



Met onder meer 5.100 kilometer aan leidingen is Waterbedrijf Groningen bij uitstek een asset-intensief bedrijf. (Foto: Duncan Wijting).

Assetmanagement bij Waterbedrijf Groningen

‘ISO 55000 zorgt voor overzicht, structuur en focus’

Eind vorig jaar ontcurkten de medewerkers van Waterbedrijf Groningen de champagne. Als tweede waterbedrijf in Nederland behaalden zij het ISO 55000-certificaat. Daarmee tonen ze de buitenwereld dat ze hun assetmanagement tiptop op orde hebben.

Door Marte van Santen

159. Zoveel controleerbare eisen staan er in de normenserie ISO 55000 voor assetmanagement. Een ongelofelijk aantal, waarvan de moed je op voorhand in de schoenen zou kunnen zinken. ‘Gelukkig waren we daar bij de start van het traject in 2016 helemaal niet mee bezig’, zegt voormalig programmamanager Ernst van Aagten. ‘Ons doel was om meer overzicht, regie en focus te creëren. Waarom doen we wat we doen? Wat kan er beter? Hoe

kunnen we efficiënter werken? Hoe kunnen we kosten besparen en hoe kunnen we de betrouwbaarheid van onze waterleveringen vergroten? Op die vragen wilden we antwoord. Het idee om daar een ISO-certificaat aan te koppelen, kwam pas veel later.’

Van elkaar leren

Voor assetmanagement kennen we de ISO 55000-norm, bedoeld om eigenaren van

kapitaalgoederen een instrument in handen te geven om hun assets zo efficiënt mogelijk te benutten, met een optimale balans tussen risico's, kosten en prestaties. Met 7 opjaagstations, 235 winpunten, 5 productielocaties en 5.100 kilometer aan leidingen is Waterbedrijf Groningen (WBG) bij uitstek een asset-intensief bedrijf. Reden genoeg dus, om het beheer daarvan kritisch onder de loep te nemen. ‘We zijn altijd bezig met onszelf te verbete-

ren', zegt Van Aagten. 'Maar voor we met dit traject begonnen, liepen die activiteiten nog wel eens langs elkaar heen.' De grote lijn was volgens hem lang niet altijd duidelijk. Bovendien miste de organisatie een gezamenlijk referentiekader, op basis waarvan ze inhoudelijke keuzes konden maken over hoe men met de bedrijfsmiddelen willen omgaan. 'We waren gewend om op een bepaalde manier te werken, allemaal op ons eigen terrein', vult assetmanager Bernard Enthoven aan. 'Er waren mensen die zich bezighielden met het ontwerpen van bedrijfsmiddelen. Anderen focusten zich op de bediening of op het onderhoud. Op zich niets mis mee, maar door nadrukkelijker in een keten te gaan werken en meer ervaringen uit te wisselen, konden we nog veel leren en verbeteren.'

Hetzelfde, maar dan beter

Om meer focus en duidelijkheid te krijgen, besloot WBG het assetmanagement verder te professionaliseren en naar een hoger niveau te tillen. Maar het wiel opnieuw uitvinden, dat vond de organisatie zonde. De eerste stap was dan ook: kennis vergaren. Van Aagten: 'We hebben studenten van de Hanzehogeschool in Groningen een verkenning laten maken. Wat houden de ISO-55000-normen precies in? Wat kunnen wij er als

WBG aan hebben? Vervolgens zijn we bij andere organisaties gaan kijken hoe zij hun assetmanagement hebben georganiseerd. Niet alleen binnen onze eigen branche, maar ook daar buiten, bijvoorbeeld bij een elektriciteitsbedrijf, bij de provincie Groningen en bij de NS.'

De belangrijkste les die ze daaruit haalden, was: houd het praktisch. Introduceer assetmanagement vooral niet als een heel nieuwe manier van werken, maar als een aanscherping of verbetering van bestaande werkwijzen en processen. Dan kun je er het verst mee komen. Vandaar ook dat WBG geen aparte afdeling assetmanagement opzette. In plaats daarvan verweefde de organisatie de aanpak in elke afdeling.

De volgende stap was om een concreet programma op te stellen, met duidelijke doelstellingen en een toegewijd projectteam. Dat plan is afgelopen twee jaar stap voor stap uitgevoerd. Gevraagd naar de belangrijkste resultaten, hoeft Van Aagten niet lang na te denken. 'We hebben nu tot in detail overzicht van wat we hebben en wat we doen. Dat zorgt voor grip. We werken doelmatiger.' Alle bedrijfsmiddelen en de bijbehorende processen hebben een plek gekregen in een procesplaat, de zogenaamde *line of sight*, die

voor elke medewerker beschikbaar is. Op het intranet, zodat ze desgewenst meteen kunnen doorklikken naar de achterliggende documenten. Bijkomend voordeel is dat iedereen precies weet wat zijn rol is en wat er van hem wordt verwacht. Dat vergroot de doelmatigheid én het werkplezier.

Beter onderbouwde keuzes

Maar er zijn veel meer concrete verbeteringen. Dat beaamt ook sectormanager en huidige programmamanager Martin Leeuwerke, die in maart 2019 het stokje van Van Aagten overnam. 'We kijken nu allemaal door dezelfde bril', zegt hij. 'Neem ons meerjarig investeringsplan. Dat hebben we opgesteld op basis van een gedegen analyse van mogelijke risico's, prestaties en kosten. Wat zijn de kritische elementen in onze installaties? Welk onderhoud hoort daarbij? Wat kost het om bijvoorbeeld een bepaald tracé te vervangen? Dat soort vragen kunnen we nu objectief beantwoorden. Het helpt om beter onderbouwde keuzes te maken en beter op de toekomst te anticiperen.'

Omdat alle neuzen dezelfde kant op staan, hebben ze binnen WBG nu bovendien minder discussie over nut en noodzaak van bepaalde besluiten. Anders gezegd: het gaat niet maar over het waarom, maar over het *hoe* van beleid. De daaruit volgende focus werkt door op alle niveaus; strategisch, tactisch en operationeel. Met als resultaat: een betrouwbaarder eindproduct en betere kostenbeheersing.

In een organisatie als WBG gaat de operatie natuurlijk altijd vóór al het andere. De levering van veilig drink- en proceswater is immers de kerntaak. Vandaar dat het volgens de programmamanagers zo belangrijk is om assetmanagement onderdeel te maken van de dagelijkse werkzaamheden. Alleen dan kun je processen blijvend veranderen. 'Zolang medewerkers het gevoel hebben dat het iets 'erbij' is, beklijft de aanpak niet', betuigt Van Aagten. 'Je moet mensen persoonlijk laten ervaren dat goed assetmanagement ze op de werkvloer kan helpen. Hoe je dat doet? Door erover te communiceren, communiceren en nog meer te communiceren.'



Assetmanager Bernard Enthoven (links), Ernst van Aagten (manager klant & markt) en manager watervoorziening Martin Leeuwerke met het LRQA-certificaat. (Foto: Duncan Wijting).



Aanleg van een nieuwe hoofdtransportleiding bij Haren. (Foto: Duncan Wijting).

Met eigen mensen

Vanaf het begin heeft WBG de medewerkers zoveel mogelijk bij het programma betrokken. Enthoven: 'We hebben voorlichtingsbijeenkomsten gegeven, animatiefilmpjes gemaakt, ambassadeurs op de afdelingen benoemd en tussentijdse successen gedeeld. Ons verhaal was steeds zo concreet mogelijk. Welke problemen ervaren jullie op de werkvloer? Hoe kunnen we die met een aangepaste werkwijze oplossen? Je moet in gesprek blijven. Anders verlies je geheid de aandacht.' Om een omvangrijk programma als dit te laten slagen, is tweerichtingsverkeer volgens de WBG-ers onontbeerlijk. 'Haal de was op', benadrukt Leeuwerke. 'Laat mensen meedelen. En zorg er volgens ook voor dat je terugkoppelt wat je met hun input hebt gedaan.'

Met dat in het achterhoofd ontwikkelde het programmateam een systeem voor *management of change*. Simpel gezegd komt het erop neer dat een medewerker die een idee indient, bijvoorbeeld over het slimmer reinigen van waterfilters, bij alle vervolg-

stappen automatisch terugkoppeling krijgt over wat er met zijn voorstel gebeurt. 'Op die manier houden we mensen optimaal betrokken. Het past trouwens ook perfect in het continue verbeterproces — de plan-do-check-act-cyclus — dat onderdeel uitmaakt van deze manier van werken.'

Een andere succesfactor is volgens assetmanager Enthoven dat WBG bewust geen extern bureau heeft ingevlogen, maar het programma bijna volledig met eigen mensen heeft gedraaid. 'We hebben alle plannen zelf bedacht en ingevuld', zegt hij. 'Bovendien waren de stapjes die we zetten behapbaar. Daardoor was en bleef het draagvlak groot. Ik ben ervan overtuigd dat die aanpak mede doorslaggevend was voor het welslagen.'

Stempel van goedkeuring

De weg naar het ISO-certificaat was overigens zeker niet zonder hobbels, erkennen de mannen. Het systematisch ontsluiten van informatie bleek bijvoorbeeld ingewikkelder en veelomvattender dan vooraf verwacht. Wat bewaar je? Voor wie? Hoe houd je je

informatiestromen actueel? En wie is daar verantwoordelijk voor? 'Het was een hele klus om dat allemaal op orde te krijgen', aldus Leeuwerke. Toch zouden hij en zijn collega's andere (water)bedrijven zonder twijfel aanraden om met het ISO 55000-traject aan de slag te gaan. 'Het zorgt voor overzicht, structuur en focus. Voor de organisatie als geheel, maar ook voor afzonderlijke afdelingen en medewerkers. We gaan met z'n allen dezelfde kant op, gezamenlijk richting hetzelfde doel.'

Nu ze het certificaat eenmaal op zak hebben, zijn de medewerkers er in ieder geval beretrots op. 'Wij kunnen zélf vinden dat we onze zaakjes goed op orde hebben', besluit Van Aagten, 'maar het is toch anders als een gerenommeerd instituut je een onafhankelijk stempel van goedkeuring geeft. Een mooie beloning voor al het werk dat we hebben verzet. Wat we doen, doen we goed. Dat kunnen we nu nog beter zichtbaar maken aan onze klanten en stakeholders. Want uiteindelijk draait het natuurlijk om hen.' **Q**