



AquaFlanders

**Procesbenchmark bij de Vlaamse
drinkwaterbedrijven**
Nieuwe Aftakkingen



December 2018

KPMG Global Asset Management Competence Center

kpmg.com/be





Woord vooraf

Beste lezer,

Voor u ligt een vierde rapport in een reeks, die verschillende bedrijfsprocessen van de drinkwatersector in een procesbenchmark analyseert. Aan de hand van deze analyse zullen vervolgens aanbevelingen worden geformuleerd om de betreffende processen te optimaliseren en te verbeteren. Vervolgens wordt het mogelijk voor de individuele drinkwaterbedrijven om op basis van deze aanbevelingen verbetertrajecten uit te tekenen, waarbij de WaterRegulator de actieplannen ter kennisgeving kan opvragen. Het is echter aan de watermaatschappijen om de voortgang van de verbetertrajecten op te volgen.

Deze opdracht vindt haar oorsprong bij de WaterRegulator, die als focus heeft:

- Het verhogen van de transparantie in de Vlaamse drinkwatersector;
- Het vergelijken van prestaties en de efficiëntie van de Vlaamse drinkwatermaatschappijen om aan te zetten tot efficiëntieverbetering;
- De uitvoering van studies en het verlenen van advies aan de Vlaamse Regering op basis van de resultaten ervan.

Onderliggend document kan worden gekaderd binnen deze objectieven van de WaterRegulator met betrekking tot prestatievergelijking en efficiëntieverhoging.

Het project rond 'Nieuwe aftakkingen' heeft heel wat bijkomende inspanning van de bedrijven gevraagd, maar na afloop kan men toch stellen dat de sector reeds ruime aandacht besteed aan de uitvoering van het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Anderzijds heeft onderliggende proces benchmark ook een aantal domeinen geïdentificeerd waar verbetering mogelijk is.

Hiermee is gebleken dat de analyse van dit proces meer dan zinvol was. Het is nu aan de bedrijven om individuele verbetertrajecten op te stellen. Ik wens hen daar alle succes bij.

Mieke Van Hootehem, Voorzitter AquaFlanders

Inhoud

Woord vooraf	3
1 Inleiding	7
2 Executive summary	9
3 Aanpak proces benchmark	13
4 Prestatie-indicatoren	15
4.1 Volume	17
4.1.1 % Nieuwe aftakkingen	17
4.1.2 Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met X-aantal spruitstukken/takken	18
4.1.3 % Nieuwe aftakkingen per diametercategorie	20
4.1.4 Aandeel gebruikte kanalen voor initiële aanvraag nieuwe aftakking	22
4.2 Doorlooptijd	22
4.2.1 Vervollediging aanvraag	23
4.2.2 Opmaak offerte	24
4.2.3 Uitvoering werken	25
4.3 Kost/Opbrengst	26
4.3.1 Factuurbedrag van een standaard aftakking	26
4.4 Kwaliteit	27
4.4.1 Noodzakelijke documenten voor aanvraag	27
4.4.2 Gehanteerde aanpak offerte/factuur per diametercategorie	28
4.4.3 Documenten na uitvoering werken	28
5 Maturiteitsmodel	31
5.1 Overzicht	32
5.1.1 Maturiteit per dimensie	32
5.2 Ontwerp & documentatie	35
5.2.1 Context & link met andere processen	36
5.2.2 Doel / business context & strategische alignering	37
5.2.3 Owership over het proces	38
5.2.4 Documentatie en beheer procesdocumentatie	38
5.2.5 Modelleren	39
5.2.6 Communicatie over het proces – naar wie?	39
5.2.7 Betrokkenheid van en communicatie met procesklant bij uitvoering	40
5.3 Procesverbetering	41
5.3.1 Review (analyse & zoektocht naar de problemen)	41
5.3.2 Aanpassing / team (wie is verantwoordelijk)	42
5.3.3 Communicatie over procesverbeteringen	43
5.3.4 Resources (uitrol van de procesverbeteringen)	43
5.3.5 Improvement Project Management	44
5.3.6 Business case	45
5.3.7 Opvolging procesverbetering	45
5.3.8 Informatie om tot procesverbetering te komen	46
5.4 Metrieken	47
5.4.1 Definitie	47

5.4.2	Beheer	48	5.5.8	Skills & capabilities / verbetering / training	55
5.4.3	Gebruik	49	5.5.9	Procesgebaseerde HRM	56
5.5	Uitvoerders	49	5.6	IT ondersteuning	56
5.5.1	Planning (Korte termijn)	50	5.6.1	Operationele ondersteuning	56
5.5.2	Planning (Lange termijn)	51	5.7	Product en dienstverlening	57
5.5.3	Externe resources/materialen	52	5.7.1	Ontwikkeling dienstverlening	57
5.5.4	Kennis over het proces – wat	52	6	Algemene conclusies	61
5.5.5	Kennis over het proces – beheer	53	6.1	Prestatie-indicatoren	61
5.5.6	Evaluatie van eigen personeel	54	6.2	Maturiteitsmodel	62
5.5.7	Documentatie en gebruik lessons learned	54			

Figurenlijst

Figuur 1 - % Nieuwe aftakkingen op niveau van de drinkwatersector	17
Figuur 2 – % Nieuwe aftakkingen op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	17
Figuur 3 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met 1 spuitstuk/tak op niveau van de drinkwatersector	18
Figuur 4 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met 1 spuitstuk/tak op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	19
Figuur 5 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met 2 t.e.m. 4 spuitstukken/takken op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	19
Figuur 6 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met 5 t.e.m. 8 spuitstukken/takken op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	19
Figuur 7 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met meer dan 8 spuitstukken/takken op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	19
Figuur 8 – % Nieuwe aftakkingen van diametercategorie 1 op niveau van de drinkwatersector	20
Figuur 9 – % Nieuwe aftakkingen van diametercategorie 1 op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	21
Figuur 10 – % Nieuwe aftakkingen van diametercategorie 2 op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	21
Figuur 11 – % Nieuwe aftakkingen van diametercategorie 3 op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	21
Figuur 12 – % Initiële aanvragen ontvangen via online webformulier op niveau van de watersector	22
Figuur 13 – Doorlooptijd vervollediging aanvraag (mediaan) op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	23
Figuur 14 – Doorlooptijd opmaak offerte (mediaan) op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	24
Figuur 15 – Doorlooptijd uitvoering werken (mediaan) op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	25
Figuur 16 – Facuurbedrag van een standaard aftakking op niveau van de drinkwatersector	26
Figuur 17 – Facuurbedrag van een standaard aftakking op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen	27
Figuur 18 – Analyse van de maturiteit per dimensie	33
Figuur 19 – Overzicht procesmaturiteit per domein	34
Figuur 20 – Maturiteit ‘Ontwerp & documentatie’	35
Figuur 21 – Maturiteit ‘Procesverbetering’	41
Figuur 22 – Maturiteit ‘Metrieken’	47
Figuur 23 – Maturiteit ‘Uitvoerders’	50
Figuur 24 – Maturiteit ‘IT ondersteuning’	56
Figuur 25 – Maturiteit ‘Product en dienstverlening’	57



1. Inleiding

KPMG werd door AquaFlanders gevraagd om een benchmark uit te voeren voor de volgende **twee geselecteerde processen/thema's** binnen de drinkwatersector:

- Het proces voor nieuwe aftakkingen;
- Het proces van asset management;

In een voorgaande procesbenchmark werden reeds volgende drie geselecteerde processen/thema's behandeld binnen de drinkwatersector:

- Het proces van debiteurenbeheer;
- De analyse en opvolging van niet in rekening gebracht water;
- De klachtenbehandelingsprocedure.

Op basis van de ervaring van de dienstverlener, de resultaten van eerder uitgevoerde onderzoeken en beschikbare gegevens uit de internationale literatuur, werd gevraagd om deze processen binnen de drinkwaterbedrijven van nabij te analyseren en te vergelijken aan de hand van een procesbenchmark. Op basis van deze analyses worden vervolgens aanbevelingen geformuleerd om de betreffende processen te optimaliseren en te verbeteren.

Concreet omvat onze dienstverlening zowel het analyseren van de betreffende processen, het formuleren, in samenspraak met AquaFlanders, van relevante prestatie-indicatoren, het verzamelen van de nodige data, alsook het rapporteren van de resultaten, het beoordelen van de maturiteit inzake het proces en het formuleren van aanbevelingen **op het niveau van de drinkwatersector** met betrekking tot deze processen.

Om deze procesvergelijking mogelijk te maken, werd er geopteerd voor de combinatie van een kwantitatieve procesanalyse, waarbij de focus wordt gelegd op kwantitatieve procesindicatoren, met een eerder kwalitatieve procesanalyse, waarbij de maturiteit van de processen eerder kwalitatief zal worden beoordeeld. Verderop in dit rapport komen we hier uitgebreider op terug. De geselecteerde processen worden dus zowel aan een kwantitatieve analyse onderworpen, als aan een meer kwalitatieve benchmark om de maturiteit van de processen te beoordelen. Dit wordt gerealiseerd aan de hand van een referentieproces dat voor de Vlaamse drinkwatersector werd opgesteld.

De opdracht werd uitgevoerd met de werkgroep 'Benchmark' van AquaFlanders, waarin elke Vlaamse drinkwatermaatschappij vertegenwoordigd wordt door een afgevaardigde, die beschikt over voldoende kennis en expertisen rond het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Ook de WaterRegulator was in de werkgroep 'Benchmark' vertegenwoordigd.

Voorliggend rapport vormt aldus het **finale rapport van het proces 'Nieuwe aftakkingen'**. Het is tot stand gekomen na het doorlopen van de drie verschillende fases die voor elk geselecteerd proces werden gedefinieerd. Deze fases zijn de studiefase, de registratiefase en de rapporteringfase. Het rapport beschrijft kort de verschillende werkzaamheden die in samenwerking met de werkgroep 'Benchmark' werden uitgevoerd voor het proces 'Nieuwe aftakkingen', gevolgd door een uitgebreide presentatie van de conclusies en aanbevelingen.



2. Executive summary

De procesbenchmark kadert in een prestatie- en efficiëntievergelijking zoals opgenomen als opdracht van de WaterRegulator om tot een verhoogde transparantie binnen de watersector en een verbeterde bedrijfsvoering bij de drinkwatermaatschappijen (AGSO Knokke-Heist, De Watergroep, Farys, I.W.V.A., Pidpa, Vivaqua en Water-link) te komen. De te benchmarken processen werden reeds in het meerjarenplan van 2013 – 2018 opgenomen, waarbij in eerste instantie drie processen werden geselecteerd, gevolgd door twee processen in een tweede fase, waarvan het proces 'Nieuwe aftakkingen' het vierde is waarvoor een procesbenchmark werd uitgevoerd.

Het doel van de onderliggende oefening betreft de vergelijking van het proces 'Nieuwe aftakkingen' tussen de Vlaamse drinkwatermaatschappijen. Ze werd uitgevoerd door de werkgroep benchmark van AquaFlanders, waarin alle drinkwatermaatschappijen vertegenwoordigd zijn en opgevolgd wordt door de WaterRegulator. Deze procesbenchmark omvat twee luiken: enerzijds een kwantitatieve analyse op basis van prestatie-indicatoren en anderzijds een inschatting van de procesmaturiteit op basis van een voor de watersector ontwikkeld 'Aqua BPMM' maturiteitsmodel.

Op basis van de geïdentificeerde prestatie-indicatoren voor het proces 'Nieuwe aftakkingen', kan de algemene performantie van de verschillende drinkwatermaatschappijen onderling worden vergeleken. De opgestelde prestatie-indicatoren meten verschillende aspecten van het proces waarbij de resultaten van alle indicatoren een globaal beeld geven en elke prestatie-indicator individueel meer informatie verschaft ter identificatie van aandachtspunten tot verbetering.

Het "Aqua BPMM" maturiteitsraamwerk werd door KPMG in samenwerking met Prof. Dr. De Backer ontwikkeld om een kwalitatieve inschatting te kunnen maken van de maturiteit van processen binnen de drinkwatersector. Op die manier wordt er gepeild naar de vaardigheden van de verschillende maatschappijen met betrekking tot de uitvoering van het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Op basis hiervan hebben we voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' gepeild naar de domeinen van ontwerp en documentatie, procesverbetering, metriecken, uitvoerders, IT ondersteuning en ontwikkeling dienstverlening.

Wat betreft het proces 'Nieuwe aftakkingen', zijn de voornaamste bevindingen en aanbevelingen op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector samengevat in onderstaande paragrafen. Merk echter op dat deze conclusies niet eenduidig kunnen worden overgenomen voor de individuele watermaatschappijen, mede omdat het bedrijfsprofiel en de bedrijfsdoelstellingen van drinkwatermaatschappijen onderling sterk kunnen verschillen. Zo is bijvoorbeeld de frequentie waarmee dit proces wordt aangesproken zeer verschillend per bedrijf. Zo zijn er bedrijven die slechts een beperkt aantal aftakkingen dienen te verwerken op een jaar. Dit gegeven dient ook door de lezer te worden meegenomen bij de interpretatie van de resultaten en aanbevelingen in dit rapport.

Prestatie-indicatoren

In eerste instantie dient te worden opgemerkt dat dit de eerste maal is dat de Vlaamse waterbedrijven de geselecteerde prestatie-indicatoren voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' berekenden, waardoor het niet steeds mogelijk was voor alle drinkwatermaatschappijen de gevraagde data op te leveren. In bepaalde gevallen dienen bovendien aanpassingen te gebeuren aan de IT-onderbouw. Indien dergelijke aanpassingen niet haalbaar waren, dienden de drinkwaterbedrijven te bekijken of voor de huidige benchmark manuele berekeningen mogelijk waren. In bepaalde gevallen boden manuele berekeningen geen oplossing, waardoor een aantal gegevens van enkele bedrijven niet werden aangeleverd voor deze benchmark. Voor de berekening van de verschillende prestatie-indicatoren, werden de gegevens voor het kalenderjaar 2017 verzameld.

Om het proces 'Nieuwe aftakkingen' op een kwantitatieve wijze onderling tussen de zeven drinkwatermaatschappijen te vergelijken, werden vier verschillende groepen van prestatie-indicatoren bepaald en berekend: volume-indicatoren, indicatoren met betrekking tot doorlooptijd, een indicator die opbrengsten (factuurbedrag) vergelijkt en kwalitatieve indicatoren.

De volume-indicatoren schetsen het kader en de context per drinkwaterbedrijf. Het aanleggen van nieuwe aftakkingen is een activiteit die de drinkwatersector niet zelf in handen heeft, daar de vraag naar een nieuwe aftakkingen gedreven wordt door de klant. Bijgevolg is het niet onlogisch dat de behaalde resultaten van elkaar verschillen. Het plaatsen van een nieuwe aftakking gebeurt in de meeste gevallen met 1 spuitstuk/tak, terwijl meer dan 8 spuitstukken/takken eerder uitzonderlijk is. Bovendien worden tevens in de meeste gevallen nieuwe aftakkingen geplaatst met een diameter kleiner dan of gelijk aan 40 millimeter. Doorgaans worden dergelijke aftakkingen gebruikt voor gewone huishoudelijke aansluitingen. Als gevolg van de steeds meer toenemende digitalisatie, gebeurt een aanvraag veelal door middel van een online webformulier.

De indicatoren met betrekking tot doorlooptijd peilen naar de volledige doorlooptijd vanaf de ontvangst van een aanvraag voor een nieuwe aftakking tot en met het beëindigen van de werken aan een nieuwe aftakking. Veelal bedraagt de doorlooptijd voor het vervolledigen van een aanvraag ongeveer één dag, terwijl de doorlooptijd voor het opmaken van een offerte varieert bij van 2 tot en met 19 werkdagen. In het Algemeen WaterVerkoopReglement (AWVR) werd reeds een richtlijn opgenomen die stelt dat de prijsofferte gratis moet worden opgesteld en bezorgd aan de klant binnen drie weken vanaf de datum van de aanvraag, waardoor sommige drinkwatermaatschappijen niet aan deze richtlijn voldoen.

Met betrekking tot de operationele uitvoering van een aftakking, gebeurt dit in de meeste gevallen binnen de 17 dagen met slechts kleine onderlinge verschillen tussen de drinkwatermaatschappijen. Het AWVR bevat hierover geen richtlijnen. Merk bovendien op dat de uitvoering vaak dient in te passen in de planning van de klant zelf.

Wanneer we de opbrengsten (i.c. de aan de klant gefactureerde tussenkomsten) vergelijken voor een standaard type aftakking, stellen we vast dat het factuurbedrag gemiddeld 1.026,25 euro bedraagt.

Tot slot, in het kader van klantgerichtheid, geldt op watersectorniveau de aanbeveling om de totale doorlooptijd om een nieuwe aftakking aan te vragen zo kort mogelijk te houden, minimaal binnen de voorgeschreven termijnen in het AWVR.

Procesmaturiteit

Op basis van het maturiteitsmodel, kunnen we globaal gesproken, rekening houdend met de sectorscores en de door de watersector gestelde ambitieniveaus, stellen dat er nog steeds verbetermogelijkheden liggen binnen verschillende procesdomeinen. Wanneer we kijken naar de behaalde maturiteitscores, merken we aanzienlijke verschillen op tussen de bedrijven onderling. Voor meerdere dimensies loopt dit verschil op tot zelfs 3 tot 4 niveaus, wat in vergelijking met voorgaande benchmarks van andere processen gelijkaardig is. Hierbij is het essentieel te vermelden dat de noodzaak om een bepaald ambitieniveau te behalen, verschillend kan zijn van bedrijf tot bedrijf. Factoren zoals de grootte van het drinkwaterbedrijf, het aandeel van het proces, economische omstandigheden, demografische omgeving en de gehanteerde bedrijfspolitiek, zijn hier immers bepalend voor.

Op het niveau van de zes domeinen, blijkt de watersector relatief gezien de beste score te behalen op 'IT-ondersteuning', terwijl het domein 'Product en dienstverlening' de minste score behaalt. De scores voor de overige domeinen liggen sterk in elkaars buurt. Enkel voor de domeinen 'Uitvoerders' en 'IT ondersteuning' voldoen de gemiddelde scores aan het vooropgestelde minimale niveau. Dit wijst er op dat voor alle andere domeinen rond het proces 'Nieuwe aftakkingen' nog aanzienlijke ruimte is voor verbetering, meer specifiek voor het domein 'Metrieken' is de kloof tamelijk groot.

De belangrijkste aanbeveling over ontwerp en documentatie, betreft de strategische alignering tussen de doelstellingen gesteld aan het proces 'Nieuwe aftakkingen' en de overkoepelende organisatie doelstellingen. Wat procesverbetering betreft, blijkt dat de meeste bedrijven wel rond het proces en mogelijke verbeteringen nadenken, maar dat dit op dit moment nog niet steeds systematisch gebeurt. Op het vlak van metrieken, stellen we vast dat de meeste bedrijven wel reeds een aantal indicatoren gebruiken om verschillende processen op te volgen, echter wat betreft het proces 'Nieuwe aftakkingen' stellen we vast dat deze vooral gericht zijn op het rapporteren van context KPI's. Procesuitvoerders hebben over het algemeen duidelijk overzicht van de werkinstructies, maar minder zicht op bijvoorbeeld procesrisico's, wetgevende aspecten, KPI's of de link met andere processen/afdelingen. Een aanbeveling betreft het communiceren en toelichten van procedures en werkinstructies op gemeenschappelijke voorstellingen, waarbij herhaling plaats vindt indien nodig.

Vervolgtraject

Het doel van deze benchmarkoefening is om de drinkwatermaatschappijen te stimuleren hun processen te evalueren en verbeteren. Naar aanleiding van de resultaten van deze eerste oefening, dienen er door de drinkwatermaatschappijen actieplannen opgemaakt en geïmplementeerd te worden.

Hierbij dient rekening gehouden te worden met individuele resultaten en het specifieke bedrijfsprofiel, actieplannen dienen immers op bedrijfsniveau te worden bepaald.



3. Aanpak proces benchmark

Belangrijk doorheen de gehanteerde aanpak, is het onderscheid tussen de **kwantitatieve analyse**, waarbij de performantie van het proces wordt geanalyseerd aan de hand van gedefinieerde prestatie-indicatoren, en de **kwalitatieve analyse**, waarbij op een meer kwalitatieve manier naar het proces wordt gekeken. In beide gevallen was het uitgangspunt een generiek **referentieproces** voor de sector, door KPMG in samenwerking met de werkgroep 'Benchmark' opgesteld.

Het proces 'Nieuwe aftakkingen' gaat van start bij de aanvraag voor een nieuwe aftakking en eindigt ten slotte wanneer de nieuwe aftakking in dienst wordt genomen, waarbij het proces wordt opgesplitst in vier deelprocessen die op hun beurt verder kunnen worden opgedeeld in enkele sub-processen:

- Deelproces 'Administratieve verwerking van de aanvraag'
- Deelproces 'Uitvoering werken'
- Deelproces 'Keuring van de binnen installatie'
- Deelproces 'Indienstname van de aftakking'

Het proces in scope van deze benchmark gaat met andere woorden vanaf 'de aanvraag van de klant' tot het moment dat er 'water aan de woning' kan worden gebracht. De deelprocessen van keuring en definitieve indienstname vallen buiten de scope van deze benchmark oefening. Verder is het tevens van belang om te vermelden dat de scope van de benchmark zich beperkt tot aanvragen voor nieuwe aftakkingen. Dit betekent dat wijzigingen aan bestaande aftakkingen buiten de scope van deze oefening vallen. Zowel huishoudens als niet-huishoudens/industrie worden meegenomen binnen de scope van deze benchmark.



4. Prestatie-indicatoren

Met de prestatie-indicatoren beogen we het proces 'Nieuwe aftakkingen' op een **kwantitatieve wijze** te kunnen benchmarken. De indicatoren werden gedefinieerd om de prestaties van de verschillende drinkwaterbedrijven te kunnen beoordelen en vergelijken om vervolgens **aandachtspunten ter verbetering** van het proces te identificeren. Deze kwantitatieve analyse dient complementair beschouwd te worden aan het maturiteitsmodel, dat in volgend hoofdstuk zal worden toegelicht en een meer kwalitatieve benadering inhoudt.

Voor elk van de gedefinieerde prestatie-indicatoren werd nagegaan of ze al dan niet relevant waren aan de hand van drie verschillende niveaus, zijnde high, medium en low. Uitsluitend zullen de 'High' en 'Medium' prestatie-indicatoren verder in dit rapport worden opgenomen en besproken. In totaal betreft het een twaalfstal prestatie-indicatoren. Hierbij werd ervoor geopteerd om deze indicatoren per dimensie ('Volume', 'Doorlooptijd', 'Kost/Opbrengst' en 'Kwaliteit') te bespreken.

Voor elk van de prestatie-indicatoren worden een aantal kengetallen bepaald (maximum, minimum, gemiddelde) zodat het mogelijk wordt om de resultaten op sectorniveau te interpreteren. Wat betreft de 'Volume-indicatoren' worden deze steeds in relatieve waarden gerapporteerd en niet in absolute waarde. Op die manier trachten we rekening te houden met de significante verschillen in grootte tussen de Vlaamse watermaatschappijen.

Aangezien dit de eerste maal is dat de Vlaamse waterbedrijven de geselecteerde prestatie-indicatoren voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' berekenden, konden een **aantal 'Key' indicatoren niet voor alle drinkwaterbedrijven (volledig) berekend worden**. Dit geldt ook voor de berekening van de 'Medium' indicatoren. Voor het aanleveren van deze gegevens door de drinkwaterbedrijven, dienden namelijk in bepaalde gevallen aanpassingen te gebeuren aan de ICT-onderbouw.

Indien dergelijke aanpassingen gedurende de registratiefase niet meer haalbaar waren, dienden de drinkwaterbedrijven te bekijken of voor de huidige benchmark manuele berekeningen mogelijk waren. In bepaalde gevallen boden manuele berekeningen geen oplossing, waardoor een aantal gegevens van enkele bedrijven niet werden aangeleverd voor deze benchmark.

Voorwaarde is echter wel dat de drinkwaterbedrijven deze onvolledigheden moeten wegwerken wanneer de benchmark opnieuw door AquaFlanders zal worden uitgevoerd en wanneer ook over de 'Medium' indicatoren moeten worden gerapporteerd.

Voor de berekening van de verschillende prestatie-indicatoren, werden de gegevens voor het kalenderjaar 2017 verzameld.

De bevindingen met betrekking tot de prestatie-indicatoren worden hieronder verder beschreven. Per dimensie komen steeds de weerhouden indicatoren aan bod, met telkens een korte beschrijving en een **grafische weergave van de resultaten**.

Hierbij worden verschillende grafieken weergegeven:

- **Geaggregeerde grafieken**, waarbij per prestatie-indicator een gemiddelde, minimum en maximum waarde wordt weergegeven. Hierdoor wordt een eerste inzicht verkregen in het resultaat van de Vlaamse drinkwatersector met betrekking tot de desbetreffende prestatie-indicator;
- **Gedetailleerde grafieken**, waarbij alle individuele resultaten van de bedrijven, tegen elkaar worden afgezet.

De verschillende prestatie-indicatoren werden opgesteld op basis van het door de werkgroep 'Benchmark' uitgetekende referentieproces. Wat de tijdsdimensie betreft, zullen de gegevens worden verzameld over een periode van een volledig jaar, om zo periodieke schommelingen, seizoen effecten, etc. zoveel mogelijk uit te vlakken. Concreet zal het de periode van **01/01/2017 tot en met 31/12/2017** betreffen.

Dit alles resulteerde in volgende lijst van **12 prestatie-indicatoren** verdeeld over vier verschillende domeinen en met indicatie of het een 'high' (H), dan wel 'medium' (M) indicator betreft:

Volume

- % Nieuwe aftakkingen (H);
- Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met X-aantal spruitstukken/takken (X = 1 (gr. 1), 2 t.e.m. 4 (gr. 2), 5 t.e.m. 8 (gr. 3) of meer dan 8 (gr. 4)) (H);
- % Nieuwe aftakkingen per diametercategorie (H);
- Aandeel gebruikte kanalen voor initiële aanvraag nieuwe aftakking (M).

Doorlooptijd

- Doorlooptijd vervollediging aanvraag (H);
- Doorlooptijd opmaak offerte (H);
- Doorlooptijd uitvoering werken (H);
- Doorlooptijd tot definitief wegherstel (M).

Kost/Opbrengst

- Factuurbedrag van een standaard aftakking (H).

Kwalitatieve indicatoren

- Noodzakelijke documenten voor aanvraag (H);
- Gehanteerde aanpak offerte/factuur (forfaitair versus gedetailleerde kostprijs per type aftakking) (H);
- Door drinkwatermaatschappij opgestelde en verstuurd documenten na uitvoering werken nieuwe aftakking (H).

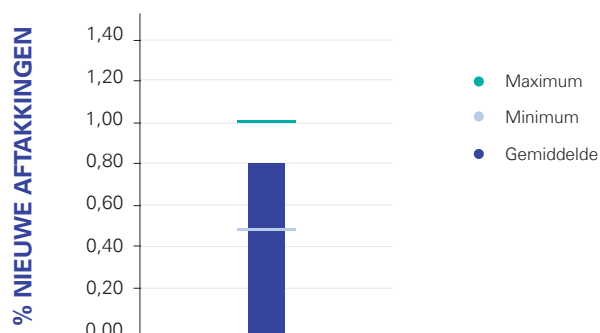
De 'high' prestatie-indicatoren zijn de indicatoren die we als 'zeer relevant' zullen beschouwen en worden bijgevolg opgenomen in dit rapport. De 'medium' indicatoren zijn prestatie-indicatoren die door de drinkwatermaatschappijen nuttig worden bevonden, maar waarvoor het momenteel niet mogelijk is om data aan te leveren met de vereiste kwaliteit. Deze komen in aanmerking om in de toekomst te worden opgenomen in de benchmark.

4.1 Volume

Volume-indicatoren trachten een inschatting te maken van de omvang van de deelnemende drinkwaterbedrijven. Deze **indicatoren zijn niet** zozeer **sturend**, dan **wel** om het kader en de **context per drinkwaterbedrijf** te kunnen **schetsen**. Om ook een kwalitatieve invulling te geven aan bovenstaande volume-indicatoren werd tevens gepeild naar het aantal gebruikte aanvraagkanalen, door de klant, om een nieuwe aftakking uit te voeren.

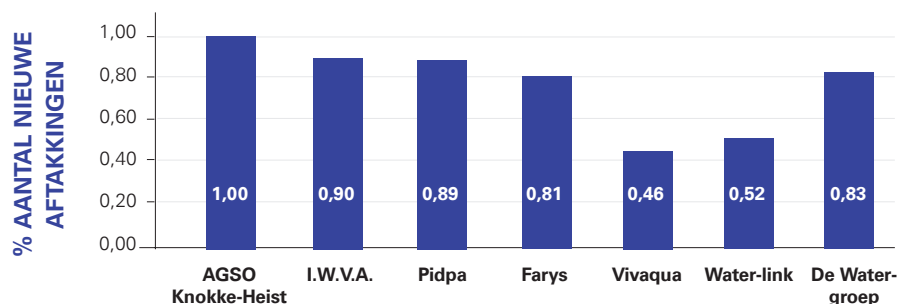
4.1.1 % Nieuwe aftakkingen

Deze key prestatie-indicator tracht na te gaan welk **percentage aan nieuwe aftakkingen** door een drinkwatermaatschappij werd geplaatst, relatief ten opzichte van het gecumuleerd totaal aantal in dienst zijnde aftakkingen, **gedurende één jaar**. Het plaatsen van een nieuwe aftakking is afgerond zodra de eerste watermeter werd geplaatst.



Figuur 1 – % Nieuwe aftakkingen op niveau van de drinkwatersector

Gemiddeld gezien legt de Vlaamse drinkwatersector **0,77% nieuwe aftakkingen** aan ten opzichte van het totaal aantal in dienst zijnde aftakkingen, **gedurende één jaar**. Het aanleggen van nieuwe aftakkingen is een activiteit die de drinkwatersector niet zelf in handen heeft, daar de **vraag naar een nieuwe aftakkingen gedreven wordt door de klant**. Het is bijgevolg niet onlogisch dat het minimum en maximum sterk uit elkaar liggen ten opzichte van het gemiddelde. In deze benchmark werden de vervangingen van bestaande aftakkingen immers niet in rekening gebracht. Dit wordt tevens geïllustreerd in onderstaande figuur, waarbij het % aan nieuwe aftakkingen op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen wordt weergegeven.



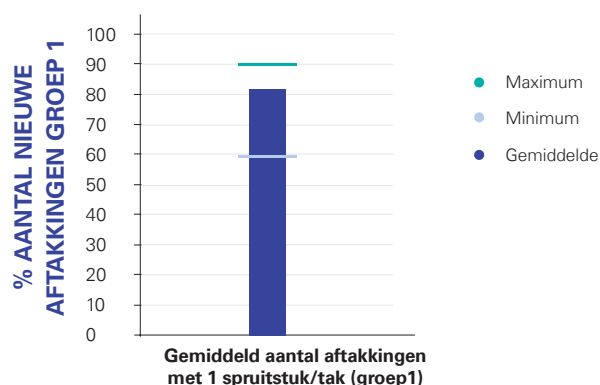
Figuur 2 – % Nieuwe aftakkingen op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen

4.1.2 Ontvankelijk- en gegrondheid

Gegeven het aantal nieuwe aftakkingen geplaatst gedurende één jaar, tracht deze KPI na te gaan hoeveel **nieuwe aftakkingen** er werden geplaatst **met X-aantal spuitstukken/takken**. Aangezien er mogelijks een behoorlijke tijd kan zitten tussen de installatie van de nieuwe aftakking en de plaatsing van watermeters, werd het gebruik van aantal spuitstukken/takken voorgesteld. Dit aantal is namelijk bekend op het moment dat een nieuwe aftakking geïnstalleerd werd. Afhankelijk van administratief of technisch niveau, spreekt men over spuitstukken, dan wel takken. Hierbij werd de parameter X opgesplitst in **vier verschillende groepen** als volgt:

- 1 spuitstuk/tak (Groep 1);
- 2 tot en met 4 spuitstukken/takken (Groep 2);
- 5 tot en met 8 spuitstukken/takken (Groep 3);
- Meer dan 8 spuitstukken/takken (Groep 4).

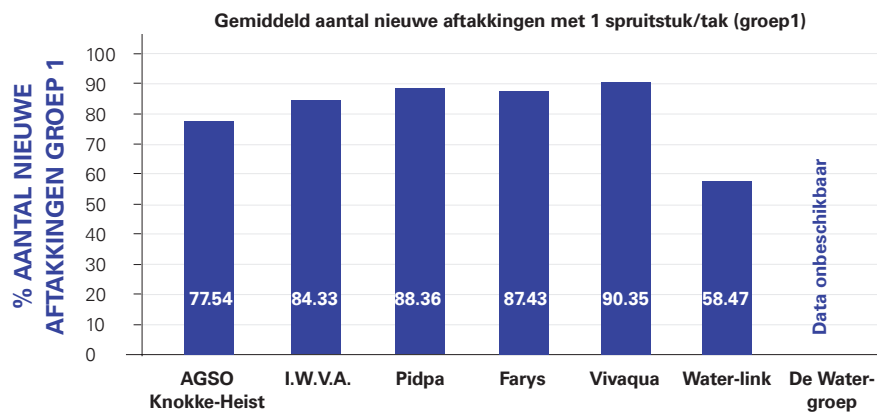
Het **plaatsen van een nieuwe aftakking** gebeurt in de **meeste gevallen met 1 spuitstuk/tak**, wat tevens afhankelijk is van de klantvraag. Dit blijkt uit onderstaande figuur, die aangeeft dat er ten opzichte van het totaal aantal nieuw geplaatste aftakkingen in één jaar, op niveau van de drinkwatersector, gemiddeld 81,07% nieuwe aftakkingen worden geplaatst met 1 spuitstuk/tak. Bovendien ligt het minimum en maximum zeer dicht bij het gemiddelde, waardoor we kunnen stellen dat er geen spreiding optreedt.



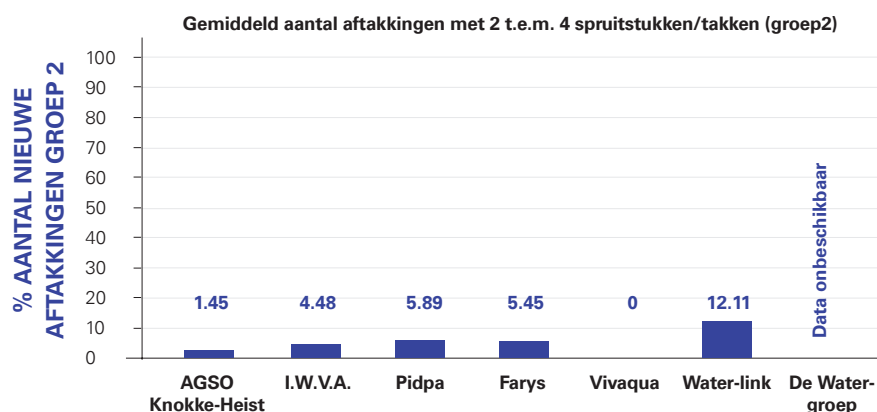
Figuur 3 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met 1 spuitstuk/tak op niveau van de drinkwatersector

Het feit dat de meeste nieuwe aftakkingen worden geplaatst met 1 spuitstuk/tak is ook duidelijk zichtbaar in de volgende figuren waarop de individuele drinkwatermaatschappijen worden weergegeven. Wat betreft de **resultaten met betrekking tot groep 2, 3 en 4** stellen we echter een beperkte spreiding vast. Dit is wederom niet onlogisch, daar het plaatsen van nieuwe aftakkingen met meerdere spuitstukken/takken sterk varieert per drinkwatermaatschappij daar dit afhankelijk is van de klantvraag, zoals reeds eerder vermeld.

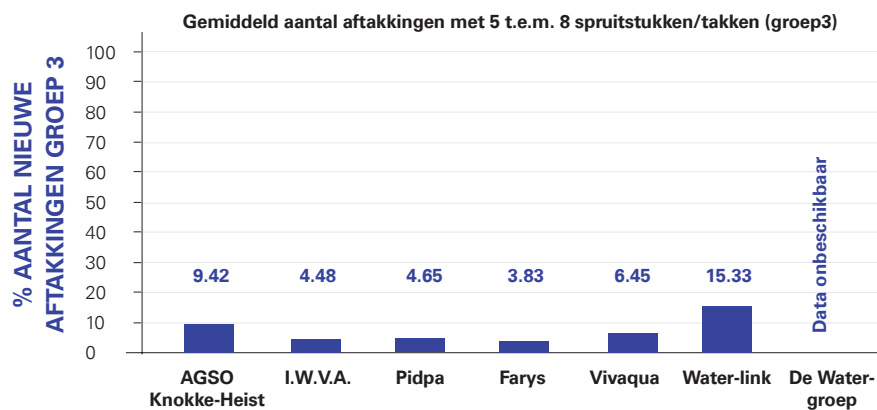
Voor 1 drinkwatermaatschappij werd geen data aangeleverd, daar het onmogelijk was de juiste gegevens uit het systeem te halen. Deze drinkwatermaatschappij werd bijgevolg niet in rekening gebracht bij het vergelijken van de resultaten.



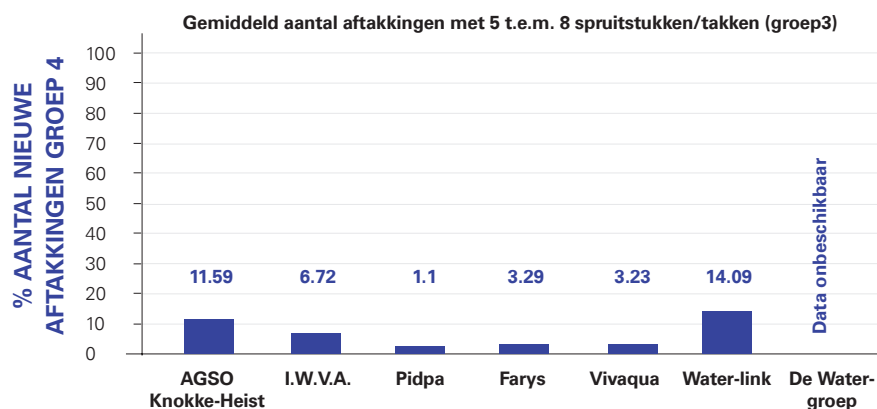
Figuur 4 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met 1 spuitstuk/tak op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen



Figuur 5 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met 2 t.e.m. 4 spuitstukken/takken op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen



Figuur 6 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met 5 t.e.m. 8 spuitstukken/takken op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen

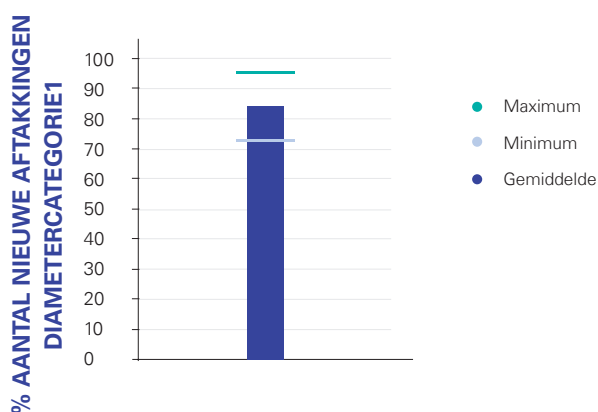


Figuur 7 – Gemiddeld aantal nieuwe aftakkingen met meer dan 8 spuitstukken/takken op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen

4.1.3 % Nieuwe aftakkingen per diametercategorie

Naast een opdeling van het aantal nieuwe aftakkingen volgens het aantal spuitstukken/takken, werd ook een opdeling gemaakt per diametercategorie, waarbij de diameter niet verwijst naar de diameter van de watermeter, dan wel naar deze van de aftakking zelf. Deze key prestatie-indicator gaat aldus na hoeveel nieuwe aftakkingen er werden geplaatst per diametercategorie, waarbij volgende opsplitsing werd gemaakt:

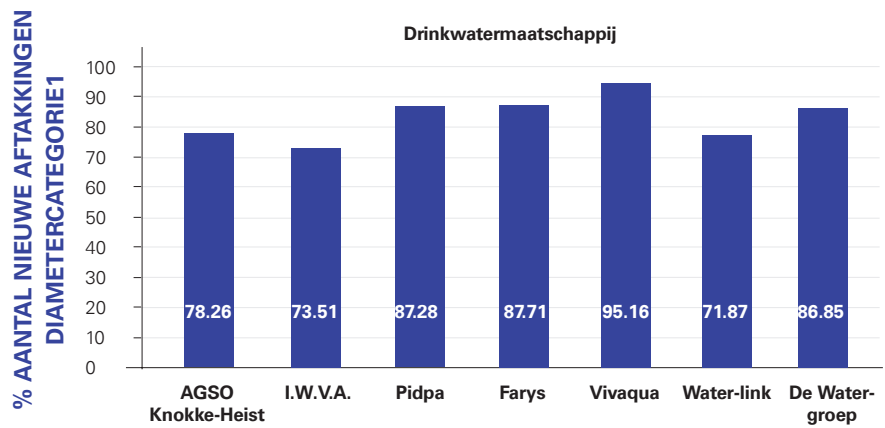
- ... \leq Ø40 (Categorie 1);
- Ø40 < ... \leq Ø63 (Categorie 2);
- Ø63 < ... (Categorie 3).



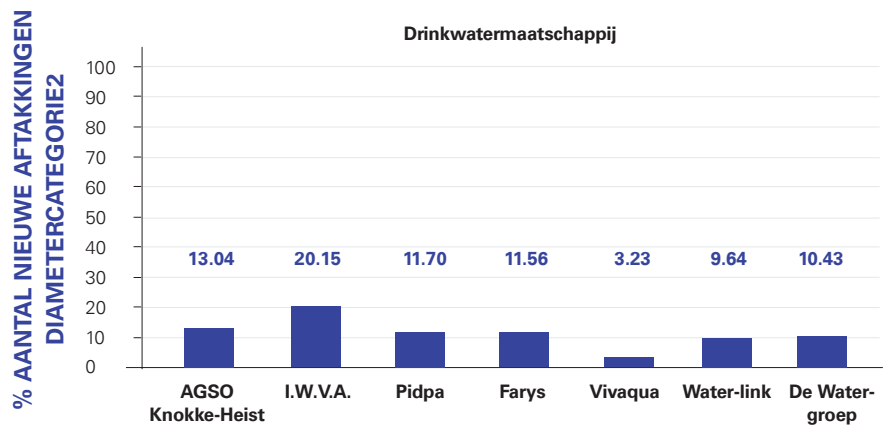
Figuur 8 – % Nieuwe aftakkingen van diametercategorie 1 op niveau van de drinkwatersector

Gelet op het feit dat bovenstaande figuur aangeeft dat er ten opzichte van het totaal aantal nieuw geplaatste aftakkingen in één jaar, op niveau van de drinkwatersector, gemiddeld 83,81% nieuwe aftakkingen worden geplaatst met een diameter kleiner dan of gelijk aan 40 millimeter, kan opnieuw worden besloten dat in de meeste gevallen nieuwe aftakkingen worden geplaatst met een diameter kleiner dan of gelijk aan 40 millimeter. Aftakkingen met een diameter kleiner dan of gelijk aan 40 millimeter worden doorgaans gebruikt voor gewone huishoudelijke aftakkingen. De meeste aanvragen voor een nieuwe aftakking is overigens afkomstig van individuele huishoudens. Wederom ligt het minimum en maximum zeer dicht bij het gemiddelde, waardoor we kunnen stellen dat er geen spreiding optreedt.

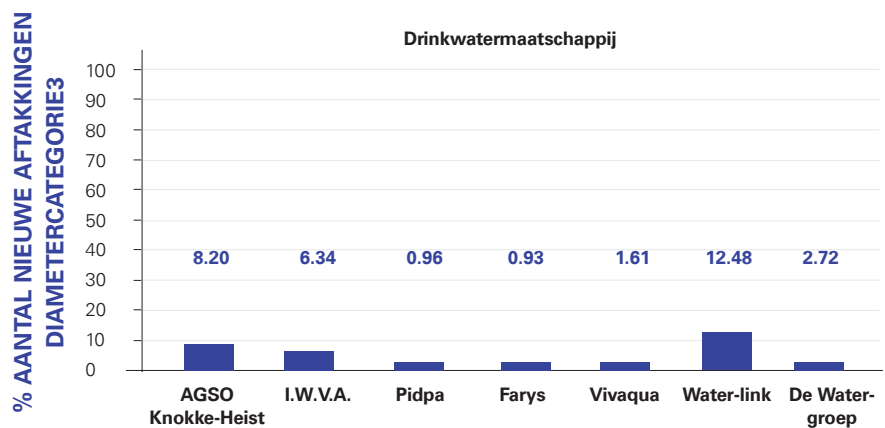
Onderstaande figuren geven het percentage aan nieuwe aftakkingen weer voor alle diametercategorieën op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen. Daar waar een diameter kleiner dan of gelijk aan 40 millimeter doorgaans wordt gebruikt voor huishoudelijke aftakkingen, wordt een diameter tussen 40 millimeter en 63 millimeter eerder gebruikt voor appartementen, terwijl een diameter groter dan 63 millimeter dan weer vaak wordt gebruikt voor industriële aftakkingen. Dit wordt tevens gevisualiseerd in onderstaande figuren, waarbij het aantal nieuwe aftakkingen van diametercategorie 2 en 3 eerder beperkt is ten opzichte van nieuwe aftakkingen uit diametercategorie 1.



Figuur 9 – % Nieuwe aftakkingen van diametercategorie 1 op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen



Figuur 10 – % Nieuwe aftakkingen van diametercategorie 2 op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen



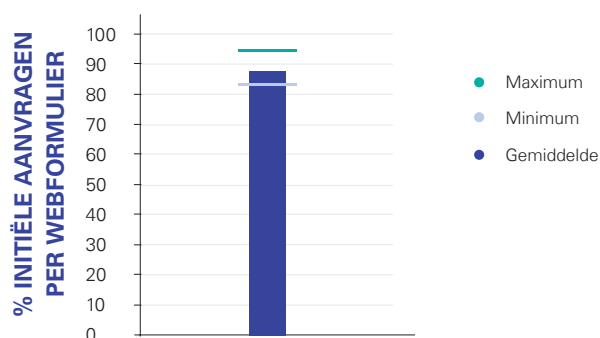
Figuur 11 – % Nieuwe aftakkingen van diametercategorie 3 op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen

4.1.4 Aandeel gebruikte kanalen voor initiële aanvraag nieuwe aftakking

De prestatie-indicator 'Aandeel gebruikte kanalen voor initiële aanvraag nieuwe aftakking' werd gemarkeerd als **'Medium' indicator**. Dit impliceert dat het gedurende deze benchmark oefening niet verplicht was voor de drinkwatermaatschappijen om data aan te leveren aangaande deze prestatie-indicator. Echter wanneer de benchmark opnieuw door AquaFlanders zal worden uitgevoerd, worden de drinkwatermaatschappijen verplicht om ook over de 'Medium' indicatoren te rapporteren. Hoewel deze prestatie-indicator tot op heden als 'Medium' werd gemarkeerd, kan deze indicator in de toekomst **relevante informatie aanleveren gerelateerd aan de klantenservice** ten einde de klantenadministratie bij te sturen.

Deze prestatie-indicator wordt relatief bekeken ten opzichte van het totaal aantal ontvangen initiële aanvragen voor nieuwe aftakkingen, ongeacht het kanaal waarlangs deze werden ontvangen, en gaat na wat het **totaal aantal ontvangen initiële aanvragen voor een nieuwe aftakking** betreft **per specifiek kanaal**: e-mail, post, online webformulier, telefoon, andere. Enkel de aanvragen waarvoor de **ontvangstdatum** van een aanvraag zich situeert **binnen de periode van het beschouwde jaar** worden **in rekening gebracht** voor deze prestatie-indicator.

Slechts door **twee drinkwatermaatschappijen** werd **data aangeleverd** aangaande deze prestatie-indicator, daar het onmogelijk was voor de andere drinkwatermaatschappijen om de juiste gegevens uit het systeem te halen. Omwille van de beperkte ontvangen data is het **niet wenselijk om de resultaten weer te geven op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen**. Uit de analyse van de (beperkte) ontvangen data is echter wel gebleken dat de **meeste aanvragen voor een nieuwe aftakking** steeds gebeuren **via een online webformulier**.



Figuur 12 – % Initiële aanvragen ontvangen via online webformulier op niveau van de watersector

4.2 Doorlooptijd

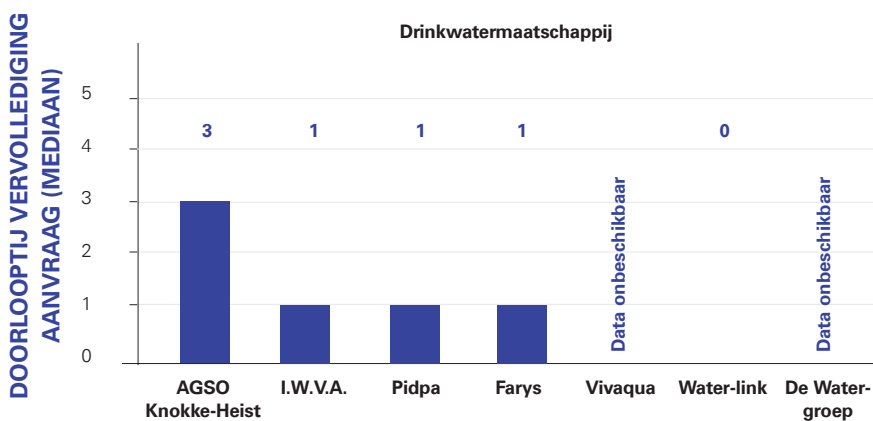
De indicatoren met betrekking tot doorlooptijd peilen naar de **volledige doorlooptijd vanaf de ontvangst van een aanvraag** voor een nieuwe aftakking **tot en met het beëindigen van de werken** aan een nieuwe aftakking. Tussen deze

twee tijdstippen, werden nog enkele **belangrijke milestones (vervollediging aanvraag, opmaak offerte, uitvoeren werken en definitief wegherstel)** gedefinieerd. Om de indicatoren met betrekking tot doorlooptijd te rapporteren werd gebruik gemaakt van **de mediaan**. Een beperkt aantal langdurige dossiers kunnen ervoor zorgen dat de andere data sterk wordt beïnvloed wanneer gebruik gemaakt wordt van een gemiddelde. In tegenstelling tot de volume-indicatoren, zijn de **indicatoren met betrekking tot doorlooptijd wel** indicatoren waarop de drinkwatermaatschappijen kunnen **sturen**.

4.2.1 Vervollediging aanvraag

De key prestatie-indicator 'Vervollediging aanvraag' berekent de mediaan van alle doorlooptijden, startend vanaf het ontvangst van een aanvraag voor een nieuwe aftakking tot het tijdstip wanneer de aanvraag als volledig wordt beschouwd. Alle aanvragen voor een nieuwe aftakking gedurende de periode van het beschouwde jaar worden in rekening gebracht, inclusief deze waarvoor de initiële aanvraag zich in het voorgaande jaar bevindt, op voorwaarde dat de vervolledigingsdatum in het beschouwde jaar ligt.

Niettegenstaande het feit dat deze prestatie-indicator werd gemarkeerd als 'High', werden door twee drinkwatermaatschappijen geen data aangeleverd, daar het niet mogelijk was voor hen de gevraagde data op te vragen in de systemen. Door gebruik te maken van de mediaan in plaats van het gemiddelde, richten de gevisualiseerde resultaten zich op de kleine aftakkingen, wat tevens het grootste aandeel vormt (zie ook eerdere KPI's). Bovendien zorgt het gebruik van de mediaan ervoor dat aanvragen waarvoor netuitbreiding noodzakelijk is (interne driver), alsook aanvragen die door nalatigheid van de klant een lange doorlooptijd kennen (externe driver), geen invloed uitoefenen op het gevisualiseerde resultaat.



Figuur 13 – Doorlooptijd vervollediging aanvraag (mediaan) op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen

De **doorlooptijd** voor het **vervolledigen van een aanvraag** bedraagt voor **één drinkwatermaatschappij drie dagen** en voor **drie drinkwatermaatschappijen slechts één dag**. In de meeste gevallen wordt voor een standaardaftakking de aanvraag en offerte op dezelfde dag afgewerkt. **Eén drinkwatermaatschappij** geeft

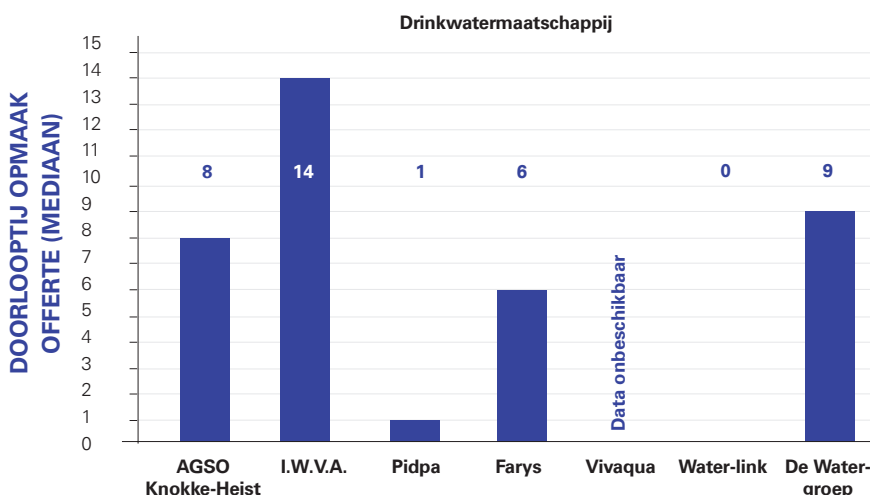
zelfs aan dat het vervolledigen van de aanvraag **nul dagen** duurt, daar de klant in het grootste deel van de gevallen zelf zijn offerte op de website creëert en bijgevolg de aanvraag dus desgevallend reeds volledig moet zijn. Indien we echter naar het gemiddelde zouden kijken van deze drinkwatermaatschappij bedraagt dit drie dagen, wat aangeeft dat er soms bijkomende werkzaamheden of inspanningen noodzakelijk zijn, weliswaar vormt dit de minderheid van de gevallen.

4.2.2 Opmaak offerte

Deze key prestatie-indicator berekent de **mediaan van alle doorlooptijden, startend vanaf de volledige aanvraag** voor een nieuwe aftakking **tot het tijdstip wanneer de offerte wordt uitgestuurd**. Alle aanvragen waarvoor een offerte werd uitgestuurd gedurende de periode van het beschouwde jaar worden in rekening gebracht, inclusief deze waarvoor de initiële aanvraag zich in het voorgaande jaar bevindt, op voorwaarde dat de vervolledigingsdatum in het beschouwde jaar ligt, ongeacht of deze al dan niet reeds betaald werden. Er dient echter te worden opgemerkt dat het opmaken van een offerte sterk verschilt bij aanvragen voor kleine en grote aftakkingen. Wederom wordt door gebruik te maken van de mediaan in plaats van het gemiddelde, de afwijkende resultaten ten gevolge van grote aftakkingen geëlimineerd in de analyse van de resultaten.

Met betrekking tot het **opmaken van een offerte** werd tevens een koninklijk besluit geformuleerd, dat is opgenomen in het **Algemeen WaterVerkoopReglement (AWVR): 'De prijsofferte wordt gratis voor de aanvrager opgesteld en bezorgd binnen drie weken vanaf de datum van de aanvraag. De offerte is twee maanden geldig vanaf de offertedatum.'**¹ Met andere woorden heeft een drinkwatermaatschappij 15 werkdagen de tijd om een prijsofferte te bezorgen aan de klant, zodra zijn aanvraag als volledig wordt beschouwd.

Niettegenstaande het feit dat deze prestatie-indicator werd gemarkeerd als 'High', werd opnieuw door één drinkwatermaatschappij geen data aangeleverd, daar het niet mogelijk was voor hen de gevraagde data op te vragen in de systemen.



Figuur 14 – Doorlooptijd opmaak offerte (mediaan) op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen

¹ Vlaamse Milieumaatschappij (2016), Algemeen Waterverkoopreglement.

De **doorlooptijd** voor het **opmaken** van een **offerte** **verschilt sterk bij de individuele drinkwatermaatschappijen**, gaande van 0 tot en met 14 werkdagen. Zoals reeds eerder aangehaald geeft de drinkwatermaatschappij, waar het opmaken van de offerte 0 dagen duurt, aan dat de klant in het grootste deel van de gevallen zelf zijn offerte op de website creëert en bijgevolg de aanvraag desgevallend reeds volledig moet zijn.

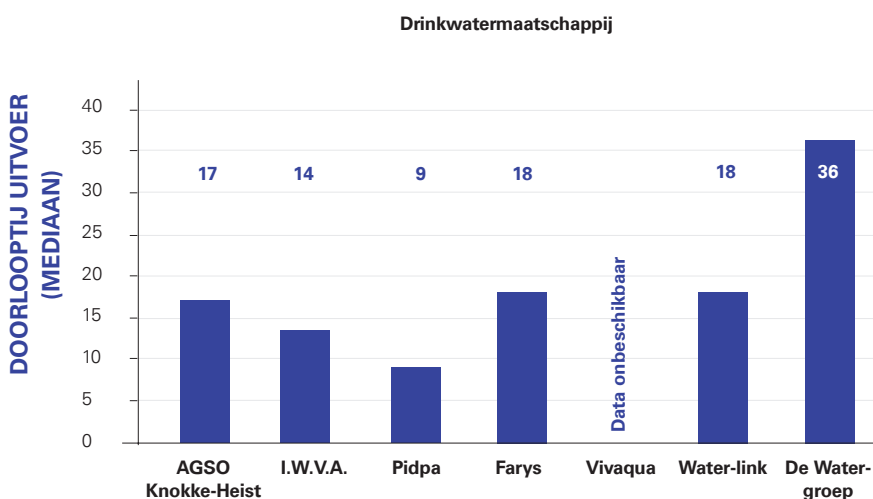
Indien we de resultaten van deze KPI in relatie brengen met het wettelijk kader in het AWVR, stellen we vast dat alle drinkwatermaatschappijen, waarvoor data beschikbaar is, voldoen aan het wettelijk kader en bijgevolg de offerte bezorgen binnen de drie weken vanaf datum aanvraag de offerte.

4.2.3 Uitvoering werken

De key prestatie-indicator 'Doorlooptijd uitvoering werken' berekent de **mediaan van alle doorlooptijden, startend vanaf de bevestiging door de klant** dat de werken van start kunnen gaan (technisch klaar voor uitvoering) **tot het tijdstip wanneer de werken aan een nieuwe aftakking werden beëindigd** (plaatsing eerste watermeter). Alle aftakkingen die in het beschouwde jaar werden beëindigd en waarvoor aldus een eerste watermeter werd geplaatst in het beschouwde worden in rekening gebracht, inclusief deze waarvoor de bevestiging van de klant zich in het voorgaande jaar bevindt, op voorwaarde dat de verwachte afwerking van de aftakking in het beschouwde jaar ligt.

Niettemin staande het feit dat deze prestatie-indicator werd gemarkeerd als 'High', werd opnieuw door één drinkwatermaatschappij geen data aangeleverd, daar het niet mogelijk was voor hen de gevraagde data op te vragen in de systemen.

Onderstaande figuur geeft de doorlooptijd weer van de individuele drinkwatermaatschappijen voor het uitvoeren van de werken. De **mediaan van de drinkwatersector betreft 17,50 werkdagen**, waarbij verschillende uitschieters op te merken zijn.



Figuur 15 – Doorlooptijd uitvoering werken (mediaan) op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen

4.3 Kost/Opbrengst

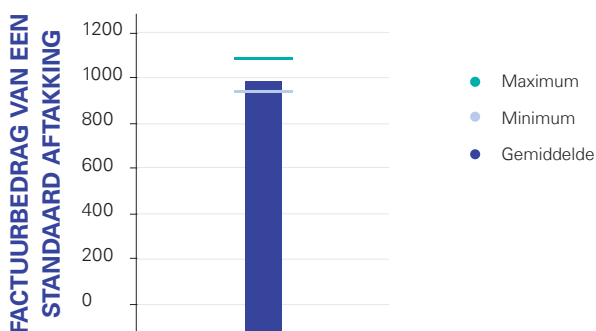
Het definiëren van **prestatie-indicatoren** met betrekking tot **kosten/opbrengsten** is voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' niet eenduidig vast te leggen.

Belangrijkste reden hiervoor is dat de **gehanteerde politiek en** daaruit volgende **kostenstructuur** voor de individuele drinkwatermaatschappijen zeer **verschillend** is (bv. eigen werken versus aannemers, verdeelsleutels indirecte kosten, al dan niet eigen materialen ...). Binnen deze benchmark werd er niet tot een consensus gekomen door de werkgroep betreffende het definiëren van indicatoren met betrekking tot kosten. Er werd aldus besloten om **geen indicatoren met betrekking tot kosten** op te nemen. Er werd echter **wel** een indicator weerhouden om de **opbrengsten (factuurbedrag)** te vergelijken.

4.3.1 Factuurbedrag van een standaard aftakking

De key prestatie-indicator 'Factuurbedrag van een standaard aftakking' brengt de **totaal aan de klant gefactureerde tussenkomst** in kaart voor de drinkwatersector en de individuele drinkwaterbedrijven, **exclusief BTW**. Hiervoor werd gekeken naar het factuurbedrag dat door de bedrijven wordt aangerekend voor een **standaard type aftakking** met volgende specificaties:

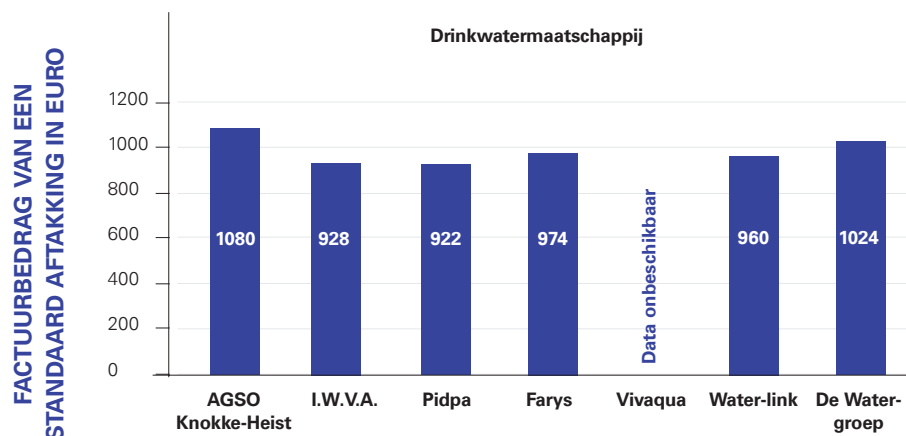
- Aftakking voor een eengezinswoning met een standaard watermeter Ø20;
- 10 meter lange PE leiding (in wachtbuis/energiebocht voorzien door de klant). Diameter PE leiding is afhankelijk van het drinkwaterbedrijf (Ø25 of Ø32);
- 1 mini binnen installatie;
- 2 m² verharding (betonstraatstenen);
- Leiding is gelegen aan de juiste straatkant.



Figuur 16 – Facuurbedrag van een standaard aftakking op niveau van de drinkwatersector

Gemiddeld gezien bedraagt het **factuurbedrag** voor een **standaard aftakking** in de Vlaamse drinkwatersector **978,31 euro**. In dit bedrag zitten de graafwerken en het plaatsen van een PVC-buis van de rooilijn tot aan de woning niet inbegrepen. Het minimum factuurbedrag voor een nieuwe aftakking bedraagt 922,42 euro, terwijl het maximum factuurbedrag 1080,00 bedraagt.

Onderstaande figuur geeft het factuurbedrag van een standaard aftakking weer op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen. De **spreiding** tussen de verschillende individuele drinkwatermaatschappijen is op de figuur **zeer beperkt** en bedraagt **in absolute waarde** een **verschil van 157,58 euro**.



Figuur 17 – Facuurbedrag van een standaard aftakking op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen

4.4 Kwaliteit

De **kwalitatieve indicatoren** omvatten een aantal indicatoren die niet werden berekend, dan wel een **oplijsting van een aantal kwalitatieve elementen** bevatten. Het doel van deze kwalitatieve indicatoren is het in kaart brengen van de kwalitatieve dienstverlening die verbonden is aan een nieuwe aftakking. Zo geven deze indicatoren een **kwalitatieve beschrijving** van ondermeer welke documenten noodzakelijk zijn om een offerte te kunnen opmaken, alsook van welke documenten door de drinkwaterbedrijven, na uitvoering werken, aan de klant worden bezorgd.

4.4.1 Noodzakelijke documenten voor aanvraag

De kwalitatieve prestatie-indicator 'Noodzakelijke documenten voor aanvraag' tracht een oplijsting te geven van de **documenten** die de drinkwatermaatschappijen opvragen bij de klant, **noodzakelijk voor het aanvragen van een nieuwe aftakking**. Dit betreffen tevens de documenten die ervoor zorgen dat een aanvraag als volledig kan worden beschouwd en de opmaak van een offerte kan worden gestart.

Het is vanzelfsprekend dat elke drinkwatermaatschappij vereist dat de klant een **aanvraagformulier** voor een nieuwe aftakking invult en ondertekent via een online webformulier of op papier. Sommige drinkwatermaatschappijen vragen tevens de klant een aanvraagformulier in te vullen om de aansluiting op het openbaar waterdistributienetwerk mogelijk te maken.

Naast het aanvraagformulier dient de klant ook steeds een **aantal plannen** te voorzien bij het aanvragen van een nieuwe aftakkingen. Bij de verschillende drinkwatermaatschappijen worden onder andere volgende plannen opgevraagd: **omgevingsplan** (inclusief omliggende straten), **(digitaal) grondplan** (inclusief aanduiding van gewenste locatie van de watermeter/energiebocht) en **inplantingsplan** (inclusief aanduiding van de rooilijn)

Sommige drinkwatermaatschappijen vereisen bovendien dat de klant moet beschikken over een officiële **adrestoekening** in geval van nieuwbouw, een **gemeentetest** (afhankelijk van de gemeente) of een **bouw- of verkavelingsvergunning**. **Additioneel** dienen **nuttige foto's** te worden aangeleverd aan de drinkwatermaatschappijen.

4.4.2 Gehanteerde aanpak offerte/factuur per diametercategorie

Deze prestatie-indicator geeft een indicatie van de **gehanteerde politiek met betrekking tot** de bepaling van de **prijs** die via een offerte/factuur aan de klant wordt aangerekend. Hierbij wordt een **onderscheid gemaakt tussen** een **forfaitaire kostprijs** en een **gedetailleerde kostprijs**. De gehanteerde politiek kan verschillen **per diametercategorie**. Onderstaande tabel geeft de gehanteerde politiek weer voor de individuele drinkwatermaatschappijen.

Diametercategorie	AGSO Knokke-Heist	I.W.V.A.	Pidpa	Farys	Vivaqua	Water-link	De Watergroep
≤ Ø40	Forfaitair	Forfaitair	Forfaitair	Forfaitair	Forfaitair	Forfaitair	Forfaitair
Ø40 < ...? ≤ Ø63	Gedetailleerd	Gedetailleerd	Gedetailleerd	Forfaitair	Gedetailleerd	Gedetailleerd	Gedetailleerd
Ø63 <	Gedetailleerd	Gedetailleerd	Gedetailleerd	Gedetailleerd	Gedetailleerd	Gedetailleerd	Gedetailleerd

Tabel 1 – Gehanteerde politiek per diametercategorie op niveau van de individuele drinkwatermaatschappijen

Zoals reeds vermeld wordt een aftakking met diameter groter dan 63 millimeter veelal gebruik voor industriële doeleinden. Bovenstaande tabel geeft aan dat alle drinkwatermaatschappijen gebruik maken van een **gedetailleerde kostprijs** voor aftakkingen met een **diameter groter dan 63 millimeter**. Ook wat betreft een **huishoudelijk aftakking (≤ Ø40)** is er consensus tussen de verschillende drinkwatermaatschappijen, namelijk het **gebruik van een forfaitaire kostprijs**. Het bepalen van de kostprijs voor een **appartement (Ø40 < ... ≤ Ø63)** gebeurt **bij zes van de acht drinkwatermaatschappijen gedetailleerd**, terwijl **twee drinkwatermaatschappijen** gebruik maken van een **forfaitaire kostprijs**.

4.4.3 Documenten na uitvoering werken

De laatste prestatie-indicator handelt over de **door de drinkwatermaatschappijen opgestelde en verstuurd documenten na uitvoering van werken** aan nieuwe aftakkingen met andere woorden na het plaatsen van de eerste watermeter.

Zodra de eerste watermeter werd geplaatst zal de klant steeds zijn **factuur** ontvangen voor de uitgevoerde werkzaamheden. Bij sommige drinkwatermaatschappijen dient de klant de factuur reeds voorafgaand de werkzaamheden te betalen. Naast een factuur versturen alle drinkwatermaatschappijen tevens een **welkomstbrief** met allerlei relevante informatie over onder andere de bevestiging van het contract, de bevestiging van de plaatsing van de watermeter, de identificatie van geplaatste tellers, de uitleg omtrent de keuring, ...

Er dient te worden opgemerkt dat er ook brochures worden uitgestuurd op het moment dat de offerte wordt uitgestuurd richting de klant. In deze brochures kan de klant informatie vinden over hoe ze de juiste voorbereidingen kunnen treffen alvorens de aftakking kan worden uitgevoerd.





5. Maturiteitsmodel

Het doel van het maturiteitsmodel **Aqua BPMM** is het in kaart brengen van de maturiteit van het proces 'Nieuwe aftakkingen' voor de verschillende Vlaamse drinkwaterbedrijven. In tegenstelling tot de prestatie-indicatoren uit vorig hoofdstuk, beogen we met het maturiteitsmodel veeleer een kwalitatieve inschatting te maken van de maturiteit. Deze kwalitatieve benadering gaat op zoek naar de vaardigheden van de organisatie betreffende het geselecteerde proces, in plaats van enkel te peilen naar kwantitatieve gegevens met betrekking tot volume, doorlooptijd, kost of opbrengst.

Een belangrijk voordeel van deze kwalitatieve benadering is dat er niet enkel pijnpunten worden blootgelegd, maar dat er tevens een **pad tot verbetering** wordt aangereikt: welke zijn de stappen die een organisatie kan ondernemen om een hogere maturiteit te realiseren? Een bijkomend voordeel van de kwalitatieve benadering ten opzichte van de kwantitatieve, is de mogelijkheid om ook organisationele aspecten (bijvoorbeeld de cultuur) in de analyse te betrekken.

Het maturiteitsraamwerk Aqua BPMM werd specifiek door KPMG ontworpen voor de proces benchmark van de Vlaamse drinkwatermaatschappijen. Initieel werd dit model ontwikkeld voor het proces debiteurenbeheer en vervolgens aangepast aan de noden van het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Specifiek voor het proces 'Nieuwe aftakkingen', bestaat dit raamwerk uit **6 domeinen**, waarbinnen door KPMG **29 dimensies** werden geïdentificeerd waarop de maturiteit van de bedrijven werd beoordeeld.

Voor de beoordeling van de maturiteit van de bedrijven en de watersector in zijn geheel, is het belangrijk om voor alle dimensies een zicht te hebben op wat het **minimum maturiteitsniveau** is waaraan alle waterbedrijven zouden moeten voldoen. Minimale niveaus voor de watersector werden vastgelegd voor alle dimensies in samenspraak met de werkgroep 'Benchmark'. Wanneer een watermaatschappij zich voor één of meerdere dimensies onder het minimale niveau bevindt, kan er over een tekortkoming gesproken worden.

Naast het minimale niveau, werd overkoepelend voor de watersector tevens een **ambitie maturiteitsniveau** vastgelegd voor alle dimensies. Dit niveau geeft weer waarnaar de watermaatschappijen idealiter wensen te evolueren. Merk op dat dit ambitie niveau niet steeds het hoogst mogelijke maturiteitsniveau hoeft te zijn. Het gewenste maturiteitsniveau voor een bepaalde dimensie voor een onderneming hangt immers van verschillende factoren af, zoals onder meer de grootte van de onderneming, het belang van het onderzochte proces of de beschikbare middelen.

De combinatie van een minimum –en ambitieniveau, in vergelijking met de eigen score, maakt het voor de drinkwaterbedrijven mogelijk om verbeteropportunities te identificeren om en uiteindelijk hun procesmaturiteit te verbeteren.

De bevindingen met betrekking tot de maturiteit van het proces ‘Nieuwe aftakkingen’ worden in deze paragraaf op sectorniveau weergegeven. Per domein wordt een grafiek getoond die de sectorscores weergeeft voor alle dimensies binnen dat domein. Meer specifiek worden de sectorscores weergegeven aan de hand van:

- Het rekenkundig gemiddelde voor de sector;
- De laagste toegekende score per dimensie (‘Minimum’);
- De hoogste toegekende score per dimensie (‘Maximum’).

Deze scores worden afgezet tegenover het minimum vereiste niveau en het ambitieniveau van de watersector, in de grafieken weergegeven door een lichtgroene balk. Zo wordt zichtbaar op welke manier de watersector zich verhoudt ten opzichte van het minimum vereist maturiteitsniveau voor een dimensie en of er waterbedrijven zijn die een hogere maturiteitscore halen dan de ambitie van de watersector. Volgend op de grafiek worden de resultaten van elke dimensie binnen dat domein afzonderlijk besproken.

Daarbij geeft KPMG ook steeds aanbevelingen per dimensie. Belangrijk hierbij is te vermelden dat het aanbevelingen op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector, in zijn geheel, betreft. In wat volgt, wordt eerst de algemene maturiteit over de verschillende domeinen heen besproken, alvorens in te gaan op de verschillende specifieke domeinen en dimensies.

5.1 Overzicht

Alvorens de verschillende domeinen en dimensies afzonderlijk te bespreken, vatten we de resultaten op het vlak van maturiteitsbeoordeling voor het proces ‘Nieuwe aftakkingen’ in enkele overzichtelijke figuren samen.

5.1.1 Maturiteit per dimensie

Onderstaande ‘heat map’ geeft in één beeld de volledige analyse van alle individuele bedrijven weer aan de hand van kleurencodes. Hierbij wordt groen gebruikt voor de hogere niveaus van maturiteit, geel/oranje voor de middelste en rood voor het laagste niveau van maturiteit. De resultaten zijn gesorteerd volgens maturiteitsniveau van hoog naar laag, waarbij abstractie is gemaakt van de individuele bedrijven. In onderstaande grafiek kunnen met andere woorden geen individuele watermaatschappijen geïdentificeerd worden.

Bijkomend willen we wel opmerken dat, in tegenstelling tot de KPI rapportering, IWVB hier niet als afzonderlijke entiteit is weerhouden aangezien de activiteiten van IWVB door respectievelijk Farys en Vivaqua worden uitgevoerd. In verdere analyses worden dus de resultaten voor de verschillende drinkwaterbedrijven getoond.

Deze voorstelling geeft in één oogopslag een inzicht in deze domeinen waarin voor de sector het grootste verbeterpotentieel kan worden teruggevonden. Op die manier kan er reeds snel worden opgemerkt dat er nog ruimte voor verbetering is in bijvoorbeeld ‘Betrokkenheid van en communicatie met procesklant bij uitvoering’, ‘Communicatie over procesverbeteringen’, ‘Improvement Project Management’, ‘Business case’, ‘Opvolging procesverbetering’, ‘Informatie om tot procesverbetering te komen’, ‘Kennis over het proces – wat?’, ‘Documentatie en gebruik lessons learned’ en ‘Procesgebaseerde HRM’. Anderzijds blijkt de sector een hogere graad van maturiteit te hebben op het vlak van ‘Context & link met

andere processen', 'Modellering', 'Aanpassing/team', 'Planning (Korte termijn)', 'Planning (Lange termijn)', 'Externe resources/materialen', 'Kennis over het proces – beheer?', 'Skills & capabilities / Verbetering / Training' en 'Operationele ondersteuning'.

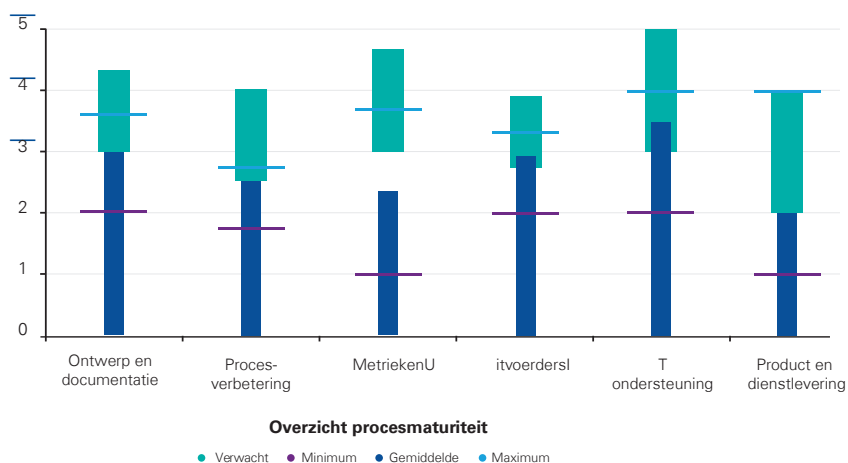
Ontwerp en documentatie								
Context & link met andere processen	5	4	3	3	3	3	2	2
Doel / business context & strategische alignering	4	4	3	3	2	2	2	1
Ownership over het proces	5	5	2	2	2	2	2	2
Documentatie en beheer procesdocumentatie (proces beschrijvingen, wetgeving, etc.)	5	5	3	2	2	2	2	2
Modellering	5	4	4	4	3	3	2	2
Communicatie over het proces - naar wie?	4	3	3	3	3	3	2	2
Betrokkenheid van en communicatie met procesklant bij uitvoering	3	3	3	3	3	1	1	1
Procesverbetering								
Review (analyse & zoektocht naar de problemen, implementatieplan)	4	4	3	3	3	3	2	2
Aanpassing / team (wie is verantwoordelijk voor wijzigingen)	4	4	3	3	3	3	1	1
Communicatie over procesverbeteringen	3	3	3	3	3	2	2	2
Resources (uitrol van procesverbeteringen)	4	4	3	2	2	2	2	2
Improvement Project Management	3	2	2	2	2	2	2	2
Business case	2	2	2	2	2	1	1	1
Opvolging procesverbetering	2	2	2	2	2	2	1	1
Informatie om tot procesverbetering te komen (bron van informatie om procesverbetering te doen)	3	3	3	3	2	2	2	2
Metrieken								
Definitie	4	3	3	3	2	1	1	1
Beheer	5	5	4	2	1	1	1	1
Gebruik	4	4	3	1	1	1	1	1
Uitvoerders								
Planning (Korte termijn)	5	5	5	4	3	3	2	2
Staffing (Lange termijn)	4	4	4	3	3	2	1	1
Externe resources / materialen (bv. Onderaannemers)	5	4	4	4	3	3	3	3
Kennis over het proces - wat?	3	3	3	3	2	1	1	1
Kennis over het proces - beheer?	5	5	4	4	3	3	2	2
Evaluatie van eigen personeel	4	3	3	3	2	2	2	2
Documentatie en gebruik lessons learned	1	1	1	1	1	1	1	1
Skills & capabilities / Verbetering / Training	4	4	4	3	3	3	3	3
Procesgebaseerde HRM	3	3	3	2	2	1	1	1
IT ondersteuning								
Operationele ondersteuning	4	4	4	4	3	3	2	2
Product en dienstverlening								
Ontwikkeling dienstverlening	4	2	2	2	2	1	1	1

Figuur 18 – Analyse van de maturiteit per dimensie

Maturiteit per domein

Wanneer we per domein de geaggregeerde gegevens bekijken, levert dit ons onderstaande resultaten op. Ter interpretatie van onderstaande grafieken, dienen volgende zaken in acht te worden genomen:

- Het gemiddelde per domein is het rekenkundig gemiddelde van de scores van alle bedrijven op alle dimensies die tot het domein in kwestie behoren;
- Het minimum/maximum is in dit geval het gemiddelde van de laagste/hogste scores op alle dimensies binnen het domein;
- Voor alle dimensies werd tevens een minimaal -en ambitieniveau bepaald. Om dit op het niveau van het volledige domein te bepalen, werken we andermaal met het gemiddelde van de minimale/ambitiescores per domein. Aan de hand van een voorbeeld wordt deze methodiek geïllustreerd: voor het domein 'Proces verbetering' werden de minimaal verwachte niveaus voor de 8 onderliggende dimensies vastgelegd op 3-3-3-3-2-2-2-2, dus 20 in totaal. Het gemiddelde hiervan is dus 2,5 meteen de ondergrens voor het volledige domein.



Figuur 19 – Overzicht procesmaturiteit per domein

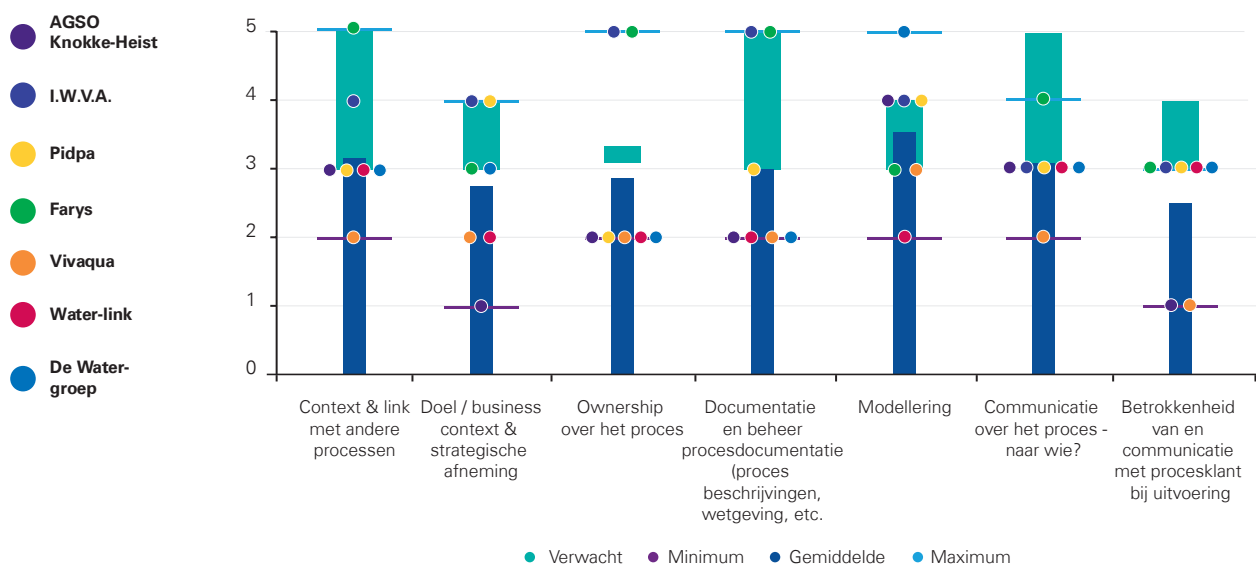
In bovenstaande figuur valt meteen op dat **enkel** voor de **domeinen 'Uitvoerders' en 'IT ondersteuning'** de gemiddelde scores **binnen de verwachte waarden** vallen. Dit wijst er op dat voor alle andere domeinen rond het proces 'Nieuwe aftakkingen' nog aanzienlijke ruimte is voor verbetering, meer specifiek voor het domein 'Metrieken' is de kloof tamelijk groot.

Onderstaand worden de verschillende dimensies per domein verder in detail besproken. Voor de volgorde van bespreking van de verschillende dimensies, hanteren we dezelfde volgorde als deze voor de processen 'Debiteurenbeheer', 'NRW' en 'Klachtenbehandeling'. Dit verhoogt de leesbaar- en vergelijkbaarheid met voorgaande processen.

5.2 Ontwerp & documentatie

Het domein 'Ontwerp en documentatie' peilt naar het definiëren, het in kaart brengen, het up-to-date houden van en het communiceren over het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Een matuur proces is een proces waarvan de **beschrijving beschikbaar en gedocumenteerd** is, alsook waarvan beschreven staat welke wetgeving een impact heeft op het proces, wat de policies en business rules zijn en welke dienstverlening er aangeboden wordt. Een matuur proces is tevens **strategisch gealigneerd** en wordt voldoende **gecommuniceerd** met andere partijen, waarbij men zich bewust is van hoe het proces **afhankelijk is van andere departementen en processen**. Volgende dimensies maken hier deel van uit:

- Context & link met andere processen;
- Communicatie over het proces (naar wie?);
- Doel/business context & strategische alignering;
- Communicatie over het proces (wat?);
- Documentatie;
- Beheer proces assets;
- Modelleren.



Figuur 20 – Maturiteit 'Ontwerp & documentatie'

Bovenstaande figuur toont aan dat de Vlaamse drinkwatersector, op drie dimensies na, voldoet aan de verwachtingen die aan de drinkwatersector worden gesteld wat betreft 'Ontwerp en documentatie'. De groene balk op de grafiek verwijst immers naar het minimum- en ambitieniveau gedefinieerd door de drinkwatersector. Wat betreft 'Ownership over het proces' wordt geen groene balk weergegeven, daar zowel het minimum- als ambitieniveau 3 bedraagt. Met andere woorden haalt de sector **voor vier dimensies een score die gemiddeld boven de minimale verwachting zit**. Daarnaast valt ook de spreiding tussen de verschillende drinkwaterbedrijven onderling sterk op. Voor alle 7 dimensies is er telkens één bedrijf dat slechts een maturiteitsscore haalt van 1 of 2, terwijl anderzijds voor 6 van de 7 dimensies ook steeds minstens één bedrijf een score behaalt van 4 of 5. Dit wijst er op dat er binnen de drinkwatersector aanzienlijke verschillen zijn in maturiteit op het vlak van 'Ontwerp en documentatie'.

5.2.1 Context & link met andere processen

Beschrijving

De dimensie 'Context & link met andere processen' gaat enerzijds na in welke mate afhankelijkheden tussen departementen binnen het proces 'Nieuwe aftakkingen' worden geanalyseerd, zoals administratie, technische dienst of facturatie, alsook in welke mate er afhankelijkheden bestaan met andere departementen buiten het proces 'Nieuwe aftakkingen', zoals meteropname, debiteurenbeheer of keuringen. Verder wordt nagegaan in welke mate de afhankelijkheden worden geanalyseerd tussen de cross-organisatorische processen en of er wordt gekeken naar integratiemogelijkheden, zoals bijvoorbeeld keuringen en onderaannemingen. Deze afhankelijkheden kunnen refereren naar documenten, informatie of werk.

Bevindingen

Liefst 6 van de 7 drinkwatermaatschappijen voldoen aan de verwachting voor de sector (tussen niveau 3 en niveau 5). Het gemiddelde van de drinkwatersector voor deze dimensie bevindt zich boven de absoluut minimale verwachting en betreft 3,29 met een minimum van 2 en een maximum van 5. Ondanks het feit dat de drinkwatersector voor deze dimensie voldoet aan de verwachting, is de spreiding tussen de minimum en maximum waarde aanzienlijk, waardoor er aanzienlijk verschillen zijn qua maturiteit op vlak van 'Context & link met andere processen'. Gegeven het hoge ambitieniveau (niveau 5) is hier duidelijk nog ruimte tot verbetering in de drinkwatersector.

Aanbevelingen

Het proces 'Nieuwe aftakkingen' is in de drinkwatersector vaak geen individueel proces op zich, maar vormt onderdeel van een groter geheel, waarvan ook onder andere de aanleg van distributieleidingen deel uitmaakt. Specifieke interacties binnen het proces 'Nieuwe aftakkingen' zijn door de drinkwatermaatschappijen veelal gedocumenteerd en gekend bij de desbetreffende medewerkers. Zo is er een duidelijk wisselwerking nodig tussen verschillende diensten als klantendienst, facturatie, planners, uitvoerders en keurders. In de meeste drinkwatermaatschappijen wordt de interacties tussen deze functies vaak duidelijk beschreven aan de hand van een procesflow zodat het duidelijk wordt wat van wie verwacht wordt en vooral wanneer. Men is zich aldus wel bewust van de noodzakelijke informatie-uitwisseling met andere afdelingen, maar er is geen sprake van een echt geïntegreerd proces, omdat de verschillende stappen in het proces steeds binnen andere afdelingen plaatsvinden.

Om tot een hogere graad van maturiteit te komen zouden de afhankelijkheden verder kunnen worden geïdentificeerd en geïntegreerd. Aangezien de score binnen deze dimensie varieert van niveau 2 tot en met niveau 5 kunnen we stellen dat bepaalde drinkwatermaatschappijen dit reeds op gestructureerde manier doen, terwijl andere hierin nog sterk kunnen verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door een formele verantwoordelijke voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' te benoemen met duidelijke taken en verantwoordelijkheden, een overkoepelende flow uit te tekenen waarin ook andere afdelingen worden opgenomen of te gaan naar één geïntegreerde aanpak.

Wat betreft integratie met externe partijen, is het aangewezen om de externe aannemer meer te betrekken bij het gehele proces, bijvoorbeeld door een duidelijk overzicht te hebben op diens planning zodat deze tijdig specifieke werkzaamheden, zoals wegherstel kan voltooien.

5.2.2 Doel / business context & strategische alignering

Beschrijving

Deze dimensie evalueert of er specifieke doelstellingen worden gedefinieerd op procesniveau en/of op niveau van de uitvoerders. Indien er doelstellingen rond het proces 'Nieuwe aftakkingen' gedefinieerd zijn, wordt verder nagegaan of deze procesdoelstellingen uit strategische doelstellingen en business objectieven zijn afgeleid. Ten slotte wordt er ook gekeken of externe objectieven, van andere partijen, zijn opgenomen in de eigen doelstellingen, zoals bijvoorbeeld doelstellingen gesteld door de klant.

Bevindingen

Slechts 4 drinkwatermaatschappijen voldoen aan de verwachting voor de sector (tussen niveau 3 en niveau 4). Het gemiddelde van de drinkwatersector voor deze dimensie betreft echter 2,71 met een minimum van 1 en een maximum van 4. Gezien slechts een beperkt aantal drinkwatermaatschappijen hoger scoren dan de minimum score is de strategische alignering eerder beperkt binnen de drinkwatersector. Gegeven het hoge ambitieniveau is hier duidelijk nog ruimte tot verbetering voor bepaalde drinkwatermaatschappijen in de drinkwatersector.

Aanbevelingen

Wanneer we kijken naar de doelstellingen van de organisaties en de manier waarop deze worden doorvertaald naar het proces 'Nieuwe aftakkingen', merken we vaak dat drinkwatermaatschappijen klanttevredenheid, timing en kwaliteit vaak naar voren schuiven als overkoepelende doelstelling van het drinkwaterbedrijf. Echter, de aan het proces gestelde doelstellingen vloeien niet steeds voort uit de strategische doelstellingen. Bovendien, indien we bijvoorbeeld de doelstelling 'timing' verder onderzoeken, kunnen we op basis van de verkregen data voor het berekenen van de key prestatie-indicatoren stellen dat op basis van deze KPI niet echt wordt gestuurd. De verzamelde data met betrekking tot doorlooptijd is echter zeer beperkt, terwijl dergelijke data wel degelijk de geponeerde doelstelling kan opvolgen. Vaak zijn er op het niveau van de uitvoerders vaak wel doelstellingen gedefinieerd, echter zijn deze niet steeds een doorvertaling van de overkoepelende strategie van de organisatie.

Om te kunnen evolueren in deze dimensie is het van belang om de doelstellingen met betrekking tot het proces 'Nieuwe aftakkingen' duidelijk te aligneren met de overkoepelende strategische doelstellingen. Een drinkwatermaatschappij kan bijvoorbeeld zaken als kwaliteit en klanttevredenheid opnemen in de overkoepelende strategie: 'Wij willen onze klanten tevreden houden door tijdig en kwalitatief werk te leveren'. Belangrijk is om vervolgens deze doelstellingen door te vertalen naar operationele doelstellingen op procesniveau zodat men uiteindelijk ook metriekeken kan koppelen aan deze doelstellingen, die mogelijk maken na te gaan of er aan de doelstellingen wordt voldaan. In het geponeerde voorbeeld kan een mogelijke doelstelling op niveau van het proces 'Nieuwe aftakkingen' als volgt luiden: 'Wij willen dat minstens 90% van ons klanten tevreden is na het aansluiten van een nieuwe aftakking'. Bijgevolg kan deze doelstelling worden opgevolgd door middel van klantenquêtes na het doorvoeren van elke nieuwe aftakkingen.

5.2.3 Owership over het proces

Beschrijving

Ownership over het proces' tracht na te gaan wie de verantwoordelijkheid heeft omtrent het beheer van de proces assets. Zijn er met andere woorden mensen verantwoordelijk gemaakt voor het up-to-date houden hiervan. Dit kunnen de individuele uitvoerders van het proces zelf zijn, een procesverantwoordelijke of een werkgroep. Daarnaast wordt geëvalueerd in welke mate de verantwoordelijkheid over de proces assets voor de verantwoordelijke(n) op de eerste plaats komt en of de verantwoordelijke op een voldoende hoog niveau in de organisatie zit of een aanspreekpunt kent op voldoende hoog niveau in de organisatie.

Bevindingen

Van alle waterbedrijven voldoen er slechts 2 drinkwatermaatschappijen aan de verwachting voor de sector (tussen niveau 3 en 3). Gemiddeld scoort de sector 2,86, met een minimum van 2 en een maximum van 5. Opvallend is dat 2 van de 7 drinkwaterbedrijven beschikken over een score van 5, terwijl alle andere drinkwatermaatschappijen 2 scores. Dit is echter niet onlogisch, want zodra een proceseigenaar werd aangeduid, beschikt deze vaak over de gepaste taken en verantwoordelijkheden waardoor score 5 kan worden behaald.

Aanbevelingen

Om te kunnen spreken van een matuur beheer van de proces assets is het belangrijk om één duidelijke, formele procesverantwoordelijke te hebben. Deze moet niet enkel het aanspreekpunt zijn, maar moet ook de verantwoordelijkheid krijgen om het proces en al zijn componenten te (laten) definiëren, beschrijven, verbeteren en up-to-date te houden. Er zijn al een aantal bedrijven die formeel een proceseigenaar hebben toegekend aan het proces 'Nieuwe aftakkingen'.

5.2.4 Documentatie en beheer procesdocumentatie

Beschrijving

Deze dimensie peilt naar de beschikbaarheid en het beheer van documentatie omtrent het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Zowel de wetgeving, beleid, beslissingsregels, dienstverlening, werkinstructies als metrieken komen hier aan bod. Een organisatie is meer matuur in deze dimensie naar mate het proces steeds vollediger wordt beschreven. Er wordt tevens gekeken of de procesbeschrijving de integratie met de afhankelijke processen binnen en buiten de organisatie bevat.

Bevindingen

Op deze dimensie heeft de sector zelf aangegeven een verwachting te hebben tussen niveau 3 en niveau 5. Gemiddeld scoort de sector 3 met een minimum van 2 en een maximum van 5. Slechts drie bedrijven scoren binnen de verwachte waarden van de drinkwatersector waarbij één drinkwatermaatschappij ook het ambitieniveau behaalt.

Aanbevelingen

Algemeen gesproken, beschikken de meeste bedrijven over minimaal een zeer beperkte beschrijving van het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Zo zijn er vaak heel wat processflows, werkinstructies en procedures beschikbaar en tevens toegankelijk voor de betrokken medewerkers. Echter, in vele gevallen blijft de beschrijving eerder beperkt tot specifieke deelaspecten.

Voor verschillende drinkwatermaatschappijen zou de toevoeging van een beschrijving van alle informatie rond wettelijke termijnen, wetgeving, gehanteerde termijnen en criteria een goede aanvulling zijn. Bijkomend kunnen de procesbeschrijvingen ook de integratie met andere processen bevatten, in de eerste plaats met andere departementen binnen het bedrijf.

5.2.5 Modellerig

Beschrijving

Deze dimensie gaat na of er een tekstuele en/of grafische beschrijving beschikbaar is van het proces 'Nieuwe aftakkingen'. De notatie voor de grafische beschrijving kan bedrijfsspecifiek, zijn of gebaseerd op een grafische standaardnotatie zoals BPMN.

Bevindingen

Van alle waterbedrijven voldoet er slecht 1 drinkwaterbedrijf niet aan de verwachting voor de sector (tussen niveau 3 en niveau 4). Gemiddeld scoort de sector 3,57 op deze dimensie, wat meteen de hoogste score vormt voor dit domein. Gezien de hoge score kunnen we stellen dat de drinkwatersector binnen deze dimensie zeker en vast op schema zit.

Aanbevelingen

Voor die delen van het proces die effectief beschreven zijn, wordt veelal een tekstuele beschrijving gebruikt. Heel wat drinkwatermaatschappijen hanteren reeds wel een meer visuele beschrijving (processflows) van het proces, weliswaar zelden gebruik makend van een standaard notatie.

Indien de drinkwatersector nog beter wenst te scoren op deze dimensie, luidt de aanbeveling om de beschrijving verder uit te breiden en niet te beperken tot bepaalde (deel-)aspecten van het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Zoals reeds eerder gesteld, worden in een mature organisatie ook elementen zoals wettelijke criteria, verantwoordelijkheden, KPI's en de interactie met andere afdelingen/organisaties beschreven, hetzij tekstueel, hetzij op een visuele manier. Een zeer mature organisatie beschikte tevens over een internationale standaardnotatie zoals bv. BPMN.

5.2.6 Communicatie over het proces – naar wie?

Beschrijving

De vraag wordt gesteld naar wie er over de werking van het proces 'Nieuwe aftakkingen' gecommuniceerd wordt. Mogelijke doelgroepen voor communicatie over het algemene procesverloop en eventuele aanpassingen kunnen de medewerkers binnen 'Nieuwe aftakkingen' zijn, de communicatie kan cross-departementaal verlopen, cross-organisatieel (naar de VMM, concullega's, aannemers, keurders, ...), en/of naar de klant.

Bevindingen

Slechts 1 drinkwaterbedrijf voldoet niet aan de verwachting voor de drinkwatersector (tussen niveau 3 en niveau 5). Gemiddeld scoort de sector 3, met een minimum van 2 en een maximum van 4. Opvallend is het feit dat 5 van de 7 drinkwatermaatschappijen een score 3 halen op deze dimensie. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

Binnen alle drinkwaterbedrijven vindt er een duidelijke interne communicatie plaats over het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Deze communicatie is niet enkel mondeling, maar gebeurt vaak via documentatie op een centrale server of intranet website. Afhankelijk van de grootte van het drinkwaterbedrijf gebeurt de communicatie, al dan niet gestructureerd, via een formeel overleg. Bovendien valt op dat deze communicatie bij de meeste bedrijven niet buiten de afdeling gaat, tenzij het werkelijk grote wijzigingen aan het proces betreft.

Een eerste verbeterpunt zou dus kunnen zijn om ook andere afdelingen te informeren over het proces 'Nieuwe aftakkingen' door middel van structurele overlegmomenten. Een bijkomende opportuniteit betreft de externe communicatie naar VMM en/of klanten. Over het proces 'Nieuwe aftakkingen' en zijn verloop wordt er op dit moment nog maar weinig gecommuniceerd naar partijen buiten de organisatie. De externe aannemer vormt voor sommige drinkwatermaatschappijen een belangrijke stakeholder maar kan desgevallend nauwer bij het gehele proces 'Nieuwe aftakkingen' betrokken worden.

5.2.7 Betrokkenheid van en communicatie met procesklant bij uitvoering

Beschrijving

Deze dimensie bekijkt de mate waarin er gecommuniceerd wordt met de procesklant over het proces. Een organisatie die minder matuur is op dit vlak communiceert eerder reactief met de klant, waarbij de communicatie enkel gebeurt over zaken waartoe de drinkwaterbedrijven verplicht zijn te communiceren. Een hoge graad van maturiteit daarentegen gaat dan weer gepaard met het proactief op de hoogte stellen van de klant over de status van zijn dossier en eventuele proceswijzigingen.

Bevindingen

Slechts 2 drinkwaterbedrijven voldoen niet aan de verwachting voor de drinkwatersector (tussen niveau 3 en niveau 4). Gemiddeld scoort de sector 2,43, met een minimum van 1 en een maximum van 3. Opvallend is het feit dat 5 van de 7 drinkwatermaatschappijen een score 3 halen op deze dimensie, terwijl de overige twee drinkwatermaatschappijen een score 1 behalen. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

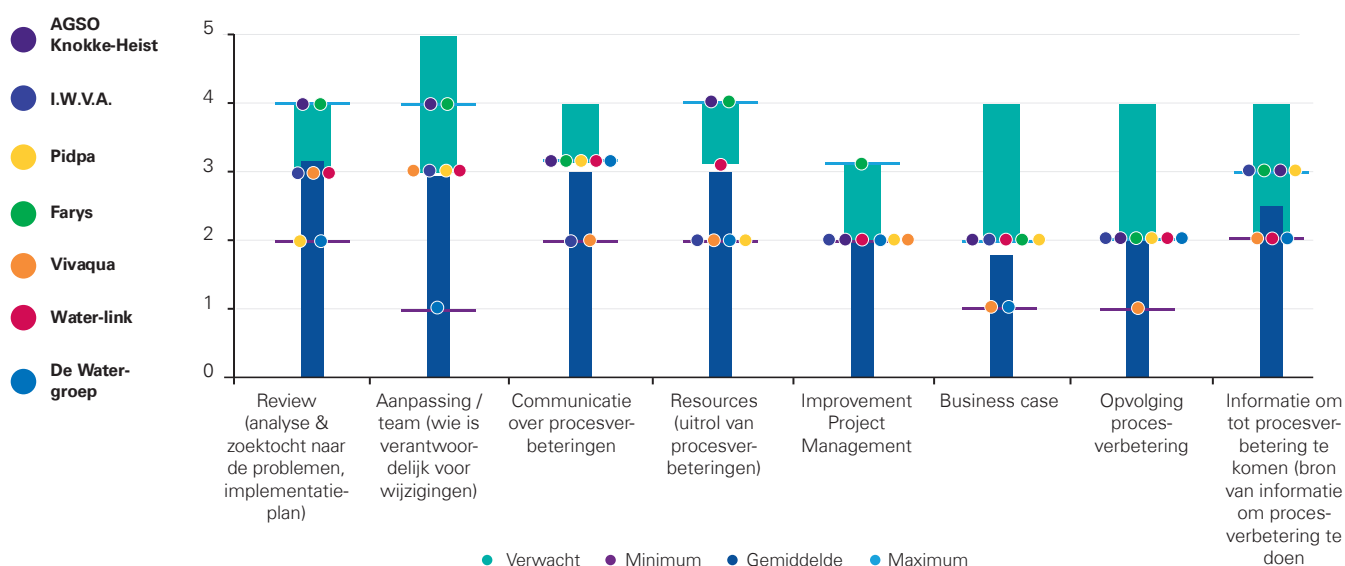
Ondanks het feit dat de drinkwatersector relatief laag scoort op deze dimensie is dit niet noodzakelijk problematisch, daar het ambitieniveau voor deze dimensie niet niveau 5, dan wel niveau 4, namelijk de klant voorzien van een continue communicatie. Momenteel verloopt deze communicatie eerder op periodieke wijze waarbij de klant periodiek van bepaalde milestones op de hoogte wordt gebracht. Bijvoorbeeld zodra de klant zijn aanvraag heeft ingediend, wordt er vaak een tussentijdse communicatie gegeven in de vorm van een ontvangstbevestiging en het delen van de offerte.

Op het moment dat een klant een nieuwe aftakking wenst te plaatsen is deze bovendien zeer goed op de hoogte van de te verwachten dienstverlening. Veelal wordt op de online website van de verschillende drinkwatermaatschappijen duidelijk de te volgen procedure beschreven.

5.3 Procesverbetering

Het domein 'procesverbetering' stelt de vraag hoe de organisatie omgaat met procesveranderingen en/of -verbeteringen. Er wordt gepeild in welke mate de organisatie een **zoektocht naar bestaande problemen** doorvoert, **wie de aanpassingen effectief doorvoert en welke middelen** hiervoor vrijgemaakt worden. Een ander aspect betreft de **communicatie** omtrent procesverbeteringen en het al dan niet gebruik maken van **externe partijen als bron van informatie**. Tot slot is ook de **wijze waarop** aan procesverbetering wordt doorgevoerd en de **opvolging** ervan van belang. Volgende dimensies maken hier deel van uit:

- Review van het proces;
- Opstellen van een business case;
- Opvolging procesverbeteringen;
- Aanpassing & team;
- Improvement project methodologie;
- Beschikbare middelen & resources;
- Bron van informatie voor procesverbetering;
- Communicatie over procesverbeteringen.



Figuur 21 – Maturiteit 'Procesverbetering'

Van de 8 dimensies in dit domein zijn er slechts 4 waarvoor het gemiddelde voor de sector aan de minimaal verwachte waarden voldoet. Hieruit blijkt onmiddellijk het verbeterpotentieel voor de sector wat betreft maturiteit met betrekking tot procesverbetering. Procesverbeteringen aangaande het proces 'Nieuwe aftakkingen' vindt slechts sporadisch plaats, waardoor het doorvoeren van de procesverbeteringen eerder ad-hoc gebeurt en niet volgens een gestructureerde methode. Dit kan één van de verklaringen zijn waarom de drinkwatersector relatief laag scoort op het doorvoeren van procesverbeteringen.

5.3.1 Review (analyse & zoektocht naar de problemen)

Beschrijving

De eerste dimensie binnen 'Procesverbetering' evalueert of het proces 'Nieuwe aftakkingen' in vraag wordt gesteld, en de manier waarop dit gebeurt. Dit kan reactief, ad hoc, periodiek of continu zijn.

Bevindingen

Review vormt de belangrijkste dimensie binnen het domein 'Procesverbetering'. 6 van de 7 drinkwatermaatschappijen voldoen aan de minimum verwachte waarden gesteld door de drinkwatersector (tussen 3 en 4). De overige drinkwatermaatschappij scoort een niveau 2. Gemiddeld scoort de sector 3 wat net boven het minimum verwachte niveau ligt. Gegeven het ambitieniveau 4, is er echter nog steeds een verbeterpotentieel mogelijk.

Aanbevelingen

Het proces 'Nieuwe aftakkingen' wordt algemeen gesproken niet vaak op formele manier in vraag gesteld. Echter vinden bij heel wat drinkwatermaatschappijen structurele overlegmomenten plaats tussen bijvoorbeeld planners en technische uitvoerders (en procesverantwoordelijke). Hierin wordt niet zozeer de nadruk op het proces 'Nieuwe aftakkingen' gelegd, maar deze overlegmomenten vormen vaak de bron voor het identificeren van on-the-job optimalisaties, tips en tricks, kleine proceswijzigingen en technische optimalisaties rond het proces 'Nieuwe aftakkingen'.

We kunnen dus stellen dat binnen de drinkwatersector, procesverbeteringen met betrekking tot het proces 'Nieuwe aftakkingen' zeker op ad hoc basis worden geïnitieerd en in sommige gevallen ook periodiek gedurende structurele overlegmomenten. Bij twee drinkwaterbedrijven is er eerder sprake van een reactieve aanpak, waarbij verbeteringen slechts worden doorgevoerd nadat er zich (ernstige) problemen hebben voorgedaan.

Belangrijk is dan ook dat alle bedrijven minstens op periodieke, gestructureerde wijze het proces rond 'Nieuwe aftakkingen' (her-)evalueren en nagaan of er al dan niet verbeteringen kunnen aangebracht worden

5.3.2 Aanpassing / team (wie is verantwoordelijk)

Beschrijving

Met deze dimensie trachten we te achterhalen door wie de procesverbeteringen worden geïnitieerd en doorgevoerd. Dit kan op individueel niveau gebeuren door de procesuitvoerders van het proces, op een gecoördineerde manier binnen het departement door departementale managers, over het ganse proces overheen departementen door de proceseigenaar, of zelfs door een specifieke werkgroep om verbeterdoelstellingen na te streven en door te voeren.

Bevindingen

Binnen het domein procesverbetering is deze dimensie (samen met 'Review') diegene met de hoogste gemiddelde score. Van alle waterbedrijven voldoen er 6 aan de verwachting voor de sector (tussen 3 en 5). Gemiddeld scoort de sector 3 met een minimum van 1 en een maximum van 4. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is er duidelijk nog ruimte tot verbetering voor het drinkwaterbedrijf dat niet voldoet aan de verwachting van de sector.

Aanbevelingen

In sommige drinkwaterbedrijven worden procesverbeteringen al wel door één verantwoordelijke gecoördineerd en duidelijk met de procesuitvoerders gecommuniceerd. Echter blijft deze coördinatie vaak nog wel beperkt tot de eigen afdeling. In de meeste gevallen gebeuren de procesverbeteringen door departementale managers.

Om duidelijk aan te geven wie verantwoordelijk is voor het doorvoeren van procesverbeteringen kan gebruik gemaakt worden van een duidelijk beschreven methodiek of procedure omtrent het doorvoeren van proceswijzigingen. In dergelijke procedure dient bijgevolg duidelijk beschreven te staan hoe men specifiek een verbeterinitiatief kan doorgeven en vooral aan wie (idealerweise de proceseigenaar), bijvoorbeeld via een periodiek werkoverleg. Het is uiteindelijk de procesverantwoordelijke die bepaalt wie de proceswijziging moet doorvoeren en hoeveel tijd/middelen hij daarvoor ter beschikking krijgt.

5.3.3 Communicatie over procesverbeteringen

Beschrijving

Deze dimensie gaat na aan welke partijen over doorgevoerde procesverbeteringen wordt gecommuniceerd. Communicatie over procesverbeteringen kan zich beperken tot de interne wereld, zowel binnen het departement, als over de verschillende departementen heen. Anderzijds kan de organisatie tevens met de externe partijen communiceren, zowel naar VMM, andere watermaatschappijen, als naar klanten.

Bevindingen

Wat betreft de dimensie 'Communicatie over procesverbeteringen' behalen 5 drinkwaterbedrijven een score van 3 en 2 drinkwaterbedrijven een score van 2. Hierdoor komt de gemiddelde score voor de drinkwatersector uit op 2,71. Aangezien het maximale ambitieniveau voor deze dimensie 4 bedraagt, is er ook voor dit domein nog marge tot verbetering.

Aanbevelingen

In de meeste gevallen zullen wijzigingen specifiek aan het proces 'Nieuwe aftakkingen' enkel aan de desbetreffende geïmpacteerde personen worden gecommuniceerd. In sommige gevallen tracht men ook reeds verder te gaan door een algemene communicatie te voorzien aan de hand van een nieuwsbrief of intranet communicatie. Echter is het moeilijk hierop te capteren of deze communicatie daadwerkelijk wordt gelezen.

Een potentiële verbetering bestaat erin om op gemeenschappelijke voorstellingen de procedures en werkinstructies rond het proces 'Nieuwe aftakkingen' toe te lichten aan alle geïmpacteerde medewerkers, waarbij een specifieke aandacht uitgaat naar doorgevoerde wijzigingen. Een mature organisatie zorgt ook voor communicatie naar externe stakeholders en klanten, waarbij de communicatie zowel over geplande veranderingen, tussentijdse statussen als doorgevoerde verbeteringen kan gaan.

5.3.4 Resources (uitrol van de procesverbeteringen)

Beschrijving

Deze dimensie gaat na of er middelen worden vrijgemaakt voor het doorvoeren van procesveranderingen, zowel wat betreft tijd, mensen als financiële middelen. Bij een lage maturiteit krijgen uitvoerders geen specifieke tijd toegewezen voor het doorvoeren van veranderingen en gebeuren deze voornamelijk on-the-job. Een hoge maturiteit wordt toegekend wanneer de organisatie een afzonderlijke werkgroep heeft opgericht (met of zonder specialisten in procesverbetering) om de procesverbetering door te voeren en op te volgen.

Bevindingen

Opmerkelijk aan deze dimensie is dat 4 van de 7 drinkwaterbedrijven een score van 2 behalen, wat niet voldoet aan de minimale ambitie van de sector (tussen 3 en 4). Dit impliceert dat meer dan de helft van de drinkwaterbedrijven niet voldoet aan de vooropgestelde verwachting door de drinkwatersector. Anderzijds scoren twee drinkwatermaatschappijen een score 4 op deze dimensie, wat meteen aangeeft dat wat betreft de dimensie 'Resources' er nog heel wat marge is tot verbetering.

Aanbevelingen

Wat betreft het inzetten van resources voor procesverbeteringen, geven de meeste bedrijven aan dat het doorvoeren van procesverbeteringen vaak afhankelijk is van de goodwill van de medewerkers. Bij vele bedrijven worden procesverbeteringen, indien beperkt in omvang, on-the-job doorgevoerd. Procesverbeteringen komen dus vaak bovenop de dagelijkse, operationele activiteiten en dienen in de beschikbare (over-)uren te worden doorgevoerd. Er worden ook zelden specifieke budgetten vrijgehouden om procesverbeteringen door te voeren.

Om een hogere graad van maturiteit te behalen is het aangewezen om personeel de nodige ruimte en budgetten te geven opdat ze op een optimale manier procesverbeteringen zouden kunnen doorvoeren. Indien nodig kan het ook aangewezen zijn om voor grotere procesverbeteringen een specifieke werkgroep op te stellen die van hun operationele taken vrij zijn gemaakt. Uiteraard speelt de grootte van het verbeteringsproject en van de afdeling, en met andere woorden van het bedrijf, hierbij een belangrijke rol.

5.3.5 Improvement Project Management

Beschrijving

Binnen deze dimensie wordt het gebruik van een eventuele project methodologie voor het doorvoeren van procesverbeteringen onder de loep genomen. Een project methodologie beschouwt verschillende elementen zoals timing, budget, team etc. bij het uitvoeren van de procesverbetering. Deze project methodologie kan generiek zijn (Prince2, PMBOK, ...), een eigen methodologie, of het kan een specifieke improvement project management methodologie (Lean, Six Sigma, ...) zijn. Ten slotte wordt ook nagegaan of er change management methodologieën worden gehanteerd.

Bevindingen

Opvallend bij de analyse van deze dimensie, is het feit dat er, op één drinkwatermaatschappij na, door elk drinkwaterbedrijf eenzelfde score van 2 wordt behaald. Elk bedrijf voldoet met andere woorden nipt aan het minimale ambitieniveau van de sector (ambitie tussen 2 en 3), wat wijst op een eerder beperkt potentieel in maturiteitstoename voor deze dimensie.

Aanbevelingen

Naar analogie met voorgaande dimensies, kunnen we stellen dat procesverbeteringen aangaande het proces 'Nieuwe aftakkingen' vooral ad hoc en on-the-job gebeuren. Procesverbeteringen komen dus vaak bovenop de dagelijkse, operationele activiteiten en dienen in de beschikbare (over-)uren te worden doorgevoerd. Er zijn echter wel verschillen in aanpak merkbaar tussen de verschillende drinkwaterbedrijven, maar algemeen gesproken wordt er weinig gebruik gemaakt van een methodologische, systematische aanpak van procesveranderingen. Met uitzondering van IT-matige projecten, wordt er standaard geen gebruik gemaakt van een specifieke methodologie (planning, deadlines, verantwoordelijkheden ...) voor de uitvoering en opvolging van veranderingstrajecten.

Het vormt bovendien geen ambitie van de drinkwatersector om proces verbeteringen door te voeren volgens specifieke 'improvement project management' methodologieën, zoals bijvoorbeeld Lean Six Sigma. Echter wenst de drinkwatersector wel te evolueren naar het doorvoeren van procesverbeteringen door middel van generieke project management methodologieën (Prince2, PMBOK, ...) of bedrijfseigen methodologieën.

5.3.6 Business case

Beschrijving

Deze dimensie peilt naar het eventueel gebruik van een business case ter onderbouwing van een uit te voeren verbeterproject. Het is mogelijk om een verbeterproject puur kwalitatief (bijvoorbeeld optimaliseren van de doorlooptijd), eerder gevoelsmatig te onderbouwen. Echter, een degelijke business case houdt tevens rekening met een kwantitatieve beschrijving van het project, zowel naar te verwachten voor- als nadelen, kosten en opbrengsten. Indien voor verbeterinitiatieven degelijke business cases worden opgesteld, kunnen deze worden gebruikt voor het prioriteren van verbeterinitiatieven zowel binnen de eigen afdeling, als over de afdelingen heen.

Bevindingen

5 van de 7 drinkwatermaatschappijen scoren 2 op deze dimensie, terwijl de andere 2 drinkwatermaatschappijen slechts score 1 behalen. De verwachting voor de drinkwatersector met betrekking tot deze dimensie is echter gelegen tussen 2 en 4, waardoor de 5 eerder genoemde drinkwatermaatschappijen wel voldoen aan de verwachting van de drinkwatersector. Gemiddeld scoort de sector 1,71 met een minimum van 1 en een maximum van 2. Gezien het aangegeven ambitieniveau (4), is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering. Bovendien is deze dimensie diegene met de laagste score binnen het domein van procesverbetering.

Aanbevelingen

Het uitgangspunt van deze dimensie is niet dat er voor elke procesaanpassing, hoe gering ook, gebruik dient te worden gemaakt van een volledig uitgewerkte business case. Bedoeling is eerder om te peilen in welke mate er binnen het bedrijf een algemene cultuur heerst om grotere procesaanpassingen op een gestructureerde manier te onderbouwen en verder op te volgen. Hierbij wordt er naar alle mogelijke procesverbeteringen gekeken en niet enkel naar IT-matige aanpassingen, welke veelal wel op basis van een gedetailleerde business case worden uitgewerkt.

De onderbouwing van een uit te voeren project dient hierbij verder te gaan dan een louter gevoelsmatige validatie van een nood. Uit de analyses is gebleken dat de meeste drinkwatermaatschappijen zich beperken tot een kwalitatieve beschrijving van door te voeren verbeterinitiatieven. Het verdient aanbeveling meer te gaan naar een uitgewerkte, gestructureerde en becijferde business case. Een dergelijke business case biedt immers een houvast voor de verdere opvolging van het project tijdens en na de uitvoering. Bovendien wordt het op die manier mogelijk om verschillende projecten met elkaar te vergelijken, af te wegen en prioriteiten te leggen, zowel binnen de eigen afdeling, als over verschillende afdelingen heen.

5.3.7 Opvolging procesverbetering

Beschrijving

Binnen deze dimensie wordt nagegaan of en op welke manier het doorvoeren van procesverbeteringen wordt opgevolgd. In eerste instantie wordt nagegaan of er voor het uitvoeren van procesverbeteringen doelstellingen (kwantitatief of kwalitatief) zijn gedefinieerd waartegen men de initiatieven kan opvolgen. Vervolgens wordt er gekeken hoe deze al dan niet voor verdere opvolging worden gebruikt door de drinkwaterbedrijven en in welke mate er corrigerende maatregelen worden genomen gedurende het uitvoeren van een procesverbetering.

Bevindingen

Deze dimensie is sterk gerelateerd aan voorgaande dimensie en scoort ook opvallend minder positief. 6 van de 7 drinkwatermaatschappijen scoren 2 op deze dimensie, terwijl de overige drinkwatermaatschap slechts score 1 behaalt. De verwachting voor de drinkwatersector met betrekking tot deze dimensie is echter gelegen tussen 2 en 4, waardoor opnieuw de 6 eerder genoemde drinkwatermaatschappijen wel voldoen aan de verwachting van de drinkwatersector. Gemiddeld scoort de sector 1,86 met een minimum van 1 en een maximum van 2. Gezien het aangegeven ambitieniveau (4), is ook voor deze dimensie duidelijk nog ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

De bevindingen met betrekking tot de opvolging van procesverbeteringen sluiten in grote mate aan met deze van de voorgaande dimensie rond het gebruik van een objectieve business case. Globaal genomen worden doorgevoerde procesaanpassingen slechts beperkt opgevolgd. Indien de drinkwatersector op dit vlak meer wil leren en toekomstige, significante procesverbeteringen beter wil begeleiden, is het in de eerste plaats nodig om doelstellingen en metrieken te definiëren om de opvolging van procesverbeteringen mogelijk te maken. Vervolgens dienen deze ook te worden opgevolgd, zodat kan nagegaan worden of gedefinieerde procesverbeteringen de vooropgestelde resultaten behalen. Indien dit niet het geval is, kan tijdig bijgestuurd worden, waar nodig en mogelijk en kan zelfs worden beslist om een procesverbetering terug te draaien.

5.3.8 Informatie om tot procesverbetering te komen

Beschrijving

De dimensie 'Informatie om tot procesverbetering te komen' peilt naar de partijen die worden geraadpleegd of input kunnen geven om te komen tot verbeterinitiatieven. De verschillende partijen die voor input kunnen zorgen voor mogelijke procesverbeteringen zijn de procesuitvoerders, andere afdelingen, externe stakeholders (VMM, concullega's, ...) of klanten.

Bevindingen

Wat betreft de dimensie 'Informatie om tot procesverbetering te komen' behalen 4 van de 7 drinkwaterbedrijven een score van 3, terwijl de overige 3 drinkwaterbedrijven een score van 2 behalen. Hierdoor komt de gemiddelde score voor de drinkwatersector uit op 2,57. Aangezien het maximale ambitieniveau voor deze dimensie 4 bedraagt en geen enkele drinkwatermaatschappij dit behaalt, is er ook voor dit domein nog marge tot verbetering.

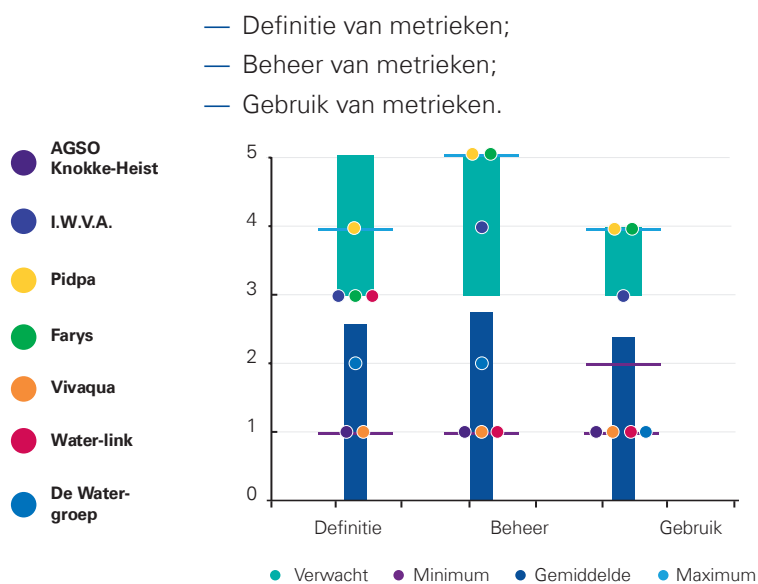
Aanbevelingen

Informatie om tot procesverbetering te komen rond het proces 'Nieuwe aftakkingen' wordt veelal aangebracht door de procesuitvoerders binnen de eigen afdeling. Om echter ook alle informatie te kunnen capteren die van belang is voor het proces 'Nieuwe aftakkingen', zouden de waterbedrijven er ook op moeten toezien dat informatie van andere afdelingen, externe stakeholders en eindklanten opgenomen kan worden.

Het verdient dan ook aanbeveling om er op een gestructureerde manier voor te zorgen dat ook belanghebbenden buiten de afdeling 'Nieuwe aftakkingen' input kunnen geven. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door een periodiek intern overleg te houden, of door structureel input te vragen aan klanten nadat een nieuwe aftakking werd geïnstalleerd. Sommige drinkwatermaatschappijen volgen ook structureel negatieve klantenenquête's op om vervolgens gepaste acties te ondernemen.

5.4 Metrieken

Het domein betreffende metrieken evalueert de bepaling van key prestatie-indicatoren en hoe de organisatie ermee omgaat. Hierbij wordt bekeken of er prestatie-indicatoren werden gedefinieerd, en hoe de definitie ervan tot stand kwam. Daarnaast zal dit domein peilen naar de documentatie van KPI's en of deze indicatoren regelmatig geüpdatet worden. Essentieel is ook of de gedefinieerde en gedocumenteerde indicatoren effectief aangewend worden om de proces performantie beter te begrijpen en te verbeteren. Volgende dimensies maken hier deel van uit:



Figuur 22 – Maturiteit 'Metrieken'

Wanneer we naar bovenstaande grafiek kijken, merken we direct dat de drinkwatersector op het domein 'Metrieken' ondermaats presteert in vergelijking met de verwachte minimale scores. Meteen valt ook de relatief grote spreiding op tussen de hoogste en laagste scores. Hoewel er uitschieters zijn die beter presteren, lijkt er op sectorniveau zeker en vast nog ruimte voor verbetering op alle dimensies binnen het domein 'Metrieken'.

5.4.1 Definitie

Beschrijving

Binnen deze dimensie wordt bekeken op welk niveau (departementaal of procesniveau) de organisatie metrieken heeft gedefinieerd en in welke mate deze effectief afgeleid zijn van de strategische doelstellingen van het bedrijf. Bijkomend wordt geanalyseerd of eventuele best practices uit referentiemodellen, literatuur en/of de watersector worden gehanteerd als inspiratiebron voor het definiëren ervan.

Bevindingen

Opvallend voor deze eerste dimensie is de grote spreiding tussen bekomen resultaten. Zo scoren van de 7 drinkwatermaatschappijen 3 op deze dimensie en zelfs 1 drinkwatermaatschappij 4, terwijl de overige 3 drinkwatermaatschappijen niet voldoen aan de minimale verwachting van de drinkwatersector, waarbij er 2 van de 3 drinkwaterbedrijven zelfs een score 1 behalen. Hierdoor wordt het sectorgemiddelde terug gebracht tot 2,42. De meeste bedrijven scoren dus eerder minder positief en hebben een ruim verbeterpotentieel op deze eerste dimensie, om dichterbij het ambitieniveau te komen.

Aanbevelingen

Een eerste belangrijke vaststelling is dat indien de drinkwatermaatschappijen beschikken over key prestatie-indicatoren, deze vooral gericht zijn op het rapporteren van context KPI's, zoals aantallen (bijvoorbeeld aantal nieuwe aftakkingen). Dergelijke metrieken zijn minder gericht op het evalueren en verbeteren van het proces 'Nieuwe aftakkingen' zelf, daar ze niet sturend zijn.

Om een hoger niveau van maturiteit te behalen, verdient het aanbeveling om meer te kijken vanuit de algemene strategie en doelstellingen van de organisatie, om vervolgens de vertaalslag te maken naar het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Door vervolgens doelstellingen toe te kennen aan het proces 'Nieuwe aftakkingen' kunnen metrieken worden gedefinieerd die hiermee in lijn liggen. In dergelijk geval kunnen indicatoren worden geïdentificeerd, die wel sturend voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' kunnen worden gebruikt.

5.4.2 Beheer

Beschrijving

De dimensie 'Beheer' gaat vooreerst na of de metrieken op een degelijke manier zijn gedocumenteerd en voor iedereen toegankelijk zijn of louter in hoofdte van de procesuitvoerder leven. Verder wordt gepolst in welke mate iedereen op de hoogte is van welke gegevens, uit welk systeem, door welke persoon, op welk moment, dienen te worden verzameld (data collection plan). Tot slot bepaalt deze dimensie of de KPI's op regelmatige basis onderworpen worden aan een kritische evaluatie om de bekijken of de KPI's nog steeds relevant/actueel zijn.

Bevindingen

Met een sectorgemiddelde van 2,71 scoort de drinkwatersector hoger in vergelijking met de andere dimensies, maar nog steeds onder het te verwachten niveau (ambitie tussen 3 en 5). Opvallend hierbij is het grote verschil tussen de bedrijven onderling, waarbij er zowel scores van 1 en 2, als 4 en 5 voorkomen.

Aanbevelingen

Het is vanzelfsprekend dat deze dimensie sterk gelinkt is aan voorgaande dimensie 'Definitie'. Indien de drinkwatermaatschappijen immers geen key prestatie-indicatoren hebben gedefinieerd, wordt het onmogelijk deze te beheren.

Hoewel er drinkwaterbedrijven zijn bij wie dit wel het geval is, leiden we uit onze analyse af dat de KPI's vaak niet (volledig) zijn beschreven. Zo zijn er niet steeds verwachte waarden of bandbreedten beschikbaar, alsook geen aanduiding van verantwoordelijke. Bovendien verdient het aanbeveling om deze KPI's ook naar alle uitvoerders te communiceren en beschikbaar te stellen.

Een laatste aanbeveling betreft de kritische evaluatie van de indicatoren; aanvullend aan onze aanbevelingen bij voorgaande dimensie, kunnen we uit onze analyses afleiden dat het gebruik van indicatoren niet systematisch aan een kritische evaluatie wordt onderworpen. Zo is het zeker en vast niet noodzakelijk te beschikken over een 'long list' aan prestatie-indicatoren, waarbij 80% van de indicatoren niet wordt opgevolgd.

5.4.3 Gebruik

Beschrijving

De laatste dimensie binnen 'Metrieken' peilt naar het effectief gebruik van de indicatoren, meer specifiek in welke mate de rapportering is afgestemd op het gebruik van indicatoren, in welke mate gegevens worden vergeleken met verwachte waarden en of er statistische modellen worden gehanteerd om inzicht te krijgen in de efficiëntie van het proces.

Bevindingen

Voor deze laatste dimensie zijn de scores opnieuw verdeeld met een minimum van 1 en een maximum van 4 waarbij het gemiddelde voor de drinkwatersector uitkomt op 2,14. Hiermee scoort de drinkwatersector ruim onder de verwachte waarden (tussen 3 en 4).

Aanbevelingen

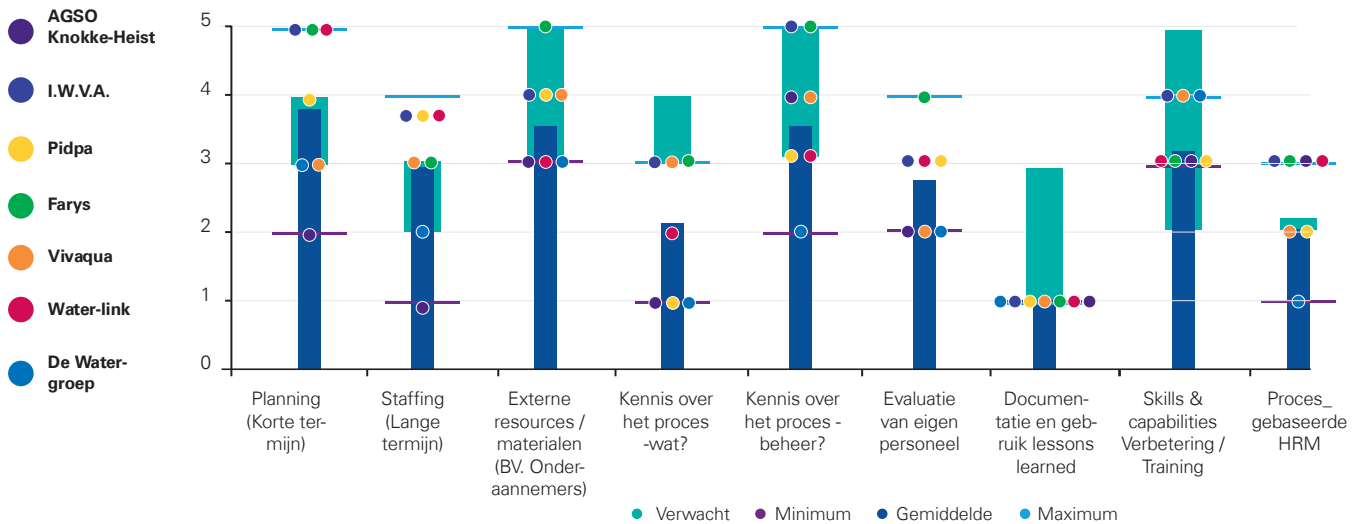
Een eerste bevinding is dat dataregistratie tot op heden nog niet volledig is geautomatiseerd; rapportering is nog niet volledig afgestemd op de te berekenen KPI's, indien deze aanwezig zijn. Voor een aantal gegevens en drinkwaterbedrijven is dit reeds het geval, maar het verdient aanbeveling dit voor alle indicatoren te doen.

Een bijkomende aanbeveling betreft het identificeren en ook effectief hanteren van verwachte waarden. Op dit moment worden gegevens veelal gerapporteerd zonder inzicht in verwachte doelwaarden. Om een hoger niveau van maturiteit te behalen, verdient het aanbeveling om deze richtwaarden te definiëren en formeel vast te leggen. Deze dienen andermaal in lijn te zijn met de aan het proces gestelde strategische doelstellingen.

5.5 Uitvoerders

Het vierde domein gaat over de 'Uitvoerders', de operationele mensen, die verantwoordelijk zijn voor het dagelijks uitvoeren van de verschillende processtappen. Ten opzichte van voorgaande procesbenchmarks, werd het generieke model licht gewijzigd wat betreft de 'Uitvoerders', om nog beter te kunnen peilen naar de maturiteit van de organisaties met betrekking tot het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Vooreerst wordt er gepeild naar het opstellen van plannen, zowel op de korte als lange termijn. Daarnaast wordt gekeken naar de externe partijen waarop de exploitant beroep doet en meer specifiek de evaluatie en opvolging ervan. Bovendien is ook de evaluatie van de eigen werknemers van belang, evenzeer als de kennis waarover de uitvoerders beschikken. Om die kennis op peil te houden zijn ook opleidingstrajecten van belang, waaraan tevens de cultuur van de organisatie is gelinkt. Tot slot dient er aandacht uit te gaan of het algemene HRM beleid (aanwerving, opvolging, evaluatie ...) afgestemd is op het proces en de daaraan verbonden behoefte. Volgende dimensies maken hier deel van uit:

- Planning (Korte termijn);
- Planning (Lange termijn);
- Externe resources/materialen;
- Kennis over het proces – wat;
- Kennis over het proces – beheer;
- Evaluatie van eigen personeel;
- Documentatie en gebruik lessons learned;
- Skills & capabilities / verbetering / training;
- Procesgebaseerde HRM.



Figuur 23 – Maturiteit 'Uitvoerders'

In eerste instantie dient te worden opgemerkt dat wat betreft de dimensie 'Evaluatie van eigen personeel', zowel het minimum- als ambitieniveau gelijk is aan 3, terwijl wat betreft de dimensie 'Procesgebaseerde HRM', zowel het minimum- als ambitieniveau gelijk is aan 2. Omwille van het feit dat zowel het minimum- als ambitieniveau dezelfde score bezitten, wordt de groene balk in de figuur niet gevisualiseerd.

In bovenstaande figuur kan meteen worden opgemerkt dat de watersector relatief goed scoort op het domein 'Uitvoerders', daar het sectorgemiddelde slechts voor twee van de negen dimensies het minimum niveau niet wordt behaald door de drinkwatersector. Voor twee dimensies valt zelfs de laagste individuele score binnen de verwachtingen voor de drinkwatersector. Anderzijds onderscheiden we een dimensie waarop duidelijk zeer laag wordt gescoord door de gehele drinkwatersector, namelijk de dimensie rond 'Lessons learned'.

5.5.1 Planning (Korte termijn)

Beschrijving

De dimensie 'Planning (Korte termijn)' geeft aan hoe de organisaties omgaan met het inplannen van interne resources voor de uitvoering van het proces 'Nieuwe aftakkingen' op korte termijn. Meer specifiek wordt er gepeild naar de flexibiliteit van de personeelsplanning op korte termijn en of er iemand wordt belast met het opstellen van de personeelsplanning op korte termijn. Verder wordt geëvalueerd hoe er wordt omgegaan met onevenwichten (correctief, reactief, periodiek/ continu gemonitord) en of er rekening wordt gehouden met geïntegreerde processen om eventuele bottlenecks te identificeren.

Bevindingen

Met een sectorgemiddelde van 3,86 haalt de sector hier globaal gezien zijn hoogste maturiteitsscore. Opvallend aan deze eerste dimensie is dat maar liefst drie drinkwaterbedrijf een score van 5 behaalt en hierdoor ruim boven de verwachte waarden (tussen 3 en 4) voor de drinkwatersector scores. Slechts één drinkwatermaatschappij behaalt net niet het minimum niveau. Gegeven de relatief hoge scores, is het verbeterpotentieel op deze dimensie om dichterbij het ambitieniveau te komen relatief beperkt, met uitzondering van één drinkwaterbedrijf.

Aanbevelingen

In de meeste gevallen wordt de planning met betrekking tot het aansluiten van nieuwe aftakkingen wekelijks opgemaakt, inclusief een perspectief voor de komende drie weken en bijna op dagelijkse basis gecontroleerd en bijgestuurd. Meestal gebeurt dit door een aangeduide planner, die naast de werken aan nieuwe aftakkingen, ook onder andere werken rond het aanleggen van

distributieleidingen zal inplannen. Quasi alle drinkwatermaatschappijen houden tijdens het opmaken van hun planning steeds rekening met de huidige werklast, ziektes en verlofregelingen om potentiële capaciteitsproblemen op te vangen. Vaak beschikken de drinkwatermaatschappijen over verschillende ploegen die daadwerkelijk de werken uitvoeren en inzetbaar zijn voor verschillende werkzaamheden, waaronder het aansluiten van nieuwe aftakkingen. De meeste drinkwaterbedrijven beschikken bovendien over een duidelijk gedocumenteerde back-up in geval van onderbezetting, namelijk het inschakelen van interim's of externe aannemers.

Een mature onderneming houdt bovendien rekening met de complexiteit en aard van het werk bij het inplannen van de verschillende ploegen. In dergelijk geval wordt er rekening gehouden met de diverse vaardigheden, fysieke kwaliteiten en ervaring van de verschillende ploegen bij het inplannen van de werken. Bovendien dienen steeds duidelijke back-ups te worden aangegeven in geval van het in gedrang komen van de vooropgestelde planning en hoe de drinkwatermaatschappij hiermee omgaat.

5.5.2 Planning (Lange termijn)

Beschrijving

De dimensie 'Planning (Lange termijn)' geeft aan hoe de organisaties omgaan met het inplannen van interne resources voor de uitvoering van het proces 'Nieuwe aftakkingen' op lange termijn. Meer specifiek wordt er gepeild naar de flexibiliteit van de personeelsplanning op lange termijn en of er iemand wordt belast met het opstellen van de resource planning op lange termijn. Verder wordt geëvalueerd op welke manier de resourcing verloopt, dit kan per departement via het departementshoofd of via het proces door de departementshoofden in overleg met de proceseigenaar. Tevens wordt in vraag gesteld in welke mate de resource planning wordt geëvalueerd (periodiek of continu).

Bevindingen

Wat betreft de planning op lange termijn, worden opnieuw relatief goede scores behaald, echter wel minder dan de planning op korte termijn. Drie drinkwaterbedrijven behalen een score van 4, wat ruim boven het ambitieniveau gelegen is, terwijl slechts 1 drinkwaterbedrijf niet voldoet aan het minimum niveau. Hiermee ligt het sectorgemiddelde op 3, wat tevens het ambitieniveau is voor de drinkwatersector. De verwachte waarden van de drinkwatersector zijn namelijk gelegen tussen 2 en 3. Gegeven de behaalde scores en de verwachte waarden van de sector is het verbeterpotentieel met betrekking tot deze dimensie eerder beperkt.

Aanbevelingen

Het hanteren van een lange termijn planning 'Nieuwe aftakkingen' gebeurt niet zozeer specifiek voor dit proces. Het maakt echter vaak deel uit van het zetten van een vaste en flexibele capaciteit aan respectievelijk eigen operationele mensen en onderaannemers. Bovendien worden de 'Nieuwe aftakkingen' gedreven door de vraag van de klant, het aantal werkorders is m.a.w. afhankelijk van potentiële klanten. Verschillende drinkwatermaatschappijen beschikken wel over lange termijnplannen omtrent het vervangen van bestaande aftakkingen. Algemeen slagen de meeste drinkwaterbedrijven er wel in om mensen in te schakelen en bij te sturen waar nodig.

Een aanbeveling betreft het inschatten van resources voor de lange termijn op basis van werkorders uit het verleden. Er wordt bijgevolg een lange termijn capaciteitsplanning opgesteld, waarin wordt bepaald hoeveel ploegen noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van herstellingen, aanleggen van nieuwe aftakkingen, ... Op die manier kan ook de nood aan externe resources worden ingeschat en gedefinieerd.

5.5.3 Externe resources/materialen

Beschrijving

'Externe resources/materialen' peilt in eerste instantie naar de mate waarin de nood aan externe resources al dan niet wordt gedocumenteerd. Verder wordt binnen deze dimensie geëvalueerd in welke mate de dienstverlening van de externe resources wordt geëvalueerd en hoe het evaluatieproces verloopt (kwalitatieve criteria, SLA's, ...). Tot slot wordt ook in vraag gesteld of er overleg plaats vindt met de externe dienstverleners om de samenwerking te verbeteren.

Bevindingen

Wat betreft de dimensie 'Externe resources/materialen' voldoen alle drinkwaterbedrijven aan de verwachte waarden gesteld aan de drinkwatersector, namelijk tussen 3 en 5. 3 van de 7 drinkwaterbedrijven behalen een score van 3, wat het minimum niveau betreft, terwijl 3 van de 7 bedrijven een score van 4 behalen. Hierdoor komt de gemiddelde score voor de drinkwatersector uit op 3,71. Ondanks het feit dat alle drinkwatermaatschappijen voldoen aan de verwachte waarden gesteld aan de drinkwatersector, behaalt slechts 1 drinkwaterbedrijf het gestelde ambitieniveau 5, waardoor voor deze dimensie zeker nog marge is voor verbetering.

Aanbevelingen

Eerst en vooral dient te worden opgemerkt dat niet alle drinkwatermaatschappijen gebruik maken van externe resources voor het uitvoeren van nieuwe aftakkingen. Daarentegen zijn er drinkwatermaatschappijen die uitsluitend gebruik maken van externe resources voor de uitvoering ervan. Het is dan ook noodzakelijk om een duidelijk onderscheid te maken bij het beoordelen van deze dimensie.

Het betreft een aanbeveling voor drinkwatermaatschappijen, die uitsluitend werken met externe resources, om te beschikken over duidelijke SLA's met de externe aannemers, alsook periodieke overlegmomenten en strikte beoordelingen. Aangezien de externe resources in dergelijk geval quasi onderdeel vormen van de organisatie is een duidelijke opvolging en coördinatie noodzakelijk. De opvolging gebeurt desgevallend veelal door een werftoezichter.

In het andere geval wordt een externe aannemer eerder ad hoc aangesteld in geval van onderbezetting of specifiek voor een bepaalde activiteiten, zoals bijvoorbeeld straatherstel. Hieruit kan volgen dat in dergelijk geval de opvolging en evaluatie minder formeel is, echter betreft het een aanbeveling om na elke uitgevoerd werkorder door de externe aannemer een evaluatie door te voeren.

Een mature organisatie zal ook steeds beschikken over een historiek van beoordelingen uit het verleden, zodat men steeds een zicht heeft op aannemers die ondermaats presteren.

5.5.4 Kennis over het proces – wat

Beschrijving

Er wordt nagegaan of de uitvoerders op de hoogte zijn van het procesverloop en –vereisten (wettelijk, beleid, producten, ...), mogelijke procesrisico's, de performantiemaatstaven en hun link met de bedrijfsdoelstellingen met betrekking tot het proces, en de werking van de processen bij en de interactie met externe dienstverleners. In een mature organisatie heeft een procesuitvoerder immers een ruimer beeld dan enkel het zicht op zijn eigen uit te voeren taak.

Bevindingen

Met een sectorgemiddelde van 2 is dit de op één na slechtste dimensie binnen het domein 'Uitvoerders', waardoor de drinkwatersector niet voldoet aan het vooropgestelde minimale niveau van 3. Gegeven dat de kloof met het ambitieniveau 4 voor enkele drinkwatermaatschappijen nog tamelijk groot is en het feit dat geen enkel bedrijf reeds dit mature niveau heeft bereikt, zijn er dan ook zeker mogelijkheden voor verbetering wat betreft de kennis over het proces.

Aanbevelingen

Tijdens de interviews, werd door meerdere personen aangegeven dat de procesuitvoerders, die zich bezig houden met het uitvoeren van nieuwe aftakkingen, vooral op de hoogte zijn van hun eigen werkinstructies. Uiteraard dient hieraan te worden toegevoegd dat zij ook op de hoogte zijn van werkinstructies omtrent bijvoorbeeld het aanleggen van nieuwe distributieleidingen, daar de uitvoerders vaak voor verschillende opdrachten worden ingezet. De procesuitvoerders hebben echter minder zicht op bijvoorbeeld procesrisico's, wetgevende aspecten, KPI's of de link met andere processen/afdelingen.

Een aanbeveling betreft het communiceren en toelichten van procedures en werkinstructies op gemeenschappelijke voorstellingen, waarbij herhaling plaats vindt indien nodig. Ook in het geval van proceswijzigingen dienen deze te worden toegelicht aan de procesuitvoerders zodat deze steeds duidelijk gealigneerd zijn. Vaak worden procedures, werkinstructies, processflows ter beschikking gesteld via een informatiemap of zijn deze raadpleegbaar op het intranet van de drinkwaterorganisatie. Een aanbeveling bestaat erin om na te gaan of (en hoe) deze procedures en werkinstructies als nuttige informatie daadwerkelijk op het terrein worden gehanteerd.

5.5.5 Kennis over het proces – beheer

Beschrijving

Deze dimensie bekijkt het beheer van de kennis over het proces. Leeft de proceskennis in hoofde van de procesuitvoerders, of bestaan er handleidingen die alle elementen van het proces beschrijven, alsook de werkinstructies in het IT-systeem. Bijkomend wordt er gekeken of er iemand is aangeduid als verantwoordelijke voor het beheer van het proces en op welke manier uitvoerders op de hoogte worden gesteld van eventuele wijzigingen (bijvoorbeeld door informatiesessies).

Bevindingen

Met een sectorgemiddelde van 3,71 scoort de drinkwatersector vrij goed op dit domein. De score van de watersector ligt tevens binnen de verwachte waarden voor de sector (tussen 3 en 5). Dit impliceert dat 6 van de 7 drinkwaterbedrijven een score van 3 of meer behalen. Het valt op dat de maturiteit binnen de watersector heel erg kan verschillen voor wat betreft het beheer van de kennis over het proces met een minimale score van 2 en een maximale van 5.

Aanbevelingen

Voor het beheer van kennis over het proces 'Nieuwe aftakkingen' kunnen de meeste bedrijven zich beroepen op een centrale server of intranet website, waarop heel wat kennis over het proces centraal wordt bewaard. Op die manier kunnen accurate handleidingen ter beschikking worden gesteld aan de medewerkers die de belangrijkste aspecten van het proces (flows, werkinstructies, wettelijke bepalingen) bevatten.

Het betreft een aanbeveling om deze centraal ter beschikking te stellen, zowel aan medewerkers die steeds betrokken zijn bij het proces 'Nieuwe aftakkingen', als daarbuiten. Bij enkele drinkwatermaatschappijen leeft de belangrijkste proceskennis vaak nog in hoofde van een beperkt aantal personen.

5.5.6 Evaluatie van eigen personeel

Beschrijving

De dimensie 'Evaluatie van eigen personeel' beschouwt de evaluatie van de medewerkers binnen het proces. Op welke manier worden werknemers al dan niet geëvalueerd? Worden er minimale criteria/eisen gesteld aan het eigen personeel? Wordt er effectief gekeken naar hun dagelijkse activiteiten? Voorts wordt bekeken of de evaluatie wordt weerspiegeld in de bestaande compensatiesystemen en of medewerkers al dan niet gegevens over hun eigen prestaties bijhouden.

Bevindingen

Wat betreft de evaluatie van het eigen personeel wordt relatief laag gescoord, echter voldoen vier van de zeven drinkwatermaatschappijen aan de verwachtingen die aan de watersector worden gesteld (tussen 3 en 3). Drie drinkwaterbedrijven behalen een score van 2, wat net onder het minimum niveau gelegen is. Het sectorgemiddelde voor deze dimensie betreft 2,71 wat aldus lager is dan de verwachting gesteld aan de watersector. Gegeven de behaalde scores en de verwachte waarden van de sector is er nog steeds verbeterpotentieel met betrekking tot deze dimensie mogelijk.

Aanbevelingen

Bij de werkgroep werd gesteld dat minimaal geverifieerd zou moeten te worden of de individuele uitvoerders van het proces 'Nieuwe aftakkingen' en de nodige transacties op een goede manier worden uitgevoerd. Met andere woorden wordt in dergelijk geval de uitvoering van het proces zelf geëvalueerd. De ambitie werd niet geformuleerd om ook compensatiesystemen aan te passen aan de beoordelingen of het feit dat elke uitvoerder zelf dat over de performantie van het eigen werkproces gaat bijhouden.

In alle gevallen worden mensen op één of andere manier geëvalueerd. Een opvallende vaststelling betreft de manier waarop de medewerkers worden geëvalueerd, zelden gericht op de uitvoering van het proces 'Nieuwe aftakkingen' zelf. De evaluatie is eerder gericht op algemene eigenschappen/competenties, zoals bijvoorbeeld klantvriendelijkheid, respect ...

Een meer mature organisatie gaat verder dan deze algemene beoordeling, en probeert ook te peilen naar de effectieve uitvoering van dagdagelijkse taken, in lijn met de strategische doelstellingen die aan het proces worden gesteld. Voorbeelden hiervan zijn het nemen van steekproeven om de kwaliteit van uitvoering te evalueren of het bekijken van doorlooptijden.

5.5.7 Documentatie en gebruik lessons learned

Beschrijving

Met 'lessons learned', doelen we op het bijhouden, en delen met collega's, van lessen die medewerkers hebben getrokken uit ervaringen uit het verleden. Dit kan op verschillende aspecten van het proces betrekking hebben, zoals de dagelijkse uitvoering van de activiteiten, procesverbetering ... Binnen deze dimensie proberen we te peilen op welke manier de onderneming hiermee omgaat, zowel wat het proces zelf, als procesverbetering betreft. Een mature onderneming zorgt er immers voor dat de efficiëntie en effectiviteit van het proces verhoogd wordt, door op een consequente manier om te gaan met lessen uit het verleden. Concreet zou dit kunnen gaan over het oplossen of behandelen van bepaalde probleemgevallen in het verleden. Indien deze gevallen zich nu, na bijvoorbeeld enkele jaren, herhalen, op welke manier verzekert het bedrijf zich dan dat de lessen uit het verleden worden gebruikt om deze op de huidige situatie toe te passen.

Bevindingen

Met een sectorgemiddelde van 1 haalt de sector hier globaal gezien zijn laagste maturiteitsscore. Opmerkelijk aan deze dimensie is het feit dat alle drinkwatermaatschappijen een score behalen van 1, daar waar de verwachting tussen 1 en 3 gelegen is. Dit betekent dat wat betreft het verzamelen en gebruiken van lessons learned de waterbedrijven nog veel vooruitgang zouden kunnen boeken.

Aanbevelingen

In lijn met de hierboven vermelde bevindingen dient te worden opgemerkt dat alle drinkwatermaatschappijen zich bewust zijn van het feit dat lessons learned vaak niet formeel geregistreerd worden en centraal gedocumenteerd. Voor het proces 'Nieuwe aftakkingen', gebeurt het delen van ervaringen veelal ad hoc, niet gestructureerd en mondeling tussen collega's onderling. In een aantal gevallen laat het IT-systeem toe om nota's toe te voegen.

Over het algemeen wordt er op dit moment nog niet op een structurele manier omgegaan met lessons learned uit het verleden, noch voor het proces zelf, noch voor het doorvoeren van procesverbeteringen.

5.5.8 Skills & capabilities / verbetering / training

Beschrijving

De dimensie 'Skills & capabilities / verbetering / training' peilt naar de vereiste competenties, opleidingen en ontwikkelingstrajecten voor de medewerkers binnen het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Hierbinnen wordt bekeken op welke manier de organisatie omgaat met de ontwikkeling, training en opleiding van haar medewerkers. Er wordt gepeild naar de beschikbaarheid van een competentiematrix of andere manieren waarop de competenties worden opgelijst. Verder wordt binnen deze dimensie gepeild naar de mate waarin medewerkers zelf hun opleidingen kunnen aangeven en of er een evaluatie plaatsvindt omtrent de doorgevoerde opleidingen.

Bevindingen

Voor deze dimensie valt de beperkte spreiding tussen de bedrijven onderling op. Drie van de zeven drinkwaterbedrijven behalen een score van 4, terwijl de overige vier drinkwatermaatschappijen een score van 3 behalen. Hierdoor behaalt de drinkwatersector een gemiddelde score van 3,43, wat voldoende is om binnen de verwachtingen te vallen (tussen 2 en 5). Daar de watersector een ambitieniveau van 5 heeft gesteld, is er zeker nog ruimte voor verbetering wat betreft deze dimensie.

Aanbevelingen

Quasi alle drinkwatermaatschappijen beschikken over een vast opleidingstraject bij de instroom van medewerkers. De diepgang en uitgebreide karakter van dit opleidingstraject verschilt echter van bedrijf tot bedrijf. Het verdient voor enkele drinkwaterbedrijven een aanbeveling om een duidelijke ophijsting te maken van de voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' wat de gewenste competenties zijn, waarbij de uitvoerders ook de mogelijkheid hebben om zelf opleidingen voor te stellen.

Idealiter resulteert een competentiematrix in een duidelijk opleidingstraject op het niveau van de uitvoerders. Een grondige evaluatie van de gevolgde opleidingen, zorgt op termijn bovendien voor de meest optimale invulling van het opleidingstraject.

Beschrijving

Bevindingen

Aanbevelingen

5.5.9 Procesgebaseerde HRM

De laatste dimensie binnen de 'Uitvoerders' betreft 'Procesgebaseerde HRM', om te kijken of het algemene HRM beleid (aanwerving, opvolging, evaluatie, ...) afgestemd is op het proces en de daaraan verbonden behoefte.

In tegenstelling tot de andere dimensies scoort de dimensie 'Procesgebaseerde HRM' relatief laag met een sectorgemiddelde van 2,14. Het minimum- en ambitieniveau dat aan deze dimensie werd gesteld, bedraagt in beide gevallen 2, waardoor de watersector gemiddelde voldoet aan de gestelde verwachtingen. Gelet op het feit dat het ambitieniveau slechts 2 bedraagt, is het verbeterpotentieel met betrekking tot deze dimensie eerder beperkt. Echter scoren twee drinkwatermaatschappijen slechts een score van 1, waardoor zij nog kunnen evolueren in deze dimensie.

De drinkwatersector kwam overeen dat het ambitieniveau voor de dimensie 'Procesgebaseerde HRM' beperkt is tot het feit dat functiebeschrijvingen, rol toewijzingen en competentieprofielen gebaseerd zijn op de procesdocumentatie. De watersector beoogt geen ambitie om de beloning van de werknemer te laten afhangen van de prestaties van de werknemer, alsook in geen geval van de overkoepelende proces resultaten.

Over het algemeen beschikken de drinkwatermaatschappijen over duidelijk functiebeschrijvingen voor verschillende profielen, echter is dit specifiek voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' eerder beperkt. Een aanbeveling bestaat erin om duidelijk de competenties in lijn met het proces 'Nieuwe aftakkingen' te definiëren, zodat tevens de competentiematrix en het daaruit volgend opleidingstraject hieraan kan worden gekoppeld.

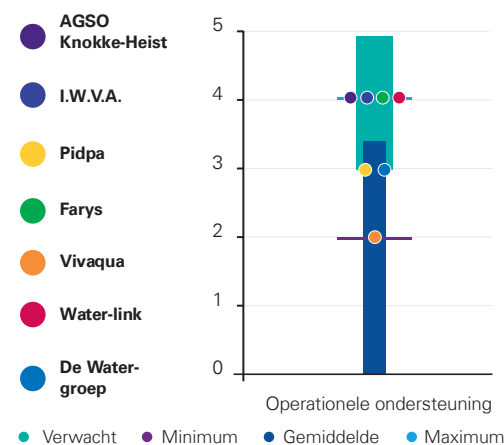
5.6 IT ondersteuning

5.6.1 Operationele ondersteuning

Beschrijving

Bevindingen

Zoals bij vele processen speelt ook IT voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' een belangrijke rol. Voor het domein IT ondersteuning werd slechts één dimensie geformuleerd. De dimensie beschouwt het gebruik van IT binnen de organisatie. Er wordt gekeken of procesdata (bv: klantgegevens) worden opgeslagen in informatiesystemen en tijdig ter beschikking wordt gesteld aan de uitvoerders, of de nodige maatregelen zijn genomen voor het up-to-date houden van de gegevens en in welke mate verschillende applicaties geïntegreerd zijn. Ten slotte gaat men na of de organisatie IT tracht aan te wenden als value driver om zich te differentiëren.



Figuur 24 – Maturiteit 'IT ondersteuning'

Bovenstaande grafiek laat duidelijk zien dat de watersector in zijn geheel voldoet aan de vooropgestelde verwachtingen wat betreft IT ondersteuning, met een gemiddelde score van 3,43 (verwachting tussen 3 en 5). Vier van de zeven drinkwatermaatschappijen behalen zelfs een score van 4, wat ruim boven de minimale verwachting gelegen is. Eén drinkwaterbedrijf behaalt echter slechts een score van 2. Gegeven het hoge ambitieniveau van 5, is ook voor dit domein nog ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

Quasi alle drinkwatermaatschappijen beschikken momenteel over een systeem waar het proces centraal staat, namelijk door gebruik van een ERP systeem. De maturiteit in het gebruik van dit ERP systeem in de context van het proces 'Nieuwe aftakkingen' is echter verschillende van drinkwaterbedrijf tot drinkwaterbedrijf. In sommige gevallen maakt men ook reeds gebruik van mobiele applicaties om werkorders te behandelen.

Dit impliceert niet dat op dit moment alle noodzakelijke gegevens met betrekking tot het proces 'Nieuwe aftakkingen' in een IT-systeem opgeslagen zijn of tijdig ter beschikking kunnen worden gesteld van de uitvoerders. Zeker voor de grotere drinkwaterbedrijven is dit een belangrijke aanbeveling ter verhoging van hun maturiteit, evenals de verdere integratie van hun IT-applicaties.

Al dient er ook te worden vermeld dat een groot aantal bedrijven op dit moment bezig zijn met het aanpassen/herinrichten van hun IT-systemen met het oog op een betere ondersteuning van onder andere het proces 'Nieuwe aftakkingen'.

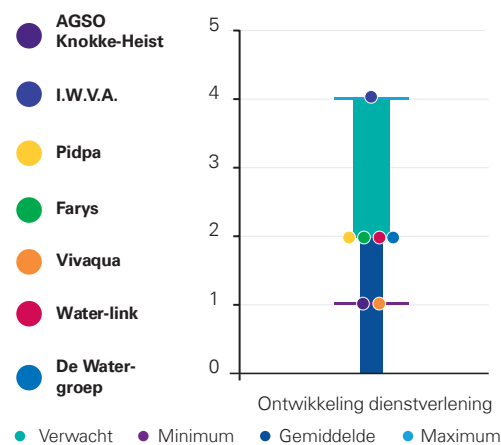
5.7 Product en dienstverlening

5.7.1 Ontwikkeling dienstverlening

Beschrijving

Het laatste domein betreft de 'Product en dienstverlening'. Hierbij wordt gekeken naar de inspanningen die de organisatie levert om te innoveren en haar aangeboden dienstverlening verder uit te bouwen. Ook voor wat betreft het domein 'Product en dienstverlening' werd slechts één dimensie geformuleerd. De dimensie peilt naar de mate waarin de drinkwatermaatschappij zelf (proactief) op zoek gaan naar innovaties in zijn dienstverlening/producten. Dit kan echter ook eerder reactief zijn op veranderingen in de markt of op trends in de maatschappij en economie. Tevens peilt deze dimensie naar het feit of er al dan niet externe dienstverleners/partners worden gecontacteerd.

Bevindingen



Figuur 25 – Maturiteit 'Product en dienstverlening'

In bovenstaande grafiek wordt meteen duidelijk dat de drinkwatersector in zijn geheel net weet te voldoen aan de door de watersector gestelde verwachtingen, met een gemiddelde score van 2 (verwachting tussen 2 en 4). Opvallen is evenzeer dat slechts één drinkwatermaatschappij een verdienstelijke score van 4 behaalt, terwijl de andere drinkwatermaatschappijen scores behalen van 1 en 2. Gegeven het ambitieniveau van 4 is er nog heel wat verbeterpotentieel mogelijk met betrekking tot dit domein.

Aanbevelingen

Het aanleggen van nieuwe aftakkingen is een standaard proces en vormt één van de standaard dienstverleningen die door de drinkwatermaatschappijen worden aangeboden. Omwille van het feit dat drinkwatermaatschappijen deze dienstverlening reeds jaren aanbieden, wordt deze eerder reactief in vraag gesteld en bijgestuurd onder invloed van trends in de maatschappij en economie.

Het betreft een aanbeveling om steeds meer klanten, concullega's alsook externe dienstverleners te raadplegen, zodoende proactief de dienstverlening rond nieuwe aftakkingen te optimaliseren, zoals bijvoorbeeld het opzetten van een interactieve portaalwebsite waarop de klant zijn dossier kan opvolgen.





6. Algemene conclusies

In deze laatste paragraaf, worden de belangrijkste bevindingen uit voorgaande twee hoofdstukken samengevat, zowel wat betreft de key prestatie-indicatoren, als wat betreft de maturiteitsbepaling van de drinkwaterbedrijven voor het proces 'Nieuwe aftakkingen'.

Belangrijk hierbij, is te vermelden dat het steeds om bevindingen en conclusies op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector in zijn geheel gaat. Er dient met de nodige omzichtigheid te worden omgesprongen bij de interpretatie hiervan.

6.1 Prestatie-indicatoren

Om het proces 'Nieuwe aftakkingen' op een kwantitatieve wijze onderling tussen de zeven drinkwatermaatschappijen te vergelijken, werden vier verschillende groepen van prestatie-indicatoren bepaald en berekend: volume-indicatoren die een inschatting te maken van de omvang van de deelnemende drinkwaterbedrijven, indicatoren met betrekking tot doorlooptijd die peilen naar de volledige doorlooptijd vanaf de ontvangst van een aanvraag voor een nieuwe aftakking tot en met het beëindigen van de werken aan een nieuwe aftakking, een indicator die opbrengsten (factuurbedrag) vergelijkt en kwalitatieve indicatoren die in kaart brengen wat de kwalitatieve dienstverlening betreft die verbonden aan een nieuwe aftakking.

De volume-indicatoren zeggen weinig over de uitvoering van het proces 'Nieuwe aftakkingen' zelf, maar schetsen eerder het kader en de context per drinkwaterbedrijf. Het volume van nieuwe aftakkingen is veeleer klantgedreven en heeft de drinkwatersector niet zozeer zelf in handen. Bijgevolg is het niet onlogisch dat de volumes van elkaar verschillen. Het plaatsen van een nieuwe aftakking gebeurt in de meeste gevallen met 1 spruitstuk/tak, wat tevens klantgedreven is, terwijl meer dan 8 spruitstukken/takken eerder sporadisch is. Bovendien worden tevens in de meeste gevallen nieuwe aftakkingen geplaatst met een diameter kleiner dan of gelijk aan 40 millimeter. Doorgaans worden dergelijke aftakkingen gebruikt voor gewone huishoudelijke aansluitingen. Als gevolg van de steeds meer toenemende digitalisatie, gebeurt een aanvraag veelal door middel van een online webformulier.

De indicatoren met betrekking tot doorlooptijd peilen naar de volledige doorlooptijd vanaf de ontvangst van een aanvraag voor een nieuwe aftakking tot en met het beëindigen van de werken aan een nieuwe aftakking. In tegenstelling tot de volume-indicatoren geven deze indicatoren wel een indicatie van de efficiëntie en effectiviteit van het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Een effectief en efficiënt proces zou immers resulteren in een lagere doorlooptijd omtrent het behandelen van nieuwe aftakkingen. Het verdient bijgevolg aanbeveling om deze indicatoren over de tijd op te volgen. Veelal bedraagt de doorlooptijd voor het vervolledigen van een aanvraag ongeveer één dag, terwijl de doorlooptijd voor het opmaken van een offerte varieert van 0 tot en met 14 dagen. In het Algemeen WaterVerkoopReglement (AWVR) werd reeds een richtlijn opgenomen die stelt dat de prijsofferte gratis moet worden opgesteld en bezorgd aan de klant binnen drie weken vanaf de datum van de aanvraag. Met andere woorden heeft een drinkwatermaatschappij 15 werkdagen de tijd om een prijsofferte te bezorgen aan de klant, zodra zijn aanvraag als volledig wordt beschouwd. We stellen vast dat alle drinkwatermaatschappijen, waarvoor data beschikbaar is, voldoen aan het wettelijk kader en bijgevolg de offerte bezorgen binnen de drie weken vanaf datum aanvraag de offerte.

Prestatie-indicatoren met betrekking tot kosten/opbrengsten voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' zijn niet eenduidig vast te leggen, daar de gehanteerde politiek en daaruit volgende kostenstructuur voor de individuele drinkwatermaatschappijen zeer verschillend is. Wanneer we echter de opbrengsten (factuurbedrag) vergelijken voor een standaard type aftakking, stellen we vast dat het factuurbedrag gemiddeld 978,31 euro bedraagt. De spreiding tussen de verschillende individuele drinkwatermaatschappijen bedraagt 157,58 euro.

In het kader van klantgerichtheid, verdient het op watersectorniveau dan ook aanbeveling om de totale doorlooptijd om een nieuwe aftakking aan te vragen en bijgevolg uit te voeren zo kort mogelijk te houden, minimaal binnen de voorgeschreven termijnen in het AWVR.

6.2 Maturiteitsmodel

Wanneer we kijken naar de behaalde maturiteitsscores, merken we aanzienlijke verschillen op tussen de bedrijven onderling. Voor meerdere dimensies loopt dit verschil op tot zelfs 3 à 4 niveaus, wat in vergelijking met voorgaande benchmarks van andere processen gelijkaardig is. Hierbij is het essentieel te vermelden dat de noodzaak om een bepaald ambitieniveau te behalen, verschillend kan zijn van bedrijf tot bedrijf. Factoren zoals de grootte van het drinkwaterbedrijf, het aandeel van het proces, omstandigheden zoals verstedelijkingsgraad en verhouding van klantensegmenten, demografische omgeving en de gehanteerde bedrijfspolitiek, zijn hier immers bepalend voor.

Dit is zeker ook het geval voor het proces 'Nieuwe aftakkingen', dat gekenmerkt wordt door grote onderlinge verschillen in het aantal uit te voeren aftakkingen. Zo zijn er bedrijven die slechts een beperkt aantal aftakkingen dienen te verwerken op een jaar. Hiermee dient rekening te worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten en het formuleren van aanbevelingen. Anderzijds betekent dit niet dat de bedrijven van kleinere omvang a priori lagere scores hebben voor hun procesmaturiteit.

Op het niveau van de 6 domeinen, blijkt de watersector relatief gezien de beste score te behalen op 'IT-ondersteuning', terwijl het domein 'Product en dienstverlening' de minste score behaalt. De scores voor de overige domeinen liggen sterk in elkaars buurt. Enkel voor de domeinen 'Uitvoerders' en 'IT-ondersteuning' voldoen de gemiddelde scores aan het vooropgestelde minimale niveau. Dit wijst er op dat voor alle andere domeinen rond het proces 'Nieuwe aftakkingen' nog aanzienlijke ruimte is voor verbetering, meer specifiek voor het domein 'Metrieken' is de kloof tamelijk groot.

De belangrijkste aanbeveling over ontwerp en documentatie, betreft de strategische aligering tussen de doelstellingen gesteld aan het proces 'Nieuwe aftakkingen' en de overkoepelende organisatie doelstellingen. Door doelstellingen te definiëren rond het proces 'Nieuwe aftakkingen' wordt het mogelijk om deze doelstellingen door te vertalen naar metrieken, waardoor het mogelijk wordt om op te volgen of er aan de doelstellingen wordt voldaan.

Wat procesverbetering betreft, blijkt dat de meeste bedrijven wel rond het proces en mogelijke verbeteringen nadenken, maar dat dit op dit moment nog niet steeds systematisch gebeurt. Dit geldt ook voor de opvolging van verbeterinitiatieven.

Op het vlak van metrieken, stellen we vast dat de meeste bedrijven wel reeds een aantal indicatoren gebruiken om verschillende processen op te volgen, echter wat betreft het proces 'Nieuwe aftakkingen' stellen we vast dat deze vooral gericht zijn op het rapporteren van context KPI's. Dergelijke metrieken zijn minder gericht op het evalueren en verbeteren van het proces 'Nieuwe aftakkingen' zelf, daar ze niet sturend zijn. Gekoppeld aan voorgaande verdient het aanbeveling om meer te kijken vanuit de algemene strategie en doelstellingen van de organisatie, om vervolgens de vertaalslag te maken naar het proces 'Nieuwe aftakkingen'. Door vervolgens doelstellingen toe te kennen aan het proces 'Nieuwe aftakkingen' kunnen metrieken worden gedefinieerd die hiermee in lijn liggen. In dergelijk geval kunnen indicatoren worden geïdentificeerd, die wel sturend voor het proces 'Nieuwe aftakkingen' kunnen worden gebruikt.

Procesuitvoerders hebben over het algemeen duidelijk overzicht van de werkinstructies, maar minder zicht op bijvoorbeeld procesrisico's, wetgevende aspecten, KPI's of de link met andere processen/afdelingen. Een aanbeveling betreft het communiceren en toelichten van procedures en werkinstructies op gemeenschappelijke voorstellingen, waarbij herhaling plaats vindt indien nodig. Ook in het geval van proceswijzigingen dienen deze te worden toegelicht aan de procesuitvoerders zodat deze steeds duidelijk gealigneerd zijn.



Contact us



Daniël Pairon
Partner
KPMG Advisory

T: + 32 3 821 19 41
E: dpairon1@kpmg.com



Tim Baert
Senior Manager
KPMG Advisory

T: + 32 3 821 18 98
E: tbaert@kpmg.com



Kris Laureys
Senior Manager

T: +32 473 945 925
E: klaureys@kpmg.com



Jens Pauwels
Advisor
KPMG Advisory

T: + 32 3 821 18 83
E: jpauwels@kpmg.com



Prof. Dr. Manu De Backer
Professor
The master Labs

E: manu.debacker@themasterlabs.com

kpmg.com/be



kpmg.com/app

