

WAM

Vakblad Asset Management

#3

nr. 03 / 2021

SAMENWERKING

Allianties in Asset Management


Fieldlab SAMEN
Connectivity
Minder stringen, schonere haven



Samenwerken is balanceren

Het onderhoud moet slimmer, maar het invoeren van smart maintenance-oplossingen stuit nogal eens op weerstand. In Fieldlab SAMEN werken OEM'ers, serviceproviders en asset owners samen met het onderwijs aan het wegnemen van de meest voorkomende obstakels. "Dit is het eerste Smart Industry fieldlab dat focust op sociale innovatie".

"Smart maintenance is een breed onderwerp. Het raakt bijvoorbeeld de onderhoudsmanager, maar ook managers van bijvoorbeeld ICT en inkoop. En als één van hen het niet ziet zitten, om welke reden dan ook, dan is een drempel snel opgeworpen", zegt SAMEN-projectleider Johan Treur. SAMEN staat voor SmArt Maintenance Enabled busiNess en is een initiatief van World Class Maintenance.

 **Tegenhangers.** Eigenlijk wil je snel en objectief kunnen vaststellen wat de potentiële waarde van smart maintenance is voor een organisatie, om dit soort discussies te vermijden, zegt Treur. "En hoe verdeel je die waarde over OEM'er, serviceprovider en asset owner? Die serviceprovider krijgt misschien wel minder werk vanwege smart maintenance, dus ziet hij een drempel? Of denk



Samenwerken is balanceren Foto: WCM

‘Al die partijen en al die verschillende snelheden op elkaar afstemmen, dat is misschien wel de grootste uitdaging van het samenwerken’

aan OEM'ers die terughoudend zijn in het delen van de data van hun applicatie. Zo zijn er 22 drempels geïdentificeerd en voor elke drempel ontwikkelen we een kennisproduct als tegenhanger. Voor dit voorbeeld is dat een waardesimulatiemodel dat de waarde van smart maintenance (her)verdeelt over de verschillende partijen”.

❖ **Opzet.** Het fieldlab is opgezet langs drie inhoudelijke werkpakketten. Het ontwikkelen van de kennisproducten gebeurt in werkpakket 1 in vier verschillende Communities of Practice (COP): Smart Data, Smart Business, Smart Work en Smart People. Het valideren en doorontwikkelen van de kennisproducten gebeurt in een aantal living labs (werkpakket 2). Het borgen en ontsluiten van de kennis gebeurt in werkpakket 3 met een nog te ontwikkelen kennisloket. Totaal zijn er ruim twintig bedrijven en onderwijsinstellingen en circa honderd mensen in meer of mindere mate betrokken.

❖ **Uitdaging.** Samenwerken in een (open) innovatietraject kan best een uitdaging zijn, weet projectleider Treur. “Iedere deelnemer doet in eerste instantie mee vanuit zijn eigen perspectief. Een ondernemer zit er wat commerciëler in en wil doorgaans doorpakken en opschieten, waarbij een asset owner weer anders in de wedstrijd zit dan een service provider. Het onderwijs is gewend aan langlopende onderzoekstrajecten, maar heeft ook te maken met studieblokken waarin studenten opdrachten moeten afronden. Al die partijen en al die verschillende snelheden op elkaar afstemmen, dat is misschien wel het lastigste aspect van het samenwerken. Samenwerken is balanceren; is iedereen aan boord? Gaan we snel genoeg? Is het wetenschappelijk genoeg?”

❖ **Kartrekkers.** Om de samenwerking in het fieldlab te structureren en de voortgang te waarborgen is er voor ieder kennisproduct een kartrekker die er met zijn team aan werkt. Een team kan bestaan uit vier personen, maar ook uit tien. Er zijn regelmatig (online) projectmeetings. Een tiental studenten van verschillende onderwijsinstellingen assisteert in de projecten. De COP's komen drie keer per jaar bij elkaar om de voortgang te presenteren. Een

keer per jaar is er een jaarbijeenkomst met alle betrokkenen. “En tussendoor houd ik de vinger aan de pols”. Er is ook nog een raad van advies met vertegenwoordigers namens het Smart Industry-bureau, het wetenschappelijk onderwijs, serviceproviders, OEM'ers en asset owners. Een speciale rol is er voor de ‘wetenschappelijke gewetens’; een vijftal vertegenwoordigers uit het onderwijs: twee van TiU, één van Tu/e en twee van Fontys Hogeschool. “Zij komen vier keer per jaar bij elkaar en kijken vooral hoe je de kennisproducten zo goed mogelijk kunt valideren in het living lab. Daarnaast werken hun studenten mee aan het ontwikkelen van de kennisproducten”.

❖ **Enthousiast en kritisch.** Een van de kartrekkers is Walter Mesterom van PDM, adviesbureau in Asset Management. Hij is enthousiast over de gedachte achter en de opzet van het fieldlab, maar toont zich ook kritisch. “PDM is een kennisorganisatie bij uitstek, maar we doen mee omdat ik geloof dat je samen tot betere prestaties komt. Wat je samen doet, doet je samen goed. De opzet van het fieldlab is gewoon goed en daarnaast werd ik enthousiast van de deelnemers die zich initieel hadden aangemeld. Wij zoeken de samenwerking op terreinen waarin we zelf nog niet zo ver zijn ontwikkeld. De nieuwe kennis die we hier samen ontwikkelen, passen wij bij PDM intern weer toe. Daarnaast komt de kennis straks via het WCM Kennisloket beschikbaar voor andere geïnteresseerden. We doen het dus niet alleen voor onszelf, maar voor de hele industrie”.

❖ **Commitment.** De deelname en het commitment van de asset owners is cruciaal om tot een breed succes te komen, vindt Mesterom en daar is ruimte voor verbetering, zegt hij. “Er zijn asset owners zoals Tata Steel die er veel tijd en effort in steken, maar anderen haken af vanwege een ‘gebrek aan tijd’, omdat de dagelijkse operatie aandacht vraagt. Ik vind dat als je je commitment hebt uitgesproken, je die tijd maar moet maken, desnoods 's avonds. Bij sommige deelnemende asset owners zie ik een gebrek aan commitment, blijktbaar is hun belang niet groot genoeg?” De betekenis van Fieldlab SAMEN is groot, vindt Mesterom en het is ❖

jammer dat niet iedereen in de industrie dat inziet. “Als je ziet wat we al aan tools ontwikkelden, dan is het resultaat gewoon goed. We hebben echt al veel bereikt, maar vaak wel door de persoonlijke inzet van een beperkte groep”. Treur nuanceert de analyse van Mesterom. “Bedrijven zoals Tata Steel en PDM die elk een living lab faciliteren, steken er nadrukkelijk veel meer tijd in dan bedrijven die alleen meedoen in werkpakket 1. Daardoor kan de indruk ontstaan dat sommigen minder inbrengen. Daarnaast zijn er soms ontwikkelingen binnen de bedrijven die vragen om herprioritering. Dat zorgt er soms voor dat partijen een kleinere rol willen, of zelfs uitstappen. Omgekeerd zorgt dit er ook voor dat nieuwe partijen aanhaken, zoals Engie recent deed”.

❖ **Bijsturen.** SAMEN is het eerste Smart Industry fieldlab dat zich richt op sociale innovatie en het eerste dat werkt met wetenschappelijke gewetens. “Wij sturen bij waar nodig”, zegt Yvonne Kirkels van Fontys Hogeschool. De bedoeling is dat Kirkels samen met de andere wetenschappers ervoor zorgt dat de kennisproducten op een zodanig niveau worden ontwikkeld en gevalideerd dat ze breder in de industrie toepasbaar zijn. De wetenschappers vormen ook de toegangspoort tot wetenschappelijke kennis en kunnen indien nodig nieuw fundamenteel onderzoek initiëren.

❖ **Speeltuin.** Deelnemen aan het fieldlab is als jezelf uitleven in een speeltuin, zegt Kirkels. “Het is interessante materie die aansluit op mijn werk als onderzoeker en docent open innovatiemanagement. Tegelijkertijd is het soms lastig. Er zijn vijf ‘wetenschappelijke gewetens’ en ruim twintig bedrijven die samen 22 kennisproducten ontwikkelen. Als ik me richt op één kennisproduct, dan blijft er geen tijd over voor andere. Bovendien is het onbezoldigd werk; ik moet er wel iets mee kunnen in relatie tot mijn werk. Ik vind het belangrijk dat de studenten hiermee in aanraking komen. We koppelen ons onderwijs aan de laatste ontwikkelingen op technisch bedrijfskundig gebied. Ik leer zelf ook: hoe moet ik omgaan met het onvoorspelbare van de grillige tijdspaden in het fieldlab? Dat geeft trouwens niet: innovatie heeft tijd nodig”.

❖ **Business Trust Architecture.** Dat geldt zeker voor het eerste kennisproduct: het ontwikkelen van een Business Trust Architecture, een vertrouwensbasis voor het uitwisselen van data voor smart maintenance doeleinden. Het onderling vertrouwen tussen verschillende disciplines in een organisatie, of tussen de verschil-

lende organisaties in de keten, is als één van de belangrijkste randvoorwaarden benoemd en daarmee ook één van de 22 geïdentificeerde drempels. Treur; “De basis van een samenwerking moet eerst op orde zijn. Daarom ontwikkelen we als eerste een Business Trust Architecture, die als fundament moet dienen voor onderling vertrouwen”. Kirkels; “De trust architecture bestaat uit een technisch deel en een menselijk deel: het netwerk van onderling vertrouwen. Hoe krijg je mensen hiervoor warm, hoe kweek je vertrouwen. Ook belangrijk: hoe absorbeert een organisatie nieuwe kennis en hoe vergroot je die opnamecapaciteit? Welk maturity level heeft een organisatie, of is het allemaal nieuw? Veel organisaties en mensen die in het fieldlab samenwerken kennen elkaar al vanuit hun dagelijkse werkzaamheden. Als je dan ineens op een andere manier zaken wilt doen, moet je dat anders inrichten. Het veranderen van die ingesleten paden is een enorme uitdaging”. Treur; “We hopen tot een afgebakende set aan elementen te komen die cruciaal zijn. In juni denken we een conceptversie gereed te hebben. Als die op orde is, kan je daarbovenop de techniek regelen voor het uitwisselen van de data”.

“Het is echt heel interessant om hier onderdeel van te zijn. Het maakt de verwachtingen meer dan waar, ondanks dat het in de uitvoering van de opdrachten door de verschillende snelheden soms wat stroperig verloopt”, zegt Kirkels. “De bijdrage van een organisatie is nu erg afhankelijk van de intrinsieke motivatie van de deelnemer. Het is duidelijk dat Walter dit graag wil en de toegevoegde waarde ziet. Deelname in dit soort projecten is nu vaak persoonsgebonden en het is zaak om het ongebonden te maken. Daarom moet de deelname aan een open innovatieproject als een fieldlab op het lijstje van het senior management staan; het moet bijdragen aan de doelstellingen van de onderneming”.

‘Basis van samenwerking op orde? Dan de techniek regelen voor het uitwisselen van de data’



Walter Mestrom
Foto: PDM



Yvonne Kirkels
Foto: Fontys Hogeschool