

VAM

Vakblad Asset Management

#

4

n.t. 04 / 2020

VEILIG WERKEN

Niet omdat het moet,
maar omdat we het willen

Externe inspecties
Leren van Incidenten
Nieuwe oplossingen





Marten Mosch en Corine Hoogenbosch Foto: Waternet

De laatste man staat centraal bij Waternet

Ontploffingsgevaar, hoogspanning, graafwerkzaamheden, werken op hoogte en in besloten ruimtes; de (onderhouds)activiteiten van watercyclusbedrijf Waternet kennen de nodige risico's. "Je wilt dat iedereen met plezier naar het werk gaat en 's avonds weer heelhuids naar huis gaat. Veiligheid is daarom een randvoorwaarde en geen kostenpost", zegt Corine Hoogenbosch.

Het grootste risico bij Waternet zit 'm in de rioolwaterzuiveringsinstallatie (RWZI). In een RWZI wordt zuiveringsslib omgezet in methaan, een giftig en explosief gas. Marten Mosch, afdelingshoofd Zuiveringsbeheer: "Dat gaat zo ver dat je met bepaalde typen telefoons niet in de installatie mag komen. Ook H₂S is heel gevaarlijk, juist als je het niet meer ruikt, is het dodelijk".

❖ **Digitale hulpmiddelen.** "We sturen dan ook heel erg op veiligheidsbewustzijn", zegt Hoogenbosch, afdelingshoofd Onderhouden Technische Installaties. "De centrale vraag is: hoe kan je de medewerkers optimaal ondersteunen met data en digitale hulpmiddelen om zo veilig mogelijk te kunnen werken. Dat doen we door het uniformeren

van processen en door die optimaal digitaal en real-time te ondersteunen. Daar zit een grote uitdaging: hoe bied je de meest recente informatie, met zo min mogelijk administratieve last".

❖ **De hele waterkringloop.** Waternet is het enige waterbedrijf in Nederland dat zorgt voor de hele watercyclus. Het doet dat namens Waterschap Amstel, Gooi en Vecht en de gemeente Amsterdam. Van schoon en veilig drinkwater tot het zuiveren en afvoeren van afvalwater, het onderhouden van dijken, het schoonhouden van de grachten en het regelen van de grondwaterstanden. Logischerwijze levert dat ook een divers en veelomvattend takenpakket op voor de onderhoudsafdeling. Hoogenbosch; "We zijn in Nederland uniek

daarin en wij zoeken dan ook de synergie op in al die waterbeheersingsactiviteiten. We gebruiken bijvoorbeeld inspectierobots voor het inspecteren van rioolbuizen. Dezelfde technologie en kennis willen we ook inzetten in waterleidingen. Zo proberen we steeds meer de synergie te zoeken”. Circa zeshonderd medewerkers houden zich bezig met onderhoudswerk. Ruim de helft van de werkzaamheden wordt uitbesteed.

❖ **Gastheer.** Mosch is verantwoordelijk voor de bediening van alle afvalwaterzuiveringen en de rioolgemalen. “Vanuit het oogpunt van veiligheid zorgen wij voor het uit bedrijf nemen en het veilig stellen voordat we een asset overdragen aan de onderhoudsafdeling of de projectenafdeling, zodat zij veilig kunnen werken. Wij hebben immers de kennis van de systemen en de omgeving. Wij zijn als het ware de gastheer van de onderhouds- en de projectenmensen”. Er wordt veel over veiligheid gesproken binnen Waternet, vertelt Mosch. “Er zijn veel verschillen tussen mensen en locaties. Dat leidt weleens tot onenigheid, maar dat komt voort uit betrokkenheid. Het leeft echt wel”. Hoogenbosch; “Discussie is een teken van veiligheidsbewustzijn. We zien nu dat het over de verschillende disciplines meer naar elkaar toegroeit sinds we ruim 2,5 jaar geleden de transitie zijn begonnen naar integraal Asset Management”.

❖ **Digitaliseren.** Een van de strategische beleidsthema's van Waternet is Gezond en veilig werken. Daarbinnen is Mosch 'thematrekker' Veiligheid. Het digitaliseren van informatie is een manier om het veiligheidsniveau te verhogen en is daarom een van de speerpunten, vertelt Mosch. “Een operator en monteur hebben heel veel kennis nodig; van de technische staat van de asset, van de voorwaarden uit de werkvergunning, van de veiligheidsregels en van andere belangrijke actuele informatie. Digitalisering kan hier helpen doordat je informatie over risico's en procedures sneller en beter toegankelijk maakt, omdat de uitvoerende op zijn smartphone of tablet de meest actuele informatie ontvangt”.

❖ **Vakmanschap verdwijnt.** Hoogenbosch; “Veel gebeurt nu nog op basis van vakmanschap en de kennis die in de hoofden van mensen zit. Dat betekent dat iedereen het op zijn eigen manier invult, maar ook dat je mogelijk over oude informatie beschikt. Daarbij komt de grote uitstroom van oudere medewerkers waardoor veel van dat vakmanschap en die kennis de komende tijd verloren gaat. Door de digitalisering van de informatie kunnen we nieuwe medewerkers sneller en veiliger aan de slag laten gaan, is het idee. Een onveilige situ-

atie melden kan straks ook direct 'op' de asset, zodat een monteur die erheen gaat die melding in real time op zijn tablet ziet. Zo brengen we samen de veiligheid naar een hoger niveau.” Mosch; “Het digitaliseren van informatie zal ook het werken in ATEX-zones en besloten ruimtes makkelijker maken, belangrijke informatie wordt namelijk gekoppeld aan de betreffende asset”.

❖ **Blokonderhoud.** De centrale onderhoudsorganisatie werkt over de verschillende Waternet-disciplines heen. Idealer zijn (veiligheids) procedures overal in de organisatie hetzelfde. Hoogenbosch; “We werken steeds meer met zogenoemd blokonderhoud, waarbij we in een korte periode met een multidisciplinair team meerdere activiteiten uitvoeren. In die setting is het eenvoudiger om een toezichthouder Veiligheid aan te stellen die tijdens het werk alleen op dat aspect focust. Het zorgt voor een hoger veiligheidsbewustzijn op de werkplek”. Waternet stimuleert al jaren dat medewerkers onveilige situaties melden en het aantal meldingen van onveilige situaties is daardoor enorm gestegen. “Je ziet wel dat het fluctueert, afhankelijk van de systematiek die je gebruikt. We hebben een systeem waarbij de monteur een onveilige situatie fotografeert en de foto direct kan uploaden. Toen dat even niet werkte, zagen we direct een daling in het aantal meldingen. De melding later op kantoor alsnog doen, is blijkbaar te veel moeite. Je moet het dus faciliteren én je moet zorgen voor een terugkoppeling op de melding. Dat is heel belangrijk”.

❖ **Werkbaar.** De KAM-afdeling (kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu) van Waternet adviseert gevraagd en ongevraagd over veiligheid en voert audits uit. Mosch; “We sparren veel, maar de operationele afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor de veiligheid op de werkvloer.” Hoogenbosch; “KAM nam in het begin van de coronacrisis het voortouw om het beleid van de overheid te vertalen naar een Waternet-strategie en -aanpak. Vervolgens werd dat in de lijnorganisaties getoetst op werkbaarheid. De feedback die dat opleverde werd verwerkt en daarna volgde pas implementatie. Die aanpak, van beleid naar strategie, het kalibreren en vervolgens uitvoeren heeft goed gewerkt en dat gaan we zeker vaker doen. Werkt de theorie in de praktijk? Waar zitten de afleiders zoals onvoldoende kennis, te weinig tijd, geen of slechte middelen en sociale druk? Het moet voor de medewerker werkbaar zijn”. Mosch; “We leggen het eigenaarschap meer bij de teamleaders neer en we zorgen voor goede gedragen normen en beheersmaatregelen. Tot pakweg tien jaar terug was het beleid en strategie meer een eenrichtingsverkeer vanuit KAM, nu is er veel meer afstemming over de procedures met de werkvloer”.

‘Het digitaliseren van informatie zal ook het werken in ATEX-zones en besloten ruimtes makkelijker maken’

❖❖❖ **Laatste persoon centraal.** Hoogenbosch; “Waternet werkt vanuit uniforme Asset Management-procedures aan excellent beheer van de watercyclus. Je doet Asset Management om op het juiste moment het juiste ding te doen. Wanneer komt veiligheid daarin aan de orde? Want veiligheid kost alleen maar inzet en tijd, is de aanneme. Wij zien dat anders: veiligheid is een randvoorwaarde voor goed Asset Management”. Mosch; “We zetten de laatste persoon in de keten centraal; weet hij de regels en de normen? Met welke afleiders, zoals tijdsdruk, heeft hij te maken? Dat betekent dat we zorgen voor een goede werkvoorbereiding, een goede tooling op lokaal niveau en duidelijkheid over de normen; wat is wel en niet acceptabel. Daar komt leren van incidenten nog bij”. Elke dag begint bij Waternet met een ‘dagstart’, waarbij alle werkzaamheden worden doorgenomen. Hoogenbosch; “Is alles voorbereid en met welke uitdagingen hebben we

te maken. Wat staat er op de rol, welke storingen zijn er bijgekomen, welke uitzonderingen zijn er ten opzichte van de planning, waarom is er een uitzondering. Het is een doorlopende Plan-Do-Check-Act-cyclus”.

❖❖❖ **Leren.** Digitalisering is niet alleen vanwege de veiligheid belangrijk. Hoogenbosch; “We staan voor een enorme opgave in het onderhoud. Een kwart van de ervaren technici stroomt zoals gezegd de komende jaren uit. Hoe ga je die vervangen? In dat licht hebben we een bredere digitaliserings- en efficiency-opgave. Digitale hulpmiddelen kunnen een monteur in het veld ondersteunen. Die opgave is één van de redenen waarom we lid zijn geworden van World Class Maintenance: om te leren van andere asset owners en onderhoudspartijen en om onze strategie, missie en visie te kunnen spiegelen. Ook is het een manier om onze eigen innovaties te kunnen laten groeien”.

Samenwerken en van elkaar leren gebeurt sowieso al, vertelt Mosch. “Veiligheid is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de operator en monteur, dus bij het onderhoud en bij de bedrijfsvoerder; daar begint het. We hebben ook wel bij anderen gespiekt. De werkvergunningensystematiek komt bijvoorbeeld uit de petrochemie. En we zijn aangesloten bij het arbo-portaal van de waterschappen, waarin we kennis delen over risico’s en maatregelen”. Het gaat erom (herhaalt Hoogenbosch) dat je de ‘laatste man centraal stelt’ en die ondersteunt met goede tooling en digitale hulpmiddelen. “Tegelijkertijd is het voor de organisatie belangrijk dat de hoogst verantwoordelijke, de directeur dus, als eerste man en vlaggendrager op het gebied van veiligheid, het veiligheidsbewustzijn uitdraagt en stimuleert. Gelukkig hebben wij een directeur die heel erg betrokken is en dat ook doet”.

‘Veiligheid is een randvoorwaarde voor goed Asset Management’



Foto: Eric Martin Photography