



**Vlaanderen**  
is milieu

# Advies WaterRegulator

Bevindingen en aanbevelingen bij de vergelijking van het proces debiteurenbeheer bij Vlaamse watermaatschappijen

25 juni 2015

INHOUD

1 Situering .....3  
2 Aanpak procesbenchmark.....3  
3 Resultaat.....4  
4 Bevindingen en aanbevelingen .....5  
    4.1 Beschrijving aanpak procesbenchmark.....5  
    4.2 Resultaat .....5  
5 Conclusie .....7



# 1 SITUERING

Op 24 maart 2015 bezorgde AquaFlanders het rapport '[Proces benchmark – Debiteurenbeheer](#)', finale versie februari 2015, aan de WaterRegulator. Het betreft een eerste procesbenchmarkrapport in een reeks van procesbenchmarks. De procesbenchmarks hebben als doel bedrijfsprocessen van de drinkwatervoorziening door de watermaatschappijen in Vlaanderen te analyseren en te vergelijken. Op basis van deze analyses zal elke watermaatschappij jaarlijks een actieplan opstellen om de onderzochte bedrijfsprocessen te optimaliseren.

De procesbenchmarks kaderen in de uitvoering van de afspraken vastgelegd in het protocol uit 2011 tussen de exploitanten van een openbaar waterdistributienetwerk, AquaFlanders en de Vlaamse Milieumaatschappij<sup>1</sup>. Ze beogen het verhogen van de transparantie en het vergelijken van de prestaties en de efficiëntie van de Vlaamse watermaatschappijen. Watermaatschappijen worden door de procesbenchmarks gestimuleerd om onderling van elkaar te leren. Een open publieke communicatie van de resultaten geeft daarnaast ook een externe stimulans om effectief de mindere punten aan te pakken.

De eerst volgende procesbenchmarks zullen handelen over de bedrijfsprocessen 'niet-geregistreerd verbruik' en 'klachtenbehandelingsprocedure'.

Deze nota behandelt kort de aanpak van en de resultaten uit het rapport 'Proces benchmark – Debiteurenbeheer'. Daarnaast formuleert de WaterRegulator een aantal algemene bevindingen en aanbevelingen.

## 2 AANPAK PROCESBENCHMARK

Het rapport licht kort de gehanteerde methodiek toe waar onder andere de volgende punten in aan bod komen:

- De verschillende stappen, namelijk de studiefase, registratie, uitvoering & rapportering en evaluatiefase, werden steeds gerealiseerd in nauwe samenwerking via de werkgroep 'benchmark' binnen AquaFlanders, waarin alle watermaatschappijen en de WaterRegulator vertegenwoordigd zijn.
- Voor een uitgebreidere beschrijving van de uitgevoerde werkzaamheden in de studiefase wordt verwezen naar het rapport 'AquaFlanders Procesbenchmark – Rapport studiefase debiteurenbeheer 2014 07 31'.
- Het proces debiteurenbeheer wordt op een *kwantitatieve* wijze geanalyseerd door het definiëren van kern prestatie-indicatoren (KPI's) met betrekking op tijd, snelheid, kost of opbrengst. Hiermee kunnen de prestaties van de verschillende watermaatschappijen beoordeeld en vergeleken worden om vervolgens aandachtspunten ter verbetering van het proces te identificeren.

---

<sup>1</sup> Protocol tussen de exploitanten van een openbaar waterdistributienetwerk, SVW en de Vlaamse Milieumaatschappij m.b.t. het verschaffen van gegevens en inlichtingen in het kader van de opdrachten van de reguleringsinstantie.

- De procesbenchmark debiteurenbeheer analyseert ook op een *kwantitatieve* wijze de vaardigheden van de watermaatschappijen betreffende het proces door het opstellen van een maturiteitsraamwerk. Dit raamwerk is richtinggevend voor eventuele verbeteringsprojecten in een later stadium, waarbij het huidige maturiteitsniveau kan worden afgezet t.o.v. het ambitieniveau. Het minimum vereist niveau en het ambitieniveau werden gelijk vastgelegd voor de hele sector. Voor het opstellen van het maturiteitsraamwerk AQUA-BPMN<sup>2</sup> werd gestart vanuit een bestaand procesraamwerk uit de literatuur dat aangepast werd aan het specifieke proces debiteurenbeheer van de watermaatschappijen.

### 3 RESULTAAT

In het rapport worden volgende bevindingen en conclusies voor het proces debiteurenbeheer geformuleerd:

- De watermaatschappijen hanteren gelijkaardige deelprocessen en processtappen. Binnen de deelprocessen en processtappen voeren de watermaatschappijen een verschillende politiek, leggen verschillende klemtonen en hechten aan bepaalde deelprocessen en processtappen meer belang.
- De Collection Effectiveness Index (CEI), de verhouding van de geïnde facturen ten opzichte van wat geïnd zou kunnen worden gedurende de bestudeerde periode, toont een gezonde en weinig fluctuerende score van gemiddeld 93 %. Gezien de CEI geen vertekend beeld geeft door mogelijke cut-off problemen, is het is aan te bevelen deze periodiek op te volgen.
- Op basis van de significante fluctuaties van het aantal dagen klantenkrediet tussen de watermaatschappijen kan gesteld worden dat er binnen de sector nog heel wat marge is tot verbetering van het aantal dagen klantenkrediet.
- De verschillen in percentages van facturen met een overschreden betalingstermijn suggereren dat ook de instroom van niet tijdig betaalde facturen mogelijk beperkt kan worden aan het begin van het proces.
- Het deelproces afbetalingsplannen is de te verkiezen maatregel voor niet tijdig betaalde facturen. De deelprocessen minnelijke invordering en gerechtelijke procedure kosten significant meer tijd en kennen grote fluctuaties tussen watermaatschappijen. Deze deelprocessen, die uitbesteed worden aan derden, dienen goed opgevolgd te worden.
- De noodzaak om een bepaald niveau van maturiteit te behalen, kan verschillend zijn voor grote vs. de kleinere bedrijven, voor bedrijven in een meer stedelijke vs. landelijke omgeving ... . Desondanks zijn er zeer grote verschillen in maturiteit merkbaar tussen de ondernemingen onderling.
- Op het niveau van maturiteit van het proces debiteurenbeheer per domein blijkt de sector relatief gezien de beste score te behalen op 'IT-ondersteuning' en 'Ontwerp & documentatie', terwijl het domein 'Metrieken' de minste score behaalt. Dit laatste domein is dan ook het enige domein waarop de sector in

---

<sup>2</sup> Business Process Maturity Model (BPMN) is een standaard raamwerk, ontwikkeld door de Object Management Group om de maturiteit van en de vaardigheden met betrekking tot bedrijfsprocessen in te schatten en bedrijven te begeleiden bij het verbeteren van deze processen. Het maturiteitsraamwerk AQUA-BPMN is specifiek ontworpen voor het proces debiteurenbeheer van de Vlaamse watermaatschappijen.



zijn geheel onder het minimaal te verwachten niveau presteert. Anderzijds werden de dimensies binnen ‘Metrieken’ door de sector niet als ‘meest cruciaal’ gecategoriseerd.

- De sector doet het algemeen goed wat betreft communicatie over het proces, in de eerste plaats binnen de eigen afdeling en het bedrijf.
- Ook aan procesverandering en –verbetering wordt reeds de nodige aandacht besteed, al valt het hier wel op dat dit in vele gevallen eerder op een ad hoc, reactieve, manier gebeurt. Het verdient dus algemene aanbeveling om dit op een nog meer gestructureerde manier te benaderen.

## 4 BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

### 4.1 Beschrijving aanpak procesbenchmark

De WaterRegulator heeft de volgende aanbevelingen met betrekking tot de methodiek van de procesbenchmark:

- De algemene methodiek met betrekking tot het uitvoeren van procesbenchmarks op zich is kort, maar helder uitgelegd.
- De concrete uitwerking van de methodiek voor het proces debiteurenbeheer is slechts in grote lijnen opgenomen in het finale rapport. Hierdoor ontbreekt het rapport aan relevante informatie om de resultaten correct te kunnen interpreteren. Zo ontbreekt bijvoorbeeld de afbakening van de scope ‘het proces debiteurenbeheer’, het communicatiemodel, de onderbouwing van de gekozen KPI’s, de tijdsdimensie waarbinnen de data verzameld zijn voor de berekening van de KPI’s, het referentieproces<sup>3</sup> (hoofd- en subprocessen), de wijze van totstandkoming van het maturiteitsmodel enz. Een uitgebreide beschrijving van de methodiek is wel terug te vinden in een apart rapport, namelijk het rapport van de studiefase ‘AquaFlanders Procesbenchmark – Rapport studiefase debiteurenbeheer 2014 07 31’. De WaterRegulator adviseert om een meer uitgebreide beschrijving van de methodiek mee te nemen in het rapport van de procesbenchmark zodat een correcte en volledige analyse van de resultaten mogelijk is op basis van het voorliggend rapport.

### 4.2 Resultaat

De WaterRegulator formuleert hier enkele bevindingen en aanbevelingen met betrekking tot de analyse en de rapportering van de resultaten in het rapport:

---

<sup>3</sup> Het referentieproces geeft een generieke voorstelling van het proces debiteurenbeheer, startend vanaf het moment dat de initiële factuur naar de klant is verstuurd. Dit gebeurt aan de hand van een schematische representatie, die aantoont hoe het proces werkt, wie erbij betrokken is en welke activiteiten doorlopen worden vanaf de start van het proces tot op het moment dat een factuur al dan niet is betaald.

- De gehanteerde methode verschaft de watermaatschappijen handvaten om hun bedrijfsproces intern en extern, ten opzichte van de andere Vlaamse watermaatschappijen, te analyseren, te evalueren en te vergelijken. Op basis hiervan kunnen de watermaatschappij elk voor zich actieplannen uittekenen en opvolgen onder toezicht van de WaterRegulator.
- Het rapport concludeert dat de watermaatschappijen gelijkaardige deelprocessen en deelstappen hanteren. De WaterRegulator merkt op dat dit onder meer het gevolg is van het feit dat de procedure, die de watermaatschappijen moeten volgen bij wanbetaling van zijn abonnee, in regelgeving is vastgelegd. De WaterRegulator adviseert om in de rapportering van de resultaten van de procesbenchmark ook steeds (kort) het wettelijk kader te vermelden. Dit laat toe om middels de benchmark een beleidsanalyse uit te voeren.
- Het rapport formuleert aanbevelingen om het proces debiteurenbeheer te optimaliseren en te verbeteren op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector in zijn geheel. Een bijkomende vergelijking van dit proces ten opzichte van andere sectoren en/of ten opzichte van dezelfde sector in een andere regio of in een ander land zou een meerwaarde geweest zijn voor de benchmark. Op die manier kunnen er mogelijk meer uitspraken gebeuren over onder andere het gewenste niveau van de bestudeerde KPI's.
- Een analyse van de onderlinge relatie tussen de KPI's gecombineerd met andere bedrijfsinformatie (bv. de hoogte van de waterfactuur) is beperkt. Een grondigere analyse zou bijkomende inzichten kunnen opleveren over waarom bepaalde indicatoren beter of slechter scoren en daarenboven het leerproces stimuleren. Mogelijks is dit laatste wel gebeurd maar niet meegenomen in het rapport.
- In het rapport worden de resultaten in het hoofdstuk 'prestatie-indicatoren' anoniem voorgesteld. Uit de tekst kan bovendien niet worden afgeleid of de benaming van de watermaatschappijen doorheen het rapport consequent wordt gebruikt. Dit draagt niet bij tot het creëren van transparantie terwijl de focus van de opdracht nochtans onder andere ligt op 'het verhogen van de transparantie in de Vlaamse drinkwatersector', zoals aangegeven in de studie. Hierdoor ontbreekt de externe stimulans voor de watermaatschappijen om effectief hun mindere punten aan te pakken. De WaterRegulator adviseert daarom om in toekomstige procesbenchmarkrapporten de resultaten niet te anonimiseren.
- De WaterRegulator is van mening dat een analyse van de resultaten per individuele watermaatschappij bijkomend relevante inzichten zou kunnen opleveren. Dit kan nuttige informatie leveren om de individuele invulling van het proces te optimaliseren. Ook het mogelijke leereffect ontbreekt enigszins door de analyse niet uit te voeren.
- In het hoofdstuk 'maturiteitsmodel' worden de bevindingen met betrekking tot de maturiteit enkel op sectorniveau weergegeven. Het is onduidelijk waarom de rapportering niet langer per individuele watermaatschappij gebeurt. In de heat map, die in één beeld de volledige analyse van alle individuele watermaatschappijen weergeeft, kunnen de individuele watermaatschappij zelfs niet meer geïdentificeerd worden. De WaterRegulator stelt voor om in toekomstige rapporteringen de analyse van de maturiteit per individuele watermaatschappij toe te voegen. De vergelijking van de maturiteit tussen de watermaatschappijen (met de prestatie-indicatoren van de individuele watermaatschappijen enz.) kan relevante informatie aanleveren voor een verdere optimalisatie van het proces.
- Voor elk van de prestatie-indicatoren wordt het gewogen gemiddelde berekend met als wegingsfactor het aantal klanten van de watermaatschappijen. De grote watermaatschappijen bepalen daardoor in

////////////////////////////////////

belangrijke mate de referentiebasis voor de KPI's. De WaterRegulator stelt voor om voor de prestatie-indicatoren ook het rekenkundig gemiddelde mee te nemen in de analyse. Door de prestatie-indicatoren ook te vergelijken met het rekenkundig gemiddelde kunnen mogelijk nog andere relevante conclusies getrokken worden.

- In het rapport wordt meermaals gesproken over *'een aantal'* watermaatschappijen bij de rapportering van de resultaten. De WaterRegulator vraagt om in toekomstige rapportering van procesbenchmark te specificeren over hoeveel watermaatschappijen er concreet gesproken wordt en deze ook te duiden.
- In het rapport staat *'de bedrijven hebben moeite om de bedrijfsdoelstellingen te benoemen en uiteindelijk door te vertalen naar afzonderlijke KPI's'*. De WaterRegulator stelt zich hierbij de vraag of er vanuit de drinkwaterbedrijven vraag is om bedrijfsdoelstellingen op sectorniveau opgelegd te krijgen.
- In het maturiteitsmodel voor de benchmark wordt hetzelfde basis- en ambitieniveau vastgelegd voor elke watermaatschappij. De WaterRegulator merkt op dat er in de conclusie van het onderzoek gesteld wordt dat de noodzaak om een bepaald niveau te bereiken verschilt per watermaatschappij. Dit is tegenstrijdig. Als het ambitieniveau gelijk vooropgesteld wordt over de hele sector-wat de WaterRegulator wenst-, dan moet ook elke watermaatschappij daarnaar streven.

## 5 CONCLUSIE

Het doel van de procesbenchmarks is tweeledig: enerzijds wordt hiermee een kennisuitwisselingsplatform<sup>4</sup> gecreëerd tussen de watermaatschappijen dat aanzet tot het uitwisselen van goede praktijken en zo bijdraagt tot efficiëntieverbeteringen; anderzijds moet de benchmark bijdragen tot een verhoogde transparantie voor het bredere publiek.

De WaterRegulator is tevreden met de door de watermaatschappijen geleverde inspanningen voor de procesbenchmark debiteurenbeheer. Alle watermaatschappijen namen deel, het proces werd ten gronde geanalyseerd, KPI's werden gedefinieerd en maturiteitsniveaus werden vooropgesteld en gemeten.

De gehanteerde methode voor het uitvoeren van deze procesbenchmark is degelijk en kan hergebruikt worden bij volgende procesbenchmarks. Het maturiteitsmodel is een grote meerwaarde ten opzicht van de eerder door sector uitgevoerde benchmarks.

De WaterRegulator betreurt evenwel de eerder beknopte en anonieme rapportering. Het rapport dat via de website van AquaFlanders gepubliceerd wordt, zal trouwens nog bondiger zijn dan het aan de WaterRegulator bezorgde rapport. Dit komt de transparantie van het proces niet ten goede en geeft de watermaatschappijen geen externe stimulans om hun processen verder te optimaliseren. Het is ook niet duidelijk waarom de aan de WaterRegulator overgemaakte versie niet gepubliceerd kan worden, zelfs deze bevat immers geen gegevens per watermaatschappij.

---

<sup>4</sup> De vergelijking van het proces debiteurenbeheer tussen de verschillende watermaatschappijen werd gerealiseerd in zeer nauwe samenwerking met de mensen van de werkgroep 'Benchmark' binnen AquaFlanders. Er vonden een achttal werksessies plaats, verspreid over 5 maanden.



De volgende stap is dat elke watermaatschappij een actieplan opstelt om het proces debiteurenbeheer te optimaliseren. We verwijzen hiervoor naar artikel 3 §2 B van het protocol tussen de exploitanten van een openbaar waterdistributienetwerk, AquaFlanders en de Vlaamse Milieumaatschappij (VMM, 2011):

*... Jaarlijks wordt er op basis van de resultaten van de in het voorgaande jaar uitgevoerde procesbenchmark(s) door elke exploitant afzonderlijk een actieplan opgesteld waarin de voor de eigen maatschappij getrokken conclusies en de op basis daarvan opgemaakte verbeteringsacties voorgesteld worden. De exploitanten stellen jaarlijks hun actieplan ter kennisgeving ter beschikking van de WaterRegulator. Samen met het actieplan maken de exploitanten ook een voortgangsrapport ter kennisgeving over. In dit voortgangsrapport wordt de implementatie van de actieplan(nen) van de voorgaande jaren meegedeeld. ...*

Het rapport reikt alvast een referentiebasis en enkele handvaten aan voor de uitwerking van het actieplan.

Op korte termijn zal de WaterRegulator samenzitten met de watermaatschappijen om afspraken te maken met betrekking tot de uitwerking van de actieplannen.



