

Advies van de reguleringsinstantie  
met betrekking tot de resultaten van de internationale  
benchmark 2009 VMW

2010 - 2



## 1 Inleiding

De Vlaamse minister, bevoegd voor het leefmilieu, Natuur en Cultuur, heeft op 12 april 2010 aan de reguleringsinstantie, opgericht als subentiteit binnen de VMM, een verzoek gericht om advies te verlenen over de resultaten van VMW bij de internationale benchmark 2009. Het hiernavolgend advies van de reguleringsinstantie wordt verleend in dit kader.

## 2 Situering

De European Benchmarking Co-operation (EBC) is een initiatief voor benchmarking van waterdiensten. Sinds 2007 organiseerde de EBC reeds 3 benchmarks waaraan voornamelijk Europese waterbedrijven deelnamen. IWA (International Water Association) onderschrijft het project.

Het doel van de samenwerking is om het continue proces van prestatieverbetering en transparantieverhoging van de verschillende deelnemende watermaatschappijen te vergemakkelijken door :

- een internationaal benchmarkprogramma voor waterdiensten aan te bieden;
- te voorzien in een platform voor uitwisseling van best beschikbare technieken van management en diensten;
- het uitwisselen van kennis en ervaring met betrekking tot benchmarking.

Om de prestatie van de waterdiensten te meten heeft de EBC een model ontwikkeld voor water en afvalwateractiviteiten, bruikbaar voor grote en kleine bedrijven. Het model is gebaseerd op de Performantie Indicatoren van de IWA. Een aantal van de variabelen, maatstaven voor context informatie en performantie indicatoren, gedefinieerd door IWA werden geselecteerd en dienen als basis voor de benchmark van de EBC. Hierbij wordt niet alleen gefocust op kosten, maar worden alle sleutelgebieden geanalyseerd nl. waterkwaliteit, beschikbaarheid, dienstverlening, duurzaamheid en financiën en efficiëntie.

Het model laat toe dat elk deelnemend bedrijf zich voor de verschillende sleutelgebieden kan toetsen aan andere 'gelijkaardige' bedrijven.

Een aantal Vlaamse drinkwatermaatschappijen namen reeds deel aan de benchmark georganiseerd door de EBC. Zo ook VMW voor haar drinkwateractiviteiten in 2006, 2007 en 2008. Andere Vlaamse drinkwatermaatschappijen die reeds deelgenomen hebben aan deze door de EBC georganiseerde benchmark zijn Pidpa, AWW en Vivaqua.

## 3 Advies

### 3.1 Deelname Vlaamse drinkwaterbedrijven aan een internationale benchmark

Benchmarking is een bewezen managementinstrument voor prestatieverbetering. Het vergelijken van de eigen activiteiten met deze van vergelijkbare bedrijven stimuleert om de eigen werking te verbeteren tot het niveau van de beste speler in de groep. Het aantal drinkwatermaatschappijen in Vlaanderen is dalend en bovendien zijn onze maatschappijen zeer divers, zowel naar organisatie, als naar activiteiten als naar grootte. Een internationale vergelijking met wel vergelijkbare bedrijven, kan dus zeker nuttig zijn voor de Vlaamse maatschappijen. De reguleringsinstantie is dan ook van mening dat de deelname van Vlaamse bedrijven aan dergelijke internationale benchmark hoe langer hoe meer aangewezen is, maar wel op voorwaarde dat een vergelijking met gelijkaardige bedrijven mogelijk is. Het feit dat IWA het project onderschrijft en dat door IWA ontwikkelde prestatie-indicatoren gebruikt worden, verhoogt zeker de betrouwbaarheid van de oefening.

## 3.2 Resultaat VMW

Het voorgelegde resultaat van de deelname van VMW aan de internationale benchmark geeft de situering van VMW ten aanzien van alle 45 deelnemers. Uit de eerste grafieken valt af te leiden dat VMW zich qua inwonersaantal en qua bevolkingsdichtheid in haar distributiegebied, kan vergelijken met twee Nederlandse drinkwatermaatschappijen, namelijk Brabant Water en Evides. In de verdere resultaten van de benchmark zijn *alle* deelnemers, met uitzondering van VMW, anoniem opgenomen. De resultaten van VMW worden aldus uitgezet ten opzichte van alle 45 deelnemende bedrijven. Een vergelijking met Brabant Water en Evides is bijgevolg niet mogelijk.

Het overgemaakte document beperkt zich tot een weergave van de resultaten. Een analyse van de resultaten ontbreekt. Zo wordt bijvoorbeeld niet verklaard waarom de gemiddelde aanrekening voor directe consumptie relatief hoog is (1,46 €/m<sup>3</sup> versus gemiddeld 1,18 €/m<sup>3</sup>) terwijl de kostenrecuperatie relatief laag is (74% versus gemiddeld 100 %). Ook evoluties doorheen de tijd worden niet verklaard. De solvabiliteit van het bedrijf daalde bijvoorbeeld in 2008 (46,5 %) met 13,5% ten opzichte van 2006 (60%). VMW beklemtoont ook dat een aantal resultaten met 'de nodige aandacht' moeten geanalyseerd worden omdat de door VMW aangeleverde gegevens onvolledig waren (wegens niet beschikbaar in hun systeem).

Rekening houdend met het ontbreken van een analyse en de stelling dat sommige gebruikte gegevens onvolledig zijn, kan de reguleringsinstantie geen uitspraak doen over het resultaat.

Het vergelijken van een aantal performantie-indicatoren, rekening houdend met de contextinformatie, is slechts een deel van het benchmarking proces. Deze meting ten aanzien van vergelijkbare bedrijven en doorheen de tijd is slechts een eerste stap. Een deelnemer aan een benchmark, zal alleen maar voordeel halen uit de oefening als hij ook lessen trekt uit de vergelijking. Als hij met andere woorden ook een concreet plan opmaakt met duidelijk gestelde doelen, acties en prioriteiten om de performantie te verbeteren. De vooropgestelde acties moeten vervolgens ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden en de resultaten ervan naderhand geëvalueerd.

Het voorliggende document geeft alleen een overzicht van de vergelijking met alle 45 deelnemende bedrijven over een tijdsspanne van 3 voorgaande jaren, zonder enig actieplan. De reguleringsinstantie acht een deelname aan een internationale benchmark alleen interessant als deze ook leidt tot performantie-verbeteringen. In de nota is wel sprake van het aanpassen van de VMW-systemen om in de toekomst een nog beter beeld te geven van de resultaten. De reguleringsinstantie is van oordeel dat, indien de aanpassing van de systemen extra middelen zal vergen, zeker voorafgaand moet vastgelegd worden hoe met de resultaten zal omgegaan worden. Hierbij mag men zich niet beperken tot een loutere rapportering van het resultaat, maar moet dit ook grondig geanalyseerd worden en waar mogelijk leiden tot acties met als doel de prestaties te optimaliseren.

## 3.3 Internationale versus Vlaamse benchmark

Decretaal is vastgelegd dat de opdracht van de reguleringsinstantie onder meer bestaat uit het vergelijken van de prestaties van de drinkwatermaatschappijen. Momenteel wordt onderzocht hoe deze vergelijking zal opgezet worden. Er zal een model ontwikkeld worden om de bestaande vergelijking van de Vlaamse drinkwatermaatschappijen te verfijnen gebaseerd op o.a. de benchmark georganiseerd door het SVW, de internationale benchmark van de EBC en de handleiding van best beschikbare technieken voor het definiëren van prestatie-indicatoren in de waterdiensten van IWA. Hierbij zal ondermeer nagegaan worden of variabelen, contextfactoren en prestatie-indicatoren gedefinieerd voor het uitvoeren van de internationale benchmark door de EBC kunnen gebruikt worden. Het spreekt voor zich dat een afstemming van de definities efficiëntievoordelen biedt aan de drinkwatermaatschappijen. Dezelfde gegevens kunnen dan immers gebruikt worden voor de Vlaamse vergelijking en de internationale.

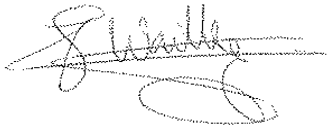
### 3.4 Besluit

De reguleringsinstantie vindt de deelname van Vlaamse drinkwatermaatschappijen aan een internationale benchmark aangewezen als :

- ze toelaat een vergelijking met vergelijkbare bedrijven te maken;
- een grondige analyse gebeurt van het resultaat;
- de vergelijking leidt tot de implementatie van verbeterplannen waarvan vervolgens de resultaten geëvalueerd worden.

De reguleringsinstantie zal bij het opzetten van een Vlaams vergelijkingsmodel onderzoeken welke van de reeds gedefinieerde variabelen en prestatie-indicatoren in de Vlaamse of internationale benchmark gebruikt kunnen (blijven) worden.

Aalst, 12 mei 2010

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Wailly', with a large, stylized flourish underneath.

Ellen Wailly  
Verantwoordelijke dienst Reguleringsinstantie