten in landen als Frankrijk, Spanje en Duitsland beter ondersteund door hun overheden dan hun Nederlandse concurrenten. De overheid moet ook in dit opzicht het verschil compenseren.

10.3 PRIORITEITEN ZEESCHEEPSREPARATIE

Voor Zeescheepsreparatie worden de volgende actiepunten als meest relevant gezien voor deze specifieke categorie.

VERHOOGING VAN DE WAARDE VOOR DE KLANT (ACTIEPUNT 3)

Het is van belang dat de geleverde diensten in de perceptie van de klant in waarde toenemen. De klant moet de Nederlandse dienstverlening beschouwen als waardevoller dan elders verkregen.

DUURZAAMHEID AANGRIJPEN ALS MARKTKANS (ACTIEPUNT 4)

Investeringen in duurzaamheid van geleverde producten kan marktkansen opleveren. Grote voorwaarde hierbij is dat er sprake is van een level playing field. Handhaving van de milieu- en arbowetgeving geschiedt in Nederland immers zonder concessies, dus om een gelijkwaardig speelveld te realiseren, moet er aandacht zijn voor de gebieden binnen de EU waar dit niet gebeurt. Daarnaast moet er permanent gelet worden op de kansen en implicaties die nieuwe regelgeving (EU, Class, IMO) met zich meebrengt.

SYNERGIE IN DE KETEN: VAN ARBITREREN NAAR LEREN (ACTIEPUNT 6)

Ook voor de reparatiewerven is het van belang om lering te trekken uit elkaars werk. Dat kan bijvoorbeeld door een gegevensbank op te zetten en bij te houden. Daarin kan worden opgezocht wie wat heeft geproduceerd binnen welk project.

VERHOOGING VAN ARBEIDSPRODUCTIVITEIT EN FLEXIBILITEIT (ACTIEPUNT 10)

Een hogere arbeidsproductiviteit wordt vooral bereikt door personeel beter op te leiden. En door te werken met arbeidspools die de pieken en dalen in de vraag opvangen, is flexibiliteit gewaarborgd.



VAN DER WAL
VOORZITTER VNSI
(PER DECEMBER
2005)



VAN DOOREMALEN
PRESIDENT-
DIRECTEUR
IHC HOLLAND
MERWEDE B.V.



LINSSEN
MANAGING
DIRECTOR
KEPPEL
VEROLME B.V.

Reparatiewerven zullen in 2015 integrale dienstverleners zijn. Reparatie, conversie, onderhoud, maar ook nieuwe vormen van dienstverlening zullen behoren tot de core business. Relaties met klanten, nieuwbouwwerven en concurrenten zullen moeten veranderen om (internationaal) service te kunnen verlenen. De categorie 'Reparatiewerven' zal in 2015 dan ook een andere naam dragen, die beter de lading dekt.

10.4 PRIORITEITEN KLEINE SCHEEPSBOUW

Specifiek voor de categorie Kleine Scheepsbouw spelen de volgende vijf actiepunten:

MEER VERVOER OVER WATER (ACTIEPUNT 5)

De wegen worden voller en voller en zullen bij de huidige groei uiteindelijk dichtslibben. Vervoer over de weg verliest zijn aantrekkelijkheid ten gunste van vervoer over water. Deze toename van transport over water vraagt om nieuwe concepten. Samenwerking tussen transportondernemingen, reders, werven, toeleveranciers, verladers, overheden en financiers om deze nieuwe concepten gestalte te geven, is hierbij een vereiste.

SCHAALVERGROTING (ACTIEPUNT 7)

De wereld houdt niet op bij de grenzen van Nederland of Europa. De schaal waarop gehandeld kan worden is letterlijk wereldwijd. En de rest van de wereld wacht niet tot Nederland eraan toe is om over dit onderwerp na te denken. Niet wachten op een koude sanering dus, maar proactief samenwerken om tot schaalvergroting te komen. Dat zorgt voor efficiëntere productie, lagere kosten en betere toegang tot kapitaal.

VERHOGING VAN ARBEIDSPRODUCTIVITEIT EN FLEXIBILITEIT (ACTIEPUNT 10)

Nederlandse arbeid is relatief duur, maar kan door procesinnovatie wel productiever gemaakt worden. Qua flexibiliteit valt er echter nog wel het nodige te verbeteren. Door te blijven werken aan procesinnovatie en een kapitaalintensiever productieproces, wordt de al hoge arbeidsproductiviteit nog hoger.

KENNISINVESTERINGEN IN MENSEN (ACTIEPUNT 13)

Kennis en kunde zit in mensen, zowel in Nederland als in het buitenland. Het is noodzakelijk deze kennis en kunde vast te houden, om kwaliteit ook in de toekomst te waarborgen. Er moet binnen de bedrijfstak worden samengewerkt om het ontstane gat op VMBO-niveau op te vullen en om de relevante opleidingen op HBO- en WO-niveau te monitoren voor wat de afstemming op de vraag naar kennis vanuit de markt betreft.

TOEGANKELIJKHEID KENNISINFRASTRUCTUUR (ACTIEPUNT 14)

In Nederland zijn, zoals in het rapport besproken, kennisinstellingen van wereldniveau gevestigd. De interactie van deze instellingen met specifiek de kleinere werven zou versterkt moeten worden, zodat aanwezige kennis nog beter gedeeld wordt. Werk als sector gericht samen om Europese fondsen voor RDI naar Nederland te halen en zoek mogelijkheden om interactie tussen kennisinstellingen en werven te versterken.

10.5 PRIORITEITEN GEASSOCIEERDE LEDEN

De categorie Geassocieerde Leden (met name toeleveranciers en dienstverleners aan de scheepsbouw) heeft de volgende vier aandachtsgebieden met prioriteit op haar agenda gezet:

VERHOGING VAN DE WAARDE VOOR DE KLANT (ACTIEPUNT 3)

Door te opereren volgens het total cost of ownership-principe wordt de toegevoegde waarde van het product voor de klant centraal gesteld. Daartoe moet allereerst een helder beeld worden gevormd van de klant en zijn wensen. Bij de aankoop van een schip gaat het voor de klant namelijk niet alleen om een goede kwaliteit tegen een redelijke prijs, maar ook om factoren als operationele kosten, veiligheid, financiering, levertijd, levensduur en dienstverlening in onderhoud en reparatie. Werven kunnen de total cost of ownership gunstig beïnvloeden door onderhoudsvriendelijke schepen met een lange levensduur te ontwerpen, terwijl reders zelf ook invloed kunnen uitoefenen op hun kosten door proactief onderhoud te plegen.

SYNERGIE IN DE KETEN (ACTIEPUNT 6)

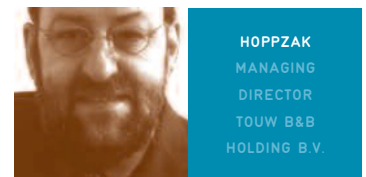
Scheepsbouw moet teamwork zijn. Specialisten kunnen, in plaats van elkaar te beconcurreren, ook gezamenlijk offeren. Dat spreidt immers het investeringsrisico. Door projecten na afloop te evalueren, ontstaat er transparantie over de manier van werken en leert men van elkaars successen en fouten. Naast gezamenlijk offeren en produceren, zouden projecten ook gezamenlijk moeten worden gefinancierd. Werven, onderaannemers en banken kunnen hierin als consortium samenwerken. Ook hier geldt als voornaamste voordeel dat de financiële risico's worden gedeeld, wat de voortgang van het project alleen maar ten goede kan komen.

KENNISINVESTERINGEN IN MENSEN (ACTIEPUNT 13)

De scheepsbouw heeft op het gebied van onderwijs met een paar complexe factoren te maken: het imago en de uitstraling van de scheepsbouw als werkomgeving kan beter. Het carrièreperspectief binnen de bedrijfstak is onduidelijk; er is weinig interne doorstroming. Werven en toeleveranciers zouden gezamenlijk een rol kunnen spelen in het doorbreken van dit imago en in het enthousiasmeren van jongeren om voor een opleiding of carrière in de scheepsbouw te kiezen. Een betere samenwerking tussen industrie en onderwijs is hierbij noodzakelijk.

BEHEERSING VAN RISICO'S (ACTIEPUNT 12)

Risicomanagement begint met risicoanalyse van klanten, processen en natuurlijk van de schepen zelf (vooraf, tijdens de bouw en tijdens de vaart). Het managen van de risico's moet vervolgens een langetermijnvisie zijn en hand in hand gaan met het inzetten van financieringsinstrumenten. Verzekeren dient slechts als sluitpost beschouwd te worden. Alleen op deze manier kan de sector in de toekomst verzekeraar en financierbaar blijven. Ten slotte is een proactieve houding van banken en verzekeraars ten aanzien van financierbaarheid en risicomanagement van groot belang.



SAMENVATTEND OVERZICHT VAN ACTIEPUNTEN

SUCCESSFACTOR 1 TEVREDEN KLANTEN EN NIEUWE MARKTEN

ACTIEPUNT 1

VERANKERING VAN KLANTRELATIES

Veranker klantrelaties door kennis van bedrijfsprocessen van de klant op te bouwen en door bijvoorbeeld lease-constructies, inruilfaciliteiten, ondersteuning bij na-financiering of onderhoudscontracten aan te bieden. Hiervoor dienen nieuwe competenties en relaties ontwikkeld te worden tussen nieuwbouw en onderhoudswerven, met de reders en met de financiële sector.

ACTIEPUNT 2

INTERNATIONALISERING

Internationaliseer door (gezamenlijk) internationaal:

- In te kopen
- Productie- en verkoopvestigingen te openen
- Klanten te werven/te exporteren.

ACTIEPUNT 3

VERHOGING VAN DE WAARDE VOOR DE KLANT

Bouw kennis op over het business model van de klant en maak de toegevoegde waarde van het schip expliciet in de offerte. Dit kan door bijvoorbeeld in samenwerking met NEA of de TU Delft exploitatiemodellen en opleidingen te ontwikkelen waarin wordt uitgelegd hoe exploitatiemodellen kunnen worden verwerkt in offertes.

ACTIEPUNT 4

DUURZAAMHEID AANGRIJPEN ALS MARKTKANS

De Nederlandse scheepsbouw wil de meest duurzame scheepsbouwindustrie ter wereld zijn en blijven.

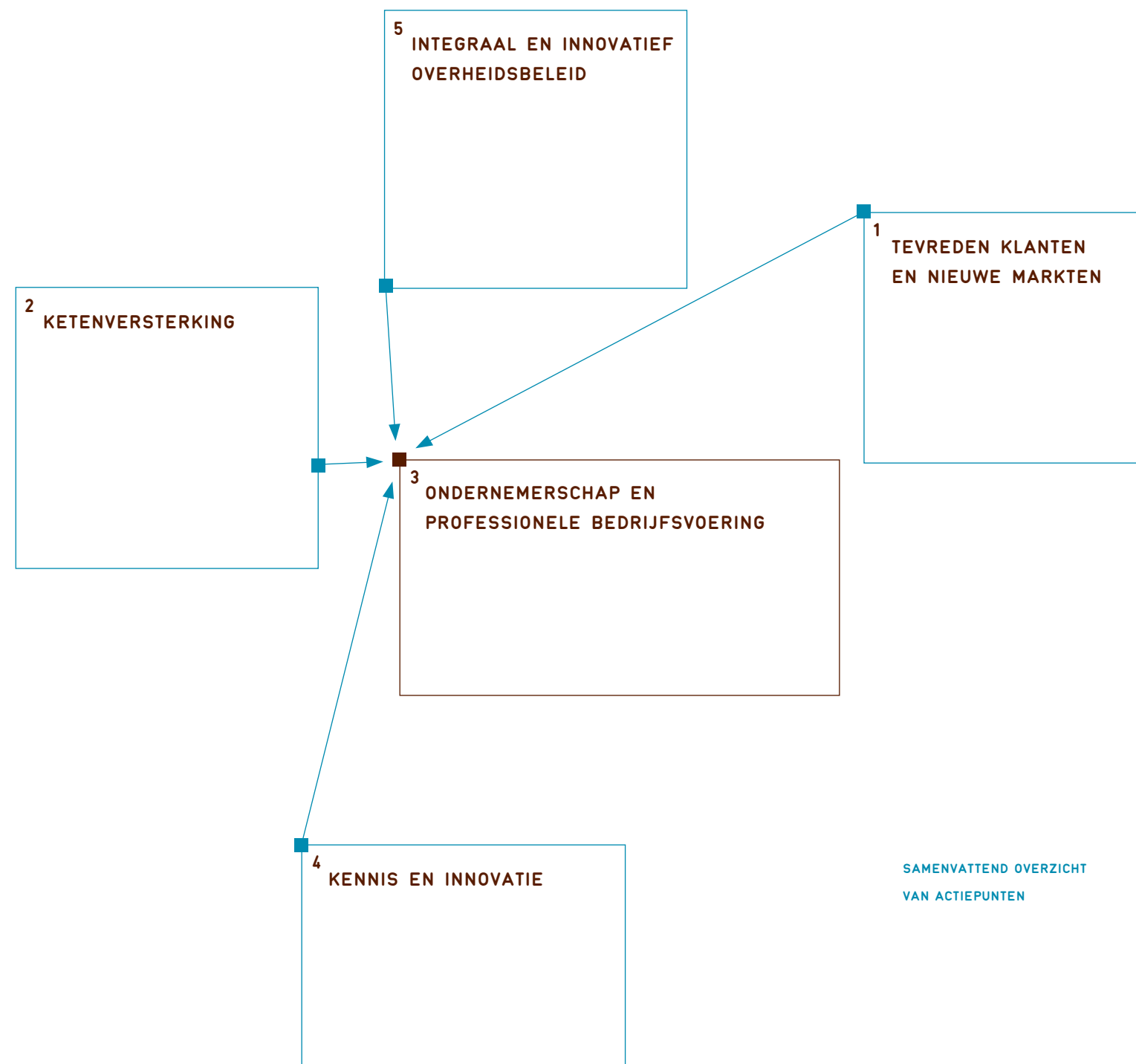
Om dit te realiseren wil zij:

- Een nieuw milieuconvenant met de overheid
- Een sectorkeurmerk realiseren om de kwaliteit van het gehanteerde productieproces te waarborgen
- Samenwerken met de overheid om ongelijke handhaving van milieuregels in Europa uit te bannen.

ACTIEPUNT 5

MEER VERVOER OVER WATER

Werk als sector samen met transportondernemingen, reders, toeleveranciers, verladers, overheden, financiers en havens om nieuwe logistieke concepten te ontwikkelen en te implementeren die meer en slimmer gebruikmaken van transportmogelijkheden over water.



SAMENVATTEND OVERZICHT
VAN ACTIEPUNTEN

SUCCESSFACOR 2 KETENVERSTERKING

ACTIEPUNT 6

SYNERGIE IN DE KETEN:

VAN ARBITREREN NAAR LEREN

Bouw als ondernemer verder aan onderling vertrouwen en onderlinge kennisvergroting gericht op verbetering van risico- en projectmanagement tussen werven en toeleveranciers. Begin met projectevaluaties, ondersteund door instrumenten vanuit de sector. Met deze instrumenten kan een kennisbank worden opgebouwd met best practices ten aanzien van projectmanagement en kennis over gebouwde schepen.

ACTIEPUNT 7

SCHAALVERGROTING

Wacht niet op een koude sanering, maar werk proactief samen om tot schaalvergroting te komen.

ACTIEPUNT 8

CONCENTRATIE

Maak van vestigingsvoorwaarden een branche-item. Werk samen met overheden (ministeries, provincies, gemeenten) om (delen van) Nederland te positioneren als ideale vestigingsplaats voor marine, reders, werven en toeleveranciers zodat netwerkeffecten kunnen worden vergroot. Evalueer regelmatig samen met overheden de Nederlandse vestigingsfaciliteiten.

ACTIEPUNT 9

VERSTERKING VAN HET IMAGO

Ontwikkel als sector een eigentijds en effectief Public Relations-beleid om het gezamenlijke imago te verbeteren en de uitstraling te vergroten.

SUCCESSFACOR 3 ONDERNEMERSCHAP EN PROFESSIONELE BEDRIJFSVOERING

ACTIEPUNT 10

VERHOOGING VAN DE ARBEIDSPRODUCTIVITEIT EN FLEXIBILITEIT

Werk samen aan procesinnovatie. Blijf de al hoge arbeidsproductiviteit verhogen door kapitaalintensiever te werken. Zet daartoe de nieuwste technologie in en zorg dat het personeel deze optimaal kan benutten. Flexibiliseer daarnaast de inzet van arbeid door te werken met arbeidspools.

ACTIEPUNT 11

BETERE TOEGANG TOT PROJECTFINANCIERING

Maak optimaal gebruik van de nieuwe financieringsinstrumenten (inclusief voor- en nafinanciering) en blijf innoveren op het gebied van projectfinanciering. Bouw daartoe bijvoorbeeld NESEC uit tot een eigen financieringsinstituut met kennis en middelen om de financierbaarheid van de sector te bevorderen. Denk daarbij onder andere aan garanties voor topfinancieringen en ondersteuning bij het regelen van participaties.

ACTIEPUNT 12

BEHEERSING VAN RISICO'S

Ontwikkel als sector competenties op het gebied van professioneel risicomanagement en maak gebruik van bestaande risicomanagementinstrumenten. Ontwikkel als sector samen met onderwijsinstellingen opleidingen op dit gebied. Ontwikkel als sector eigen risicomanagementinstrumenten en koppel deze aan sector-certificering en -verzekeringen.

SUCCESSFACOR 4 KENNIS EN INNOVATIE

ACTIEPUNT 13

KENNISINVESTERINGEN IN MENSEN

De sector zal samen moeten werken om het gat dat gaat vallen op VMBO-niveau op te lossen. Tevens is monitoring van en afstemming met de HBO/WO-instellingen door de sector noodzakelijk.

ACTIEPUNT 14

TOEGANKELIJKE KENNISINFRASTRUCTUUR

Werk als sector gericht samen om Europese fondsen voor RDI naar Nederland te halen en zoek naar mogelijkheden om de interactie tussen kennisinstellingen, werven en toeleveranciers te versterken.

ACTIEPUNT 15

BESCHERMING EN INZET INTELLECTUEEL EIGENDOM

Maak je innovaties onderdeel van de activa en bescherm ze door ze te patenteren. Vergroot het aantal patenten door vaker patent aan te vragen op innovaties en werk samen bij het beschermen van intellectueel eigendom. Werk als sector samen met een octrooibureau om kennisbescherming te organiseren.

SUCCESSFACOR 5 INTEGRAAL EN INNOVATIEF OVERHEIDSBELEID

ACTIEPUNT 16

INTEGRALE BELEIDSONTWIKKELING

Werk samen met Economische Zaken om zijn coördinerende rol voor de scheepsbouw richting andere ministeries, provincies en lagere overheden te versterken. Zowel op het gebied van beleidsontwikkeling als op uitvoering en handhaving. De sector wil zelf een rol spelen bij de handhaving van kwaliteits- en veiligheidsnormen (door zelf een bureau op te richten).

ACTIEPUNT 17

MATCHING VOOR EEN LEVEL PLAYING FIELD

Werk samen met de overheid bij het in kaart brengen en bestrijden van concurrentievervalsing, zowel voor regelgeving en steun als voor handhaving. Zolang er geen level playing field is, dient de Nederlandse overheid bevoordeling door andere landen te matchen of te compenseren met als oogmerk concurrentievervalsing onaantrekkelijk te maken voor andere landen.

ACTIEPUNT 18

STIMULERING VAN INNOVATIE

Zoek als sector samen met de overheid naar mogelijkheden om de RDI-regelingen van Frankrijk, Spanje en Duitsland te matchen. Zoek naar mogelijkheden om de stimulerende rol van de Koninklijke Marine als innovatieve koper te handhaven. Treedt samen met de overheid actief op om exportmogelijkheden van Nederlandse marineschepen te bevorderen.

PARTNERS

DE RUIJTER MANAGEMENT

WWW.DERUIJTER.NET

DE RUIJTER

Van de vele toekomstverkenningen die De Ruijter heeft mogen begeleiden, was het Dutch LeaderSHIP 2015-project in meerdere opzichten uniek. Een zeer markante sector, met geheel eigen tradities en gebruiken, die te maken heeft met een steeds complexer wordende buitenwereld. Het was een waar genoegen om in deze wereld een gefundeerde blik op de toekomst te werpen, samen met de verschillende categorieën tijdens vaak inspirerende workshops. Het gedrukte eindresultaat van Dutch LeaderSHIP 2015 weerspiegelt een groot deel van deze inspiratie. De Ruijter houdt zich als strategietelier bezig met het verkennen van nieuwe markten en het ontwikkelen van nieuwe businessplannen, vaak op basis van scenario's. 'We werken graag ook met u aan de toekomst. Want morgen is niet zo maar een dag'.

MARIN

WWW.MARIN.NL

MARIN

MARIN, het Maritiem Research Instituut Nederland, is sinds 1932 een onafhankelijke en innovatieve dienstverlener voor de maritieme industrie en de maatschappij. De dienstverlening van MARIN is een unieke combinatie van simulaties, modeltesten, ware-grootte metingen en training. MARIN richt zich hierbij op de scheepsbouw, scheepvaart, offshore-industrie en overheden. De belangrijkste klanten zijn werven en reders, ontwerp- en classificatiebureaus, producenten in de olie- en LNG-industrie en marines, wereldwijd. MARIN is als een van de vijf Grote Technologische Instituten in Nederland een schakel tussen wetenschap en toegepaste kennis. Hierdoor is continue synergie met de maritieme industrie gewaarborgd. Voor haar hydrodynamisch onderzoek beschikt MARIN over een groot aantal moderne simulatoren en testfaciliteiten, en over geavanceerde simulatiesoftware en meetapparatuur voor metingen op ware grootte.

RABOBANK

WWW.RABOBANK.NL



De Rabobank stimuleert en initieert graag nieuwe ontwikkelingen voor ondernemers; niet alleen met geld maar ook met tijd, kennis en netwerken. Door het delen van kennis willen we onze coöperatieve doelstelling uitdragen: wij zijn er om uw ambities mogelijk te maken. Dat mag u ook van ons verwachten als marktleider in het MKB en ook in de industrie. Het rapport Dutch LeaderSHIP 2015: The Power to Lead is mede tot stand gekomen met medewerking van Rabobank Nederland Corporate Clients.

TNO

WWW.TNO.NL



Innovatie en permanente vernieuwing zijn noodzakelijke voorwaarden om als sector een leidende positie te verwerven en te behouden. Innovatie is kennis in actie. Kennis bij de bedrijven, kennis bij de private en publieke kennisinstellingen en niet te vergeten kennis bij de overheden. Kennis ontstaat niet uit het niets. De publieke kennisinstellingen hebben als taak om kennis te ontwikkelen, over te dragen aan en te operationaliseren bij degenen die het moeten gebruiken. Daarnaast zijn de kennisinstellingen beschikbaar als bron van specialistische kennis om het innovatieproces waar nodig te ondersteunen. Kennis ontstaat door het zorgvuldig en continu verder bouwen op een solide bestaande kennisbasis, kennis ontstaat ook door het 'verwetenschappelijken' van praktijkervaring. De kwaliteit van kennis wordt beter door een sterke wisselwerking tussen kennistoepassing en kennisontwikkeling. De publieke kennisinstellingen TNO, MARIN, TUD en KIM hebben in het Maritiem Kennis Centrum (MKC) de handen ineen geslagen om optimaal bij te dragen aan de maritieme kennispositie in Nederland. Zij streven naar een intensieve interactie met het gehele maritieme bedrijfsleven en in het bijzonder met de scheepsbouw en haar toeleveranciers door kennis toepasbaar te maken en over te dragen.

COLOFON

OPDRACHT

Verkenning van de toekomst van de Nederlandse scheepsbouw

OPDRACHTGEVER

Vereniging Nederlandse Scheepsbouw Industrie (VNSI), Zoetermeer

PARTNERS

MARIN, Rabobank, TNO

UITVOERING

De Ruijter Management, Amsterdam

drs. Remco Bloemkolk, Jolanda van Heijningen en ir. Paul de Ruijter

VORMGEVING

toelgroep, communicatie & ontwerp, Tilburg

DRUKWERK

Jansen Drukkerijen, Gilze

FOTOGRAFIE

Amels Holland B.V.

Damen Shipyards Gorinchem (Van der Kloet)

IHC Holland Merwede B.V.

Keppel Verolme B.V.

MARIN

Bureau PennArts B.V. (Joël Pennarts)

Schelde Marinebouw B.V.

Smits Machinefabriek en Scheepsreparatie B.V. (Flying Focus)

toelgroep (Bas Verhoef)

VOSTA LMG B.V.

OPLAGE

1.350 stuks

WORKSHOPS

Startbijeenkomst (12 mei 2005)

Zeescheepsreparatie (1 juni 2005)

Geassocieerde leden (17 juni 2005)

Zeescheepsbouw en Megajachten (27 juni 2005)

Kleine Scheepsbouw (13 juli 2005)

VNSI Strategiesessie (15 september 2005)

GEÏNTERVIEWDEN

ing. R.M. Cuperus, Programma-manager, Stichting A+O Metalekro

dhr. J.W. Dekker Msc, Executive Director Corporate Affairs, Damen Shipyards Group

ir. J.J.C.M. van Dooremalen, President-Directeur, IHC Holland Merwede B.V.

dhr. C. van Duyvendijk, Lid Raad van Bestuur, TNO

ing. A.M.C. Heemskerk, Projectleider, Stichting A+O Metalekro

ir. A.H. Hubregtse, Algemeen Directeur, Maritime Research Institute Netherlands (MARIN)

drs. ir. H.P.L.M. Janssens, Directeur, Stichting Nederland Maritiem Land

ing. H.W.M. Linssen, Managing Director, Keppel Verolme B.V.

ing. H.P.F. Voorneveld, Chief Operations Officer, Damen Shipyards Group

prof. dr. ir. N. Wijnolst, Voorzitter, Stichting Nederland Maritiem Land

dhr. A.F. Wouterse, Senior Relationship Banker, Rabobank Nederland

drs. ing. W. Leiseboer, Senior Beleidsmedewerker, Ministerie van Economische Zaken

prof. dr. ir. U. Nienhuis MBA, Professor, TU Delft

prof. ir. A. Aalbers, Professor, TU Delft

dhr. R. van den Bergh, Coördinator scheepsbouw, FNV Bondgenoten

mr. A. Engelsman, Algemeen Directeur, Wagenborg Shipping B.V.

SAMENSTELLING HOOFDBESTUUR VNSI PER DECEMBER 2005

Bodewes Shipyards ing. H.W. Bodewes

Damen Shiprepair Rotterdam ing. W.C. Kloosterman

Damen Shipyards Group ing. R.H. Berkvens

ing. K. Damen

ing. H.P.F. Voorneveld

IHC Holland Merwede ir. J.J.C.M. van Dooremalen

Keppel Verolme ing. H.W.M. Linssen

Koninklijke Niestern Sander R. Wildschut

Scheepswerf Hoebée ing. J. van Duijvendijk

Shipdock R.H. Schumacher

Texdok Urk A. Metz

Volharding Shipyards G.J.A.M. Bodewes

VNSI M.A. Busker/ ir. M.J. van der Wal

DECEMBER, 2005

Het overnemen van (delen van) de tekst is toegestaan mits de bron wordt vermeld.

LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN

CE3P	Concurrent Engineering, Planning(1), Pricing(2) & Production(3)
CESA	Community of European Shipyards' Associations
Crash Team	Crash Team Oneerlijke Concurrentie, netwerk overheidsorganisaties (o.a. EZ)
EVOA	EU-Verordening betreffende toezicht en controle op de overbrenging van afvalstoffen binnen de EU
EZ	Ministerie van Economische Zaken
HBO	Hoger Beroeps Onderwijs
IAW	Institut Arbeit und Wirtschaft, Bremen
IEA	International Energy Agency
IMO	International Maritime Organization
ISO	International Organization for Standardization
KIM	Koninklijk Instituut voor de Marine
MARIN	Maritime Research Institute Netherlands
MERIT	Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology
MKC	Maritiem Kennis Centrum
NEA	Transportonderzoek en -opleiding
NESEC	Stichting Nederlandsche Scheepsbouw Export Centrale
NML	Stichting Nederland Maritiem Land
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
RDI	Research, Development and Innovation
TNO	Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek
VMBO	Vorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WRR	Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid