

COR VAN DE LINDE, ITANKS

TASTBAAR INNOVEREN

INTERVIEW

Foto's: Vincent Bergman - Business Content Media

“HET MOEILIJKSTE
BIJ INNOVATIE IS
SAMENWERKING”



Zie Cor van de Linde, managing director van het innovatieplatform iTanks, niet als een theoreticus. Hij heeft zo'n dertig jaar op tankterminals gewerkt en is een man van de praktijk. De organisatie die Van de Linde leidt schrijft geen ingewikkelde rapporten maar probeert concrete oplossingen te bedenken voor vraagstukken die binnen de achterban leven. Voorbeelden hiervan zijn de rookvrije lastoorts, een robot voor Boskalis en een digitaal onderwijssysteem.

U heeft een verleden bij de Maasvlakte Olie Terminal (MOT). Hoe bent u eigenlijk bij iTanks terechtgekomen?

"In mijn tijd bij de MOT hebben wij met het team een aantal successen behaald. Zo wisten wij de onderhoudstijden te halveren en is de controlekamer vernieuwd. De zes aandeelhouders van de MOT, vijf oliemaatschappijen en Vopak, waren daar erg tevreden over. Toen is het idee ontstaan een kennis- en innovatieplatform op te zetten. In eerste instantie was het de bedoeling dit alleen voor de zes aandeelhouders te doen, als een soort toegevoegde waarde vanuit de olieterminal. Maar probeer eens vijf concurrenten op één lijn te krijgen. Dat was een heel langdurige operatie geworden, dus op een gegeven moment is besloten het buiten de MOT te zetten. Wij hebben het platform meteen opengesteld voor mkb'ers, want daar komen de meeste innovaties vandaan. In 2012 is de non-profitstichting iTanks opgericht."

Waar bestaan de huidige activiteiten van iTanks nu uit?

"Ons doel is innovaties te stimuleren. Dat doen we onder meer met brainstormsessies en we hebben onze bekende ontbijtpitches om half acht 's ochtends. Daar laten we allerlei nieuwe dingen zien. Dit kunnen producten zijn men nog niet kent, of een uitvinder die zijn vinding presenteert. Ik weet nog dat we ermee begonnen. Ik zei dolgelukkig te zijn als we vijftien bezoekers zouden trekken. Inmiddels komen er hier in Rotterdam tussen de honderd en honderdveertig mensen op af. We doen dat inmiddels op verschillende plekken, ook in Amsterdam, Groningen, Delfzijl, Antwerpen en Geleen. Daarnaast houden wij inhoudelijke sessies, waar kennis wordt gedeeld. Dit jaar zijn wij serieus begonnen met innovatiechecks, waarvan we er nu twee of drie hebben gedaan. We hebben een keer een professor gehad die zich bezighoudt met de beïnvloeding van viscositeit van ruwe olie op de lange termijn. Normaal wordt olie dunner als je het opwarmt. Maar dat duurt maar heel kort, het stolt heel snel. De professor heeft iets

bedacht waardoor de olie vierentwintig uur dunner blijft. Ook zijn wij met die exoskeletons bezig. Er zit in het Innovation Dock op RDM iemand [Gaurav Genani van SkelEx, red.] die dit heeft bedacht, en dat laten wij aan ons netwerk zien. Je hebt twee verschillende: een exoskeleton die niet aangedreven is en een met motoren. Die zonder elektromotoren zijn prettiger om te dragen, zeker als je naar stralers kijkt of mensen die veel moeten sjouwen. In de medische wereld worden exoskeletons met motoren gebruikt, om patiënten weer te kunnen laten lopen. Ook vind je die op Schiphol bij de bagageafhandeling, waar je je veel moet bukken. Die mensen worden dan geholpen met een motortje. Verder zijn we bezig met de Innovation Kitchen. Een ideeënbus 4.0 voor bedrijven noem ik dat. Er wordt een probleem ingebracht, waarna de medewerkers met ideeën komen."

Maar jullie ontwikkelen toch ook producten, zoals de rookvrije lastoorts een aantal jaar geleden?

"Toen wij hiermee begonnen was een van mijn voorwaarden dat wij geen dikke rapporten zouden hoeven te schrijven. Wij willen graag iets tastbaars voortbrengen, zoals de lastoorts. Ook hebben wij een keer een robot voor Boskalis bedacht. Zodat je het in elk geval in je handen kan houden en kunt beoordelen of het gelukt of mislukt is. Het schrijven van een duur rapport is niks voor mij. Wij willen altijd proberen iets voort te brengen. Van nul, het probleem, tot en met een product: dat proberen wij voor elkaar te krijgen. De stichting is een ideeëngenerator. Wij halen de problemen op die spelen en kijken of we daar wat

“LAATST WAS IK IN GESPREK MET EEN VAATCHIRURG. WE MAKEN ALLEBEI LEIDINGEN SCHOON, ZEI IK, KUNNEN WE NIET VAN ELKAAR LEREN?”

mee kunnen. Leden leggen ons ook hun problemen of uitdagingen voor. Een bedrijf wil van hoogwerkers meten hoeveel CO2 die uitstoten. Bij vrachtwagens kun je dat heel makkelijk doen, want daar zit een motormanagementsysteem in dat je softwaretechnisch kunt aanpassen. Maar bij hoogwerkers en dat soort equipment zit dat er niet in. Daarom valt weinig te zeggen over de hoeveelheid CO2 die wordt

uitgestoten. Wij zoeken bij projecten altijd een partij die het kan vermarkten. Je kan je voorstellen dat wij een concurrent van onze leden zouden kunnen worden als wij de lastoorts gaan ontwikkelen. Daarnaast zoeken wij een kennisinstituut, TNO of TU Twente, om het te valideren of maken. Elke keer is het weer: ondernemer, kennisinstituut en eindgebruiker. Dat is het prettigst, want dan heb je alle kennis bij elkaar. Het is heel belangrijk ook eindgebruikers erbij te betrekken."

Is dat niet het geval geweest bij de ontwikkeling van het digitale onderwijsstelsel Sam?

"Ja, inderdaad. Voor de ontwikkeling van deze digitale leeromgeving hebben wij Malmberg erbij gehaald, een uitgever van leermiddelen. Het is de vraag of mensen wel leren van die vragen over procedures, certificaten en VCA's die in al die e-learningssystemen worden gesteld. Vaak worden die systemen als een middel voor compliance gezien. Cursisten hebben het gehad, maar hebben ze er wel van geleerd? Bij examens werk je naar een piek toe, en je moet je eens voorstellen hoeveel kennis je in de jaren erna kwijtraakt als je niet zoveel meer leert. Dat weet ik ook van mijzelf! Wij moeten naar continu leren toe. Dat kan ook niet anders; je kan immers niet een heel leven onthouden. Je haalt een VCA-examen, en dan wordt er vanuit gegaan dat je tien jaar veilig kan werken. Je ziet dat mensen kennis gaan missen, ondanks de ervaring die ze opdoen. Veel leerprogramma's zijn alleen maar aan het zenden. Dan bedraagt de attentiewaarde niet meer dan zeven procent. Bij continu leren valt dat te verhogen naar zeventig procent. Wij hebben tien contractors bereid gevonden domeinkennis in te brengen waarin wordt aangegeven wat zij vanuit de praktijk nou meemaken. Ziet het er echt zo uit als dat het nu op papier staat? Anderhalf jaar geleden zijn wij hiermee gestart. Het is een redelijk succes; er werken nu dertig man. Daarmee zie je dat de behoefte om continu te leren er dus wel degelijk is."

Wat zijn nou de voornaamste obstakels die jullie tegenkomen?

"Het moeilijkste bij innovatie is samenwerking. Daar loopt het bijna altijd op stuk. Negenennegentig keer van de honderd vormt de techniek niet het probleem, los van wat het gaat kosten en hoe lang het duurt voordat je klaar bent. Dat is altijd wel te halen als je bereid bent daarin te investeren. Vaak loopt het mis op samenwerking. Er komt een moment dat iets lukt en dan gaan mensen het grote geld zien. Als je niet het goede vertrouwen in elkaar hebt, of er zijn verschillen in verwachtingen, dan zie je dat ze er zelf mee verder

willen. Maar dat blijkt toch vaak tegen te vallen. Je moet het echt gezamenlijk doen. Innoveren gaat niet meer alleen. Er zijn zoveel technieken en alles gaat zo snel. Je moet tegenwoordig binnen drie jaar klaar zijn met een innovatie, anders ben je alweer door de tijd ingehaald. Of je moet er heel veel geld voor over hebben."

Gaat alleen innoveren ook niet als je een heel grote speler bent?

"Als je heel groot bent zou je het zelf kunnen. Alleen worstelen de corporates er ook mee, want ze beschikken niet meer over de competenties. Ik zeg altijd tegen corporates die willen innoveren en er geld in willen steken: doe het buiten het hek. Zorg dat het

los staat. Anders wordt je alleen maar gepest door je eigen procedures en instructies. Als beursgenoteerde onderneming wil je compliant zijn en niet al die risico's lopen. Dan is het slimmer om buiten de deur te innoveren in samenwerking met anderen. Natuurlijk zijn er partijen die dat goed doen. Innoveren is omgaan met onzekerheden. Je neemt risico's, maar weet nooit echt of het gaat lukken. In het begin

heb ik er erg aan moeten wennen dat het alle kanten op gaat. Zeker in het begin met uitvinders is dat zo. Vergeet een projectplanning dan maar. Er zijn heel veel ideeën en op een gegeven moment moet je er met een daarvan verder."

Wat is nou het bestaansrecht van iTanks?

"De leden, want wij zijn een hands on platform. Praktisch ingesteld, en zoiets is er verder niet. Er zijn wel fieldlabs die subsidie krijgen, maar ik ken niet echt een platform dat producten voortbrengt zoals wij doen. Veel partijen worden vanwege ons netwerk lid. Onze achterban start bij een multinational als BP en eindigt bij een mkb'er. Al die partijen komen op onze sessies bij elkaar. Wij hebben nu honderddertig leden. Ik zou het prettig vinden als we de honderdvijftig halen, maar al te groot wil ik niet worden. We zetten in op kwaliteit, op een goed netwerk. Wij zijn er voor het stimuleren van innovaties. Ik wil geen borrelclub zijn, waar iedereen bij elkaar komt en daarna weer weggaat. Ik wil wel wat voor elkaar krijgen. Het ideale is dat leden bezig zijn met innovaties en ons gebruiken om in contact met anderen te komen. Daarin kunnen wij soms wat bieden. Onze missie is te verbinden en innoveren. Soms kan dat een telefoontje zijn, als een bedrijf belt en vraagt of wij niet iemand weten. Daar zijn wij wel goed in geworden. Dan doen wij er verder niets aan, maar die persoon is dan geholpen. Wij hoeven er niet per se tussen te zitten op een of andere manier. Als we het met een belletje kunnen oplossen, vinden wij dat prima."

"INNOVEREN
GAAT NIET MEER
ALLEEN"

Hoe worden jullie gefinancierd?

"De leden betalen ons om dit te kunnen doen. Het secretariaat bestaat uit negen mensen. Ikzelf houd mij voornamelijk met techniek en projecten bezig. Mijn collega's doen de financiën, business cases, business development, marketing & communicatie en voeren innovatiegesprekken. Deze maand hebben wij een nieuwe collega aangenomen, die de events gaat doen. Jaarlijks zijn dit er ongeveer zestig."

Op welke vlakken valt met behulp van vernieuwing nog winst te boeken?

"Op het gebied van digitalisering is nog een hele slag te slaan. Als je kijkt hoeveel bedrijven nog altijd met formuliertjes werken, met pen en papier... Daar valt op een heel simpele manier veel efficiency te behalen. Daarnaast denk ik aan kunstmatige intelligentie. Bijvoorbeeld het leersysteem dat wij aan het maken zijn. De innovatie zit niet in de e-learning, maar in het meten van de retentiewaarde. Weten wanneer de kennis afneemt en ervoor zorgen dat het systeem adaptief is. Want cursisten moeten wel gemotiveerd blijven. Als je steeds dezelfde vragen krijgt, ben je dat na een jaar wel zat. Er zit een heel systeem achter dat voortdurend nieuwe vragen genereert. Aan de ene kant om cursisten van een zes naar een acht te krijgen. Het houdt bij waar je wel of niet goed in bent, en waarvoor je modules moet krijgen. Maar ook willen we inspelen op de actualiteit. Als er binnen een bedrijf bijvoorbeeld veel mensen struikelen, zorgt het leersysteem er automatisch voor dat jij die module krijgt."

Waarom moet een case voldoen willen jullie het oppakken?

"Ik innoveer altijd vanuit een vraag. Er moet iets achter zitten. In het begin ontvingen wij nog niet zoveel verzoeken en zocht ik ze zelf op. Ik heb dertig jaar in dit gebied gelopen en kon wel bedenken waar de problemen waren. Het is prettig is dat de cases nu steeds meer naar ons toekomen. Wij pakken ze alleen op als wij er een gevoel bij hebben. Het moet iets technisch zijn. Laat ik het zo zeggen: ik ga niet iets verzinnen voor bloemisten. Ik kom uit de procestechniek en tankopslag. Daar hebben wij het meeste verstand van. Je moet ook weten waar je grenzen liggen. Aan het zetten van een kraker op de maan zullen wij niet zo snel beginnen. Of je moet een partij vinden die dat kan. Soms sta ik ervan te kijken wat er allemaal niet mogelijk is. Laatst was ik in gesprek met een vaatchirurg. Ik maak pijpleidingen schoon, zei ik, en jij aderen. Dat zijn allebei leidingen. Kunnen we niet wat van elkaar leren? Dat gesprek leverde zeker wat op. We zijn heel anders naar sensoren gaan kijken. Het was vooral heel inspirerend. Je moet over de schutting kijken. Niet in je eigen koker blijven zitten, want dan kom je voortdurend op dezelfde innovaties uit. In de auto-industrie gebeurt

veel, ook bij ASML. We zijn bezig geweest met een robot die automatisch tankterminalbodems vervangt. Die jongens kwamen bij ASML vandaan en hadden nog nooit een tank gezien. Ze stapten binnen en verbaasden zich erover dat poederdek lassen nog werd gedaan. Dat was al zo oud! Zij waren al veel eerder tot een concept gekomen om dat op een andere manier te doen. Op deze manier kon je de helft van de tijd winnen."

Het leiden van een tankterminal is heel iets anders dan dit. Waar haalt u het meeste plezier uit?

"Nieuwe, leuke dingen doen. Ik ben iemand die van verandering houdt. Ik krijg energie van alles wat met innovatie en verbetering te maken heeft. Bij MOT was er een sessie waarbij iedereen zijn ambitie moest uitspreken. Toen ik aan de beurt was, zei ik dat ik geen spreadsheetmanager meer wilde zijn. Ik chargeerde, maar vond dat ik dat lang genoeg was geweest. Ik wilde twee dingen: óf directeur worden bij een mkb-bedrijf tot zestig man. MOT is ook een klein bedrijf, met maar tweeënveertig man in dienst. Dat vond ik wel prettig werken. Hoe groter het bedrijf, hoe meer afdelingen en hoe meer mensen die er ook wat van vinden. Dan gaat de snelheid eruit. Ik ben een doener. Óf ik wilde iets met innovaties doen. Het is dat laatste geworden. Uiteindelijk heeft iTanks ook de omvang van een mkb-bedrijf."

Waar ben je binnen iTanks nog niet tevreden over?

"Wij willen jaarlijks twee projecten gaan opleveren. Dat doel bestond al, maar ik wil daar meer continuïteit in krijgen. Ook zou ik met iTanks zelf het eerste stuk van een project willen financieren. Meestal is die een à twee ton nodig om te bewijzen dat iets zou werken. Dan krijg je de partijen wel mee. Dit is een realistisch doel. Binnen twee jaar zou dat wel moeten lukken, schat ik zo in." ■

**COR VAN DE LINDE**

Cor van de Linde is sinds 2012 managing director van iTanks. Daarvoor werkte hij lange tijd voor Maasvlakte Olie Terminal, in de functies van technical manager, maintenance manager en managing director. In 2012 werd Van de Linde uitgeroepen tot Maintenance Manager of the Year. De binnen iTanks ontwikkelde rookvrije lastoorts kreeg in 2015 de Europese 'Earto Innovation Award' toebedeeld.