



Procesbenchmark bij de Vlaamse waterbedrijven

Proces 'Beheren van klantengegevens'
2023



Voorwoord



Beste lezer,

De Vlaamse waterbedrijven hechten veel belang aan het voortdurend optimaliseren van de eigen werking en middelen. Om dat te realiseren zetten ze in op procesbenchmarks op sectorniveau. Daarbij worden de verschillende werkwijzen voor één specifiek proces naast elkaar gelegd en onder de loep genomen.

In de voorbije jaren bleken de procesbenchmarks op sectorniveau een bijzonder boeiende oefening, waarbij de waterbedrijven niet enkel de eigen processen kritisch bekijken, maar ook leren van elkaar en indien nodig optimaliseren en verbeteren.

De procesbenchmark 'Beheren van klantgegevens', inmiddels de tiende procesbenchmark van AquaFlanders, is in 2023 uitgevoerd en afgerond.

Het proces klantgegevensbeheer omvat de activiteiten voor het beheren van de commerciële klantgegevens. Het doel van het klantgegevensbeheerproces is het verzamelen en actueel houden van de commerciële klantgegevens van '(toekomstige) actieve drinkwaterverbruikers' en 'gebruikers van het openbare saneringsnetwerk'. Deze commerciële klantgegevens beheren de Vlaamse waterbedrijven voor bijna drie miljoen particuliere en niet-particuliere klanten.

Actuele commerciële klantgegevens zijn voor het waterbedrijf onder andere nodig om contact te leggen met de klant, een aftakking op het waternet te maken, een aansluiting op het saneringsnet te realiseren of de integrale waterfactuur te factureren. Dit proces heeft dan ook een sterk transversaal karakter, wat zich vertaalt in de betrokkenheid van verschillende afdelingen, zoals de facturatie- of de klantendienst, bij dit bedrijfsproces.

De procesbenchmark gaat onder andere dieper in op de werking omtrent datakwaliteit en automatisatie binnen het kader van het klantgegevensbeheerproces. Voor een goede werking van de waterbedrijven is een goede datakwaliteit van essentieel belang. Alle waterbedrijven nemen continue gerichte acties om de datakwaliteit te waarborgen. Daarnaast hebben de Vlaamse waterbedrijven een weg naar automatisatie voor het beheren van klantgegevens ingeslagen. Hierbij is het doel om de klant eenvoudige oplossingen aan te reiken om zelf zijn of haar klantgegevens te beheren. Dit om de kwaliteit van de gegevens te verhogen en de werklast voor de waterbedrijven te minimaliseren.

Daarnaast is het steeds van belang dat de waterbedrijven deze klantgegevens met de nodige behoedzaamheid gebruiken en dit steeds conform met de richtlijnen uit de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Aangezien klantgegevens van essentieel belang zijn voor de Vlaamse waterbedrijven, hoeft het niet te verbazen dat het klantgegevensbeheerproces matuur is. Toch zijn er ook een aantal domeinen waarop verbetering mogelijk is. Op basis van dit rapport stellen de Vlaamse waterbedrijven individuele verbetertrajecten op en zetten ze zich ook in voor gezamenlijke initiatieven ter versterking van het klantgegevensbeheerproces. Ik wens de waterbedrijven daarbij veel succes toe.

Graag wil ik alle deelnemende waterbedrijven, de toezichthouder, de WaterRegulator en KPMG danken voor hun deelname en medewerking aan deze procesbenchmark.

En u beste lezer, veel leesgenot met dit procesbenchmarkrapport.

Brecht Vermeulen
Voorzitter AquaFlanders



1 Executive Summary

De procesbenchmark kadert in een prestatie- en efficiëntievergelijking, als opdracht van de WaterRegulator, om tot een verhoogde transparantie binnen de watersector te komen én om een verbeterde bedrijfsvoering bij de waterbedrijven (AGSO Knokke-Heist, Aquaduin, De Watergroep, Farys, Pidpa en water-link) te bekomen.

De te benchmarken processen werden bepaald in samenspraak met AquaFlanders, de waterbedrijven en de Vlaamse Milieumaatschappij (VMM). Onderliggend rapport is het resultaat van de tiende procesbenchmark, waarbij één benchmark per jaar wordt uitgevoerd.

In het jaar 2023 werd het proces 'Klantengegevensbeheer' tussen de Vlaamse waterbedrijven als benchmarkoefening geselecteerd. De benchmark werd uitgevoerd door de procesbenchmarkwerkgroep van AquaFlanders, waarin alle waterbedrijven vertegenwoordigd zijn, opgevolgd door de VMM (toezichthouder en 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 'Business Process Maturity Model' (BPMM).

Op basis van de geïdentificeerde prestatie-indicatoren voor het proces 'Klantengegevensbeheer', kan de algemene performantie van de verschillende waterbedrijven onderling worden vergeleken. De opgestelde prestatie-indicatoren meten verschillende aspecten van het proces, waarbij de resultaten een globaal beeld geven van het beheren van klantengegevens bij de verschillende waterbedrijven en meer inzicht kunnen brengen bij de identificatie van mogelijke verbeteringen.

Het BPMM-maturiteitsraamwerk werd initieel door KPMG in samenwerking met Prof. Dr. De Backer ontwikkeld om een kwalitatieve inschatting te kunnen maken van de maturiteit van processen binnen de watersector. Op die manier wordt er gepeild naar de vaardigheden van de verschillende waterbedrijven met betrekking tot de uitvoering van het proces 'Gegevensbeheer'. Op basis hiervan hebben we voor het proces gepeild naar de domeinen 'Ontwerp en documentatie', 'Procesverbetering', 'Metrieken', 'Uitvoerders', 'IT-ondersteuning' en 'Ontwikkeling dienstverlening'.

De voornaamste bevindingen en aanbevelingen voor het proces 'Klantengegevensbeheer' worden onderstaand samengevat op het niveau van de Vlaamse watersector. Merk echter op dat deze conclusies niet eenduidig kunnen worden overgenomen voor de individuele waterbedrijven, mede omdat de context, het bedrijfsprofiel en de bedrijfsstrategie onderling kunnen verschillen. Dit gegeven dient ook door de lezer te worden meegenomen bij de interpretatie van de resultaten en aanbevelingen in dit rapport.

Prestatie-indicatoren

De Vlaamse waterbedrijven beheren in totaal de klantengegevens van 2.702.102 particuliere klanten en 248.646 niet-particuliere klanten. Hiervan heeft De Watergroep met 49,5% van de Vlaamse klanten het meeste aantal klanten in beheer, gevolgd door Farys (22,2%) en Pidpa (19,3%).

Er zijn bepaalde klantengegevens die sectoraal door alle waterbedrijven worden bijgehouden voor de particuliere en/of niet-particuliere klanten. Als we kijken naar de klantengegevens die door de klant zelf dienen te worden aangeleverd en sectoraal worden bijgehouden, zien we dat voor de Vlaamse watersector in 2023 op het ogenblik van deze analyse een volledigheid van 89% wordt behaald. De hoogste graad van volledigheid wordt behaald door water-link met 94%. De laagste graad van volledigheid wordt behaald door Pidpa met 81%. Hierbij moet worden opgemerkt dat gegevens essentieel voor facturatie, namelijk 'achternaam' voor particuliere klanten,

'naam organisatie' voor niet-particuliere klanten en 'facturatiedres' voor alle klanten, in zeer hoge mate volledig (~100%) zijn voor alle waterbedrijven in Vlaanderen. Andere bijkomende gegevensvelden (vb. e-mailadres of telefoonnummer) scoren een lagere volledigheid. Voor deze gegevensvelden valt op dat het beleid dat het waterbedrijf hanteert een sterke invloed heeft op de volledigheid van de klantgegevens. Het verder vervolledigen van de klantgegevensdatabase kan ervoor zorgen dat bepaalde bedrijfsprocessen efficiënter verlopen. Echter dient er hierbij een kosten-batenanalyse te worden gemaakt om te bekijken of het verzamelen van bijkomende klantgegevens opweegt tegen de efficiëntiewinsten die door deze verhoogde volledigheid worden behaald.

Als er in detail gekeken wordt, zien we voor de geselecteerde particuliere klantgegevensvelden 'achternaam', 'voornaam' en 'rijksregisternummer' een sectorale volledigheid van respectievelijk 99%, 88% en 63%. De beperkte volledigheid van rijksregisternummers valt enerzijds te verklaren doordat kleinere waterbedrijven dit gegeven in beperktere mate bijhouden aangezien dit minder noodzakelijk is voor hun specifieke werking. Anderzijds kan Pidpa het rijksregisternummer pas sinds begin 2023 registreren na overschakeling naar het nieuwe ERP-systeem (SAP4Hana), wat maakt dat de volledigheid voor rijksregisternummers bij dit waterbedrijf zeer beperkt is (3%).

Voor de geselecteerde niet-particulier klantgegevensvelden 'naam organisatie' en 'KBO/BTW-nummer' blijkt dat de sectorale volledigheid respectievelijk 100% en 96% is. De hoge volledigheid van het klantgegeven 'naam organisatie' hangt samen met het belang binnen het facturatieproces. Daarnaast is de hoge volledigheid van het KBO/BTW-nummer deels te verklaren door de noodzaak van de vermelding van dit nummer op de factuur voor een correcte boekhouding bij de klant.

Verder stellen we voor de overkoepelende klantgegevensvelden 'e-mailadres', 'rekeningnummer', 'telefoonnummer' en 'facturatiedres' een volledigheid van respectievelijk 74%, 93%, 84% en 100% vast. Zoals eerder aangehaald is de hoge volledigheid van facturatieadressen te verklaren door het belang voor het facturatieproces. Momenteel nemen de waterbedrijven gerichte acties om de volledigheid van de e-mailadressen te verhogen. Dit laat de waterbedrijven toe om efficiënter, meer geautomatiseerd en goedkoper met de klant te communiceren.

Overeenkomstig met de procesbenchmark 'Facturatie', is in deze procesbenchmark de koppelingsgraad van het aantal gedomicilieerden geanalyseerd. Deze KPI geeft een indicatie van de kwaliteit van het adressenbestand van de waterbedrijven. In 2022 werd gemiddeld per waterbedrijf 98,7% van het klantenbestand automatisch gekoppeld met het aantal gedomicilieerden. De evolutie over de jaren heen geeft aan dat het synchronisatiepercentage de afgelopen jaren licht is toegenomen. Enkel voor De Watergroep valt een lichte daling te noteren.

Voor de Vlaamse waterbedrijven waren er 225.356 klanten met een sociaal tarief in het referentiejaar 2022. Dit is ongeveer 8% van het totale particuliere klantenbestand. In deze procesbenchmark worden het aantal ontvangen klachten omtrent het sociaal tarief en compensatie-uitbetalingen geanalyseerd. Uit de analyse blijkt dat enkel De Watergroep, Farys en Pidpa klachten hebben ontvangen in het jaar 2022. De Watergroep en Pidpa ontvangen 0,03 gegronde klachten per 1000 sociaal gerechtigden. Farys ontvangt 0,19 gegronde klachten per 1000 sociaal gerechtigden. Dit uiterst beperkt aantal klachten impliceert een goede en effectieve werking van de waterbedrijven rond de sociaal gerechtigden en de compensatie-uitbetalingen.

Het klantgegevensbeheerproces is onlosmakelijk verbonden met het overnameproces. Om een inzicht te verkrijgen hoe klantgegevens ontvangen worden, is het aantal overnameaanvragen per ontvangstkanaal in kaart gebracht. Het voornaamste ontvangstkanaal voor overnameaanvragen is per post of mail. Na ontvangst van deze overnameaanvragen worden deze klantgegevens manueel overgenomen in de klantgegevensdatabase. AGSO Knokke Heist en Aquaduin ontvangen 100% van de aanvragen via deze weg. Verder ontvangt De

Watergroep 88%, Farys 76%, Pidpa 76% en water-link 49% van de aanvragen per post of mail. Bij De Watergroep is er, in tegenstelling tot de andere waterbedrijven, nog de mogelijkheid om telefonische overnames te doen in het geval van een overlijden. Een zeer beperkt aantal overnameaanvragen gebeurt via een fysiek bezoek. Deze gebeuren enkel in het geval dat klant zich niet kenbaar maakt en/of administratieve gegevens ontbreken. Toch registreren de meeste waterbedrijven deze interventies niet in een afzonderlijke categorie. Het resterende aandeel van de overnameaanvragen komt voor de verschillende waterbedrijven binnen via het online platform.

Voor Farys, De Watergroep, Pidpa en water-link is het reeds mogelijk om via het online platform overnameaanvragen te ontvangen. Het gebruik van een online platform voor overnameaanvragen brengt sterke efficiëntiewinsten met zich mee. Dit komt omdat aanvragen die via digitale kanalen worden ontvangen, automatisch of semi-automatisch verwerkt kunnen worden. Momenteel zijn enkel De Watergroep, Farys, Pidpa en water-link in de mogelijkheid om overnameaanvragen op een digitale manier via een online platform te ontvangen. In totaal verwerken water-link, Farys, Pidpa en De Watergroep respectievelijk 51%, 24%, 22% en 8% van de overnameaanvragen op een semi-automatische of automatische wijze. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er een verschillende aanpak is tussen de Vlaamse waterbedrijven, waarbij sommige waterbedrijven de in- en uithuizingen afzonderlijk behandelen zonder deze actief te koppelen, terwijl andere waterbedrijven steeds een in- en uithuizing gekoppeld verwerken. Dit verschil in werkwijze heeft een impact op de scoring van deze KPI.

Ten slotte wordt in deze procesbenchmark het percentage van niet-gekende verbruikers geanalyseerd. Een niet-gekende verbruiker is een aftakking met een actieve installatie waarvoor geen klant gekend is bij het waterbedrijf (vb. bij een overname heeft de nieuwe verbruiker zich niet kenbaar gemaakt bij het waterbedrijf). Bijgevolg kan deze waterafname niet gefactureerd worden. Door verschillende werkwijzen tussen de waterbedrijven, kunnen de niet-gekende verbruikers niet afzonderlijk worden gerapporteerd voor AGSO Knokke Heist, Aquaduin en Farys. Dit komt doordat deze waterbedrijven het Algemeen Waterverkoop Regelement (AWVR) strikt toepassen en bijgevolg het voorgaande contract administratief niet afsluiten, zolang er geen nieuwe verbruiker voor de aftakking gekend is. Bij water-link, Pidpa en De Watergroep is het wel mogelijk deze data op te leveren. Uit analyse blijkt dat respectievelijk 1,0%, 0,4% en 0,2% van de installaties een niet-gekende verbruiker heeft op het moment van data-aanlevering. Het percentage van water-link ligt aanmerkelijk hoger dan voor de andere waterbedrijven, maar dat is verklaarbaar door de stedelijke context met een grote woningrotatie waarin het waterbedrijf opereert en de volledige uitrol van de digitale meter die ervoor zorgt dat 'afgesloten' aftakkingen met een verbruik, sneller kunnen worden geïdentificeerd.

Maturiteitsmodel

Het maturiteitsmodel is een kwalitatieve aanvulling op de kwantitatieve analyse van de prestatie-indicatoren. Het ter beschikking hebben van de correcte klantgegevens ondersteunt verschillende belangrijke bedrijfsprocessen binnen de waterbedrijven zoals het facturatieproces, het overnameproces en de klantendienst. Hierdoor is het beheren van klantgegevens voor de waterbedrijven een belangrijk ondersteunend proces. Dit belang komt tot uiting in de gemiddelde sectorale scores die zich voor de meeste domeinen binnen het beoogde ambitiebereik bevinden.

Voor het domein 'Ontwerp & documentatie' scoort de Vlaamse drinkwatersector gemiddeld gezien voor alle dimensies binnen of boven het ambitiebereik. Sommige individuele waterbedrijven scoren voor sommige dimensies onder het vooropgestelde ambitiebereik. Dit is het geval voor de dimensies 'Doel/business context & strategische alignering', 'Documentatie en beheer van procesdocumentatie' en 'Modellering'. In het kader van 'Doel/business context en strategisch alignering' kunnen sommige waterbedrijven zich verbeteren door de operationele procesdoelstellingen te formaliseren en de strategische bedrijfsdoelstellingen door te vertalen naar tactische en operationele doelstellingen. Ook zouden er KPI's aan de doelstellingen kunnen worden gekoppeld,

zodat een adequate opvolging van de doelstellingen mogelijk wordt gemaakt. Voor 'Documentatie en beheer van procesdocumentatie' kunnen sommige waterbedrijven een uitgebreidere beschrijving opmaken van het klantgegevensbeheerproces waarin de afhankelijkheden tussen de verschillende procesactiviteiten en/of cross-organisatorische procesactiviteiten worden besproken. Daarnaast kunnen sommige waterbedrijven de maturiteit van de dimensie 'Modellering' verder verhogen door een gedetailleerde procesflow in BPMN-standaardnotatie op te maken van het klantgegevensbeheerproces. Voor het gegevensbeheerproces, dat samenhangt met verschillende gerelateerde processen, is het belangrijk dat de procesinformatie over klantgegevensbeheer centraal wordt beheerd. Daarnaast is het van belang dat deze informatie in de gerelateerde processen steeds gekend is en correct wordt toegepast. Ook kan het implementeren van een documentbeheersysteem een meerwaarde bieden. Tenslotte kan voor de dimensie 'Communicatie met de procesklant' worden gekeken om het online klantenportaal verder te ontwikkelen. Het zou onder andere mogelijk zijn om een uitgebreidere set klantgegevens te tonen in het online klantenportaal, gebruiksvriendelijkheidstesten uit te voeren, een historiek te tonen van de gevraagde aanpassingen van klantgegevens, of om een aangepast klantenportaal voor niet particuliere bedrijfsklanten op te maken.

Op sectorniveau vallen de scores voor alle dimensies van het domein 'Procesverbetering' binnen of boven het beoogde ambitiebereik. Echter scoren er een aantal waterbedrijven voor de dimensie 'Business case' onder de minimale sectorambitie. Het opstellen van een standaard business case template en het definiëren van kwantitatieve metrieken voor het opvolgen van projectresultaten kan ervoor zorgen dat de maturiteitsscore voor verschillende waterbedrijven op deze dimensies wordt verhoogd. Verder is het opmerkelijk dat een groot aantal waterbedrijven boven de sectorambitie scoren voor de dimensie 'Resources'. Dit is te verklaren doordat grotere waterbedrijven resources vrijmaken om procesverbeteringen uit te werken en/of bedrijfsexperten beschikbaar hebben om verbeter- of veranderingstrajecten door te voeren. Voor de dimensie 'Review' zou het voor sommige waterbedrijven interessant kunnen zijn om naast de ad-hoc-review, een periodieke interne of externe doorlichting van het klantgegevensproces (en gerelateerde processen) te doen. Op deze manier kunnen nieuwe inzichten verworven worden om het proces verder te verbeteren. De dimensie 'Informatie om tot een procesverbetering te komen' zou verhoogd kunnen worden door op basis van de ontvangen klantenfeedback uit de NPS-enquête een diepgaandere kwalitatieve telefonische bevraging uit te voeren bij een beperktere groep klanten. Op deze manier kunnen eveneens inzichten worden verworven om het proces verder te verbeteren.

Ten opzichte van de andere domeinen haalt de Vlaamse drinkwatersector een lagere gemiddelde maturiteitsscore voor het domein 'Metrieken'. Het ambitiebereik wordt op sectoraal niveau voor de drie dimensies binnen dit domein weliswaar toch behaald. Algemeen gezien worden er binnen de waterbedrijven veel relevante klantdata bijgehouden. Echter worden er slechts beperkte data bijgehouden over het procesverloop (vb. doorlooptijden) van het gegevensbeheerproces en de beschikbare data worden slechts in beperkte mate omgezet in KPI's. Er is verbetering in dit domein mogelijk door metrieken op te stellen die gekoppeld zijn aan de operationele en strategische doeleinden en de opgestelde metrieken periodiek automatisch op te vragen en te vergelijken met baselines in overzichtelijke dashboards. Aan de hand van deze metrieken kunnen additionele inzichten worden verkregen over de performantie van het gegevensbeheerproces. Specifiek zou er voor het gegevensbeheerproces kunnen worden ingezet op het opmaken van een datakwaliteitsdashboard. Hierin kan dan de volledigheid en de kwaliteit van de gegevens overzichtelijk worden weergegeven. Daarnaast moet het in dit dashboard mogelijk zijn om dieper in te gaan op de analyseresultaten van individuele gegevensvelden die niet voldoen aan de vooropgestelde businessregels.

De Vlaamse drinkwatersector scoort voor alle dimensies van het domein 'Uitvoerders' op sectoraal niveau binnen of boven het ambitiebereik. Toch zijn er individuele waterbedrijven die buiten de sectorambitie scoren voor de dimensies 'Documentatie en gebruik van lessons learned' en 'Skills & capabilities/verbetering/training'. Deze individuele waterbedrijven kunnen de maturiteit binnen de dimensie 'Documentatie en gebruik van lessons

learned' verhogen door het opzetten van een gestructureerd 'lessons learned'-beleid. Het documenteren van de lessons learned en het vervolgens aanwenden van deze ervaringen binnen verbeterprojecten en de operationele werking zal ervoor zorgen dat fouten niet herhaald worden. Tenslotte kunnen verschillende waterbedrijven de maturiteit van de dimensie 'Skills & capabilities/verbetering/training' verhogen door het uitwerken van een gestandaardiseerd opleidingstraject, het aanbieden van webbased-trainingen en het opmaken van een competentiematrix. Ook kan het implementeren van een opleidingsmanagementsysteem een bijkomend hulpmiddel zijn om een overzicht te verkrijgen van de gevolgde opleidingen, de slaagpercentages en de vervaldata van certificaten. Voor de dimensie 'Externe resources en materialen' kan het voor verschillende waterbedrijven interessant zijn om het evaluatieproces voor de beoordeling van externe dienstverleners te formaliseren. Hierbij kan een methodiek worden gehanteerd waarbij de dienstverlener in eerste instantie periodiek formeel wordt beoordeeld aan de hand van een leveranciersevaluatie en er vervolgens een periodieke bespreking plaatsvindt om te bekijken hoe de onderlinge samenwerking kan worden verbeterd.

Voor het domein 'IT-ondersteuning' bevindt de sectormaturiteit zich binnen het ambitiebereik. Het proces 'klantengegevensbeheer' wordt ondersteund door verschillende IT-systemen. Zo worden de klantgegevens beheerd in de CRM-module van het centrale ERP-systeem. Om de maturiteit van deze dimensie te verhogen, kunnen de waterbedrijven onderzoeken in welke mate de verschillende interne IT-systemen voor klantgegevens verder met elkaar kunnen worden geïntegreerd. Door systemen aan elkaar te koppelen kan een efficiëntere werking binnen het gegevensbeheerproces worden bereikt. Daarnaast kunnen IT-integratiemogelijkheden bekeken worden met externe databronnen om ook deze automatisch te laten synchroniseren met de klantgegevensdatabase van de waterbedrijven of eenvoudiger overzichtelijk raadpleegbaar te maken voor de medewerkers.

Hoewel het klantgegevensproces reeds matuur is in de Vlaamse drinkwatersector, wordt er gezocht naar ontwikkelingen om het proces bijkomend te verbeteren. Dit gebeurt via het aanwenden van eigen expertise, onderling overleg binnen de sector en het inschakelen van externe expertise. De waterbedrijven focussen zich in het kader van klantgegevens voornamelijk op meer 'self-service' voor de klanten en op het automatiseren van de interne processen. Dit zorgt ervoor dat het personeel zich meer kan focussen op complexe dossiers en dat de personeelskost gedrukt kan worden. Binnen de Vlaamse watersector is er momenteel nog geen mobiele klantenapplicatie. Het zou echter mogelijk zijn om per waterbedrijf of over de gehele Vlaamse drinkwatersector een mobiele applicatie (dewelke door elk waterbedrijf afzonderlijk gebruikt kan worden) te ontwikkelen waarbij de klant gegevens kan beheren, betalingen van facturen kan uitvoeren, verbruiksgegevens van de slimme meter kan raadplegen, meldingen kan ontvangen van meteralarmen, een verhuis kan regelen, ...



Inhoud

0	Voorwoord	3
1	Executive Summary	5
2	Inleiding	15
2.1	De opdracht	15
2.2	Situering van het proces	16
2.3	Scope van de benchmark 'Beheren van klantgegevens'	16
3	Referentieproces 'Beheren van klantgegevens'	18
3.1	Deelproces 'Synchronisatie'	18
3.2	Deelproces 'Verwerking klantgegevens na ontvangst aanvraag'	19
3.2.1	Proces start 'Aanvraag ontvangen'	19
3.2.2	Analyse van ontvangen aanvraag	20
3.2.3	Controle ontvangen klantgegevens	20
3.2.4	Invoeren en aanvullen klantgegevens in klantenbestand	21
3.2.5	Melden van wijziging klantgegevens aan klant	21
3.2.6	Output	22
4	Geregistreerde commerciële klantgegevens	24
5	Prestatie-indicatoren	26
5.1	Contextindicator: Aantal (niet-)particuliere klanten	27
5.2	Contextindicator: Aantal bijgehouden klantgegevens per klant	28
5.3	KPI 1: Volledigheid klantgegevensdata (per gegevensveld)	29
5.3.1	KPI 1a: Volledigheid 'Achternaam'	30
5.3.2	KPI 1b: Volledigheid 'Voornaam'	31
5.3.3	KPI 1c: Volledigheid 'Rijksregisternummer'	32
5.3.4	KPI 1d: Volledigheid 'KBO/BTW-nummer'	33
5.3.5	KPI 1e: Volledigheid 'Naam organisatie'	33
5.3.6	KPI 1f: Volledigheid 'E-mailadressen'	34
5.3.7	KPI 1g: Volledigheid 'Rekeningnummer'	35
5.3.8	KPI 1h: Volledigheid 'Telefoonnummer'	36
5.3.9	KPI 1i: Volledigheid 'Facturatieadres'	37
5.4	KPI 2: Koppelingsgraad aantal gedomicilieerden	37
5.5	Contextindicator: Aantal sociaal gerechtigden	39
5.6	Contextindicator: Aantal klanten waarbij de status van sociaal tarief is gewijzigd in het referentiejaar	39
5.7	Contextindicator: Het aantal ontvangen en gegronde klachten omtrent toekenning sociaal tarief	40
5.8	KPI 3: Het aantal gegronde klachten omtrent toekenning sociaal tarief per sociaal gerechtigde	41

5.9	KPI 4: Percentage van overnameaanvragen per inputkanaal	42
5.10	KPI 5: Percentage 'end to end' automatisch verwerkte overnames	43
5.11	KPI 6: Percentage niet-gekende verbruikers	45
5.12	Mogelijk toekomstige prestatie-indicatoren	46
5.12.1	Datakwaliteit klantgegevensdata (per gegevensveld)	46
5.12.2	Gemiddelde doorlooptijd gegevenswijziging (opgedeeld per inputkanaal)	47
5.12.3	Gemiddelde doorlooptijd van aanvraag overname tot uitsturen verificatiebericht (opgedeeld per inputkanaal)	47
5.12.4	Percentage van gegevenswijzigingsaanvragen per inputkanaal.	48
5.12.5	Percentage van gegevenswijzigingsaanvragen first time right	48
5.12.6	Percentage niet ontvangen uitgestuurde communicaties per verzendmethode	49
5.12.7	Percentage niet-geïnde facturen t.g.v. incorrecte commerciële klantgegevens	49
5.12.8	Gegronde klachten over het klantgegevensproces per abonnee	50
5.12.9	Kostprijs per aanvraagtype	51
6	Maturiteitsmodel	52
6.1	Overzicht	53
6.2	Ontwerp en documentatie	54
6.2.1	Bevindingen	54
6.2.2	Aanbevelingen	56
6.3	Procesverbetering	59
6.3.1	Bevindingen	59
6.3.2	Aanbevelingen	62
6.4	Metrieken	63
6.4.1	Bevindingen	63
6.4.2	Aanbevelingen	64
6.5	Uitvoerders	65
6.5.2	Aanbevelingen	67
6.6	IT-ondersteuning	68
6.6.1	Bevindingen	68
6.6.2	Aanbevelingen	69
6.7	Product & dienstverlening	69
6.7.1	Bevindingen	70
6.7.2	Aanbevelingen	70

7	Besluit	72	
7.1	Besluit van context en prestatie-indicatoren		72
7.2	Besluit van het maturiteitsmodel		74
8	Bijlagen	78	
8.1	Referentieproces 'Beheren van klantengegevens'		78
8.2	Referentieproces 'Synchronisatie'		79
8.3	Referentieproces 'Input', 'Analyse klantenaanvraag', 'Controle klantenge'		80
8.4	Referentieproces 'Invoeren en aanvullen klantengegevens', 'Melden van wijziging klantengegevens', 'Output'		81
8.5	Medium KPI 'Datakwaliteit klantengegevensdata' - Voorbeeld business regel overzicht		82
8.6	BPMM met tekstuele toelichting van de verschillende niveaus		84



2 Inleiding

2.1 De opdracht

In opdracht van AquaFlanders voert KPMG-benchmarkstudies uit binnen de watersector, waarbij 1 proces per jaar wordt vergeleken en geanalyseerd. Dit jaar wordt er dieper ingegaan op het proces 'Beheren van de commerciële klantengegevens'. In 2024 zal het proces 'Reparatie van acuut optredende storingen in toevoer- en distributieleidingen' aan bod komen. In voorgaande procesbenchmarks zijn reeds de volgende processen/thema's aan bod gekomen:

- Debiteurenbeheer
- Analyse en opvolging van niet in rekening gebracht water
- De klachtenbehandelingsprocedure
- Asset management
- Nieuwe aftakkingen
- Behandelen van nieuwe risico's en nieuwe meettechnologieën voor het waarborgen van de drinkwaterkwaliteit
- Genereren en uitsturen van facturen en tussentijdse facturen
- Exploitatie van toevoerleidingen en distributienetten
- Bewaken van bestaande grondwater- en oppervlaktewaterbronnen bestemd voor de productie van drinkwater

In dit verslag gaan we dieper in op het proces 'het beheren van de commerciële klantengegevens'. In dit rapport zal er naar dit proces worden verwezen als het proces 'klantengegevensbeheer' of 'het klantengegevensbeheersproces'.

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

Concreet omvat onze dienstverlening zowel het analyseren van het betreffende proces, het definiëren van het referentieproces, het formuleren van relevante prestatie-indicatoren, het vastleggen van het kader voor de maturiteitsanalyse en het gewenste niveau, het verzamelen van de nodige data, het rapporteren van de resultaten en het formuleren van aanbevelingen op het niveau van de watersector met betrekking tot het proces. De verschillende onderdelen van de procesbenchmark gebeuren in samenspraak met de AquaFlanders benchmarkwerkgroep, bestaande uit specialisten van het desbetreffende onderwerp van alle Vlaamse waterbedrijven, AquaFlanders en de VMM (toezichthouder en regulator).

Om deze procesvergelijking mogelijk te maken, werd er geopteerd voor een kwantitatieve procesanalyse, waarbij de focus wordt gelegd op kwantitatieve procesindicatoren, gecombineerd met een kwalitatieve procesanalyse, waarbij de maturiteit van het proces zal worden beoordeeld. Verderop in dit document komen we hier uitgebreid op terug. Beide analyses gebeuren aan de hand van een referentieproces dat in samenspraak met de benchmarkwerkgroep werd opgesteld.

2.2 Situering van het proces

Het doel van het klantgegevensbeheerproces voor de waterbedrijven is het verzamelen en actueel houden van de commerciële klantgegevens. Deze actuele commerciële klantgegevens ondersteunen verschillende bedrijfsactiviteiten overheen de organisatie, zoals de communicatie naar de klant of het factureren aan de klant.

Verschiede afdelingen binnen de organisatie zoals de klantendienst, facturatedienst, klantenwerken en meteropname kunnen wijzigingen aan de klantgegevens initiëren. Daardoor situeert het proces rond het beheer van klantgegevens zich vaak verspreid overheen de organisatie van de waterbedrijven en is er meestal geen centrale afdeling 'gegevensbeheer'.

Er kan vanuit de klant via verschillende inputkanalen (vb. online klantenplatform, telefoon, webformulier) een verzoek binnenkomen om klantgegevens te wijzigen of een nieuwe klant aan te maken. Het klantgegevensbeheerproces bevindt zich momenteel in een transitiefase waarbij de operationele werking van het proces overgaat van een manueel en fysiek proces (vb. overnamebrieven, klantenloket) richting een online en automatisch proces (vb. online klantenportaal, webformulieren). Hierdoor kunnen waterbedrijven een snellere dienstverlening leveren aan de klanten. Ook kunnen door technologische implementaties steeds meer handelingen en controles automatisch gebeuren.

De waterbedrijven voeren verschillende automatische of manuele controles uit om de kwaliteit van de klantgegevens te controleren. Zo wordt de link gelegd met verschillende overheidsdatabanken om gegevens te verifiëren en aan te vullen. Echter is de basis voor de kwaliteit van de klantgegevens steeds de kwaliteit die door de klant wordt aangeleverd. Daardoor is een volledige correctheid van alle klantgegevens in het klantenbestand van de waterbedrijven niet realiseerbaar.

Daarnaast is het natuurlijk van belang dat de waterbedrijven deze klantgegevens met de nodige behoedzaamheid gebruiken en dit steeds in overeenstemming doen met de richtlijnen uit de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

2.3 Scope van de benchmark 'Beheren van klantgegevens'

Het doel van het klantgegevensbeheerproces is het verzamelen en actueel houden van de commerciële klantgegevens van zowel (toekomstige) actieve drinkwaterverbruikers als gebruikers van het openbaar saneringsnetwerk door het waterbedrijf. Actuele commerciële klantgegevens zijn voor het waterbedrijf nodig om o.a. contact te leggen met de klant, een aftakking op het waternet te maken, een aansluiting op het saneringsnet te realiseren of te factureren.

Binnen deze procesbenchmark wordt het beheren van de commerciële klantgegevens behandeld van zowel (toekomstige) actieve waterklanten als gebruikers van het openbaar saneringsnetwerk die conform zijn aan het Algemeen Water Verkoopreglement (AWVR). De technische klantgegevens die gelinkt zijn aan de verbruiksplaats (vb. meteridentificatienummer, keuringen), vormen geen onderdeel van deze scope. Klanten conform het AWVR waarop de procesbenchmark betrekking heeft, zijn:

- Particuliere klanten met huishoudelijk tarief of niet-huishoudelijk tarief;
- Organisaties met een huishoudelijk of niet-huishoudelijk tarief;
- Afwijkende factuurontvangers zoals een syndicus, schuldbemiddelaar of voogd. Deze personen worden in scope genomen aangezien ze (een deel van de) verantwoordelijkheden overnemen van een klant;
- Klanten met een eigenwaterwinning;

- De bovenstaande klanten die momenteel nog geen klant zijn, maar die een aanvraag hebben gedaan voor een aftakking of een aansluiting;
- Bovenstaande klanten met inbegrip van zowel de heffingsplichtige als niet-heffingsplichtige klanten.

Het proces voor het beheren van de klantgegevens kan op verschillende momenten binnen het waterbedrijf worden gestart:

- Een aanvraag voor een nieuwe aftakking op het waternet en/of een aansluiting op het saneringsnet.
- Een overname van een bestaande aftakking en/of aansluiting.
- Een aanvraag tot stopzetting van de waterlevering. Hierbij kan het gaan over een definitieve of tijdelijke stopzetting.
- Een klant die zijn gegevens wil aanpassen.
- Het updaten of aanmaken van klantgegevens aan de hand van overheidsbronnen.
- Het ontvangen van gegevens van andere rioolexploitanten in het kader van de opmaak van de integrale waterfactuur.
- Het opstarten van specifieke proactieve acties door het waterbedrijf indien commerciële gegevens niet proactief gedeeld of niet automatisch verkregen worden.

Het proces loopt ten einde zodra de actuele commerciële klantgegevens zijn geregistreerd in het klantenprofiel van het waterbedrijf. Het gebruik van deze klantgegevens voor het uitvoeren van wateractiviteiten (maken van aftakking, maken van afsluiting, facturatie, ...) vallen buiten de scope van dit proces.

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) heeft een belangrijke impact op de behandeling van commerciële klantgegevens. Deze verordening bepaalt binnen dit proces mee welke gegevens verzameld worden, hoelang deze gegevens bijgehouden worden en op welke manier gegevens toegankelijk zijn op het klantenportaal. Echter is dit geen benchmark rond de AVG-activiteiten van de waterbedrijven. Daarom gaan we tijdens deze benchmark niet in op de specifieke vereisten en acties die door de waterbedrijven worden genomen om te voldoen aan de AVG-regelgeving.

Daarnaast zijn er in het kader van het beheren van klantgegevens bepaalde activiteiten die nauw gerelateerd zijn aan het klantgegevensbeheerproces die bij sommige waterbedrijven binnen de activiteiten van de scope van dit proces vallen. In het kader van deze procesbenchmark zullen deze activiteiten echter geen onderdeel vormen van het proces. Het gaat hierbij over:

- Het beheren van technische gegevens gebonden aan de verbruiksplaats (vb. meteridentificatienummer, keuringsgegevens). Inclusief gegevens die worden verzameld in het kader van keuringen voor de indienststelling van de binneninstallatie.
- Het verzamelen en beheren van waterverbruiksgegevens (meterstanden).
- De klantgegevens met betrekking tot waterleveringen via standpijpen.
- Klantgegevens met betrekking tot huiseigenaars die hun pand verhuren en waarbij de huiseigenaar niet de abonnee is.
- Klantgegevens met betrekking tot de levering van andere types water (gedemineraliseerd water, proceswater, ...).
- Klantgegevens met betrekking tot derden die geen rechtstreekste klant zijn van het waterbedrijf.

3 Referentieproces 'Beheren van klantgegevens'

In samenwerking met de procesbenchmarkwerkgroep werd het referentieproces voor 'het beheren van commerciële klantgegevens' uitgewerkt. Het referentieproces beschrijft de activiteiten van het bedrijfsproces en geldt als gemeenschappelijke basis tussen de verschillende waterbedrijven. Het proces beschrijft de huidige manier van werken bij de verschillende waterbedrijven en dient niet noodzakelijk als beste praktijk te worden geïnterpreteerd.

Het proces wordt in de onderstaande figuur op een hoog niveau voorgesteld. De gedetailleerde uitwerking van het proces is terug te vinden in de bijlage van dit rapport. De gestandaardiseerde procesbeschrijving via BPMN geeft aan wanneer het proces start en welke activiteiten worden uitgevoerd alvorens het proces wordt afgerond. Het referentieproces beschrijft de activiteiten die worden uitgevoerd binnen de eerder toegelichte scope en vormt de basis voor de opgestelde prestatie-indicatoren en de maturiteitsbeoordeling.



Figuur 1 – Weergave van het referentieproces 'beheren van klantgegevens'

Het referentieproces kan opgedeeld worden in twee deelprocessen namelijk (1) 'Synchronisatie' en (2) 'Verwerking van klantgegevens na ontvangst aanvraag'. Het deelproces 'Synchronisatie' bestaat slechts uit één stap waarbij periodiek of ad hoc de koppeling wordt gemaakt van klantgegevensdatabase met verscheidene externe bronnen. Het deelproces 'Verwerking van klantgegevens na ontvangst aanvraag', start bij het ontvangen van de aanvraag, gevolgd door vier procesactiviteiten en eindigt wanneer de klantgegevens actueel zijn. De procesactiviteiten bestaan uit: (1) de analyse van de ontvangen aanvraag, (2) de controle van de ontvangen klantgegevens, (3) het invoeren en aanvullen van klantgegevens in klantenbestand, (4) het melden van wijzigingen binnen de klantgegevens aan klant. Hieronder worden deze deelprocessen en de bijhorende procesactiviteiten in meer detail beschreven.

3.1 Deelproces 'Synchronisatie'

Verschiede klantgegevens kunnen wijzigen doorheen de tijd. Dit is bijvoorbeeld het geval voor het aantal gedomicilieerden. In (overheids)databases zoals het Rijksregister, het kadaster, de Kruispuntbank voor Sociale Zekerheid, de Kruispuntbank voor Ondernemingen, ... worden deze gegevens weergegeven zoals deze actueel officieel gekend zijn. Het aantal gedomicilieerden kan bijvoorbeeld worden teruggevonden in het Rijksregister.

Het deelproces 'synchronisatie' voert het waterbedrijf dus proactief uit om de gewijzigde klantgegevens te actualiseren in de klantendatabase van het waterbedrijf zonder dat de klant hiervoor zelf actie dient te ondernemen. Hierbij gaat het voornamelijk over wijzigingen van klantgegevens die een impact hebben op de integrale waterfactuur van de klant. Deze synchronisatie zal afhankelijk van de externe bron ad hoc (vb. op basis van een melding) of periodiek (op vaste tijdstippen in het jaar) gebeuren.

De koppelingsgraad van de klantgegevensdatabase aan externe bronnen zal onder andere gebeuren voor de volgende gegevens:

- Toekenning status 'sociaal gerechtigd' en/of 'beschermden klanten': Deze klantgegevens worden gesynchroniseerd voor een correcte toekenning van het sociaal tarief op de integrale waterfactuur of voor de correcte toekenning van de voordelen van klantenbescherming.
- Aantal gedomicilieerden: Deze klantgegevens worden gesynchroniseerd voor een correcte toekenning van de hoeveelheid water (m³) aan basistarief en korting van vastrecht op de integrale waterfactuur of de aanrekening van de forfaitaire gemeentelijke saneringsvergoeding voor particuliere eigen waterwinners.
- Heffingsdossier: Deze klantgegevens worden gesynchroniseerd om bedrijven of particulieren met een eigenwaterwinning te kunnen identificeren en om de correcte zuiverings- en afvoertarieven te kunnen toepassen, voor zowel drinkwater als eigenwaterwinners.
- Adresgegevens: Adresgegevens van een klant kunnen wijzigen zonder dat de klant verhuist. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer gemeentes fusioneren en een straat in de beide fusiegemeenten voorkomt. In dat geval worden de straten hernoemd en zal het waterbedrijf deze adresgegevens proactief aanpassen in het klantenbestand.
- Gewenste verzendmethode: Indien de klant aangeeft bij een extern platform (vb. Doccle) dat hij/zij documenten via dit platform wenst te ontvangen, zal het waterbedrijf dit klantgegeven overnemen zodat de toekomstige communicatie van de documenten in overeenstemming met de wensen van de klant verloopt.

Tijdens de synchronisatie zullen de klantgegevens die aangeleverd worden vanuit de externe bron in eerste instantie automatisch worden gekoppeld aan het huidige klantenbestand. Deze koppeling wordt meestal gemaakt op basis van het domicilieadres en/of leveringsadres. De koppeling kan ook tot stand komen via het rijksregisternummer (sociaal gerechtigde) of via het milieudossier (VMM-heffingsplichtige). De klantgegevens die niet automatisch gekoppeld kunnen worden, komen op een uitvallijst te staan. Hierna wordt getracht om de klantgegevens van de uitvallijst te koppelen aan het klantenbestand op basis van een reeks manuele acties. Bij sommige waterbedrijven zijn een deel van deze manuele acties geautomatiseerd aan de hand van Robotics Proces Automation (RPA). Het creëren van de manuele koppelingen vormt binnen het gegevensbeheerproces een belangrijke werklust voor de waterbedrijven.

Indien er voor de synchronisatie van de sociaal gerechtigden geen koppeling gemaakt kan worden met een specifiek leveringsadres in de klantendatabase en de sociaal gerechtigde geen rechtstreekse abonnee is van het waterbedrijf, wordt de sociaal gerechtigde klant per brief gecontacteerd om het voordeel als sociaal gerechtigden te ontvangen in de vorm van een compensatie-uitbetaling.

3.2 Deelproces 'Verwerking klantgegevens na ontvangst aanvraag'

3.2.1 Proces start 'Aanvraag ontvangen'

Het deelproces 'verwerking van klantgegevens na ontvangst aanvraag' start wanneer een aanvraag wordt ontvangen door het waterbedrijf. Er zijn verschillende mogelijkheden om een aanvraag voor het wijzigen van klantgegevens door te geven. Hierbij dient er opgemerkt te worden dat deze aanvraag tot het wijzigen van klantgegevens niet enkel van de klanten zelf zal komen. Er kan bijvoorbeeld door het waterbedrijf op het terrein worden vastgesteld dat de gegevens in de klantendatabase niet correct zijn.

De mogelijkheden om een aanvraag voor het wijzigen van klantgegevens door te geven aan de waterbedrijven zijn:

- Online klantenportaal: Klant geeft de aanvraag voor het wijzigen van de klantgegevens door via het persoonlijke account op het online klantenportaal van het waterbedrijf.
- Webformulier: De klant vult een gestructureerd aanvraagformulier in op de website van het waterbedrijf.
- Post/Mail: De klant verstuurt een brief of een mail met bijhorende aanvraag (vb. ingevuld overnamedocument) naar het waterbedrijf.
- Telefoon: Klant telefoneert naar de klantendienst van het waterbedrijf en doet een aanvraag om klantgegevens te wijzigen.
- Afspraak bij waterbedrijf: Klant maakt een fysieke afspraak met het waterbedrijf voor het behandelen van zijn/haar aanvraag. Dit wordt voornamelijk gedaan voor complexe klantendossiers.
- Externe vaststelling zonder klant: Er wordt door een medewerker van het waterbedrijf, een ander waterbedrijf, de VMM of een externe aanmaantpartner een vaststelling gedaan dat de huidige gegevens in het klantenbestand van het waterbedrijf niet correct zijn. Op basis van deze vaststelling zullen de gegevens van de klant worden gewijzigd.

Niet alle klantgegevens kunnen gewijzigd worden aan de hand elk inputkanaal. Zo is het bijvoorbeeld bij de meeste waterbedrijven telefonisch niet mogelijk om het rekeningnummer te wijzigen of een afwijkende factuurontvanger in te voegen. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat niet bij elk kanaal de mogelijkheid bestaat om een identiteitscheck uit te voeren.

Afhankelijk van het inputkanaal langs waar gegevens worden ontvangen, kan er door de waterbedrijven in dit deelproces een hogere mate van automatisatie worden ingevoerd. Zo is er voor een telefonisch contact momenteel een volledig manuele verwerking van de aanvraag. Een wijziging van klantgegevens via het online klantenportaal kan, eventueel met een manuele controle, volledig automatisch verlopen.

3.2.2 Analyse van ontvangen aanvraag

In deze fase dient er te worden bepaald over welk type aanvraag het gaat. Er dient te worden geverifieerd of het hierbij gaat over een nieuwe klant waarvoor een nieuw klantenprofiel dient te worden aangemaakt of een bestaande klant waarbij binnen het bestaande klantenprofiel een gegevenswijziging dient te gebeuren. Alle volgende activiteiten binnen dit deelproces lopen gelijk voor de twee types van aanvragen.

3.2.3 Controle ontvangen klantgegevens

Het controleren van de aangeleverde klantgegevens is een essentieel onderdeel van een goed werkend klantgegevensbeheerproces. De controle op klantgegevens kan opgesplitst worden in 2 facetten, enerzijds (1) controle op volledigheid van de klantgegevens en anderzijds (2) controle op correctheid en consistentie.

Alle waterbedrijven hebben een minimaal aantal klantgegevens gedefinieerd dat essentieel is voor elke klant. Bij het aanmaken van een nieuwe klant wordt er gekeken of deze essentiële gegevens aanwezig zijn, zodat de klant kan worden aangemaakt. Indien deze gegevens ontbreken, zal het waterbedrijf acties ondernemen om deze gegevens aan te vullen (vb. opzoeken in Rijksregister of kadaster). Voor deze essentiële klantgegevens wordt er door het waterbedrijf steeds gestreefd naar 100% volledigheid van deze klantgegevens overheen de klantendatabase. De lijst met essentiële klantgegevens verschilt per waterbedrijf. Hiernaast zijn er verschillende optionele klantgegevens waarbij het waterbedrijf geen bijkomende actie zal ondernemen om ontbrekende klantgegevens verder aan te vullen. Het waterbedrijf zal deze klantgegevens pas aanvullen als hier in de opvolgende processen een noodzaak voor is.

De controle op correctheid en consistentie kan bij verschillende aanvraagkanalen gebeuren aan de hand van regels per klantgegevensveld. Het telefoonnummer, het bankrekeningnummer en het rijksregisternummer kunnen bijvoorbeeld worden gecontroleerd op de correctheid van het ingegeven numeriek formaat. Daarnaast kunnen er consistentieregels worden ingesteld waarbij het bijvoorbeeld niet mogelijk is om een niet-huishoudelijk tarief toe te kennen indien er geen niet-bewoonbare eenheden zijn geregistreerd voor het leveringsadres.

Ter ondersteuning van de controle op correctheid, consistentie en volledigheid van de klantgegevens doen waterbedrijven onder andere beroep op volgende externe bronnen:

- Rijksregister;
- Kadaster;
- Kruispuntbank voor Ondernemingen;
- Kruispuntbank voor Sociale Zekerheid;
- Centraal erfrechtregister;
- Referentiedatabase voor adressen.

Deze externe bronnen kunnen eveneens gebruikt worden in de procesactiviteit 'Invoeren en aanvullen van klantgegevens' indien tijdens het invoeren van de gegevens alsnog blijkt dat bepaalde klantgegevens incorrect zijn.

3.2.4 Invoeren en aanvullen klantgegevens in klantenbestand

De gecontroleerde gegevens worden vervolgens ingevoerd in het klantenprofiel van het waterbedrijf. Bij het invoeren kan het alsnog voorkomen dat het systeem een foutmelding geeft waardoor de gegevens manueel moeten worden gecontroleerd en aangevuld.

Indien er klantgegevens werden gecorrigeerd of aangevuld, kan de klant eventueel gecontacteerd worden om deze aanpassingen te verifiëren. Dit kan gebeuren via het versturen van een mail, versturen van een brief of een telefonische contactopname. Na contactopname met de klant wordt door het waterbedrijf afgewacht of er aangepaste klantgegevens worden aangeleverd. Indien dit het geval is, worden deze opnieuw gecontroleerd op correctheid, consistentie en volledigheid vooraleer deze worden ingevoerd in het klantenprofiel.

Voor sommige klanten zijn de essentiële klantgegevens van de nieuwe klant bij een overname van een aftakking niet beschikbaar. Hierdoor kan deze klant niet worden aangemaakt in de klantendatabase van het waterbedrijf. Het waterbedrijf tracht om deze klant via verschillende kanalen te bereiken (vb. brief in de bus, aanbellen aan deur, ...) om de essentiële gegevens aan te vullen. Indien het waterbedrijf geen respons krijgt van de desbetreffende klant, wordt een afsluitprocedure van deze aansluiting opgestart.

Na het stopzetten van een klant als abonnee (= een actieve verbruikende klant) worden deze klantgegevens binnen het waterbedrijf bijgehouden voor facturatie doeleinden. Dit laat toe om nog een eindfactuur te sturen naar de desbetreffende klant. Ook maakt dit het voor het waterbedrijf mogelijk om klantgegevens gemakkelijk te hergebruiken indien de klant opnieuw abonnee zou worden voor een drinkwaterlevering, rioolaansluiting of eigen waterwinning op een ander adres. Op vraag van de klant zouden de klantgegevens na het versturen van de eindfactuur kunnen worden verwijderd. Tot op heden zijn de aanvragen voor het verwijderen van klantgegevens zeer uitzonderlijk. Hierdoor is dit niet als een afzonderlijke activiteit opgenomen in dit referentieproces.

3.2.5 Melden van wijziging klantgegevens aan klant

Na het invoeren van de klantgegevens in het klantenprofiel wordt de klant op de hoogte gesteld van de aanpassing die is doorgevoerd. Indien het gaat over een nieuwe abonnee ontvangt de klant een welkomebrief waarop de belangrijkste geregistreerde commerciële klantgegevens vermeld staan. Voor sommige waterbedrijven maakt de welkomebrief een onderdeel uit van de eerst uitgestuurde factuur aan deze nieuwe abonnee.

Indien de klant de klantgegevens heeft laten wijzigen, kan de klant eveneens na de aanpassing een bevestigingsbericht krijgen om te melden dat de aanpassing van de klantgegevens is doorgevoerd. Dit kan een melding zijn via mail, een melding op het klantenportaal, een aanpassing van de klantgegevens op het klantenportaal, een aangepaste factuur of een bevestiging tijdens het telefonisch contact met de klant.

3.2.6 Output

Na het uitvoeren van het deelproces 'verwerking klantgegevens na ontvangst aanvraag' zijn de klantgegevens actueel in de klantgegevensdatabase. Deze klantgegevens ondersteunen verschillende activiteiten binnen het waterbedrijf. Conform het Algemeen Waterverkoopreglement¹ (AWVR) mogen de klantgegevens voor de onderstaande activiteiten worden aangewend:

- De facturatie;
- Het beheer en het onderhoud van het openbaar waterdistributienetwerk;
- De bewaking van de kwaliteit van het geleverde water;
- Het beheer en het onderhoud van het watermeterpark;
- De keuze van de meetinrichting;
- De validatie van de waterafname;
- Het klantenbeheer;
- Het vervullen van de openbare dienstverplichtingen;
- Het vervullen van de saneringsplicht;
- De fraudebestrijding met name de bestrijding van fraude jegens de exploitant, zoals waterdiefstal, frauduleuze verbindingen en manipulatie van de watermeter en/of de kraan, met het oogmerk de exploitant te schaden;
- Het gebruiken van de gegevens voor het aanbieden van commerciële diensten, door de exploitant zelf of door derden, die niet onder de openbare dienstverplichtingen vallen, aan de abonnee of andere partijen, na hun voorafgaande toestemming. Bij het aanbieden van diensten door derden, staan zij in voor de correcte verwerking volgens de algemene verordening gegevensbescherming. Het kan daarbij gaan om datamining, profilering en geautomatiseerde besluitvorming.

¹ Algemeen Waterverkoopreglement – VMM – 2023



4 Geregistreeerde commerciële klantengegevens

Waterbedrijven houden verschillende gegevens van klanten bij in hun klantendatabase. In het kader van de procesbenchmark voor het klantengegevensbeheer worden enkel commerciële klantengegevens in scope genomen. De technische klantengegevens (meternummer, meterstand, keuringsattest...) die verbonden zijn aan een verbruikslocatie, vormen geen onderdeel van deze commerciële klantengegevens. De definitie van commerciële klantengegevens klinkt als volgt:

“De gegevens die onafhankelijk zijn van de verbruikslocatie en verbonden zijn aan de klant. Deze gegevens worden maximaal overgezet, wanneer de klant een nieuw verbruiksadres aanneemt. Sommige commerciële klantengegevens kunnen wijzigingen bij deze overzetting (vb. aantal wooneenheden). Hierbij worden de klantgerelateerde gegevens die door het waterbedrijf worden geregistreerd tijdens de uitvoering van andere bedrijfsprocessen (vb. facturatie), buiten beschouwing gelaten.”

In het Algemeen Waterverkoopreglement staat aangegeven welke klantengegevens minimaal moeten worden verzameld en bijgehouden in het kader van de behandeling van een overnamedossier door een waterbedrijf om een correcte en vlotte dienstverlening te kunnen verzekeren:

- De datum van de overname
- De contactgegevens van de vertrekkende abonnee, inclusief het verzendingsadres van de vertrekkende abonnee
- Voor zover beschikbaar, een bankrekeningnummer van de vertrekkende abonnee voor een eventuele terugbetaling
- De contactgegevens van nieuwe abonnee
- Het rijksregisternummer of het ondernemingsnummer, met specificering van de aard van de bedrijfsactiviteit, van de nieuwe abonnee.

Op basis van een sectorale bevraging blijkt dat er verschillende andere commerciële klantengegevens worden bijgehouden. Sommige van deze klantengegevens worden voor alle klanten bijgehouden terwijl andere enkel worden bijgehouden voor de particuliere of voor de niet-particuliere klanten. Tabel 1 geeft een overzicht van de commerciële klantengegevens die door alle waterbedrijven worden bijgehouden.

Klantgegevens voor alle klanten

Klantgegevens particuliere klanten

Klantgegevens niet-particuliere klanten

Naam klant/organisatie	Rijksregisternummer	KBO/BTW-nummer
Facturatieadres	Sociaal gerechtigd	Rechtsvorm onderneming
Telefoonnummer	Beschermde klant	Heffingsdossier*
E-mail		
Rekeningnummer		
Tarieftype		
Aantal gedomicilieerden		
Verzendmethode		
Domiciliëring		
Gebruiker online klantenportaal		
Maandelijks facturatie		
SEPA-mandaat		

*In uitzonderlijke gevallen ook voor particuliere klanten (landbouwers)

Tabel 1: Lijst van sectorale commerciële klantgegevens

Daarnaast zijn er ook nog klantgegevens die niet door alle waterbedrijven van de sector worden bijgehouden. Hierbij gaat het over commerciële klantgegevens zoals taal, betaler van aantal abonnees, klantensort, klantenrelatie, etc. De waterbedrijven houden deze bijkomende commerciële klantgegevens bij om de werking van het waterbedrijf efficiënter te laten verlopen. Zo houden bijvoorbeeld de waterbedrijven die opereren in faciliteiten- en/of taalgrensgemeenten de voorkeurstal van de klant bij.

5 Prestatie-indicatoren

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

Het uitgetekende referentieproces vormt de basis voor het opstellen van prestatie-indicatoren. Door indicatoren te selecteren die inspelen op de dimensies volume, effectiviteit, tijd en kwaliteit, wordt een ruim beeld gegeven van het klantgegevensbeheerproces. Hiernaast worden er indicatoren vermeld die de context van het proces 'Beheren van klantgegevens' binnen de waterbedrijven beschrijven. Deze contextindicatoren geven geen indicatie van de prestatie van het klantgegevensbeheerproces op zich, maar schetsen de verschillende situaties waarin de waterbedrijven zich bevinden en kunnen helpen om de prestatie-indicatoren te interpreteren. De prestatie-indicatoren en contextindicatoren worden telkens vergeleken op basis van de gegevens van het referentiejaar 2022. Onderstaande indicatoren zijn geselecteerd voor deze procesbenchmark:

Context indicatoren

- Aantal (niet-)particuliere klanten;
- Aantal bijgehouden klantgegevens per klant;
- Aantal sociaal gerechtigden;
- Aantal klanten waarbij de status van sociaal tarief is gewijzigd in het referentiejaar;
- Aantal ontvangen en gegronde klachten.

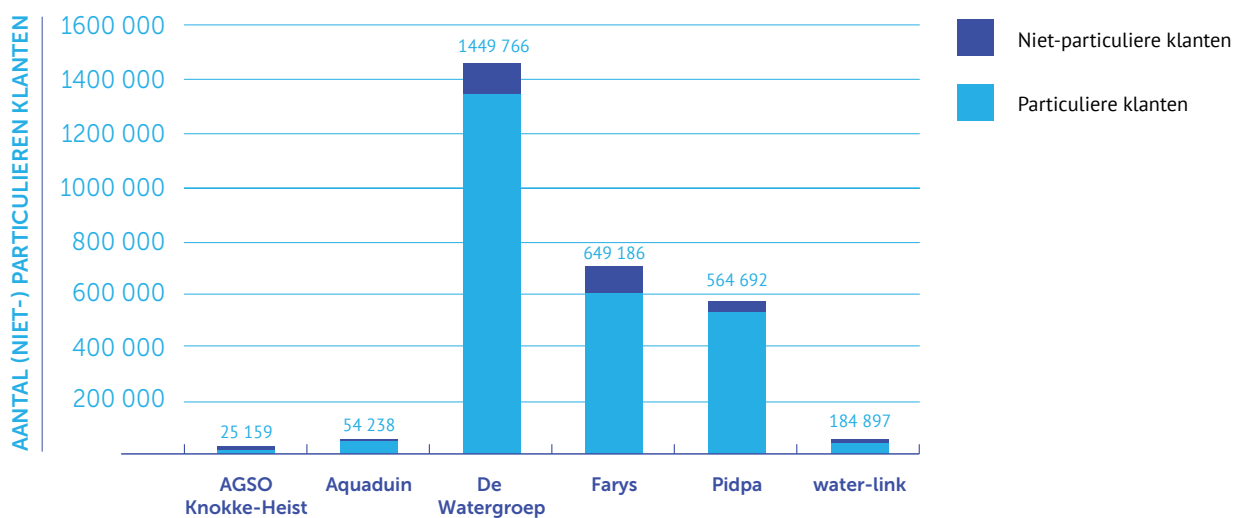
Prestatie-indicatoren (KPI's)

- Volledigheid klantgegevensdata (per gegevensveld);
- Koppelingsgraad aantal gedomicilieerden;
- Het aantal gegronde klachten omtrent toekenning sociaal tarief per sociaal gerechtigde;
- Percentage van overnameaanvragen per inputkanaal;
- Percentage 'end to end' automatisch verwerkte overnames;
- Percentage niet-gekende verbruikers.

In de volgende paragrafen zullen de geselecteerde contextindicatoren en prestatie-indicatoren afwisselend worden besproken. Dit aangezien de contextindicatoren vaak zijn opgesteld om een specifieke duiding te geven aan één van de prestatie-indicatoren.

5.1 Contextindicator: Aantal (niet-)particuliere klanten

Elk Vlaams waterbedrijf voorziet een stuk van Vlaanderen van drinkwater. In totaal beleveren de zes Vlaamse waterbedrijven 2.950.748 klanten. Deze klanten worden opgedeeld in twee klanttypes, namelijk (1) particuliere en (2) niet-particuliere klanten. In Vlaanderen zijn er momenteel 2.702.102 particuliere klanten (91%) en 248.646 niet-particuliere klanten (9%). Tussen de verschillende waterbedrijven zijn er sterke verschillen te observeren tussen enerzijds de hoeveelheid klanten die het waterbedrijf bedient en anderzijds de verhouding tussen particuliere en niet-particuliere klanten. Onderstaande figuur geeft een weergave van het aantal particuliere en niet-particuliere klanten die de verschillende waterbedrijven bedienen.



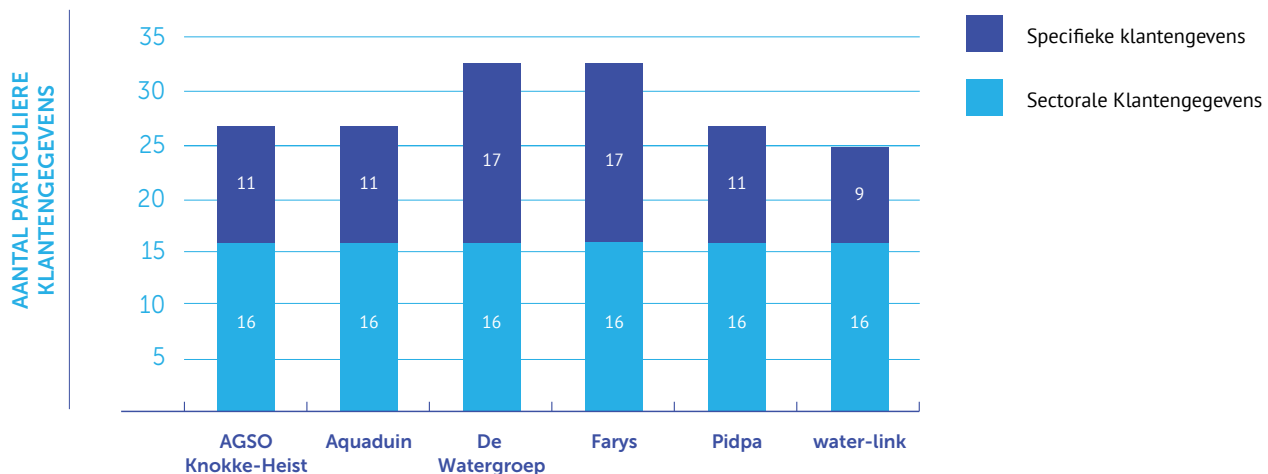
De Watergroep bedient met 49,5% van de Vlaamse klanten, het meeste aantal klanten, gevolgd door Farys (22,2%) en Pidpa (19,3%). Met de inachtneming van de fusie tussen Pidpa en water-link en de operationele integratie tussen De Watergroep en Farys voltrekt er zich een sterke consolidatie binnen de watersector in Vlaanderen. Na deze integraties zal 97,3% van het totaal aantal klanten dienstverlening ontvangen van Adelta (Pidpa & water-link) of Waterunie (De Watergroep & Farys).

In Vlaanderen is gemiddeld 8,6% van het klantenbestand een niet-particuliere klant. AGSO Knokke-Heist verschilt opmerkelijk van dit sectoraal gemiddelde. In hun klantenbestand is namelijk 24% van de klanten een niet-particuliere klant. Dit komt doordat tweede verblijven vaak op de naam van een organisatie staan en er vele horeca-aangelegenheden en winkels zich bevinden in Knokke-Heist. Daarnaast zijn er ook verschillende appartementsblokken waarbij de verengingen van mede-eigenaars (VME's), als een niet-particuliere klant, een contract afsluiten met het waterbedrijf. Ook voor water-link is er een verhoogd niet-particulier klantenbestand (13% niet-particuliere klanten). Dit heeft eveneens te maken met de stedelijke context met een hoger aantal winkels, horeca-aangelegenheden en VME's die klant zijn van het waterbedrijf.

5.2 Contextindicator: Aantal bijgehouden klantengegevens per klant

In het kader van deze procesbenchmark zijn de klantengegevens die de verschillende waterbedrijven bijhouden in kaart gebracht. Hierbij is er een opsplitsing gemaakt tussen de gegevens die worden bijgehouden voor de particuliere en niet-particuliere klanten. Ook is er geanalyseerd welke (1) sectorale klantengegevens door alle waterbedrijven worden bijgehouden en welke (2) specifieke klantengegevens slechts door één of enkele waterbedrijven worden bijgehouden. Voor sommige van deze klantengegevens zijn de waterbedrijven actief bezig om deze gegevens per klant te verzamelen. Andere klantengegevens worden eerder als optionele gegevens beschouwd en worden bijgevolg niet actief verzameld en/of enkel aangevuld wanneer hiervoor een noodzaak is (vb. aanvullen van het rekeningnummer indien een terugbetaling dient te gebeuren).

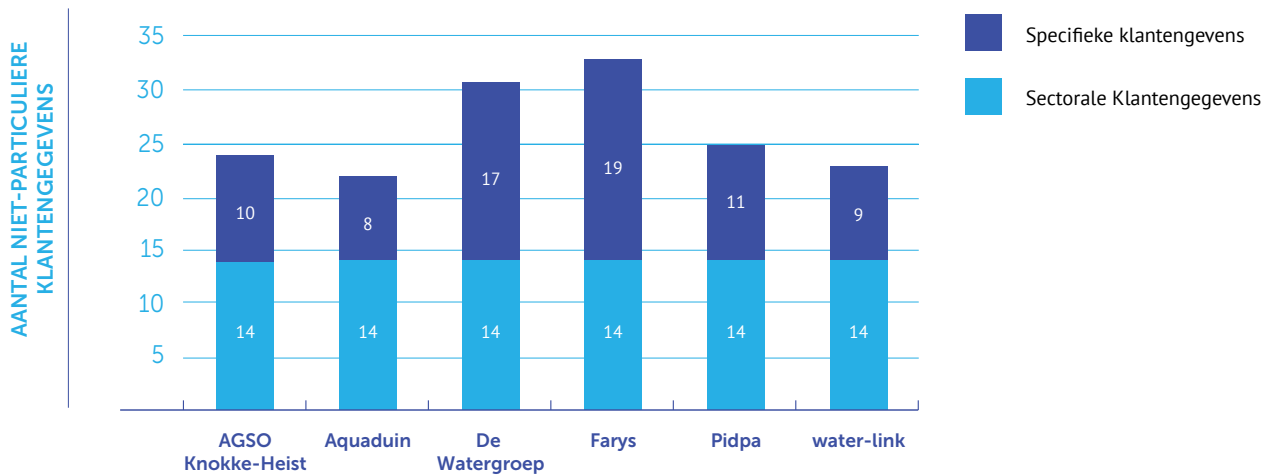
Onderstaande figuur geeft het aantal bijgehouden sectorale en specifieke particuliere klantengegevens weer per waterbedrijf.



De sectorale klantengegevens voor particuliere klanten zijn: (1) voornaam, (2) achternaam, (3) rijksregisternummer, (4) facturatieadres, (5) telefoonnummer, (6) e-mailadres, (7) rekeningnummer, (8) tarietype, (9) sociaal gerechtigdheid, (10) beschermde klant, (11) aantal gedomicilieerden, (12) verzendmethode, (13) domiciliëring, (14) frequentie facturatie, (15) aanmaanstrategie en (16) SEPA-mandaat.

Voorbeelden van specifieke klantengegevens die voor particuliere klanten worden bijgehouden door één of enkele waterbedrijven zijn: (1) taal, (2) geboortedatum, (3) datum van bewoning, (4) huurder, (5) klantensoor, (6) aantal wooneenheden van de klant, (7) aantal niet-bewoonbare eenheden, (8) gebruiker online klantenplatform, ...

Onderstaande figuur geeft het aantal bijgehouden sectorale en specifieke niet- particuliere klantgegevens weer per waterbedrijf.

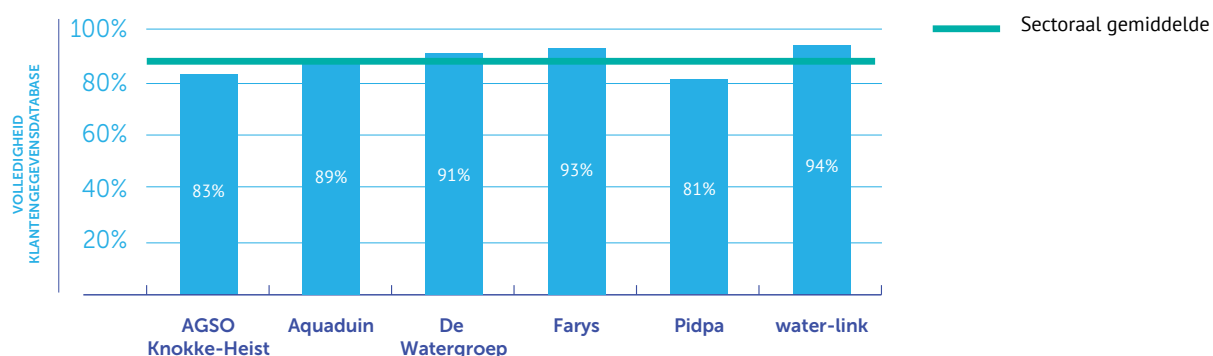


De sectorale klantgegevens voor niet-particuliere klanten zijn: (1) naam organisatie, (2) BTW/KBO-nummer, (3) rechtsvorm van onderneming, (4) facturatieadres, (5) telefoonnummer, (6) e-mailadres, (7) rekeningnummer, (8) tarieftype, (9) aantal gedomicilieerden, (10) verzendmethode, (11) domiciliëring, (12) frequentie facturatie, (13) heffingsdossier en (14) SEPA-mandaat.

Voorbeelden van specifieke klantgegevens die voor niet-particuliere klanten worden bijgehouden door één of enkele waterbedrijven zijn: (1) taal, (2) contactpersoon, (3) klantensort, (4) aantal wooneenheden van de klant, (5) aantal niet-bewoonbare eenheden, (5) gebruiker online klantenplatform, ...

5.3 KPI 1: Volledigheid klantgegevensdata (per gegevensveld)

Om inzicht te verwerven in de volledigheid van de klantendatabase van de waterbedrijven, is er een analyse gedaan van de klantgegevens die door de klant zelf dienen te worden aangeleverd en sectoraal worden bijgehouden. De analyse wordt gedaan voor klantgegevens die voor particuliere en niet-particuliere klanten worden bijgehouden (e-mailadres, rekeningnummer, telefoonnummer, facturatieadres). Voor gegevens die enkel voor particuliere klanten worden bijgehouden (voornaam, achternaam en rijksregisternummer) en voor klantgegevens die enkel voor niet-particuliere klanten worden bijgehouden (naam organisatie, KBO/BTW-nummer).



In het bovenstaande figuur wordt de algemene volledigheid van de klantgegevensdatabase weergegeven als een combinatie van de negen geanalyseerde klantgegevensvelden. Sectoraal gezien bevinden de meeste waterbedrijven zich voor de volledigheid van de klantgegevensdatabase relatief dicht bij elkaar. Zo is het sectorale gemiddelde van de volledigheid van de klantgegevensdatabase 89%. Farys en water-link behalen met respectievelijk 94% en 93% de hoogste gegevensvolledigheid. Daarnaast zien we dat AGSO Knokke Heist en Pidpa met respectievelijk 83% en 81% aanmerkelijk lager scores. Ondanks dat de meeste waterbedrijven relatief dicht bij elkaar scores, zijn de inspanningen die nodig zijn om de gegevensvolledigheid met 1% te verhogen groter als de huidige gegevensvolledigheid reeds hoog is.

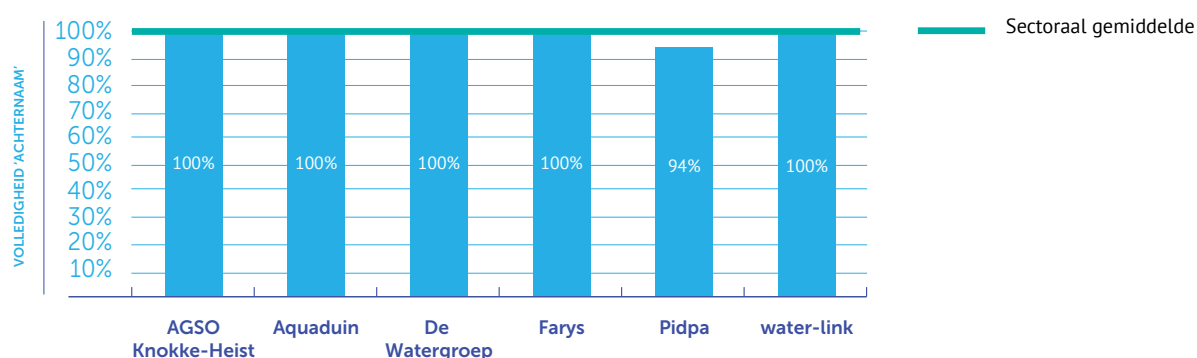
Een lager gegevensvolledigheid van een waterbedrijf kan worden veroorzaakt doordat één of meerdere gegevensvelden niet als essentieel worden gezien en daardoor niet actief worden aangevuld door het waterbedrijf. Dit is bijvoorbeeld het geval bij AGSO Knokke Heist en Aquaduin voor het rijksregisternummer. Ook is het voor Pidpa pas recent mogelijk om het rijksregisternummer voor een klant bij de houden in de klantendatabase.

Bij verschillende waterbedrijven hebben er datamigraties plaatsgevonden. Dit gebeurde in het kader van de overname van een ander waterbedrijf of bij de overgang naar een nieuw ERP-systeem. Hierbij konden sommige datavelden niet eenduidig worden toegewezen en/of was de data uit de originele database niet van de gewenste kwaliteit, waardoor de volledigheid van de gegevensdatabase licht achteruit is gegaan. Dit was bijvoorbeeld het geval voor de overname van IWVB-klanten door De Watergroep.

De meeste waterbedrijven nemen systematisch actie om deze anomalieën aan te pakken om zowel de volledigheid als de kwaliteit van de klantgegevensdatabase te verhogen. Zo hanteren sommige waterbedrijven controlealgoritmes om fouten, inconsistenties en gebreken op te sporen. Daarmee worden uitvallijsten gecreëerd om de klantgegevens aan te vullen bij contact met de klant en/of worden externe databases geraadpleegd (vb. Rijksregister) om ontbrekende gegevens op te zoeken.

5.3.1 KPI 1a: Volledigheid 'Achternaam'

De onderstaande figuur toont de volledigheid van het particuliere klantgegeven 'achternaam'

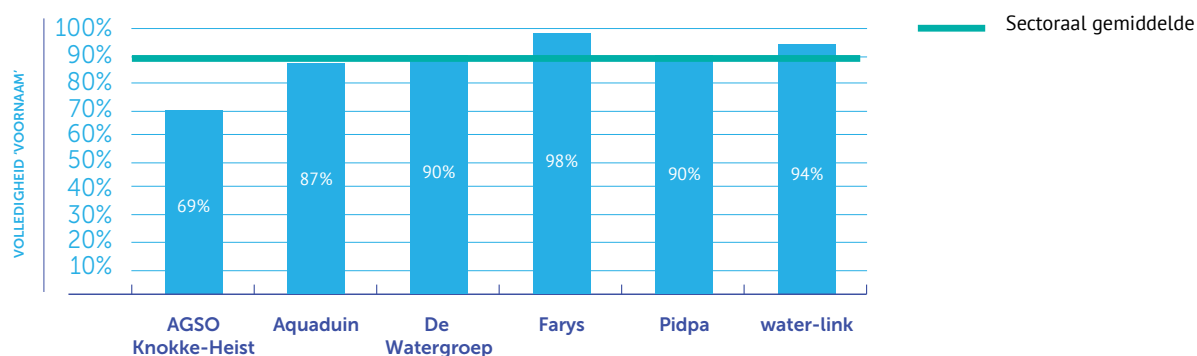


De waterbedrijven hebben voor zo goed als alle klanten het klantgegeven 'achternaam' ter beschikking. De achternaam is voor de waterbedrijven van essentieel belang voor de facturatie. Ook bij gerechtelijke stappen (vb. wanbetaling) wordt de procedure vergemakkelijkt als de achternaam, de voornaam en het rijksregisternummer van de klant gekend zijn.

Waterbedrijven geven aan dat ze actief dit klantengegeven aanvullen. Voor een ontbrekende achternaam wordt er bijvoorbeeld contact genomen met de klant of wordt het gegeven in het Rijksregister of kadaster opgezocht en/of geverifieerd.

5.3.2 KPI 1b: Volledigheid 'Voornaam'

De onderstaande figuur toont de volledigheid van het particuliere klantengegeven 'voornaam'.



Met een sectoraal gemiddelde van 88% blijkt dat een groot aandeel van de voornamen gekend is, maar dat het over een lager percentage gaat dan het achternaamveld. Farys scoort met 98% een hogere volledigheid voor de voornamen dan de sectorgenoten. AGSO Knokke Heist scoort met 69% een lagere volledigheid voor het voornaamveld.

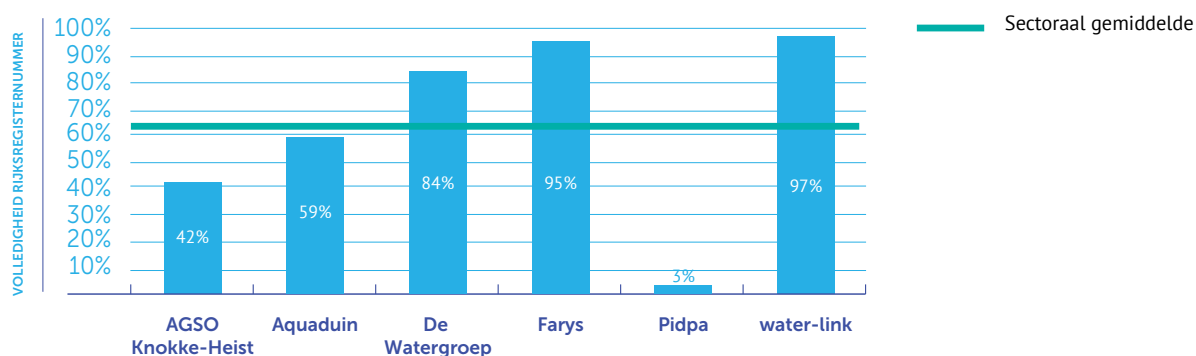
Voor de facturatie is het voor het waterbedrijf mogelijk om een factuur uit te sturen waarop enkel de achternaam wordt vermeld. Echter stellen de waterbedrijven vast dat wanneer er een gerechtelijke procedure of LAC-procedure wordt gestart, het ter beschikking hebben van zowel de achternaam, de voornaam als het rijksregisternummer de procedure vergemakkelijkt.

Waterbedrijven geven aan dat de ontbrekende voornamen soms in het dataveld achternaam staan. In deze analyse worden deze voornamen niet in rekening gebracht. Er zijn verschillende mogelijkheden waardoor de voornaam is bijgevoegd in het achternaamveld. Voor AGSO Knokke Heist en De Watergroep zijn er bijvoorbeeld in het verleden datamigraties gedaan naar een nieuw ERP-systeem waarbij de voor- en achternamen gecombineerd in het achternaamveld van het nieuwe ERP-systeem zijn geplaatst. Bij contact met de klant wordt dit rechtgezet. Bij Farys wordt bij een overlijden van de klant bewust gekozen om de namen van de erfgenamen toe te voegen in het achternaamveld tot de nieuwe klant gekend is door het waterbedrijf. Dit wordt gedaan om bij facturatie alle voornamen van de erfgenamen op de factuur te kunnen plaatsen.

Verscheidende waterbedrijven geven aan dat ze ook voor dit veld actief dit klantengegeven aanvullen. Zo wordt de voornaam in het Rijksregister of kadaster opgezocht en/of geverifieerd.

5.3.3 KPI 1c: Volledigheid 'Rijksregisternummer'

De onderstaande figuur toont de volledigheid van het particuliere klantengegeven 'rijksregisternummer'. Het rijksregisternummer is voor de gedomicilieerde particuliere klanten een unieke link voor het toekennen van het sociaal tarief of de compensatie. Ook vergemakkelijkt het rijksregisternummer het uniek identificeren van de klant voor het versturen van de eindfactuur indien deze klant verhuisd is naar een nieuwe locatie. Hiernaast stellen de waterbedrijven vast dat wanneer er een gerechtelijke procedure of LAC-procedure wordt gestart, het ter beschikking hebben van zowel de achternaam, de voornaam als het rijksregisternummer de procedure vergemakkelijkt.



Sectoraal gezien hebben de waterbedrijven van 63% van de particuliere klanten een rijksregisternummer ter beschikking. Farys en water-link scoren met respectievelijk 97% en 95% beduidend hoger dan het sectoraal gemiddelde. Hierbij dient er wel opgemerkt te worden dat niet alle klanten een Belgisch rijksregisternummer hebben. Verschillende waterbedrijven plaatsen daarom in het veld "rijksregisternummer" eveneens een BIS-nummer of een buitenlands rijksregisternummer. Dit is bijvoorbeeld het geval voor water-link en Farys. Echter wordt dit niet gedaan bij De Watergroep. Daarnaast is het rijksregisternummerveld wel steeds zo geformatteerd dat enkel correcte/bestaande rijksregisternummers ingevuld kunnen worden.

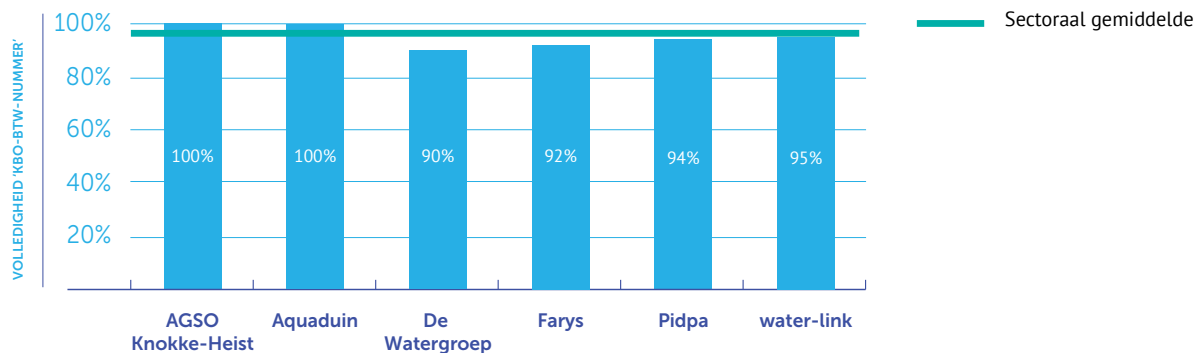
Sinds 2019 schrijft het Algemeen WaterVerkoop Reglement (AWVR) voor dat het rijksregisternummer moet worden opgevraagd bij de klant wanneer er een overname plaatsvindt. Voor de meeste waterbedrijven werd het rijksregisternummer al voor deze aanpassing geregistreerd. De waterbedrijven merken op dat hoewel dit gegeven wordt opgevraagd, dit vaak niet wordt ingevuld op het overnamedocument. De uiterst lage score voor Pipa voor het rijksregisternummer komt doordat het pas sinds 1 januari 2023 mogelijk is voor Pidpa om dit klantengegeven te registreren in het klantenprofiel.

Voor AGSO Knokke Heist en Aquaduin zien we eveneens een opmerkelijk lagere volledigheid van het veld rijksregisternummer. Deze twee waterbedrijven zetten actief in op het verzamelen van de rijksregisternummers van gedomicilieerde personen. Het grote aantal tweede verblijven aan de kust zorgt er echter voor dat deze waterbedrijven een lager aantal rijksregisternummers ter beschikking hebben. Personen met een tweede verblijf hebben namelijk geen recht op de toekenning van sociaal tarief of een compensatie.

Verschillende waterbedrijven geven aan dat ze ook voor dit veld actief dit klantengegeven aanvullen. Zo wordt het rijksregisternummer opgezocht in het Rijksregister of worden gegevens uit de CEVI-rapportering overgenomen in het klantenprofiel.

5.3.4 KPI 1d: Volledigheid 'KBO/BTW-nummer'

De onderstaande figuur toont de volledigheid van het niet-particuliere klantengegeven 'KBO/BTW-nummer'. Bij deze analyse wordt er gekeken of enerzijds het KBO-nummer en anderzijds het BTW-nummer beschikbaar is voor de niet-particuliere klant. Aangezien deze nummers onderling substitueerbaar zijn, dient er slechts één van de twee nummers beschikbaar te zijn in het klantenprofiel.



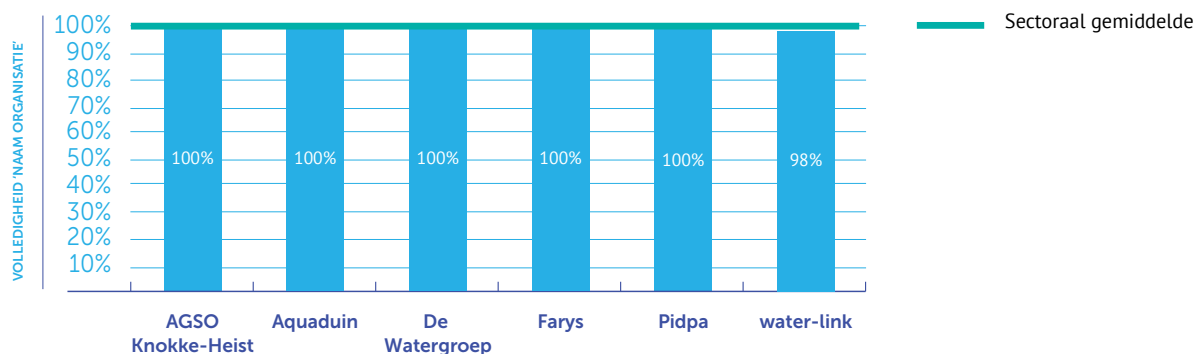
Sectoraal gezien hebben de waterbedrijven voor 96% van de niet-particuliere klanten een KBO- of BTW-nummer ter beschikking. Aquaduin, Pidpa en AGSO Knokke Heist hebben van alle niet-particuliere klanten een KBO- of BTW-nummer. Echter heeft dit bij Pipda te maken met de selectiewijze van niet-particuliere klanten. Zij definiëren namelijk de niet-particuliere klanten als een klant met een KBO- of BTW-nummer.

De waterbedrijven hebben voor de overgrote meerderheid van de niet-particuliere klanten een KBO- of BTW-nummer ter beschikking. Voor het waterbedrijf is dit nummer niet essentieel om een klassieke factuur te kunnen sturen. Echter is het voor ondernemingen belangrijk dat het BTW-nummer vermeld staat op de factuur om deze factuur correct te kunnen registreren in de boekhouding van de niet-particuliere klant. Er zijn ook niet-particuliere klanten die geen BTW kunnen recupereren (vb. Vereniging van Mede-Eigenaars), waardoor deze klanten een minder groot belang hechten aan het doorgeven van het KBO- of BTW-nummer aan het waterbedrijf.

Het belang van het KBO- en BTW-nummer neemt toe voor de waterbedrijven. Zo is dit nummer essentieel indien men naar de niet-particuliere klant wil factureren door gebruik te maken van digitale facturatie (vb. Peppol, XML-facturatie). Daarom trachten waterbedrijven momenteel KBO- of BTW-nummers aan te vullen in het klantenprofiel aan de hand van de informatie uit de Kruispuntbank voor Ondernemingen.

5.3.5 KPI 1e: Volledigheid 'Naam organisatie'

De onderstaande figuur toont de volledigheid van het niet-particuliere klantengegeven 'naam organisatie'.

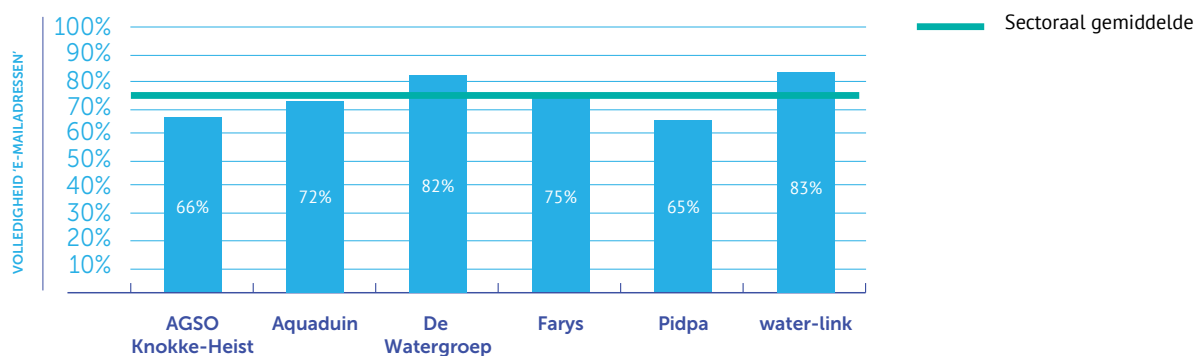


Het niet-particulier klantengegeven 'naam organisatie' is het equivalent van het particuliere klantengegeven 'achternaam'. Dit klantengegeven is essentieel bij facturatie, wat ook het hoge volledigheidpercentage verklaart.

Voor water-link ontbreekt 2% van het klantengegeven 'naam organisatie'. De reden hiervoor is dat wanneer een klant in eerste instantie wordt aangemaakt als een particuliere klant en vervolgens wordt omgezet naar een niet-particuliere klant, de 'naam organisatie' in het veld 'achternaam' van een particulier klantenprofiel wordt opgeslagen. De bedrijfsnaam is dus steeds gekend, maar is soms toegewezen aan een fout gegevensveld.

5.3.6 KPI 1f: Volledigheid 'E-mailadressen'

De onderstaande figuur geeft een overzicht van de volledigheid van het overkoepelende klantengegeven 'e-mailadres'.



Sectoraal gezien hebben de waterbedrijven voor 74% van de klanten een e-mailadres ter beschikking. Het e-mailadres is een belangrijk communicatiekanaal voor de waterbedrijven. Via dit kanaal kan er op een vlotte en goedkope manier worden gecommuniceerd met de klant (vb. facturatie, informeren rond werken, versturen alarmbericht digitale meter...). Uit de analyse blijkt echter dat de volledigheid van het klantengegeven 'e-mailadres' enigszins lager scoort. Dit valt in eerste instantie te verklaren door het feit dat een bepaald deel van de bevolking geen e-mailadres bezit. Hierdoor is een scoring van 100% op deze KPI niet mogelijk. Ook zijn er klanten die de communicatie van het waterbedrijf bij voorkeur op papier ontvangen en hierdoor geen e-mailadres ter beschikking stellen aan het waterbedrijf. Dit is voornamelijk het geval bij een ouder deel van de bevolking. Waterbedrijven, zoals AGSO Knokke Heist, met een groot segment aan ouderen, scoren hierdoor dus minder op de volledigheid van dit klantengegeven.

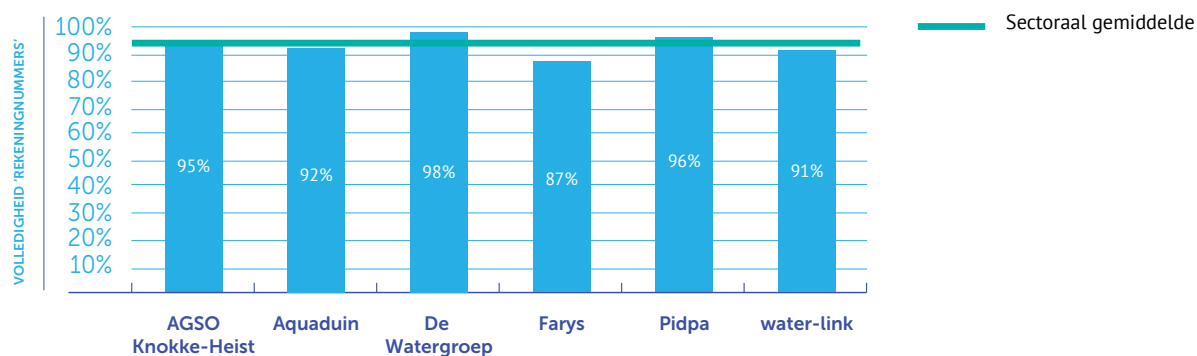
Voor het aanmelden op het klantenportaal is er bij alle waterbedrijven (behalve bij Pidpa) een e-mailadres nodig. Indien er dus meer klanten gebruik maken van het klantenportaal, zal het aantal klanten waarvoor het e-mailadres gekend is, stijgen. Water-link heeft het hoogste percentage e-mailadressen ter beschikking. Water-link heeft momenteel reeds een volledige uitrol van de digitale watermeter gedaan bij hun klanten. Op hun klantenportaal kunnen de verbruiksgegevens van de digitale meter worden geraadpleegd en kunnen de meteralarmen worden ingesteld. Dit heeft in de afgelopen jaren geleid tot een hogere beschikbaarheid van de e-mailadressen. Verder hanteert water-link ook specifieke acties zoals promo's ter stimulatie van het e-loket/digitale facturatie en een robot om e-mailadressen waarbij het onmogelijk is om deze af te leveren ('bouncen') uit de klantgegevensdatabase te verwijderen om deze zo accuraat en opgeschoond als mogelijk te houden.

Ook voor De Watergroep zijn er beduidend meer e-mailadressen ter beschikking. De Watergroep heeft in het verleden een actie gedaan waarbij de klant een eenmalige korting van € 10 kreeg bij de omschakeling naar digitale facturatie (vb. via e-mail). Ook bij Farys liep er in 2023 een gerichte actie om bijkomende e-mailadressen te verzamelen. Indien klanten overschakelden naar digitale communicatie, kon door de stad of de gemeente waar de klant gedomicilieerd is een watertappunt worden gewonnen.

Om de kwaliteit van het veld 'e-mailadres' te verhogen, worden bij verschillende waterbedrijven de e-mailadressen verwijderd uit de klantendatabase indien de uitgestuurde mail niet wordt ontvangen door de klant (gebouncede e-mail).

5.3.7 KPI 1g: Volledigheid 'Rekeningnummer'

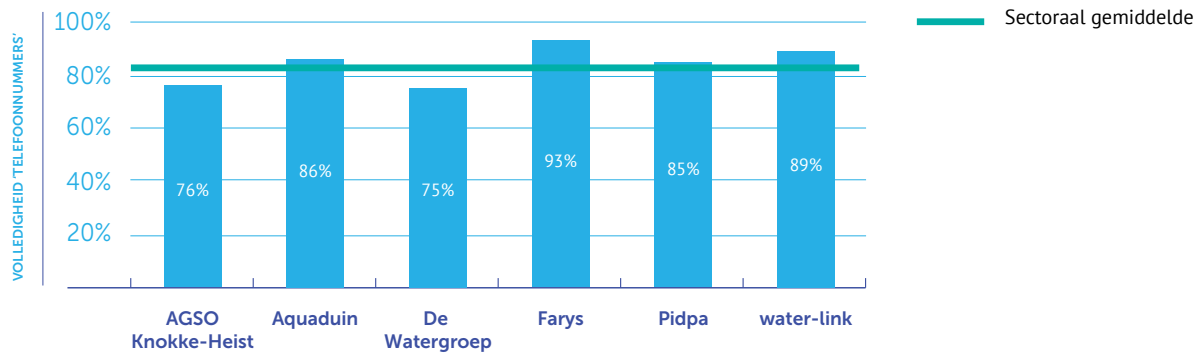
De onderstaande figuur toont de volledigheid van het overkoepelende klantengegeven 'rekeningnummer'.



De waterbedrijven hebben algemeen gezien een hoge volledigheid van het klantengegeven 'rekeningnummer'. Sectoraal gezien hebben de waterbedrijven voor 93% van de klanten een rekeningnummer ter beschikking. Het gaat hierbij over de rekeningnummers die zijn geregistreerd in de klantendatabase. De meeste waterbedrijven zijn niet actief bezig met het vervolledigen van dit klantgegeven. Echter kunnen de waterbedrijven de ontbrekende gegevens eenvoudig verder aanvullen als er een terugbetaling moet gebeuren. Voor alle waterbedrijven, behalve voor Farys, wordt een terugbetaling gedaan op het rekeningnummer waaruit de laatste betaling(en) werd(en) ontvangen of op het rekeningnummer vermeld in het SEPA-mandaat. Hierdoor kunnen de waterbedrijven voor de overgrote meerderheid van de klanten eenvoudig het rekeningnummer opzoeken zonder contact op te nemen met de klant. Daarnaast is het bij De Watergroep ook mogelijk dat de terugbetaling plaatsvindt op een ander rekeningnummer dan is opgegeven door de klant. Bij Farys wordt uit veiligheidsoverwegingen bewust gekozen om niet automatisch terug te storten op het rekeningnummer waarvan de betaling kwam. Dit is onder andere van belang wanneer een derde (schuldbemiddelaar, curator, ...) de rekening betaalt. De klant dient bij Farys dus steeds te bevestigen op welk rekeningnummer de terugbetaling uitgevoerd mag worden. De Watergroep vervolledigt de rekeningnummers in de klantendatabase actief op basis van de gegevens uit het SEPA-mandaat die aangeleverd worden door Doccle en op basis van de rekeningnummers waarmee een betaling door de klant is uitgevoerd. Aquaduin registreert enkel de rekeningnummers waarmee de betalingen zijn uitgevoerd, maar registreert niet actief de rekeningnummers uit het SEPA-mandaat. De waterbedrijven die dergelijke acties nemen, hebben een hogere volledigheid van het klantengegeven 'rekeningnummer'.

5.3.8 KPI 1h: Volledigheid 'Telefoonnummer'

De onderstaande figuur toont de volledigheid van het overkoepelende klantengegeven 'telefoonnummer'.



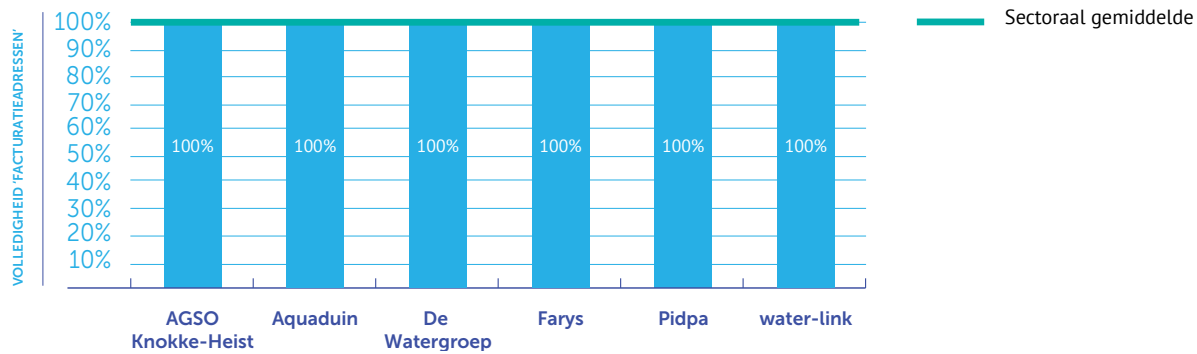
Sectoraal gezien hebben de waterbedrijven voor 84% van de klanten een telefoonnummer ter beschikking. De waterbedrijven gebruiken de telefoonnummers om bepaalde communicaties te versturen richting abonnees. Zo worden onder andere meldingen gestuurd om de klant te herinneren wanneer de betalingstermijn van de factuur verstrijkt, als er problemen zijn met de kwaliteit of kwantiteit van het geleverde water, als er werken op het waternet plaatsvinden of wanneer de digitale watermeter een lek detecteert bij de klant. Ook is het telefoonnummer noodzakelijk om klanten te kunnen bellen, bijvoorbeeld na een telefonisch contact met de klantendienst waarbij een opvolging door het waterbedrijf nodig is.

De Watergroep scoort met 75% sectoraal de laagste volledigheid van telefoonnummers. De Watergroep is actief bezig met het verwijderen van telefoonnummers die niet meer in gebruik zijn na het uitsturen van de communicatie dat de factuur (bijna) verstrijkt. Dit zorgt voor een lager volledigheidsperscentage voor de telefoonnummers. Echter bevordert deze actie wel de kwaliteit van de data.

Bij alle waterbedrijven wordt er bij telefonisch contact van de klant met de klantendienst getracht om vooraf bepaalde klantgegevens periodiek te verifiëren. Hierbij zal er bijvoorbeeld worden gevraagd of het nummer waarmee wordt gebeld, mag worden gebruikt voor verdere communicatie en/of dat het gekende nummer in de klantendatabase nog steeds correct is. Bij Farys wordt hiernaast op het online platform, via een pop-up melding, periodiek aan de klant gevraagd om de klantgegevens te verifiëren.

5.3.9 KPI 1i: Volledigheid 'Facturatieadres'

De onderstaande figuur toont de volledigheid van het overkoepelende klantengegeven 'facturatieadres'.

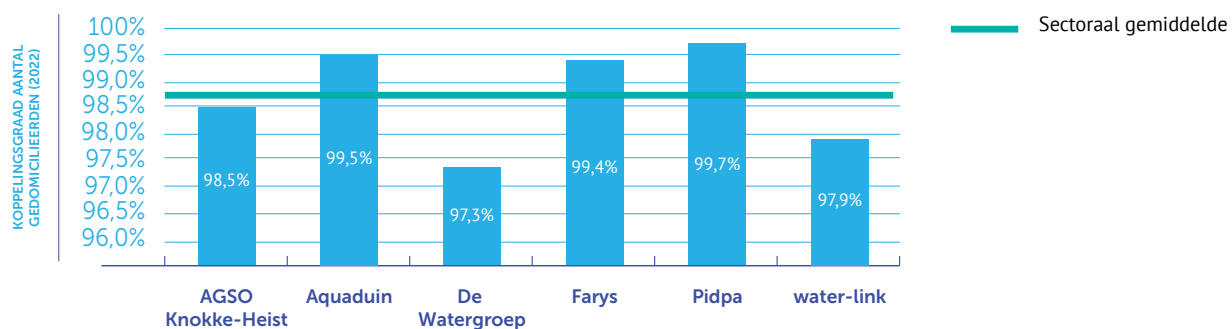


Alle waterbedrijven hebben een volledigheidpercentage van 100%. Het facturatieadres is één van de essentiële schakels om facturatie vlot te laten verlopen. Algemeen gezien wordt het leveringsadres steeds gelijkgesteld aan het facturatieadres. Enkel als de klant specifiek aangeeft dat deze een ander facturatieadres wenst, zal het facturatieadres worden aangepast.

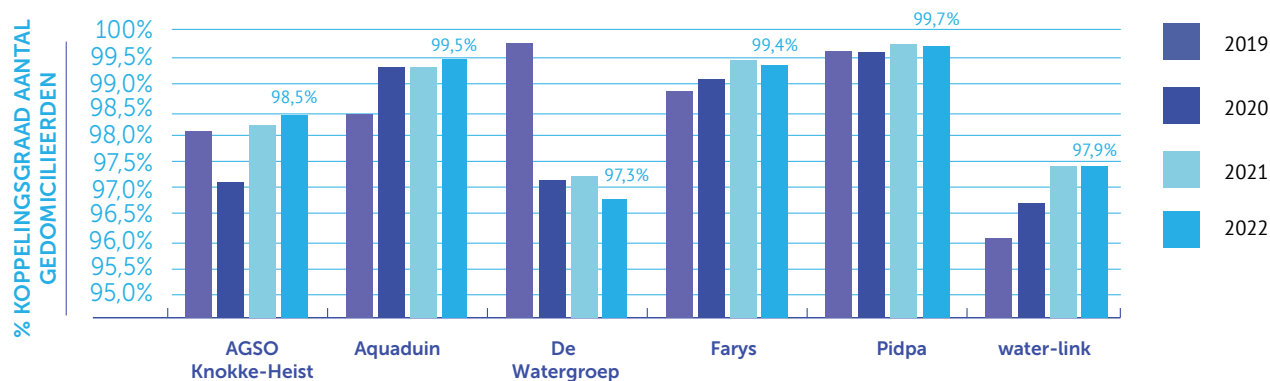
De waterbedrijven merken op dat de kwaliteit van het klantengegeven 'facturatieadres' mogelijks achteruitgaat voor niet-particuliere klanten. De niet-particuliere klanten voelen zich namelijk minder genoodzaakt om het correcte facturatieadres door te geven aan het waterbedrijf, als de facturatie reeds digitaal gebeurt.

5.4 KPI 2: Koppelingsgraad aantal gedomicilieerden

De koppelingsgraad van het aantal gedomicilieerden van het jaar 2022 wordt weergegeven in onderstaande figuur.



De koppelingsgraad van het aantal gedomicilieerden geeft inzicht in hoe vlot de synchronisatie verloopt van de interne klantendatabases met externe bronnen, in dit geval met de databank van het Rijksregister. De koppelingsgraad wordt berekend als het aantal bewoonde adressen in het eigen systeem waarvoor een koppeling met het Rijksregister tot stand is gebracht, ten opzichte van het totaal aantal bewoonde adressen binnen het leveringsgebied. Bij de berekening van de koppelingsgraad worden gemeenten weggelaten waarin meerdere waterbedrijven opereren. Deze KPI's is geen prestatie-indicator die de prestatie over een bepaalde tijdsperiode rapporteert, maar rapporteert de koppelingsgraad op één specifiek tijdstip. Voor deze KPI zijn de gegevens opgevraagd voor 31 december van de respectievelijke jaren. Doorheen het jaar kan het aantal gedomicilieerden wijzigen door geboorte, overlijden of verhuis. Het bijwerken van de koppelingen en nastreven van een hoge koppelingsgraad is dan ook een quasi continue activiteit voor alle waterbedrijven. Een percentage van 100% is dan ook niet haalbaar. Ook zijn er personen die geen gebruik maken van leidingwater of van een private waterwinning maar die zich beperken tot het gebruik van hemelwater en flessenwater waardoor er geen koppeling met een klant kan worden gemaakt. Er wordt ingeschat dat dit aandeel echter beperkt is. Als de koppeling van het aantal gedomicilieerden onterecht niet is toegepast voor een abonnee, dan betekent dit dat deze abonnee geen korting zal ontvangen op het vastrecht van de drinkwaterfactuur, alsook dat geen er aanspraak kan worden gemaakt op het volume van 30 m³ per gedomicilieerde aan het basistarief. Bijgevolg is de waterfactuur hoger als de koppeling met het aantal gedomicilieerden niet is doorgevoerd. De koppelingsgraad ligt voor alle waterbedrijven hoog en varieert in 2022 tussen 97,3% voor De Watergroep en 99,7% voor Pidpa.

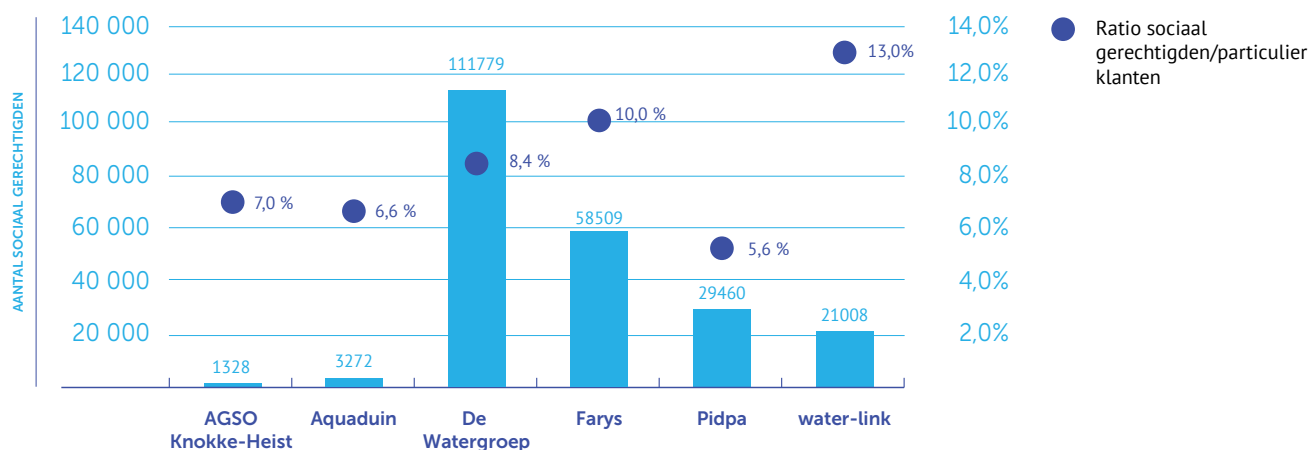


Deze KPI werd reeds opgesteld tijdens de procesbenchmark 'Facturatie'. Sinds deze benchmark wordt de KPI jaarlijks gerapporteerd door de waterbedrijven aan de VMM. In de bovenstaande figuur kunnen we daardoor kijken naar de evolutie van het synchronisatiepercentage overheen de afgelopen jaren. Bij de meeste waterbedrijven valt er overheen de afgelopen jaren een licht stijgende trend te observeren in de koppelingsgraad. Op basis van de procesbenchmark 'Facturatie' werden er tussen waterbedrijven goede praktijken uitgewisseld. Ook verwerken de waterbedrijven de uitvallijsten uit voorgaande synchronisatieoefeningen, om de koppelingsgraad voor de opvolgende synchronisaties te verhogen. Indien er echter reeds een hoog synchronisatiepercentage aanwezig is, kan er een lichte fluctuatie zijn overheen de jaren doordat nieuwe koppelingen moet worden gemaakt voor nieuwe aansluitingen, wijzigingen van straatnamen, ...

5.5 Contextindicator: Aantal sociaal gerechtigden

Onderstaande figuur geeft een overzicht van het aantal sociaal gerechtigden per waterbedrijf. Er waren in Vlaanderen in 2022 in totaal 225.356 sociaal gerechtigden. Dit komt overeen met 8,4% van de particuliere klanten. 49,6% van deze sociaal gerechtigden zijn klant bij De Watergroep, gevolgd door Farys met 26%.

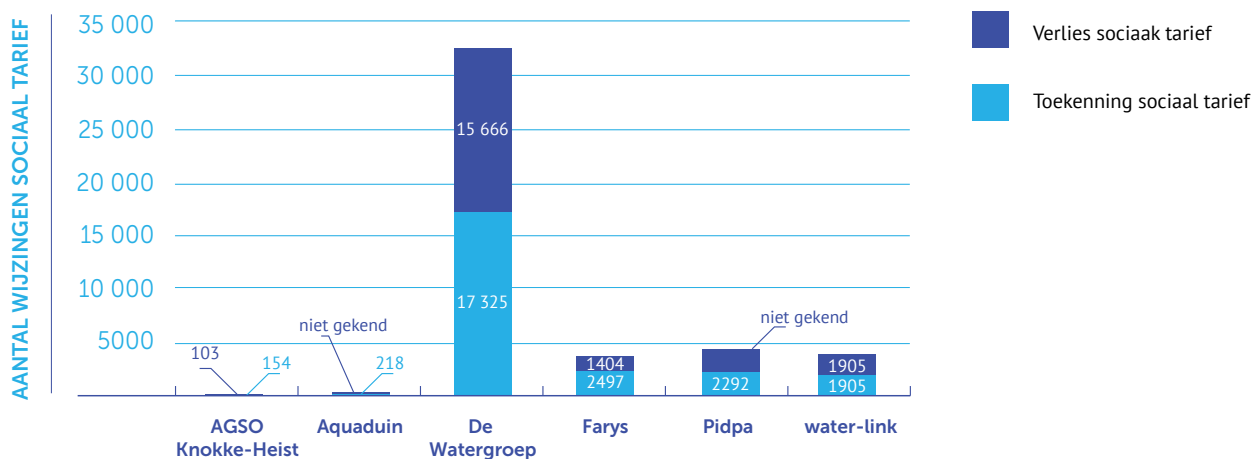
Als we per waterbedrijf kijken naar de ratio van het aantal sociaal gerechtigde klanten op het totaal aantal particuliere klanten, blijken voornamelijk water-link (13%) en Farys (10%) een opmerkelijk hogere ratio te hebben. Dit valt voornamelijk te verklaren door de stedelijke context waarin deze waterbedrijven opereren. Aquaduin (6,6%) en AGSO Knokke Heist (7%) hebben een beduidend lager percentage sociaal gerechtigden binnen hun particuliere klanten. Hierbij dient opgemerkt te worden dat particuliere klanten zonder domicilie (tweedeverblijvers) sowieso geen recht hebben sociaal tarief.



5.6 Contextindicator: Aantal klanten waarbij de status van sociaal tarief is gewijzigd in het referentiejaar

In de KPI 'Het aantal gegronde klachten omtrent toekenning sociaal tarief per sociaal gerechtigde' gaan we kijken naar het aantal gegronde klachten dat werd ontvangen door het waterbedrijf. Klantenvragen en/of klachten rond sociaal tarief ontstaan vaak wanneer er een wijziging is in het recht op sociaal tarief. Onderstaande figuur geeft een overzicht van het aantal klanten waarvoor een wijziging in het sociaal tarief heeft plaatsgevonden gedurende het referentiejaar 2022. Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat het hier gaat over de toekenning van het sociaal tarief via het drinkwatercontracten. Zo is het mogelijk dat iemand die zijn sociaal tarief verliest via het drinkwatercontract (vb. verhuis naar rusthuis) maar alsnog een compensatie krijgt. Hierbij wordt er dus nog steeds een sociale compensatie toegekend. Enkel de manier waarop deze sociale compensatie wordt toegekend, veranderd.

Het aanleveren van deze data is niet voor elk waterbedrijven even eenvoudig. Zo is het voor sommige waterbedrijven moeilijk om de data aan te leveren voor klanten die hun sociaal tarief verloren zijn in het referentiejaar 2022. Voor deze waterbedrijven is er in de onderstaande grafiek een bijkomend grijs balkje toegevoegd voor het geschatte aantallen klanten dat het sociaal recht is verloren.

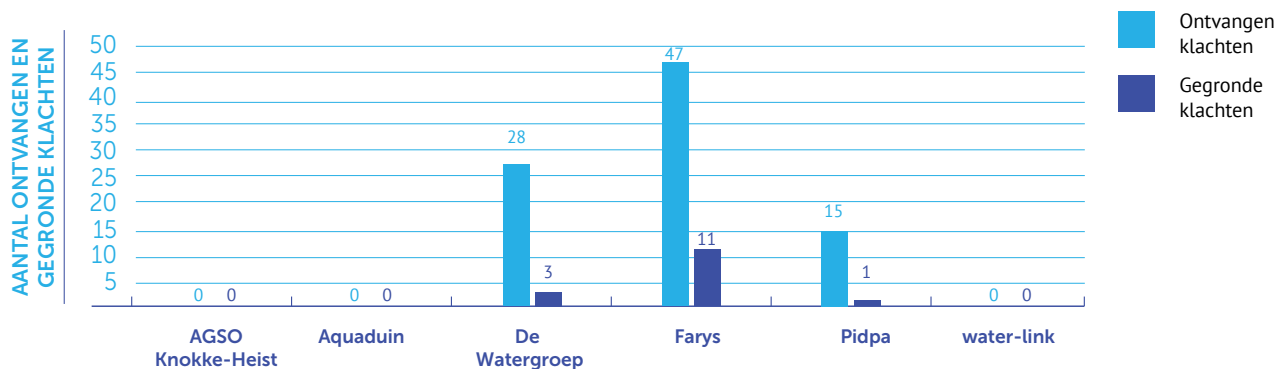


Overeenkomstig het groot aantal sociaal gerechtigden, komen de meeste wijzigingen in sociaal tarief voor bij De Watergroep. Op sectorniveau zien we dat voor 19% van de sociaal gerechtigden een wijziging heeft plaatsgevonden in 2022. Hierbij valt op dat De Watergroep en water-link met respectievelijk 30% en 18% een aanmerkelijk hoger wijzigingspercentage hebben ten opzichte van de andere waterbedrijven.

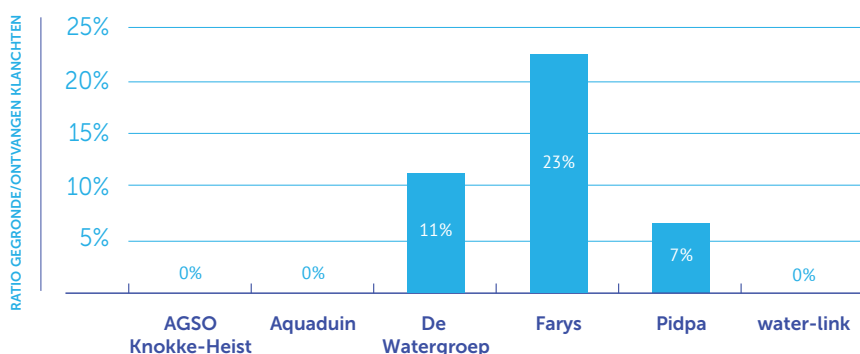
5.7 Contextindicator: Het aantal ontvangen en gegronde klachten omtrent toekenning sociaal tarief

De onderstaande figuur geeft een overzicht van het aantal ontvangen en gegronde klachten bij de verschillende waterbedrijven in Vlaanderen. Dit is het officiële aantal van gerapporteerde klachten door de waterbedrijven aan de VMM in de jaarlijkse klachtenrapportering voor categorie “De toekenning van het sociaal tarief of de compensatie”.

Enkel De Watergroep, Farys en Pidpa hebben in het referentiejaar klachten ontvangen omtrent het sociaal tarief. De andere waterbedrijven hebben in het referentiejaar geen klachten omtrent dit thema ontvangen.

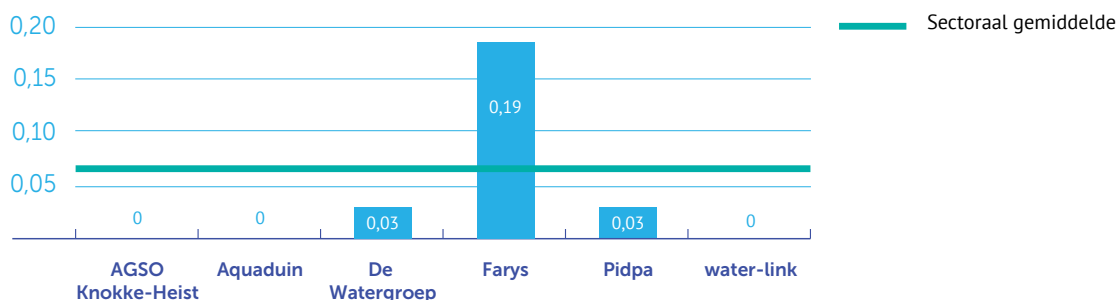


Niet alle klachten die worden ontvangen door het waterbedrijf zijn gegronde (terechte) klachten. Zo kan er bijvoorbeeld een klacht worden ontvangen van een klant die het sociaal tarief is verloren. Na analyse blijkt dat deze persoon effectief geen recht meer heeft op sociaal tarief. In dat geval is de klacht 'ontvangen' door het waterbedrijf, maar is de klacht niet 'gegrond'. Als er gekeken wordt naar de verhouding tussen het aantal gegronde klachten per ontvangen klacht, heeft Farys met 23% de hoogste ratio, gevolgd door De Watergroep met 11%. Het registreren van klachten op basis van een melding gebeurt bij sommige waterbedrijven sneller dan bij andere waterbedrijven. Dit kan te maken hebben met de kennis en richtlijnen hierover bij de medewerkers van het contactcenter. Hoe dan ook kan er worden geconcludeerd dat het aantal klachten in het kader van sociaal tarief uiterst beperkt is.



5.8 KPI 3: Het aantal gegronde klachten omtrent toekenning sociaal tarief per sociaal gerechtigde

In deze KPI wordt er gekeken naar het aantal gegronde klachten dat werd ontvangen door het waterbedrijf per sociaal gerechtigde klant. In deze KPI wordt er gerekend met het officieel aantal gerapporteerde klachten door de waterbedrijven aan de VMM in de jaarlijkse klachtenrapportering voor de categorie "De toekenning van het sociaal tarief of de compensatie". Klantenvragen en/of klachten rond het sociaal tarief ontstaan vaak wanneer er een wijziging is in het recht op sociaal tarief. Het is dus mogelijk dat een persoon die geen sociaal tarief (meer) heeft, een klacht indient omtrent de incorrecte toekenning van het sociaal tarief. Ook kunnen er bij het waterbedrijf klachten worden ontvangen van compensatiegerechtigden. Deze personen zijn geen rechtstreekse klant van het waterbedrijf aangezien deze water afnemen via een collectieve watermeter, maar hebben wel recht op een sociale compensatie. Het resultaat van deze KPI geeft dus niet exact weer hoeveel klachten er werden ingediend per 1000 sociaal gerechtigden in het referentiejaar. Echter kunnen we er wel vanuit gaan dat het aantal klachten rond de toekenning van sociaal tarief gelijkloopt met het aantal sociaal gerechtigde klanten.



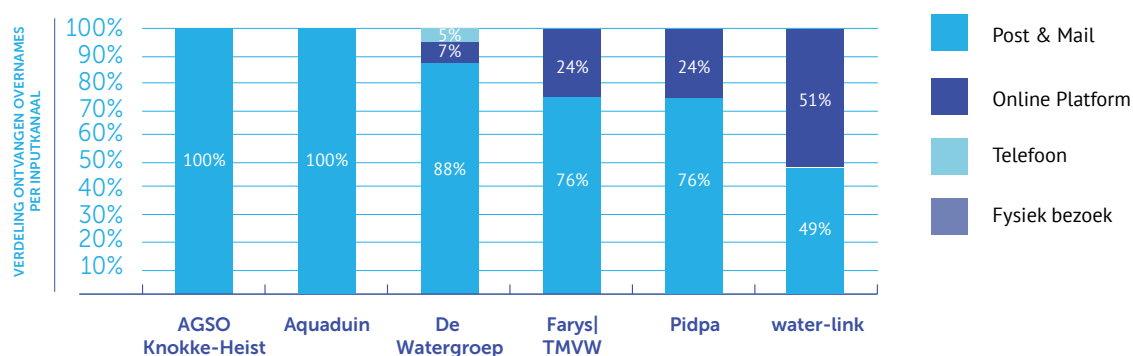
Het doel voor deze KPI is om een zo laag mogelijk aantal klachten per sociaal gerechtigde te ontvangen. AGSO Knokke Heist, Aquaduin, en water-link hebben in het referentiejaar geen gegronde klachten rond het sociaal tarief ontvangen. Hierdoor behalen deze de minimale score van 0 klachten per 1000 sociaal gerechtigde klanten.

De Watergroep, Farys en Pidpa hebben in het referentiejaar wel klachten ontvangen. Sectoraal gezien worden er met 0,07 klachten per 1000 sociaal gerechtigden een zeer lage hoeveelheid klachten ontvangen. Voor de waterbedrijven die gegronde klachten hebben ontvangen fluctueert het aantal tussen 0,19 en 0,03 klachten per 1000 sociaal gerechtigden. Uit de uiterst lage percentages valt een goede werking omtrent de toekenning van het sociaal tarief en de achterliggende processen te concluderen.

Om het aantal vragen van klanten rond de toekenning van het sociaal tarief te beperken, sturen verschillende waterbedrijven bij de stopzetting van sociaal tarief een communicatie naar de klant. Hierin wordt gemeld dat het sociaal tarief wordt stopgezet en dat het aangewezen is om het huidige voorschot te verhogen om een dure jaarafrekening te voorkomen.

5.9 KPI 4: Percentage van overnameaanvragen per inputkanaal

Nieuwe klantgegevens worden hoofdzakelijk door de waterbedrijven ontvangen en ingevoerd in de klantendatabase in het kader van overnameaanvragen. De waterbedrijven hebben tot doel om deze overnameaanvragen zoveel mogelijk via een gestructureerde digitale weg te ontvangen, aangezien dit de kans op fouten en de manuele tussenkomst in de verdere verwerking minimaliseert. Deze KPI geeft een inzicht in de verdeling van de ontvangen overnameaanvragen overheen de verschillende inputkanalen (post & mail, online platform, telefoon, fysiek bezoek, ander kanaal). Enkel de aanvragen die werden ontvangen via het online platform kunnen eventueel (semi-) automatisch worden verwerkt door de waterbedrijven. Het percentage aanvragen ontvangen via het online platform, vormt dus het maximale scoringspercentage voor KPI 5 'Percentage 'end to end' automatisch verwerkte overnames'.



Sectoraal gezien worden 80% van de overnameaanvragen ontvangen via post of mail. In 64% van deze gevallen, wordt een ingevuld overnameformulier digitaal doorgestuurd (per mail of geüpload op de website), voor de andere 36% sturen de klanten de overnameaanvragen op per post. Bij AGSO Knokke Heist en Aquaduin worden alle overnameaanvragen ontvangen via post en/of via mail. Hierdoor is er bij deze waterbedrijven momenteel geen (semi-)automatisch verwerking mogelijk. De andere waterbedrijven ontvangen eveneens het merendeel van de overnameaanvragen per post of via mail. Enkel waterlink ontvangt met 51% van de aanvragen via het online platform, het merendeel van de overnameaanvragen via een digitale weg.

De Watergroep is het enige waterbedrijf dat telefonisch overnameaanvragen aanbiedt. Dit doen ze enkel in geval van overleiden van de klant, waarbij de partner van de klant het watercontract overneemt. Hiermee willen ze een dienstverlening aanbieden aan een ouder segment van de bevolking dat graag via deze weg een overname regelt om zo administratieve overlast te voorkomen. Het aandeel van de telefonische ontvangen overnameaanvragen is met 4% eerder beperkt. De Watergroep en water-link zijn de enige waterbedrijven die in het referentiejaar overnames hebben uitgevoerd aan de hand van een fysiek bezoek door een medewerker. Dit fysiek bezoek gebeurt bijvoorbeeld wanneer er verbruik is op een aansluiting, maar er geen klant gekend is door het waterbedrijf. Bij water-link ging dit over een beperkt aantal overnames, maar werden deze overnameaanvragen niet afzonderlijk geregistreerd. Voor De Watergroep is dit zeer beperkt en gaat dit over 0,4% van de overnameaanvragen.

De meeste waterbedrijven proberen de klanten actief te begeleiden naar het indienen van overnameaanvragen via het digitale platform. Dit doen ze enerzijds door het opstellen van een intuïtief en attractief klantenportaal waarin alle stappen voor de overname eenvoudig door de klant kunnen worden genomen. Anderzijds zorgen bepaalde waterbedrijven ervoor dat het overnameformulier beschikbaar is op de website, maar dat dit niet in eerste instantie zichtbaar is als men een overname wil uitvoeren.

5.10 KPI 5: Percentage 'end to end' automatisch verwerkte overnames

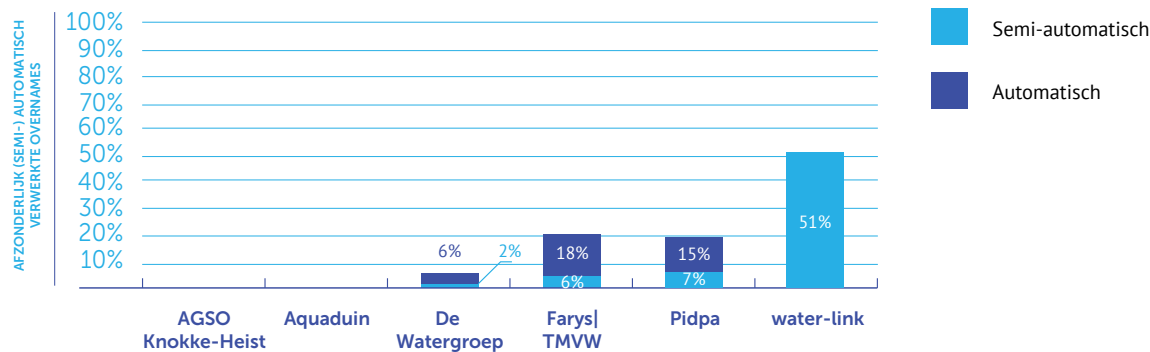
Aanvullend op KPI 4, geeft KPI 5 een inzicht in welke mate de ontvangen overnameaanvragen (semi-)automatisch worden verwerkt door het waterbedrijf. Enkel de aanvragen die werden ontvangen via het online platform kunnen momenteel (semi-) automatisch worden verwerkt. Het percentage aanvragen ontvangen via het online platform vormt dus het maximale scoringspercentage. Het resultaat van deze KPI geeft een inzicht in welke mate waterbedrijven zich voor dit proces hebben gedigitaliseerd. Deze digitalisatie zorgt ervoor dat het personeel kan worden ingezet op de complexere overnamedossiers.

Binnen deze KPI kan een onderscheid gemaakt worden tussen afzonderlijke en gekoppelde (semi-)automatische overnames. Afzonderlijke overnames houden in dat de in- en uithuizing afzonderlijk worden geteld. Voor een gekoppelde overname is zowel de inhuizing als de uithuizing van éénzelfde verbruikslocatie (semi-)automatisch verwerkt. De volledige overname is in dat geval uitgevoerd zonder een manuele tussenkomst.

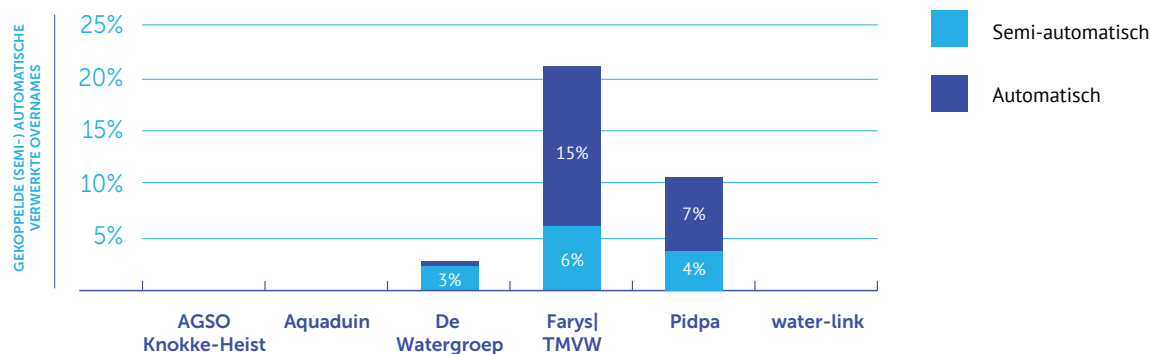
Het verschil tussen automatische en semi-automatische aanvragen heeft te maken met de keuze van het waterbedrijf om validaties automatisch te laten uitvoeren door het ICT-systeem. Indien er een manuele validatie door een medewerker wordt gedaan, wordt over een semi-automatische overnameaanvraag gesproken. Automatische verwerkingen worden enkel gedaan voor standaardovernames (vb. particuliere klant zonder sociaal tarief). Bij complexere overnames (sociaal tarief, B2B-klant, implausibele meterstand,...) is er een manuele validatie door een medewerker nodig. Dit zorgt ervoor dat sommige waterbedrijven zowel automatische als semi-automatische overnameaanvragen uitvoeren. Daarnaast bestaat er ook steeds de mogelijkheid dat een overnameaanvraag manueel wordt verwerkt.

De onderstaande figuur geeft het percentages van (semi-)automatisch afzonderlijk verwerkte overnameaanvragen weer. Sectoraal zien we dat 9,4% van de aanvragen automatisch en 8,6% van de aanvragen semi-automatisch zijn verwerkt. In totaal is dus bijna 1 op de 5 ontvangen overnameaanvragen (semi-)automatisch verwerkt. Bij De Watergroep, Farys en Pidpa is er een combinatie van automatische en semi-automatische verwerking van overnameaanvragen. Farys heeft met 18% het hoogste aantal aanvragen dat volledig automatisch is verwerkt. Bij water-link wordt enkel een semi-automatische verwerking van de overnameaanvragen gedaan. Echter scoort water-link met een semi-automatische verwerking van 51% beduidend hoger dan de sectorgenoten. Bij De

Watergroep gebeuren de automatische verwerkingen voornamelijk in het uithuizingproces. Pidpa behandelt dan weer enkel overnameaanvragen automatisch indien de klanten de aanvraag doet via het online portaal en deze reeds een bestaand klantnummer heeft.



Enkel de Watergroep, Farys en Pidpa hebben gekoppelde (semi-)automatische aanvragen. Voor water-link was het niet mogelijk om de afzonderlijke in- en uithuizingenaanvragen aan elkaar te koppelen. Echter zullen er in de praktijk wel afzonderlijke in- en uithuizingen semi-automatisch zijn verwerkt. Farys heeft een systeem waarbij de eerste klant (inhuizer of uithuizer) die de overnameaanvraag via het online platform uitvoert, het e-mailadres van de gekoppelde klant dient in te vullen. Aan de hand van dit e-mailadres wordt de gekoppelde klant dan gevraagd om de aangeleverde gegevens eveneens via het MyFarys-platform te bevestigen en te vervolledigen. Hierdoor is 21% van de overnameaanvragen bij Farys een gekoppelde aanvraag die (semi-)automatisch wordt verwerkt. Bij Pidpa worden 11% van de gekoppelde overnameaanvragen (semi-)automatisch verwerkt. Voor De Watergroep is dit voor slechts 3% van de aanvragen het geval.

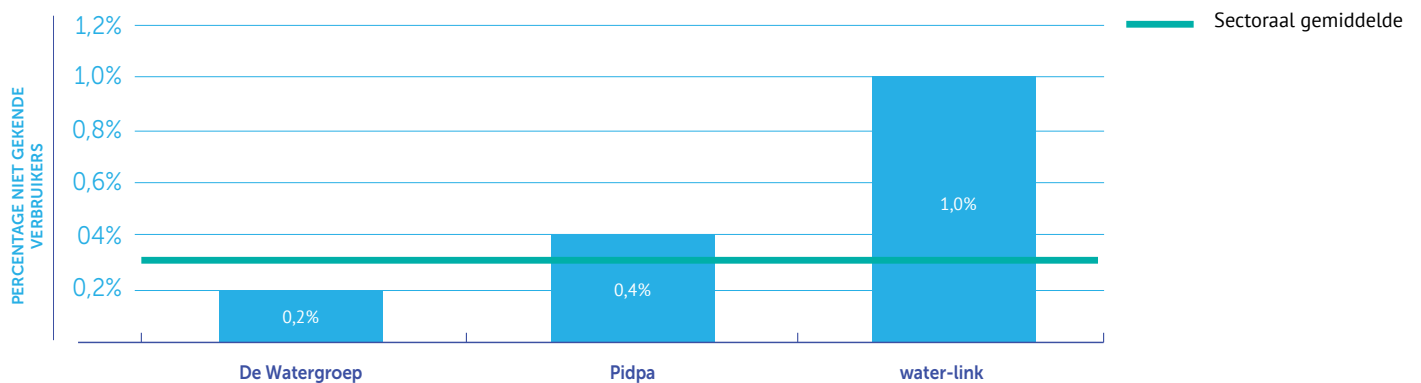


De meeste waterbedrijven geven aan dat ze verder willen inzetten op de automatische verwerking van de overnameaanvragen. Echter geven ze ook aan dat hierbij de dienstverlening naar minder digitale klantengroepen niet beïnvloed mag worden.

5.11 KPI 6: Percentage niet-gekende verbruikers

Deze KPI geeft een inzicht in het aandeel van actieve drinkwaterinstallaties waarvoor er geen gekende klant is bij het waterbedrijf. Overheen de Vlaamse waterbedrijven zijn er twee administratieve werkwijzen die worden gehanteerd. Voor AGSO Knokke-Heist, Aquaduin en Farys is het administratief niet mogelijk om een installatie te hebben zonder contract door de strikte toepassing van het Algemeen WaterVerkoop Reglement (AWVR). Bij deze waterbedrijven blijft het contract op naam van de oude klant (gedeactiveerd) staan tot dat de nieuwe klant gekend is. Ondanks dat deze waterbedrijven in de praktijk ook aftakkingen hebben waarvoor de huidige klant niet gekend is, resulteert dit in 0% niet-gekende verbruikers. Hierdoor werden AGSO Knokke-Heist, Aquaduin en Farys niet opgenomen in de berekening van deze KPI.

Voor De Watergroep, Pidpa en water-link is het wel mogelijk om een leveringscontract administratief eenzijdig te stoppen. Voor een deel van deze niet-gekende verbruikers, is dit een overgangsfase waarbij de oude klant het contract reeds heeft opgezegd, maar de nieuwe klant zich nog niet kenbaar heeft gemaakt. In een deel van de gevallen zal zonder tussenkomst van het waterbedrijf, de nieuwe klant zich kenbaar maken. Deze overgangperiode zorgt ervoor dat het voor de waterbedrijven niet mogelijk is om op elk moment alle verbruikers te kennen. Daarnaast zijn er ook aftakkingen waarvoor de nieuwe klant zich niet kenbaar maakt. De waterbedrijven nemen acties om deze klanten te identificeren. Zo wordt er bijvoorbeeld een brief of een medewerker naar de woning gestuurd om de bewoner te vragen om zich te identificeren. Indien er geen reactie is, kan worden gekeken of de bewoner kan worden geïdentificeerd aan de hand van de CEVI-rapportering en/of gegevens van het Rijksregister. Ook kan bijvoorbeeld de eigenaar van het huis worden opgezocht in het kadaster en kan op basis hiervan het contract aan de eigenaar worden toegekend.



Overheen de drie geanalyseerde waterbedrijven, zien we dat gemiddeld 0,3% van de verbruikers niet gekend is op het moment van data-aanlevering voor deze procesbenchmark (momentopname). Water-link heeft met 1,1% niet-gekende verbruikers een substantieel hogere score. Water-link ziet hiervoor zelf twee redenen. Enerzijds opereren ze in een stedelijke context. Deze context zorgt voor een grotere woningrotatie, wat leidt tot een hoger aantal verbruikers die zich in een overgangsfase bevinden. Ook is het probleem van mensen die zich niet proactief kenbaar maken als nieuwe klant in een stedelijke context groter.

Anderzijds heeft water-link de digitale meter uitgerold overheen het werkingsgebied. Dit heeft het mogelijk gemaakt om continu het waterverbruik op te volgen van alle aansluitingen. Hierbij is er vastgesteld dat er op sommige plaatsen waar er geen verbruik werd geacht (afgesloten meter), toch verbruik plaatsvindt. Indien de andere waterbedrijven zich eveneens in een verder stadium bevinden met het plaatsen van de digitale meter, zou dit dus mogelijk kunnen leiden tot een hoger aantal niet-gekende verbruikers.

De waterbedrijven zijn momenteel bezig met het verwerven van een vereenvoudigde en gratis manier om het kadaster te kunnen raadplegen. Zo zou het eenvoudiger moeten worden om ongekende meters toe te kennen aan de eigenaar van de verbruikslocatie. De eigenaar kan dan aangeven wie de werkelijke gebruiker is, indien deze verschilt van de eigenaar.

5.12 Mogelijk toekomstige prestatie-indicatoren

De onderstaande indicatoren werden in samenwerking met de benchmarkwerkgroep opgesteld. Deze indicatoren kunnen mits het registreren van bijkomende informatie bij de verschillende waterbedrijven, nuttige bijkomende inzichten geven voor het klantgegevensbeheerproces. Aangezien de nodige gegevens momenteel niet voor alle waterbedrijven beschikbaar zijn, of er een grote manuele werklast zou gekoppeld zijn voor het aanleveren van de nodige gegevens, zullen er geen resultaten voor deze prestatie-indicatoren worden gerapporteerd tijdens deze procesbenchmark.

5.12.1 Datakwaliteit klantgegevensdata (per gegevensveld)

Deze KPI kan inzichtelijk maken wat de kwaliteit is van de klantgegevensdatabase aan de hand van pre-gedefinieerde businessregels (zie bijlage 8.5). De KPI geeft weer welk deel van de gegevens momenteel voldoet aan de eerder gedefinieerde businessregels. Ook geeft dit een inzicht in welk deel van de gegevens aangepast of nagekeken moeten worden om de datakwaliteit te verhogen.

De moeilijkheid voor het sectoraal opvolgen van deze KPI situeert zich in het uniform vergelijken van de datakwaliteit overheen de verschillende waterbedrijven. Elk waterbedrijf hanteert namelijk eigen businessregels om de kwaliteit van de data te analyseren. Een businessregel voor één waterbedrijf is bijvoorbeeld dat alle voornamen met een hoofdletter dienen te starten, terwijl dit voor een ander waterbedrijf geen passende businessregel is aangezien voor alle klanten de volledige namen met hoofdletters in de klantendatabase staan.

Formule:

$$\frac{\text{Aantal correcte gegevensvelden per gegevensveld (\#)}}{\text{Totaal aantal particulieren en/of niet - particuliere klanten (\#)}}$$

Definities:

- Aantal correcte gegevensvelden per gegevensveld: De correct ingevulde velden in de database van het waterbedrijf voor een geselecteerd gegeven op basis van vooraf gedefinieerde businessregels. Een voorbeeld van mogelijke sectorale businessregels is toegevoegd in de bijlage van dit rapport. Sectorale commerciële klantgegevens zijn: 'Voornaam', 'Achternaam', 'Naam organisatie', 'Facturatieadres', 'Rijksregisternummer', 'Ondernemingsnummer', 'E-mailadres', 'Rekeningnummer' en 'Telefoonnummer'.
- Totaal aantal particuliere klanten en/of niet particuliere klanten: Afhankelijk van de relevantie voor het gegevensveld wordt het aantal particuliere en/of niet-particuliere klanten in rekening gebracht. Het totaal aantal particuliere klanten zijn het aantal actieve abonnees op 31/12/2022 dat geen KBO/BTW-nummer bezit. Het totaal aantal niet-particuliere klanten zijn het aantal actieve abonnees dat wel een KBO/BTW-nummer bezit. Het totaal aantal actieve kleinverbruikers of grootverbruikers met een eigen waterwinning die zijn opgenomen in het klantenbestand van het waterbedrijf op 31/12/2022 worden ook opgenomen in de categorie afhankelijk van het al dan niet bezitten van een KBO/BTW-nummer. Een klant met meerdere actieve leveringsadressen telt slechts als één klant.

5.12.2 Gemiddelde doorlooptijd gegevenswijziging (opgedeeld per inputkanaal)

Deze KPI kan inzichtelijk maken wat de gemiddelde benodigde doorlooptijd is voor de verwerking van een gegevenswijziging. Verlagen van de doorlooptijd zorgt voor een verhoogde klantentevredenheid doordat de aanvraag efficiënt is afgehandeld.

Momenteel worden bij de verschillende waterbedrijven niet voor alle inputkanalen en/of algemeen gezien geen tijdsaanduidingen bijgehouden van wanneer een aanvraag werd ontvangen en/of wanneer een gegeven werden gewijzigd. Indien deze gegevens reeds worden geregistreerd, is er momenteel niet noodzakelijk een koppeling tussen het kanaal waarlangs de melding gebeurt (vb. via telefonisch contact met het waterbedrijf, ontvangst van de brief...) en het moment waarop de aanpassing werd doorgevoerd in het ERP-systeem.

Formule:

$$\frac{\textit{Totale doorlooptijd voor verwerking gegevenswijzigingaanvragen (per inputkanaal) (tijd) (\#)}}{\textit{Totaal aantal gegevenswijzigingaanvragen (per inputkanaal) (\#)}}$$

Definities:

- Totale doorlooptijd voor verwerking gegevenswijzigingen (per inputkanaal): De totale gecumuleerde doorlooptijd voor gegevenswijzigingen vanaf de ontvangst van de aanvraag door het waterbedrijf of ondersteunende partner tot het uitsturen van het bevestigingsbericht naar de klant opgedeeld per inputkanaal (post, mail, webformulier, externe vaststelling, online platform, telefoon of fysieke afspraak)
- Totaal aantal gegevenswijzigingaanvragen (per inputkanaal): De hoeveelheid aanvragen voor gegevenswijziging (inclusief nieuwe aansluiting) opgedeeld per inputkanaal (post, mail, webformulier, externe vaststelling, online platform, telefoon of fysieke afspraak)

5.12.3 Gemiddelde doorlooptijd van aanvraag overname tot uitsturen verificatiebericht (opgedeeld per inputkanaal)

Deze KPI kan inzichtelijk maken wat de gemiddelde benodigde doorlooptijd is voor de verwerking van de klantengegevens in het kader van een overnameaanvraag. Verlagen van de doorlooptijd zorgt voor een verhoogde klantentevredenheid.

Momenteel worden bij verschillende waterbedrijven niet voor alle inputkanalen en/of algemeen gezien geen tijdsaanduidingen bijgehouden voor de ontvangst van de aanvraag en/of wanneer het verificatiebericht is uitgestuurd. Indien deze gegevens reeds worden geregistreerd, is er momenteel niet noodzakelijk een unieke link tussen het systeem waarlangs de melding is gebeurd (vb. ontvangst van de brief, ontvangst mail...) en het moment waarop het verificatiebericht voor deze overnameaanvraag is uitgestuurd.

Formule:

$$\frac{\textit{Totale doorlooptijd voor verwerking overnameaanvraag (per inputkanaal) (tijd)}}{\textit{Totaal aantal overnameaanvragen (per inputkanaal) (\#)}}$$

Definities:

- Totale doorlooptijd voor verwerking overnameaanvraag (per inputkanaal): De totale gecumuleerde doorlooptijd voor alle overnames vanaf de ontvangst van de aanvraag door het waterbedrijf of ondersteunende partner tot het uitsturen van het verificatiebericht naar de klant opgedeeld per inputkanaal (post, mail, webformulier, externe vaststelling, online platform, telefoon of fysieke afspraak).
- Totaal aantal overnameaanvragen (per inputkanaal): De hoeveelheid aanvragen voor overnames opgedeeld per inputkanaal (post, mail, webformulier, externe vaststelling, online platform, telefoon of fysieke afspraak).

5.12.4 Percentage van gegevenswijzigingsaanvragen per inputkanaal.

Deze KPI kan inzichtelijk maken wat de verdeling is tussen de kanalen waarlangs de aanvragen voor gegevenswijzigingen bij het waterbedrijf binnen komen. Bij voorkeur worden de gegevenswijzigingsaanvragen maximaal via digitale inputkanalen ontvangen zodat de klantgegevens zo efficiënt (automatisch) mogelijk kunnen behandeld worden.

Voor verschillende inputkanalen (vb. telefonisch, per mail) worden er verschillende soorten aanvragen via het inputkanaal ontvangen (vb. aanvraag voor overname, aanvraag voor gegevenswijziging, vragen over dienstverlening...). Voor sommige inputkanalen wordt er bij verschillende waterbedrijven momenteel geen categorisatie gedaan van de aanvraag. Hierdoor is het niet voor alle waterbedrijven mogelijk om het aantal ontvangen gegevenswijzigingsaanvragen per inputkanaal door te geven. De KPI zou momenteel enkel kunnen berekend worden als er manueel zou worden bijgehouden hoeveel gegevenswijzigingsaanvragen voor elk inputkanaal worden ontvangen.

Formule:

$$\frac{\text{Aantal gegevenswijzigingsaanvragen per inputkanaal (\#)}}{\text{Totaal aantal gegevenswijzigingsaanvragen (\#)}}$$

Definities:

- Aantal gegevenswijzigingsaanvragen per inputkanaal: De hoeveelheid gegevenswijzigingsaanvragen die per inputkanaal worden ontvangen.
- Totaal aantal gegevenswijzigingsaanvragen: De totale hoeveelheid ontvangen gegevenswijzigingsaanvragen.

5.12.5 Percentage van gegevenswijzigingsaanvragen first time right

Deze KPI kan inzichtelijk maken wat de accuraatheid is waarmee de klantgegevenswijzigingen worden doorgevoerd. Een hogere 'first time right' zorgt voor een verlaagde kost en verhoogde klanttevredenheid.

Het totaal aantal gegevenswijzigingsaanvragen wordt momenteel niet geregistreerd door de waterbedrijven voor alle inputkanalen. Voor verschillende inputkanalen (vb. telefonisch, per mail) worden er verschillende soorten aanvragen via het inputkanaal ontvangen (vb. aanvraag voor overname, aanvraag voor gegevenswijziging, vragen over dienstverlening...). Voor sommige van deze inputkanalen wordt er, bij verschillende waterbedrijven,

momenteel geen categorisatie gedaan van de ontvangen aanvragen. Hierdoor is het niet voor alle waterbedrijven mogelijk om het totaal aantal ontvangen gegevenswijzigingsaanvragen door te geven.

Formule:

$$\frac{\text{Aantal gegevenswijzigingsaanvragen first time right (\#)}}{\text{Aantal gegevenswijzigingsaanvragen first time right (\#)}}$$

Definities:

- **Aantal gegevenswijzigingsaanvragen first time right:** De hoeveelheid gegevenswijzigingsaanvragen die van de eerste keer correct worden uitgevoerd. Dit houdt in dat er binnen een periode van 6 maanden na de aanvraag geen nieuwe aanpassing aangevraagd wordt voor hetzelfde klantgegeven.
- **Totaal aantal gegevenswijzigingsaanvragen:** De totale hoeveelheid ontvangen gegevenswijzigingsaanvragen.

5.12.6 Percentage niet ontvangen uitgestuurde communicaties per verzendmethode

Deze KPI kan inzichtelijk maken wat de kwaliteit is van de contactgegevens in de klantgegevensdatabase. Als een brief of mail wordt teruggestuurd en/of er wordt aangegeven dat deze communicatie niet is ontvangen, dienen deze klantgegevens door het waterbedrijf te worden geactualiseerd.

Momenteel wordt door de meeste waterbedrijven niet bijgehouden hoeveel uitgestuurde mails en brieven worden geretourneerd en/of wordt er geen classificering gedaan omtrent de reden van retournering van een brief of mail. Wel zijn er reeds verschillende waterbedrijven die actief aan de slag gaan met de geretourneerde mails om de foutieve e-mailadressen uit de klantgegevensdatabase te verwijderen.

Formule:

$$\frac{\text{Aantal communicatie die worden geretourneerd per verzendmethode (\#)}}{\text{Totaal aantal uitgestuurd communicaties per verzendmethode (\#)}}$$

Definities:

- **Aantal communicaties dat wordt geretourneerd per verzendmethode:** Het aantal communicaties waarvoor door het waterbedrijf een bericht is ontvangen dat de communicatie (vb. factuur) niet kan worden afgeleverd aan de abonnee per verzendmethode (vb. post of e-mail).
- **Totaal aantal uitgestuurde communicaties per verzendmethode:** Het totaal aantal uitgestuurde communicaties aan de abonnees door het waterbedrijf per verzendmethode (vb. post of e-mail).

5.12.7 Percentage niet-geïnde facturen t.g.v. incorrecte commerciële klantgegevens

Het doel van elk waterbedrijf is om maximaal het geleverde water te kunnen factureren aan de klanten. Het ter beschikking hebben van de correcte commerciële klantgegevens zal bijdragen aan het maximaal innen van de facturen.

Er kunnen verschillende oorzaken zijn waardoor de klant zijn factuur niet betaald. Hiervan is één oorzaak dat de klant niet kan worden bereikt doordat de correcte klantgegevens niet beschikbaar zijn. Hiernaast zijn er nog verschillende andere oorzaken die kunnen zorgen voor een niet innen van de uitgestuurde facturen. Er zou dan ook manuele actie ondernomen moeten worden om per niet-geïnde factuur te bekijken wat de oorzaak is van de 'niet-inning' om deze KPI te kunnen berekenen.

Formule:

$$\frac{\textit{Totaal aantal niet - geïnde facturen ten gevolge van niet correct commerciële klantgegevens (\#)}}{\textit{Totaal aantal uitgestuurd facturen (\#)}}$$

Definities:

- Totaal aantal niet-geïnde facturen ten gevolge van incorrecte commerciële klantgegevens: Het aantal van het in het referentiejaar uitgestuurde facturen die niet betaald werden door de klanten doordat de commerciële klantgegevens van de klant niet correct zijn (vb. fout facturatieadres).
- Totaal aantal uitgestuurde facturen: De hoeveelheid facturen dat is uitgestuurd tijdens de referentieperiode.

5.12.8 Gegronde klachten over het klantgegevensproces per abonnee

Een goede dienstverlening streeft naar een zo laag mogelijk aantal klachten. Deze KPI maakt inzichtelijk welke klachten binnenkomen voor het klantgegevensproces.

Momenteel worden er door de waterbedrijven klachten geregistreerd en gerapporteerd aan de VMM in vastgelegde klachtcategorieën. Klachten omtrent klantgegevens vormen geen afzonderlijk onderdeel van deze klachtenrapportering. De klachten voor het klantgegevensbeheer zullen onder verschillende andere categorieën worden geregistreerd zoals 'toekenning van het sociaal tarief of de compensatie', 'facturatie', 'klantgerichtheid en communicatie' of 'andere redenen'. Het registreren van het aantal klachten voor dit proces zou betekenen dat de waterbedrijven de ontvangen klachten opnieuw zouden moeten doornemen en categoriseren.

Formule:

$$\frac{\textit{Totaal aantal gegronde klachten over het klantgegevensproces (\#)}}{\textit{Totaal aantal klanten (\#)}}$$

Definities:

- Totaal aantal gegronde klachten over het klantgegevensproces: Het totaal aantal relevante klachten voor het klantgegevensbeheerproces die gegronde zijn en betrekking hebben op het klantgegevensbeheerproces zoals officieel gerapporteerd aan de VMM in de categorie '18.5 - De facturatie' of '18.9 - Andere redenen'.
- Totaal aantal klanten: 'Totaal aantal abonnees met een huishoudelijk tarief of niet-huishoudelijk tarief met een actieve waterlevering' en 'het totaal van actieve kleinverbruikers of grootverbruikers met een eigen waterwinning' die zijn opgenomen in het klantenbestand van het waterbedrijf op een referentiedatum. Een klant met meerdere actieve leveringsadressen telt slechts als één klant.

5.12.9 Kostprijs per aanvraagtype

Deze KPI kan inzichtelijk maken wat de kost is voor het behandelen van een bepaald type aanvraag (vb. overnameaanvraag of wijziging van klantgegevens) per inputkanaal. De waterbedrijven wensen om zo kostefficiënt mogelijk te werken. Deze KPI kan inzicht geven in de kost per inputkanaal per type aanvraag. Op basis hiervan kan dan worden bekeken welke investeringen verantwoordbaar zijn om bijkomende ontwikkelingen te doen in de kostefficiënte kanalen (vb. klantenportaal) en/of klanten te overtuigen om aanvragen via kostefficiëntere kanalen door te geven.

Momenteel wordt er bij verschillende waterbedrijven niet bijgehouden wat de tijd is die medewerkers nodig hebben voor het verwerken van een bepaald type aanvraag per type inputkanaal. Hiernaast zijn er verschillende moeilijk toewijsbare kosten aan het proces (vb. IT kosten voor ERP systeem, kosten klantenportaal...) die de berekening van de kosten per aanvraagtype bemoeilijken.

Formule:

$$\frac{\textit{Totale kost van het klantgegevensproces per behandelingstype (€)}}{\textit{Totaal aantal aanvragen per inputkanaal (#)}}$$

Definities:

- Totale kost van het klantgegevensproces per behandelingstype: De totale kost gerelateerd aan de behandeling van een type aanvraag (vb. post, mail, webformulier, externe vaststelling, online platform, telefoon of fysieke afspraak)
- Totaal aantal aanvragen per inputkanaal: De hoeveelheid aanvragen per aanvraagtype (vb. post, mail, webformulier, externe vaststelling, online platform, telefoon of fysieke afspraak)

6 Maturiteitsmodel

Het doel van het maturiteitsmodel Aqua BPMM is het in kaart brengen van de maturiteit van het proces 'Beheren van klantgegevens' voor de verschillende Vlaamse waterbedrijven. In tegenstelling tot de prestatie-indicatoren uit het vorige hoofdstuk, heeft het maturiteitsmodel veeleer als doel 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 de doorlooptijd, kwaliteit of effectiviteit.

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 stappen kan een organisatie nemen om een hogere maturiteit te realiseren? Deze aanbevelingen komen deels tot stand door 'good practices' bij verschillende waterbedrijven vast te stellen en deze te delen met waterbedrijven die een lagere maturiteitscore behalen. Een bijkomend voordeel van de kwalitatieve benadering ten opzichte van de kwantitatieve, is de mogelijkheid ook organisatorische aspecten (bijvoorbeeld de cultuur) in de analyse te betrekken.

Het maturiteitsraamwerk Aqua BPMM werd specifiek door KPMG ontworpen voor de procesbenchmark van de Vlaamse waterbedrijven. Initieel werd dit model ontwikkeld voor het proces debiteurenbeheer en vervolgens aangepast aan de noden van het proces in scope van dit rapport. Dit raamwerk bestaat uit zes domeinen, waarbinnen door KPMG 28 dimensies werden geïdentificeerd waarop de maturiteit van de bedrijven wordt beoordeeld.

Voor de beoordeling van de maturiteit van de waterbedrijven en de watersector in zijn geheel, is het belangrijk voor alle dimensies een zicht te hebben op wat het minimum ambitieniveau is waaraan alle waterbedrijven zouden moeten voldoen. Minimale ambitieniveaus voor de watersector werden vastgelegd voor alle dimensies in samenspraak met de waterbedrijven.

Naast het minimale ambitieniveau werd er overkoepelend voor de watersector ook een maximaal ambitieniveau vastgelegd voor alle dimensies. Dit niveau geeft weer waarnaar de waterbedrijven idealiter wensen te evolueren. Merk op dat dit maximale ambitieniveau 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. Het nastreven van een score boven het maximale ambitieniveau weegt niet altijd op ten aanzien van de inspanningen die nodig zijn om een hogere score te behalen.

De combinatie van het minimum ambitieniveau en het maximale ambitieniveau bepaalt het ambitiebereik voor elke dimensie. Door de eigen score per dimensie te vergelijken met het ambitiebereik, kunnen de waterbedrijven eenvoudig verbeteropportunities identificeren om uiteindelijk de procesmaturiteit te verbeteren.

De bevindingen met betrekking tot de maturiteit van het proces in scope worden in wat volgt op sectorniveau weergegeven. Per domein wordt een grafiek getoond die de sectorscores weergeeft voor alle dimensies binnen dat domein. Meer specifiek worden de maturiteitscores weergegeven aan de hand van:

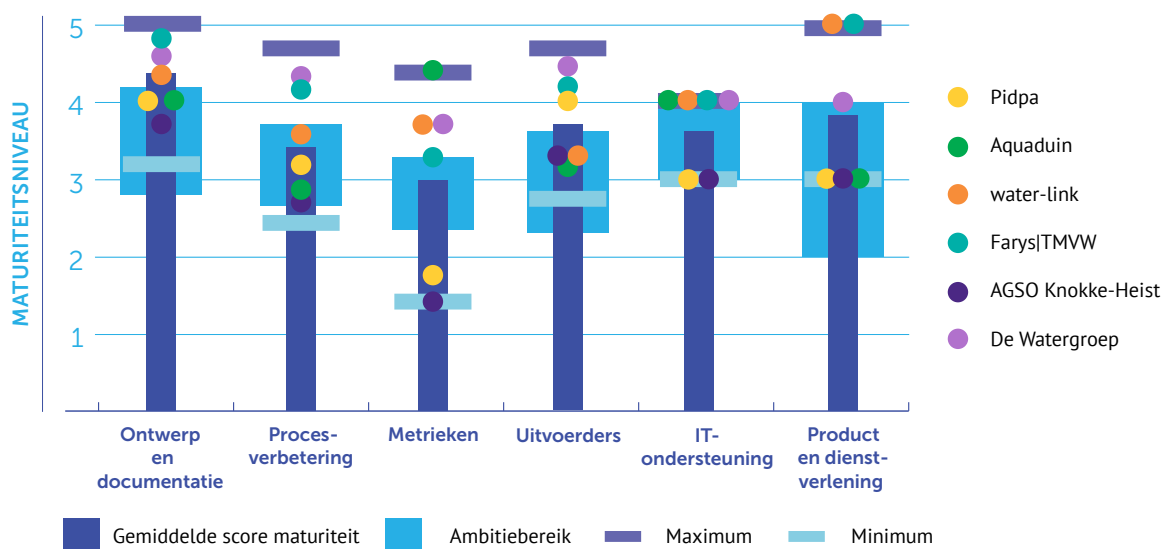
- De gemiddelde behaalde score voor de sector per dimensie;
- De laagste toegekende score per dimensie;
- De hoogste toegekende score per dimensie;
- De maturiteitscore per waterbedrijf.

Deze scores worden afgezet tegenover het ambitiebereik. Zo wordt zichtbaar op welke manier de watersector zich verhoudt ten opzichte van de gewenste maturiteit op het domein. Volgend op de grafiek worden de resultaten per domein besproken.

In het onderstaande hoofdstuk worden de aanbevelingen per domein en per dimensie weergegeven. Belangrijk hierbij is te vermelden dat de aanbevelingen worden gedaan op het niveau van de Vlaamse watersector in zijn geheel. In eerste instantie wordt de algemene maturiteit voor de verschillende domeinen besproken. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de verschillende specifieke domeinen en dimensies.

6.1 Overzicht

Vooraleer de verschillende domeinen en onderliggende dimensies afzonderlijk worden besproken, geeft onderstaande grafiek een algemeen beeld weer van de maturiteitsbeoordeling voor het proces 'gegevensbeheer' overheen de zes domeinen.



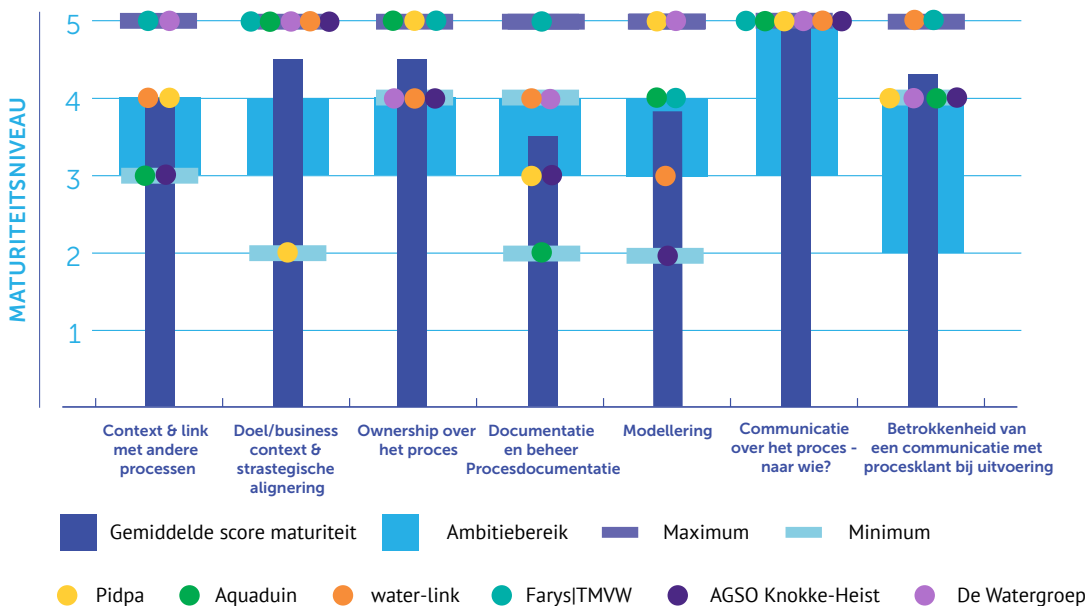
Het ter beschikking hebben van de correcte klantgegevens ondersteunt verschillende belangrijke bedrijfsprocessen binnen de waterbedrijven zoals het facturatieproces, het overnameproces, de klantendienst en de klachtenbehandeling. Hierdoor is het beheeren van klantgegevens voor de waterbedrijven een belangrijk ondersteunend proces.

Binnen deze procesbenchmark wordt het gegevensbeheerproces als een afzonderlijk proces bekeken. In realiteit is gebleken dat dit proces inherent is verweven met verschillende andere bedrijfsprocessen zoals het facturatieproces, het overnameproces, de klantendienst en de klachtenbehandeling. Binnen deze bedrijfsprocessen zijn de procesmedewerkers genoodzaakt om commerciële klantgegevens te kunnen verwerken.

Het belang van het klantgegevensbeheerproces komt tot uiting in de gemiddelde sectorale scores die zich voor elke dimensie minstens boven het minimum ambitieniveau bevindt. Daarnaast scoort de sector voor twee dimensies, namelijk 'Ontwerp & documentatie' en 'Uitvoerders', zelfs boven het maximum ambitieniveau. Dit toont aan dat de Vlaamse waterbedrijven voor het klantgegevensproces actief bezig zijn met documenteren, communiceren, modelleren en verbeteren.

Niettemin blijft er steeds ruimte voor verbetering, zowel op sectoraal niveau als op het individuele waterbedrijfsniveau. Zo blijkt voor sommige individuele waterbedrijven het domein 'Metriecken' niet aan het vooropgestelde ambitiebereik te voldoen. Mogelijke verbeteracties voor elk van deze domeinen en de onderliggende dimensies worden in de volgende hoofdstukken in detail toegelicht.

6.2 Ontwerp en documentatie



Voor het domein 'Ontwerp & documentatie' scoren de Vlaamse waterbedrijven gemiddeld gezien op sectoraal niveau binnen of boven het ambitiebereik. Er wordt boven het ambitiebereik gescoord voor de dimensies 'Doel/business context & strategische alignering', 'Ownership over het proces' en 'Betrokkenheid en communicatie met procesklant bij uitvoering'. Algemeen kan gesteld worden dat sommige waterbedrijven nog stappen dienen te zetten om het ambitiebereik van de verschillende dimensies binnen het domein 'Ontwerp & documentatie' te halen. In de volgende paragrafen geven we in eerste instantie de algemene bevindingen weer en gaan we vervolgens dieper in op de mogelijke aanbevelingen per dimensie.

6.2.1 Bevindingen

Voor de 'Context en link met andere processen' zien we dat het gegevensbeheerproces sterk verweven is met andere bedrijfsprocessen. Zo wordt klantgegevensbeheer onder andere uitgevoerd binnen het facturatieproces, het overnameproces, de klantendienst en de klachtenbehandeling. Door het overkoepelende karakter van het gegevensbeheerproces zijn er medewerkers overheen verschillende diensten bezig met het verwerken van commerciële klantgegevens. Het is dan ook een uitdaging voor de waterbedrijven om de medewerkers die

actief zijn in het gegevensbeheerproces uniform te laten werken overheen de verschillende diensten. Deze uniforme werking realiseren de waterbedrijven onder andere door het beperken van de gebruikersrechten voor het invoeren en aanpassen van klantgegevens in het ERP-systeem, het plaatsen van meldingen op de intranetpagina omtrent de correcte manier van werken of door controles op vormvereisten in te bouwen bij het invoeren van de klantgegevens. Daarnaast zijn er in dit proces voor het verzamelen en verifiëren van de commerciële klantgegevens verschillende externe partijen betrokken. Zo gebruiken de waterbedrijven informatie uit het Rijksregister, het kadaster, de Kruispuntbank voor Ondernemingen, de Kruispuntbank voor Sociale Zekerheid, het centraal erfregister en het centraal referentieadressenbestand (CRAB). Voor sommige klantgegevens vindt er jaarlijks synchronisatie plaats met deze externe bronnen.

Om een kwalitatieve dienstverlening aan de klant te kunnen aanbieden is de beschikbaarheid van correcte klantgegevens van essentieel belang. Het gegevensbeheerproces is dan ook inherent verbonden aan deze kerndoelstellingen. Het beheren van een kwalitatieve dienstverlening is een algemene bedrijfsdoelstelling, die gekend is door alle medewerkers. Bij de meeste waterbedrijven is deze strategische bedrijfsdoelstelling vertaald naar tactische en operationele doelstellingen. Ook worden deze tactische en operationele bedrijfsdoelstellingen periodiek geëvalueerd binnen het bedrijfsproces. Verder is er een sectorale AquaFlanders-werkgroep over het Algemeen WaterVerkoop Reglement (AWVR). Binnen deze werkgroep worden de doelstellingen voor het beheren van de klantgegevens afgestemd met de VMM en/of De Waterregulator. Dit verklaart dan ook de hoge gemiddelde score op de dimensie **'Doel/business context & strategische alignering'**.

Wat de dimensie **'Ownership over het proces'** betreft, scoort de Vlaamse watersector gemiddeld gezien boven het vooropgestelde ambitiebereik. In alle waterbedrijven is er een eenduidige proceseigenaar aanwezig voor het proces 'Beheren van klantgegevens' met een voldoende belang van dit bedrijfsproces binnen het takenpakket. Binnen alle waterbedrijven wordt het takenpakket voor het 'Beheren van klantgegevens' gecombineerd met andere bedrijfsprocessen zoals de klantendienst, overnameproces en/of facturatieproces. Naargelang de manier waarop het proces 'Beheren van klantgegevens' wordt beheerd, kan de beslissingsbevoegdheid van de proceseigenaar verschillen. Alle proceseigenaars hebben de bevoegdheid om kleine aanpassingen door te voeren. Voor grotere aanpassingen (vb. zichtbare impact op de klant, aanpassing met een (substantiële) kost, ...) dient de proceseigenaar vaak een validatie van (iemand uit) het managementteam te krijgen. Meestal heeft de proceseigenaar een korte lijn op een voldoende hoog niveau om het proces 'Beheren van klantgegevens' te beheren en efficiënt kracht bij te zetten. Echter zien we dat het beslissingsproces voor grotere aanpassingen voor sommige waterbedrijven een langere tijd in beslag neemt, doordat verschillende beslissingsvergaderingen moeten worden doorlopen.

Voor het **'Beheer van de documentatie'** wordt gemiddeld gezien door de watersector binnen de vooropgestelde maturiteit gescoord. Alle waterbedrijven beschikken op een operationeel niveau over uitgewerkte handleidingen en werkinstructies. Echter zien we dat de handleidingen gerelateerd aan het klantgegevensbeheerproces steeds geïntegreerd zijn opgesteld met de handleidingen van de gerelateerde processen (vb. facturatieproces, overnameproces, klantendienst). Deze sterke integratie zorgt echter ook voor een uitdaging aangezien de verschillende handleidingen overheen verschillende afdelingen steeds correct en actueel moeten worden gehouden. Voor de waterbedrijven met een lagere score zijn de operationele handleidingen eerder beperkt uitgewerkt en is er geen of een beperkte beschrijving van de afhankelijkheden tussen de verschillende procesactiviteiten en/of cross-organisatorische procesactiviteiten. De waterbedrijven met de maximale maturiteitsscore hebben naast deze uitgebreide volledige procesbeschrijving eveneens een centraal documentbeheersysteem in werking. Dit systeem verzekert het beheer van de procesdocumenten door onder andere de automatische opvolging van de revisiedata, het toekennen van een documenteigenaar met validatierechten voor gemaakte aanpassingen en het informeren van documentgebruikers bij publicatie van een nieuwe versie.

De Vlaamse watersector scoort gemiddeld gezien binnen het beoogde ambitiebereik voor de dimensie **'Modellering'**. Echter zijn er duidelijke verschillen tussen de waterbedrijven voor de maturiteit van deze dimensie. Bij alle waterbedrijven is het proces minimaal tekstueel omschreven. Hiernaast is voor de meest waterbedrijven voor (een deel van) het proces en de deelprocessen een visuele voorstelling aanwezig in de vorm van een stroomdiagram. Waterbedrijven waarbij de processen tekstueel aanwezig zijn en visueel zijn uitgewerkt aan de hand van stroomdiagrammen in de BPMN-standaardnotatie behalen de maximumscore. Zowel Pidpa als De Watergroep behalen deze maximale score. Daarnaast heeft De Watergroep ook een doorgedreven centrale proceswerking ingevoerd waarbij elk proces overheen het bedrijf op een systematische manier in kaart wordt gebracht aan de hand van de BPMN-standaardnotatie.

Op vlak van **'Communicatie over het proces'** behaalt elk waterbedrijf de maximaal haalbare score. De huidige manier van werken en eventuele veranderingen worden binnen elk waterbedrijf gecommuniceerd aan de relevante medewerkers via teamvergaderingen, (online) opleidingen, meldingen op het intranet en/of e-mails. Via de AquaFlanders-werkgroep rond het Algemeen Waterverkoop Reglement, vinden er sectorale informatiedelingen plaats over het procesverloop en de ingevoerde verbeteringen. Daarnaast worden de klanten door alle waterbedrijven actief op de hoogte gebracht van de huidige klantgegevens en de manier waarop men (foutieve) gegevens kan aanpassen. Dit wordt gedaan aan de hand van het welkomstbericht dat wordt gestuurd na het aannemen van een nieuwe klant. Ook hebben de klanten de mogelijkheid om hun actuele klantgegevens steeds te raadplegen op het online klantenportaal.

Inzake **'Betrokkenheid van de procesklant'** scoort de Vlaamse watersector hoger dan het beoogde ambitiebereik, waarbij alle waterbedrijven minimaal een maturiteitsscore behalen die overeenkomt met de maximale score van het ambitiebereik. De klant heeft steeds de mogelijkheid om de actuele status van de klantgegevens te bekijken via het online klantenplatform. Het is voor de klant ook mogelijk om via het klantenportaal de klantgegevens aan te passen en/of een aanvraag te doen om de klantgegevens aan te passen. Wanneer de aanpassing is doorgevoerd, kan de klant de aangepaste actuele klantgegevens opnieuw raadplegen in het online klantenportaal. Niet alle klantgegevens die de waterbedrijven registreren zijn beschikbaar in het klantenportaal. Hiernaast stellen niet alle waterbedrijven dezelfde set aan klantgegevens online ter beschikking. De keuze om bepaalde klantgegevens niet op te nemen, heeft onder ander te maken met de gevoeligheid van bepaalde informatie (vb. rijksregisternummer of sociaal gerechtigd). Bij een grote verandering of impact voor het klantgegevensbeheerproces wordt er door de waterbedrijven gecommuniceerd naar de klant. Echter is er slechts een beperkter deel van de waterbedrijven dat individuele klanten op de hoogte brengt van "kleinere" wijzigingen. Zo wordt bij sommige waterbedrijven de klant op de hoogte gebracht wanneer deze het sociaal tarief verliest, zodat de klant proactief het voorschot kan verhogen. Ook worden bij sommige waterbedrijven analyses gedaan van de klantgegevens, waarbij fouten worden vastgesteld aan de hand van het Rijksregister (vb. foutieve burgerlijke status). Hierbij wordt de klant dan op de hoogte gebracht zodat deze bij de overheid een aanvraag kan doen om deze fout recht te zetten. Bij een gebrek aan klantgegevens of als de klantgegevens mogelijks verouderd zijn, wordt aan de klant gevraagd de gegevens te actualiseren of te verifiëren bij het eerstvolgende klantencontact. Dit doen de meeste waterbedrijven door een bevraging van de klantgegevens tijdens een telefonisch contact met de klantendienst of door een pop-up melding in het online portaal.

6.2.2 Aanbevelingen

De **'Context & link met andere processen'** kan bij verschillende waterbedrijven worden verbeterd door een bedrijfsprocessenoverzicht te maken waarbij de relatie tussen het klantgegevensbeheerproces en de

andere bedrijfsprocessen in kaart wordt gebracht. Een goed voorbeeld hiervan is de interactieve procesboom bij De Watergroep waarbij alle hoofdprocessen en sub-processen van de gehele organisatie op een heldere visuele manier aan elkaar zijn gekoppeld. Ook kan er bij verschillende waterbedrijven geopteerd worden om het gegevensbeheerproces sterker centraal aan te sturen. Hierbij zou het bijvoorbeeld mogelijk zijn om één gegevensbeheerhandleiding te maken, die alle diensten hanteren, kan er een periodieke afstemmingsvergadering en/of opleiding worden georganiseerd voor alle medewerkers van het gegevensbeheerproces of kan een onlineopleiding rond gegevensbeheer worden voorzien, die toegankelijk is voor alle medewerkers die klantgegevens invoeren of aanpassen. Ook kan er worden gekeken op welke manier de gerelateerde (externe) processen maximaal kunnen worden geïntegreerd in het klantgegevensbeheerproces. Hierbij kan onder andere worden gekeken naar het opzetten van overkoepelende performantie-indicatoren (vb. doorlooptijd van de ontvangst van overnameaanvraag tot uitsturen van de welkomebrief). Tenslotte hebben alle waterbedrijven sterke cross-organisatorische linkjes. Er worden onder andere klantgegevens aangevuld en geverifieerd via het Rijksregister, het kadaster, de Kruispuntbank voor Ondernemingen, de Kruispuntbank voor Sociale Zekerheid, het centraal erfregister en het centraal referentieadressenbestand. Momenteel wordt er in deze externe databases manueel opzoekingswerk gedaan door de waterbedrijven. Er zouden systeemintegraties mogelijk zijn waarbij de gegevens uit deze databases in 'real time' in het klantenprofiel zichtbaar worden om de gegevens in het klantenprofiel te verifiëren en/of aan te vullen.

Om de maturiteit van de dimensie '**Doel/business context & strategische alignering**' naar een hoger niveau te brengen, is het voor Pidpa nog mogelijk om de strategische bedrijfsdoelstelling door te vertalen naar tactische en operationele doelstellingen. Pidpa geeft aan dat dit voornamelijk te verklaren is door de overgang naar SAP4Hana in januari 2023 waardoor de doorvertaling van de doelstellingen nog dient te gebeuren. Het kan hierbij nuttig zijn deze doelstellingen duidelijk te documenteren, formaliseren en communiceren met de betrokken partijen en diensten. Sommige waterbedrijven hebben een visuele representatie van de samenhang tussen de strategische en de operationele doelstellingen. Vervolgens worden aan de operationele doelstellingen KPI's gekoppeld waarmee deze doelstellingen op een kwalitatieve of kwantitatieve manier kunnen worden opgevolgd. Deze werkwijze wordt bijvoorbeeld gehanteerd bij water-link. Waterbedrijven waarbij de link tussen de doelstellingen en de opvolging minder geformaliseerd is, zouden eveneens deze werkwijze kunnen hanteren.

In de dimensie '**Ownership over het proces**' kan de maturiteit voor sommige waterbedrijven naar een hoger niveau worden gebracht door het verkorten van langere beslissingsprocessen. Zo moet er in het kader van grote wijzigingen vaak een geheel traject afgelegd worden (vb. teamoverleg, teamleaderoverleg, managementteam, raad van bestuur). Er zou geopteerd kunnen worden om een grotere beslissingsbevoegdheid te leggen bij de proceseigenaar en/of het aantal validatievergaderingen te beperken.

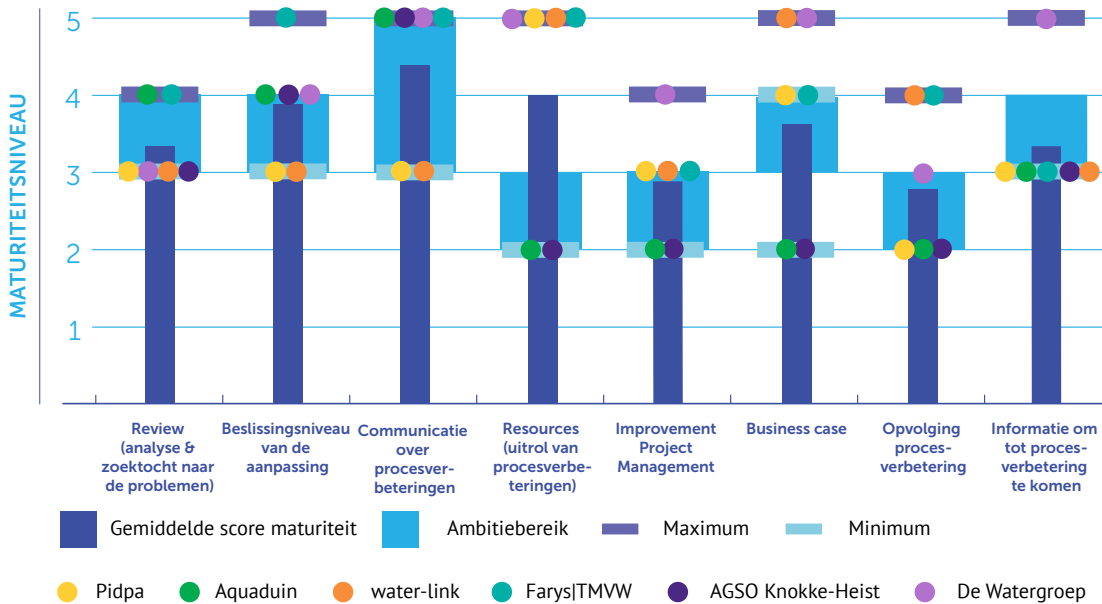
Op vlak van '**documentatiebeheer**' kunnen een aantal waterbedrijven de maturiteit verhogen door een uitgebreidere beschrijving op te maken van het klantgegevensbeheerproces met de afhankelijkheden tussen de verschillende procesactiviteiten en/of cross-organisatorische procesactiviteiten. Hiernaast kan het implementeren van een documentatiebeheersysteem aangewezen zijn. In dit systeem is er voor elk procesdocument een eenduidige documenteigenaar, zijn er documentrevisiedata ingesteld en worden de betrokken werknemers automatisch op de hoogte gesteld wanneer een document is aangepast en/of wanneer deze actie dienen te ondernemen voor een procesdocument. Verder kan het een mogelijkheid zijn om de relevante klantgegevensbeheerprocesdocumentatie te centraliseren en in de documentatie van de gerelateerde processen te verwijzen naar deze gecentraliseerde documentatie. Dit zorgt ervoor dat de gegevensbeheerinformatie overheen de verschillende afdelingen steeds correct en actueel is.

De ‘**Modellering**’ van het proces klantgegevensbeheer kan voor verschillende waterbedrijven verbeterd worden door in te zetten op een gedetailleerde beschrijving van het proces en de deelprocessen aan de hand van stroomdiagrammen. Om de universele leesbaarheid van de stroomdiagrammen te garanderen, is het aangewezen deze procesdiagrammen uit te tekenen aan de hand van de BPMN-standaardnotatie. Door de invoering van een centrale proceswerking, zou de kwaliteit van de procesdiagrammen overheen de hele organisatie kunnen worden gegarandeerd. Hierbij kan het centrale team, in samenspraak met de proceseigenaar, de processen in kaart brengen.

Alle waterbedrijven nemen reeds op de verschillende communicatieniveaus de nodige acties om de eigen medewerkers, collega-waterbedrijven en klanten op de hoogte te houden over de actuele werking van het proces. Er zijn dan ook geen verdere aanbevelingen in het kader van de dimensie ‘**Communicatie over het proces**’.

De dimensie ‘**Communicatie met de procesklant**’ is voor het gegevensbeheerproces reeds sterk uitgewerkt binnen de Vlaamse watersector. Echter worden er op het vlak van het online klantenportaal door de verschillende waterbedrijven verschillende acties genomen die de maturiteit van de online klantenportalen verder zouden kunnen laten verhogen. Zo laten Pidpa en Farys het online klantenplatform testen op gebruiksvriendelijkheid om na te gaan waar verschillende bevolkingsgroepen (vb. niet-digital native, slechtziende persoon ...) vastlopen op het onlineplatform en/of bij online aanvragen. Hiernaast geeft Farys op het klantenportaal een historiek van de door de klant gevraagde klantgegevensaanpassingen. Ook zien we dat er voor sommige gegevensvelden een automatische koppeling is tussen het klantenportaal en het CRM-systeem, waarbij een wijziging van de klant, zonder manuele tussenkomst in het CRM-systeem wordt aangepast. Om de kwaliteit van deze aanpassingen te garanderen, kunnen er formele beperkingen op de gegevensvelden worden gezet (vb. enkel numerieke waarde in het huisnummer veld). Bijkomend zouden de waterbedrijven kunnen bekijken of er extra klantgegevens ter beschikking kunnen worden gesteld op het klantenportaal. Enkele mogelijke voorbeelden van bijkomende klantgegevens die op het klantenportaal ter beschikking kunnen worden gesteld zijn: (1) verzendmethode, (2) afbetalingsplan, (3) domiciliëring, (4) voorschot, (5) rijksregisternummer, (6) type klant en (7) status sociaal gerechtigd. Hiernaast zou ervoor gekozen kunnen worden om een aangepast portaal op te stellen voor grote bedrijfsklanten waarbij het mogelijk is om (1) ‘in te loggen met meerdere log-ins voor één klantnummer’ en (2) ‘de mogelijkheid bestaat om de facturatie overzichtelijk te bekijken per leveringslocatie’. Naast de verdere ontwikkeling van het klantenportaal kunnen sommige waterbedrijven de maturiteit ook verhogen door individuele klanten op de hoogte te brengen van “kleinere” wijzigingen. Zo kan de klant bijvoorbeeld op de hoogte worden gebracht wanneer deze het sociaal tarief verliest, zodat deze proactief het voorschot kan verhogen.

6.3 Procesverbetering



Op sectorniveau vallen de scores voor alle dimensies van het domein ‘Procesverbetering’ binnen of boven het beoogde ambitiebereik. Voor de dimensie ‘Business case’ zijn er individuele waterbedrijven die de minimale ambitiescore momenteel niet behalen. Ook is het opmerkelijk dat het merendeel van de waterbedrijven voor de dimensie ‘Communicatie over de procesverbetering’ en ‘Resources’ de maximale maturiteitscore halen. Algemeen kan er gesteld worden dat het klantgegevensbeheerproces matuur is voor het domein ‘Procesverbetering’. Toch zijn er nog verschillende verbeteracties die overwogen kunnen worden. De belangrijkste bevindingen en aanbevelingen worden hieronder per dimensie toegelicht.

6.3.1 Bevindingen

In het kader van het proces klantgegevensbeheer, scoren alle waterbedrijven binnen het beoogde ambitiebereik voor de dimensie ‘Review’. De zoektocht naar procesverbeteringen gebeurt voornamelijk op een ad-hoc-basis nadat een probleem zich heeft voorgedaan. Bij de waterbedrijven die bovenaan het ambitiebereik scoren vindt er eveneens een systematisch nazicht plaats met het oog op optimalisatie van het klantgegevensbeheerproces. Aquaduin heeft hiervoor bijvoorbeeld een periodieke toegewijde procesoptimalisatievergadering. De medewerkers van het gegevensbeheerproces bij Farys analyseren elk jaar een deelproces gerelateerd aan de gegevensbeheerprocessen. Daarin wordt er bekeken hoe het deelproces momenteel loopt, hoe dit deelproces geoptimaliseerd kan worden en wie de beste partij is om de activiteiten uit te voeren. Daarnaast hebben sommige waterbedrijven een intern auditteam, innovatiecel of specifiek processteam die periodiek processen overheen de hele organisatie analyseren en mogelijke verbeterpunten identificeren.

Het **'Beslissingsniveau van de aanpassing'** hangt sterk af van de grootte van de proceswijziging. Voor kleine wijzigingen aan het klantgegevensbeheerproces zonder impact op de abonnees zal de proceseigenaar een beslissing kunnen nemen. Bij grotere veranderingen, met een financiële impact of een structurele verandering in de werking, moet het projectvoorstel voor de meeste waterbedrijven eerst gevalideerd worden door de departementsmanager, het managementteam en/of de raad van bestuur. Het implementeren van de aanpassingen gebeurt bij de waterbedrijven onder leiding van de proceseigenaar. Sommigen hebben daarnaast ook een cross-departementale verbeterwerkgroep om verbeterprojecten te identificeren, te ondersteunen, door te voeren en op te volgen.

Op vlak van **'Communicatie over de proceswijzigingen'** scoren de meeste Vlaamse waterbedrijven de maximale maturiteitsscore. Belangrijke proceswijzigingen worden gedeeld met de medewerkers van het klantgegevensbeheerproces en de relevante medewerkers van de gerelateerde bedrijfsprocessen (vb. facturatie, overname, klantendienst...) door het organiseren van informatiesessies of door het organiseren van opleidingen. Voor kleinere procesaanpassingen worden de relevante medewerkers geïnformeerd via mail of een communicatie in de teamvergadering. Relevante proceswijzigingen worden door de waterbedrijven onderling uitgewisseld via de AquaFlanders-werkgroepen Algemeen Watervkoop Reglement en GDPR. Abonnees worden door de waterbedrijven op de hoogte gesteld wanneer er belangrijke impact is op hun werking (vb. overschakeling naar digitale facturatie, nieuwe tariefstructuur, ...).

Voor de dimensie **'Resources'** behalen de vier grote waterbedrijven (De Watergroep, Farys, Pidpa en water-link) de maximale maturiteitsscore. De twee kleinere waterbedrijven (AGSO Knokke Heist en Aquaduin) behalen de minimale score van het ambitiebereik. De kleinere waterbedrijven voeren de procesverbeteringen steeds 'on the job' uit, waarbij de invoering van de procesverbeteringen worden gecombineerd met de dagdagelijkse operationele werking. Bij de grotere waterbedrijven is er voor kleinere procesverbeteringen eveneens een 'on the job'-werking. Voor grotere procesverbeteringen en/of projecten worden medewerkers voor de uitvoering van het project vrijgemaakt uit de operationele werking. Water-link hanteert hiervoor een werkwijze waarbij voor elk werknemersprofiel is vastgelegd hoeveel procent van de werktijd toegewijd kan worden aan projecten. Dit laat de organisatie toe om de operationele dienstverlening te kunnen blijven leveren en gelijktijdig te bekijken welk marge de business nog heeft voor de uitwerking van bijkomende procesverbeteringen. Bij Farys is er een toegewijd 'business projectteam'. Deze expertmedewerkers spenderen het merendeel van hun tijd in het uitwerken van procesverbetering. Echter spenderen deze ook nog steeds een kleiner deel van de tijd in het uitvoeren van de operationele werking, om de huidige manier van werken in de vingers te blijven hebben. Bij zeer grote en ingrijpende verandering worden bij de verschillende waterbedrijven ook vaak (externe) experts betrokken bij de uitwerking.

Op de dimensie **'Improvement projectmanagement'** halen alle waterbedrijven een maturiteitsscore die binnen of boven het ambitiebereik valt. Dit betekent dat procesverbeteringen binnen het gegevensbeheerproces worden uitgevoerd zonder gebruik te maken van een standaard projectmethodologie zoals Prince2 of PMBOK of worden uitgevoerd aan de hand van een bedrijfseigen projectmethodologie. Bij grote veranderingstrajecten wordt bij sommige waterbedrijven eveneens ingezet op een gestructureerde aanpak voor het doorvoeren van verandering bij de geïmpacteerde medewerkers. Zo wordt er gewerkt met een ADKAR-aanpak en/of is er een change manager opgenomen in het projectteam.

Voor de dimensie **'Business case'** scoren de meeste waterbedrijven binnen of boven het ambitiebereik. Voor de bedrijven die lager scoren dan het ambitiebereik is er geen gestandaardiseerde business case template aanwezig voor (grote) veranderingsprojecten. Over het algemeen wordt er binnen het gegevensbeheerproces bij kleinere procesverbeteringen met weinig impact en financiële kost geen business case opgemaakt. Bij grotere veranderingsprojecten, met een financiële impact of een structurele verandering in het gegevensbeheerproces, wordt het projectvoorstel gevalideerd door de departementsmanager, het managementteam en/of de raad van bestuur aan de hand van een business case. Bij de meeste waterbedrijven wordt voor deze grotere projecten een business case opgemaakt die op kwalitatieve manier het verloop van het procesverbeteringsproject beschrijft. Ook wordt bij de meeste waterbedrijven in de business case een overzicht gegeven van de belangrijkste kosten en baten van het project. Bij sommige waterbedrijven zijn er eveneens KPI's in de business case aanwezig om de impact van de procesverbetering te meten. Tenslotte wordt er in enkele waterbedrijven op basis van de verschillende business cases die over de hele organisatie zijn opgemaakt, een bedrijfsbrede prioritering uitgevoerd tussen de voorgestelde projecten. Hierbij kan er dan eventueel beslist worden om lopende projecten tijdelijk stil te leggen, om de uitvoering van bepaalde nieuwe prioritaire projecten voorrang te geven.

Wat het **'Opvolgen van procesverbeteringen'** betreft, hanteert de meerderheid van de waterbedrijven hoofdzakelijk kwalitatieve metrieken om procesverbeteringen op te volgen. Kwantitatieve metrieken voor de opvolging van de procesverbetering worden slechts in uitzonderlijke gevallen gedefinieerd door enkel waterbedrijven. Hierdoor is het voor de waterbedrijven moeilijk om de impact van een procesverbetering op te volgen en om projecten bij te sturen indien deze afwijken van de vooropgestelde doelen. Dit verklaart waarom verschillende waterbedrijven het minimale ambitieniveau binnen het ambitiebereik scoren.

Voor de dimensie **'Informatie om tot de procesverbetering te komen'** scoren het merendeel van de waterbedrijven een score aan de onderzijde van het ambitiebereik. Er zijn verschillende bronnen waarlangs er binnen het gegevensbeheerproces mogelijke verbeteringen worden geïdentificeerd. In eerste instantie ontstaan ideeën voor procesverbeteringen uit problemen die zich voordoen tijdens de operationele werking. Ook kunnen de ideeën voor procesverbeteringen voortvloeien uit de uitgevoerde procesanalyses, interne audits of externe audits. Bijkomend worden relevante proceswijzigingen en ervaringen door de waterbedrijven onderling uitgewisseld via de AquaFlanders-werkgroepen 'Algemeen Waterverkoop Reglement' en GDPR. Zo wordt er via deze werkgroepen sectoraal 'samen met de leverancier CEVI gekeken hoe de aanlevering de lijsten met aantal gedomicilieerden en sociaal gerechtigden beter kunnen worden afgestemd met de sectorale behoeftes' en 'zijn de waterbedrijven in overleg met de overheid om een niet betalende onbeperkte opzoekingstoegang te krijgen tot het kadaster'. Tenslotte kan ook bij de klanten geïnformeerd worden naar hun ervaringen en behoeftes omtrent de dienstverlening van de waterbedrijven. De analyse van deze antwoorden kunnen tot nieuwe procesverbeteringsideeën leiden. Verschillende waterbedrijven voeren een beperkte klantenquêtes uit na een klantencontact, waarbij de klant wordt gevraagd om een NPS-score (Net Promotor Score) te geven over de geleverde dienstverlening. De NPS wordt aangevuld met een optioneel veld voor de klant om eventuele feedback door te geven. De Watergroep gaat hierbij nog een stap verder, door een diepgaandere kwalitatieve telefonische bevraging uit te voeren bij een beperktere groep van klanten.

6.3.2 Aanbevelingen

De zoektocht naar procesverbeteringen gebeurt bij de meeste waterbedrijven voornamelijk op ad-hoc-basis en reactief. Om de **'Review'** van het klantengegevensbeheerproces te verbeteren, zouden een aantal waterbedrijven, naast de ad-hoc-review, kunnen opteren om het klantengegevensproces (en gerelateerde processen) te laten doorlichten door een intern auditteam, extern auditteam of procesverbeterwerkgroep. Deze kunnen op periodieke basis het proces en de procesoutputs evalueren en nagaan of deze overeenkomen met de wettelijke en/of bedrijfsverwachtingen van het proces. Hiermee kunnen mogelijke werkpunten worden geïdentificeerd. Eveneens kan dit type review van een medewerker buiten het klantengegevensbeheerproces inzichten geven in bijkomende potentiële procesoptimalisaties. De werkpunten en potentiële procesoptimalisaties zijn een aanvulling op de huidige ad-hoc-reviews voor het identificeren van procesoptimalisatieprojecten.

Voor de dimensie **'Beslissingsniveau van de aanpassing'** kan voor sommige waterbedrijven de score van de maturiteit verhoogd worden door het beslissingsmandaat voor projecten met een beperkte impact en financiële kost op het niveau van de proceseigenaars te plaatsen. Op deze manier kan de doorlooptijd van sommige procesaanpassingen worden verkort.

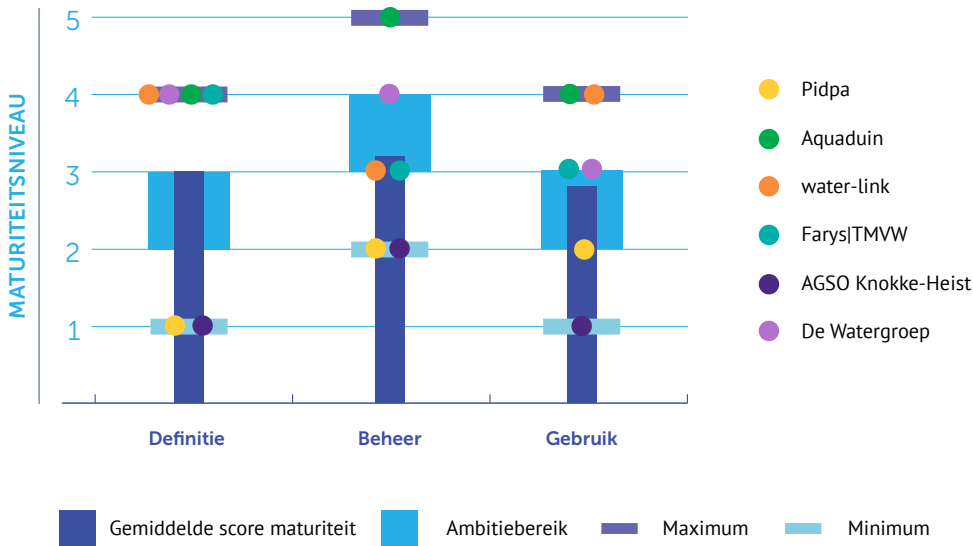
De meeste waterbedrijven hebben voor de dimensie **'Communicatie over verbeteringen'** de maximale ambitiescore gehaald. Het verhogen van de maturiteit op sectorniveau is bijgevolg niet noodzakelijk. De waterbedrijven kunnen de communicatie naar de abonnees eventueel verder verbeteren door naast communicaties over grote veranderingen die de abonnee impacteren, ook te communiceren over verwachte of uitgevoerde procesveranderingen die een beperktere impact hebben op de klant (vb. nieuwe lay-out van het klantenportaal).

Wat de **'Resources'** en middelen betreft, bevindt de maturiteitsscore van de meeste waterbedrijven zich boven het sectorale ambitiebereik. Voor de waterbedrijven die niet de maximale maturiteitsscore behalen, zou de maturiteit kunnen verhoogd worden door een werkwijze te hanteren waarbij voor elk werknemersprofiel is vastgelegd hoeveel procent van de werktijd toegewijd kan worden aan procesverbeteringen. Dit laat de organisatie toe om de operationele dienstverlening te kunnen blijven leveren en gelijktijdig te bekijken welk marge de business nog heeft voor de uitwerking van bijkomende procesverbeteringen. Ook kan het voor grotere projecten aangewezen zijn om multidisciplinaire operationele werkgroepen op te zetten om de projecten op te volgen en te implementeren.

Het standaardiseren van methodieken om de voortgang van procesverbeteringen op te volgen is de belangrijkste aanbeveling die gemaakt kan worden voor de dimensies **'Improvement projectmanagement'**, **'Business case'** en **'Opvolging van procesverbetering'**. Een waterbedrijf zal immers beter kunnen rapporteren over de voortgang en doeltreffendheid van procesverbeteringen indien de methodologieën, procedures en tools hiervoor op éénduidige wijze georganiseerd worden. Het opstellen van een standaard business case template en het definiëren van kwantitatieve metrieken voor het opvolgen van projecten en de resultaten ervan, kan ervoor zorgen dat de maturiteitsscore van verschillende waterbedrijven op deze dimensies worden verhoogd. Zo kan er bij het doorvoeren van een project onder andere worden geanalyseerd of een procesverbetering heeft geleid tot een verhoging van de 'first time right', verlaging van de 'gemiddelde behandelingstijd' of verlaging van de 'doorlooptijd van aanvraag van de klant tot afsluiting van de aanvraag'.

Voor de dimensie **'Informatie om tot een procesverbetering te komen'** kunnen de meeste waterbedrijven de maturiteit verder verhogen door diepgaande kwalitatieve feedback te verzamelen bij de klanten. Dit kan in eerste instantie worden gedaan aan de hand van online NPS-enquêtes aangevuld met een optioneel kwalitatief feedbackveld. Hiernaast kunnen de waterbedrijven, om de werkelijke behoeftes van de klant te achterhalen, op basis van de ontvangen klantenfeedback uit de NPS-enquête een diepgaandere kwalitatieve telefonische bevraging uitvoeren bij een beperktere groep klanten.

6.4 Metrieken



Ten opzichte van de andere domeinen haalt de Vlaamse watersector een lagere gemiddelde maturiteitsscore voor het domein 'Metrieken'. Het ambitiebereik, dat lager ligt voor dit proces dan het ambitiebereik in de voorgaande procesbenchmarks, wordt op sectoraal niveau voor de drie dimensies binnen dit domein behaald. Toch zijn er enkele waterbedrijven die voor elk van de dimensies de minimale maturiteitsscore niet behalen. Algemeen gezien worden er binnen de waterbedrijven veel data bijgehouden voor het beheren van klantgegevens. Echter worden er bepaalde data slechts sinds kort (vb. rijksregisternummer bij Pidpa na implementatie SAP4Hana in januari 2023) bijgehouden of worden de gegevens bijgehouden zonder het doel om dit gegevensveld voor elke klant actief te vervolledigen (vb. voornaam). Daarnaast worden de beschikbare data zelden omgezet in een performantie-indicator (KPI). In sommige gevallen is er wel reeds een kwalitatieve omschrijving met kwalitatieve doelstelling beschikbaar, maar vaak ontbreekt het kwantitatieve aspect, wat de opvolging ervan bemoeilijkt. Metrieken kunnen bijdragen tot het verkrijgen van additionele inzichten over de performantie van het klantgegevensbeheerproces. Mogelijke aanbevelingen om deze metrieken op te stellen en op te volgen worden hieronder toegelicht.

6.4.1 Bevindingen

Wat het 'Definiëren' van metrieken betreft, hebben niet alle waterbedrijven operationele KPI's opgesteld ter opvolging van het klantgegevensbeheerproces. De medewerkers van het klantgegevensbeheerproces doen bijgevolg operationele bijsturingen onafhankelijk van KPI's of op basis van gevoelsmatige indicatoren die in de hoofden van de medewerkers zitten (vb. werklast). De opgestelde operationele KPI's voor het gegevensbeheerproces, sluiten doorgaans nauw aan bij de gerelateerde processen zoals het facturatieproces, overnameproces of klantencontactcenter. Verder zien we dat er bij enkele waterbedrijven een doorvertaling is van de strategische bedrijfsdoelen naar tactische en operationele doelen waarbij aan elke doelstelling een opvolgingsindicator met een vooropgestelde baseline wordt gekoppeld.

De bevindingen van de dimensie '**Beheer**' volgen in het algemeen dezelfde dynamiek als de conclusies van de voorgaande dimensie. De waterbedrijven die nog geen KPI's hebben gedefinieerd of waar de KPI's in de hoofden van de medewerkers leven, hebben weinig documentatie, geen datacollectieplan of revisieproces beschikbaar. Verschillende waterbedrijven hebben een duidelijke documentatie omtrent de metriecken die ze gebruiken. Echter is er bij deze waterbedrijven soms geen datacollectieplan aanwezig dat aangeeft welke gegevens, door welke personen en op welk tijdstip verzameld dienen te worden. Bij sommige waterbedrijven wordt er een periodieke/continue automatische KPI-rapportering opgesteld. In deze werking is het datacollectieplan inherent verweven met de automatische verzameling van de gegevens. Bij Aquaduin is er daarenboven een revisieproces voor de KPI's aanwezig. Er is een periodieke vergadering waarin de opgestelde KPI's en baselines worden geëvalueerd. Tijdens deze vergadering kan een KPI-opvolging worden stopgezet en/of een bijkomende KPI-opvolging worden opgestart.

Het '**Gebruik**' van de metriecken is uiteraard enkel relevant voor de waterbedrijven die operationele metriecken hebben gedefinieerd. De noodzakelijke gegevens voor de berekening van de metriecken worden binnen de meeste waterbedrijven hoofdzakelijk manueel verzameld. Op het vlak van datakwaliteit volgt water-link momenteel de volledigheid en kwaliteit van de datagegevens op aan de hand van een MS PowerBI dashboard. Hierin is steeds de actuele status van de datakwaliteit van de klantgegevens terug te vinden op basis van vooraf gedefinieerde business regels. Het is aan de hand dit dashboard mogelijk om dieper in te gaan op de resultaten, waarbij de individuele gegevensvelden die niet voldoen aan de vooropgestelde businessregels worden weergegeven. Verschillende andere waterbedrijven hebben eveneens controlealgoritmes waarmee lijsten kunnen worden opgesteld om foutieve of ontbrekende klantgegevens te identificeren. Deze lijsten kunnen dan verder manueel verwerkt worden door de gegevensbeheermedewerkers. Verder zien we dat de meeste waterbedrijven een nauwe opvolging hebben voor de openstaande aanvragen van het gerelateerde proces 'klantendienst'.

6.4.2 Aanbevelingen

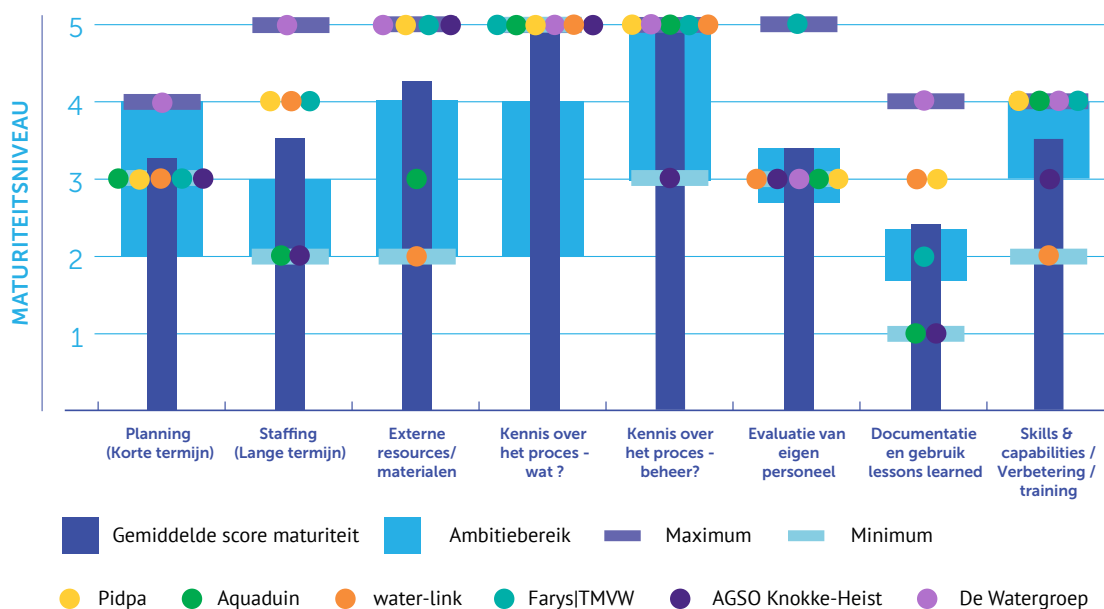
De sectorale maturiteit van het domein '**Metriecken**' is relatief laag ten opzichte van de andere domeinen. Het opstellen, beheren en gebruiken van KPI's voor de opvolging van de doelstellingen of de operationele werking is nog geen courante praktijk binnen het gegevensbeheerproces. Bijgevolg is dit een voor verschillende waterbedrijven een belangrijk werkpunt. Er worden in het algemeen wel data verzameld, maar zonder deze te koppelen aan operationele procesmetriecken.

Om de maturiteit van de dimensie '**Definitie**' te verhogen, kunnen de waterbedrijven die nog geen metriecken voor het gegevensbeheerproces opvolgen, metriecken formuleren. Enerzijds kan dit worden gedaan door de strategisch doelstellingen te vertalen naar operationele doelstellingen, waarbij aan elke doelstelling een opvolgingsindicator met een vooropgestelde baseline wordt gekoppeld. Anderzijds kunnen er KPI's worden opgesteld voor de opvolging van de operationele werking. De KPI's die in het kader van deze procesbenchmark zijn opgemaakt, kunnen hiervoor ondersteuning bieden.

Momenteel leven voor de meeste waterbedrijven de KPI's in de hoofden van de medewerkers of zijn deze enkel kwalitatief gedefinieerd. Om het '**Beheer**' van de metriecken te verbeteren dient de documentatie rond de metriecken te worden uitgebreid. Voor elke KPI dient er duidelijk gedocumenteerd te worden wat de KPI inhoudt en welke data door welke personen op welk tijdstip en uit welk systeem bijeengebracht moeten worden (datacollectieplan). Hierbij kan het nuttig zijn om de data te centraliseren in één overkoepelende datawarehouse waar de belangrijkste bedrijfsdata actueel wordt gehouden. Dit zal vervolgens toelaten om de gedefinieerde KPI's volledig automatisch te berekenen en eenvoudig te actualiseren. Daarnaast is het nuttig om periodiek een formele evaluatie uit te voeren van de gebruikte metriecken. Deze evaluatie zal ervoor zorgen dat de KPI's voldoende rekening blijven houden met de uitdagingen en de ambities van het gegevensbeheerproces.

Indien de nodige maturiteit is bereikt voor de dimensies ‘Definitie’ en ‘Beheer’ kan de maturiteit voor de dimensie ‘Gebruik’ verhoogd worden. Dit kan worden gedaan door het automatisch verzamelen van de benodigde data en deze te verwerken tot de gedefinieerde KPI’s. Vervolgens kunnen de resultaten van de metrieken worden weergegeven in een actueel gestandaardiseerd dashboard. Om de interpreteerbaarheid van de KPI’s te ondersteunen, kunnen er baselines voor de verschillende KPI’s worden opgesteld waarmee de KPI’s in context kunnen worden geplaatst. Voor het opvolgen van de datakwaliteit is het aangewezen om de volledigheid en kwaliteit van de datagegevens te analyseren en de resultaten hiervan weer te geven in overzichtelijke dashboards. Daarnaast moet het in dit dashboard mogelijk zijn om dieper in te gaan op de analysesresultaten van individuele gegevensvelden die niet voldoen aan de vooropgesteld businessregels. In bijlage 9.5 van dit rapport worden mogelijke businessregels opgesomd waarmee de datakwaliteit van het gegevensbeheerproces kan worden geanalyseerd.

6.5 Uitvoerders



De Vlaamse watersector scoort voor alle dimensies van het domein ‘Uitvoerders’ op sectoraal niveau binnen of boven het ambitiebereik. De verschillende dimensies worden hieronder in meer detail beschreven, gevolgd door de aanbevelingen. De uitvoering van het gegevensbeheerproces vindt hoofdzakelijk plaats binnen het gerelateerde proces klantendienst. Hierdoor is het domein uitvoerders voornamelijk beoordeeld vanuit het perspectief van de medewerkers van de klantendienst.

6.5.1 Bevindingen

Voor de waterbedrijven met een afzonderlijke klantendienstafdeling (De Watergroep, Pidpa, Farys en water-link) wordt de ‘**Personeelsplanning op korte termijn**’ voor de medewerkers op dagelijkse basis opgesteld aan de hand van de opvolging van inkomende klantenvragen per inputkanaal. Bij De Watergroep wordt er bijkomend een continue real-time monitoring van de inkomende aanvragen gedaan. Hierdoor kunnen er bijkomende personeelsleden worden ingezet voor het beantwoorden van inkomende telefonische oproepen wanneer de

wachttijd onverwacht toeneemt. Om de werklast overheen de verschillende teams uit te spreiden, zijn bij Farys de medewerkers van de verschillende teams, gerelateerd aan gegevensbeheer, overkoepelend opgeleid. Op deze manier kunnen de personeelsleden binnen de verschillende teams worden ingezet. Voor Aquaduin en AGSO Knokke Heist, zijn de medewerkers van het gegevensbeheerproces actief binnen een verscheidenheid aan bedrijfsprocessen. Hierbij wordt de personeelsplanning enkel reactief aangepast op basis van specifieke noden van de medewerkers. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een medewerker voor langere periode afwezig is of de werkdruk te hoog ligt.

Voor de dimensie '**Staffing op lange termijn**' halen vele waterbedrijven een maturiteit die hoger is dan de sectorale ambitie. Binnen de meeste waterbedrijven wordt een periodieke (vb. jaarlijks) evaluatie uitgevoerd van de personeelsplanning. Hierbij wordt er rekening gehouden met de capaciteitsnoden voor het uitvoeren van de procesactiviteiten van gegevensbeheer, de personeelsbehoefte van andere bedrijfsprocessen en/of het beschikbare budget van het waterbedrijf. Indien nodig worden acties ondernomen om nieuwe medewerkers aan te trekken. De Watergroep werkt hiernaast samen met een externe organisatie om op kortere termijn het personeelsaantal te kunnen opschalen of afbouwen afhankelijk van de behoeftes van de klantendienst.

Afhankelijk van het waterbedrijf wordt er voor het proces klantengegevensbeheer in beperkte of in grote mate gebruik gemaakt van '**Externe resources/ materialen**'. Alle Vlaamse waterbedrijven werken in het kader van het gegevensbeheerproces samen met een externe dienstverlener (CEVI) voor de aanlevering van het aantal gedomicilieerden en sociaal gerechtigden per verbruikslocatie. De waterbedrijven met een gedeeltelijk externe klantendienst, laten daarnaast een belangrijk deel van de gegevensbeheerverwerking uitvoeren door een externe dienstverlener. Alle waterbedrijven scoren binnen het beoogde ambitiebereik voor deze dimensie. Om de kwaliteit van de geleverde diensten na te gaan, maken de waterbedrijven gebruik van de Service Level Agreements (SLA's) die worden vastgelegd in het lastenboek. Vele waterbedrijven hanteren ook periodiek evaluatiegesprekken met de dienstverlener om de kwaliteit van de geleverde dienstverlening te bespreken. Indien de kwaliteit niet het gewenste niveau haalt, wordt er samen met de dienstverlener gekeken hoe dit opgelost kan worden.

De betrokken medewerkers hebben de nodige kennis voor het uitvoeren van de werkzaamheden binnen het klantengegevensbeheerproces. Voor de uit te voeren activiteiten zijn er binnen alle waterbedrijven operationele handleidingen beschikbaar die de belangrijkste aspecten van het proces beschrijven. Bij wijzigingen worden de medewerkers van het proces klantengegevensbeheer (en andere geïmpacteerde processen) steeds op de hoogte gesteld via een informatiesessie, een informatieve mailing, toelichting tijdens de teamvergadering of bijkomende opleidingen. Hierdoor halen alle waterbedrijven de hoogste maturiteitsscore voor de dimensies '**Kennis over het proces – wat**' en '**Kennis over het proces – beheer**'.

De '**Evaluatie van het eigen personeel**' is voor de meeste waterbedrijven een dimensie die scoort binnen het ambitiebereik. Individuele medewerkers van het proces klantengegevensbeheer worden binnen alle waterbedrijven geëvalueerd op basis van het al dan niet bereiken van de doelstellingen op personeelsniveau. Ook worden de medewerkers van de klantendienst bij verschillende waterbedrijven steekproefsgewijs beoordeeld op de behandelingssnelheden van aanvragen en de kwaliteit van de geleverde dienstverlening. Enkele waterbedrijven koppelen deze evaluatie aan een positief compensatiesysteem. Zo kan er bij water-link op basis van een positieve evaluatie een loonsverhoging worden gegeven binnen een vastgelegde loonvork of kan bij Farys een prestatiegebonden bonus worden toegekend. Hiernaast is bij verschillende waterbedrijven een positieve evaluatie voor een medewerker ook noodzakelijk om zich kandidaat te kunnen stellen voor een hogere functie binnen de organisatie.

Wat de '**Documentatie en gebruik van lessons learned**' betreft, kent de maturiteit binnen deze dimensie een grote variatie. Sommige waterbedrijven hebben binnen het klantengegevensbeheerproces geen beleid rond het documenteren en gebruiken van lessons learned. Verschillende waterbedrijven houden lessons learned bij in het

kader van grootschalige projecten en operationele incidenten. Vaak vormt het voor de waterbedrijven nog een uitdaging om de gedefinieerde lessons learned effectief te gebruiken binnen andere projecten.

Voor de dimensie **'Skills & capabilities/ verbetering/ training'** scoren de meeste waterbedrijven binnen het ambitiebereik. De meeste waterbedrijven hebben een duidelijk opleidingstraject voor startende medewerkers in het gegevensbeheerproces gekoppeld aan de competentiematrix van het medewerkerprofiel. Ook kunnen de medewerkers van het gegevensbeheerproces tijdens het functioneringsgesprek in samenspraak met de leidinggevende vastleggen welke bijkomende opleidingen ze willen volgen. Voor het gegevensbeheerproces hebben verschillende waterbedrijven webbased-opleidingen voorzien. Zo kunnen de medewerker op eigen tempo de opleidingen volgen. Ook maakt deze digitale opleiding het mogelijk individueel startende medewerkers op te leiden, zonder dat deze moeten wachten tot er een opleidingssessie wordt georganiseerd en zijn deze trainingen beschikbaar voor alle medewerkers in alle afdelingen gerelateerd aan het gegevensbeheerproces (vb. facturatie, klantendienst, aansluitingen, ...). Verder hebben Farys en Pidpa reeds een opleidingsmanagementsysteem geïmplementeerd waarbij opvolging van opleidingen in kaart kunnen worden gebracht.

6.5.2 Aanbevelingen

Op het gebied van **'Personeelsplanning op korte termijn'** kan er gekeken worden om een continue opvolging te doen van de verschillende inkomende kanalen en vervolgens hierop de personeelsplanningen actief af te stemmen om zo de kwaliteit van de dienstverlening nog verder te verhogen. Hier dient dan wel rekening gehouden te worden met de multi-inzetbaarheid van de medewerkers. Indien deze multi-inzetbaarheid laag is, kan geopteerd worden om kennisoverdrachtsmomenten in te lassen tussen de medewerkers. Voorts verkleint deze kennisoverdracht de kans op een kennisverval bij het plots wegvallen van specifieke profielen.

Wat de **'Staffing op lange termijn'** betreft, kan er door sommige waterbedrijven eventueel gekeken worden om via een externe organisatie op kortere termijn het personeelsaantal op te schalen of af te bouwen om beter in te spelen op de actuele behoeftes van de klantendienst.

Om binnen de dimensie **'Externe resources en materialen'** de maturiteit te verhogen kunnen verschillende waterbedrijven het evaluatieproces voor de beoordeling van extern geleverde diensten formaliseren. Hierbij kan een methodiek worden gehanteerd waarbij de dienstverlener periodiek formeel wordt beoordeeld aan de hand van een leveranciersevaluatie. Hiernaast is het een meerwaarde als de leveranciers, onafhankelijk van een goede of een slechte beoordeling, periodiek worden uitgenodigd om deze evaluatie te bespreken en om te bekijken hoe de onderlinge samenwerking kan worden verbeterd.

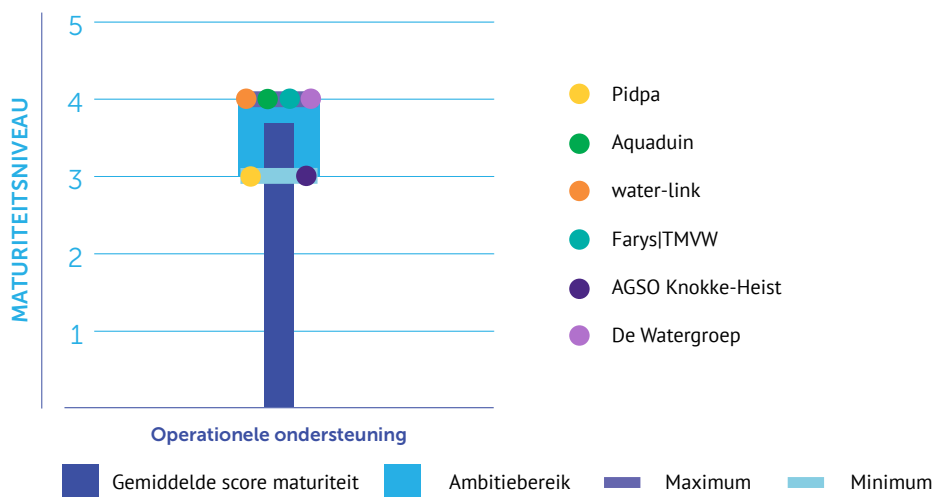
Aangezien alle waterbedrijven de hoogste maturiteitsscore voor de dimensies **'Kennis over het proces – wat'** en **'Kennis over het proces – beheer'** behalen, worden er hiervoor geen aanbevelingen gedaan.

De maturiteit van de dimensie **'Evaluatie van het eigen personeel'** ligt voor alle waterbedrijven gelijk met of boven het maximale ambitieniveau aangezien er reeds een kwalitatieve en een kwantitatieve opvolging plaatsvindt van de individuele prestaties. Deze dimensie zou verder verbeterd kunnen worden binnen verschillende waterbedrijven door het invoeren van een compensatiesysteem op basis van de prestaties van individuele medewerkers. Dit kan zowel aan de hand van een verhoging van het loon (systematisch) als aan de hand van een geïndividualiseerde prestatiegebonden bonus (éénmalig).

De belangrijkste aanbeveling voor het domein **'Documentatie en gebruik van lessons learned'** is om een gestructureerd 'lessons learned'-beleid te implementeren. Het documenteren van de lessons learned en vervolgens aanwenden van deze ervaringen binnen verbeterprojecten en binnen de operationele werking zal ervoor zorgen dat fouten niet herhaald worden.

Tenslotte kunnen verschillende waterbedrijven de maturiteit van de dimensie **'Skills & capabilities/verbetering/training'** verhogen door het uitwerken van een gestandaardiseerd opleidingstraject per medewerkersprofiel. Dit opleidingstraject kan worden gehanteerd voor elke nieuwe medewerker binnen het gegevensbeheerproces of voor de gerelateerde processen. Het kan hierbij een optie zijn om te opteren voor webbased-trainingen, zodat werknemers op elk moment de training kunnen volgen overheen de hele organisatie. Hiernaast kan het opstellen van een competentiematrix inzicht geven of alle medewerkers over de nodige competenties beschikken voor de uitvoering van hun taken. Verder kan het implementeren van een opleidingsmanagementsysteem een bijkomend hulpmiddel zijn om een overzicht te verkrijgen van de gevolgde opleidingen, de slaagpercentages en de data waarop de certificaten zouden vervallen.

6.6 IT-ondersteuning



6.6.1 Bevindingen

Voor het domein 'IT-ondersteuning' wordt het klantgegevensbeheerproces bij alle waterbedrijven **'Operationeel ondersteund'** door verschillende IT-systemen. De klantgegevens worden beheerd in de CRM-module (Customer Relationship Management) van het centrale ERP-systeem (Enterprise Resource Planning). Hiernaast zijn er voor het gegevensbeheerproces verschillende systemen waarlangs klantgegevens kunnen worden geraadpleegd of worden doorgegeven aan het waterbedrijf. Dit kan gebeuren via het klantenportaal, een webformulier, een mail of een telefonisch gesprek met de klantendienst. Afhankelijk van het waterbedrijf en het systeem, is er een beperkte of een uitgebreide integratie tussen deze inputkanalen en het ERP-systeem. Zo verwerken sommige waterbedrijven een overnameaanvraag van de website of het klantenportaal, automatisch (zonder manuele tussenkomst) of semi-automatisch (met een validatie van een medewerker) in het ERP-systeem. Voor andere waterbedrijven wordt de informatie uit de onlineaanvraag manueel overgenomen in het CRM-systeem. Ook zien we dat er bij sommige waterbedrijven een integratie is tussen het CRM-systeem en de telefooncentrale. Hierbij wordt op basis van het telefoonnummer waarmee de oproep wordt uitgevoerd, het correcte klantenprofiel geopend in het CRM-systeem.

Bij de meeste waterbedrijven zijn er verschillende beheerprofielen die ervoor zorgen dat enkel werknemers van bepaalde diensten (vb. klantendienst, facturatie) klantgegevens kunnen aanpassen in de klantgegevensdatabase. Andere medewerkers in het bedrijf hebben enkel leesrechten of hebben geen toegang tot de klantendatabase.

Bij Farys en Pidpa wordt er gewerkt met een gedeeltelijk externe klantendienst. Hierbij worden de 'first line' (telefonische) meldingen afgerond door de externe klantendienst. Vervolgens worden de complexere aanvragen behandeld door de interne medewerkers van het waterbedrijf. Bij Farys wordt een toegang voorzien voor de medewerkers van de externe klantendienst om aanpassingen te kunnen doorvoeren aan specifieke klantgegevens in het CRM-systeem. Bij Pidpa heeft de externe klantendienst geen lees- of schrijfrechten in het CRM-systeem. Deze externe klantendienst kan enkel de klanten algemene relevante informatie verstrekken, begeleiden naar een online manier om de aanvraag te doen of een ticket registreren om klanten te laten terugbellen door een interne medewerker.

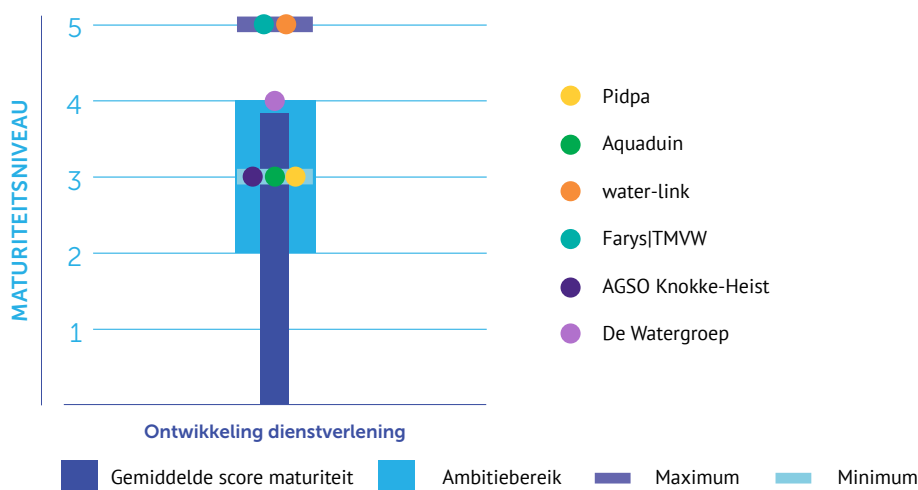
6.6.2 Aanbevelingen

Om de maturiteit van bovenstaande dimensie te verhogen, kunnen de waterbedrijven onderzoeken in welke mate de verschillende IT-systemen voor klantgegevensbeheer verder met elkaar geïntegreerd kunnen worden. Zo zouden verschillende waterbedrijven een verdere automatisering kunnen doorvoeren om de aangeleverde gegevens via het klantenportaal en/of een online webformulier automatisch of semi-automatisch te verwerken in het klantenprofiel van het CRM-systeem.

Voor het verifiëren en aanvullen van de klantgegevens zijn de waterbedrijven soms afhankelijk van externe databronnen (vb. Rijksregister, kadaster, Kruispuntbank voor Ondernemingen, ...) of van externe providers (vb. CEVI voor aanlevering van het aantal gedomicilieerden en sociaal gerechtigden). Bij het ontbreken van gegevens worden er vaak manuele opzoekingen gedaan in externe databronnen om ontbrekende gegevens te verkrijgen. Een verdere integratie tussen de externe bronnen en de interne systemen zou ertoe kunnen leiden dat gegevens uit de externe bronnen automatisch worden aangevuld in het klantenprofiel en/of zorgen voor een automatische validatie. Ook zou een systeem kunnen worden opgezet waarbij de medewerker bij het bewerken van een klantenprofiel een overzicht kan raadplegen van de informatie die beschikbaar is in de verschillende externe bronnen. Dit faciliteert het proces om de aangeleverde data te valideren en/of aan te vullen waar nodig.

Daarnaast kan onderzocht worden om het CRM-systeem of delen ervan ook beschikbaar te maken voor de externe klantendienst. Op deze manier kan de externe klantendienst enerzijds informatie raadplegen en anderzijds simpele gegevenswijzigingen doorvoeren. Dit zou kunnen zorgen voor een efficiëntieverhoging in de werking van de externe klantendienst.

6.7 Product & dienstverlening



6.7.1 Bevindingen

De Vlaamse watersector is voor het gegevensbeheerproces actief op zoek naar nieuwe ontwikkelingen. Ongeveer de helft van de waterbedrijven zijn proactief op zoek naar mogelijkheden voor een verdere '**Ontwikkeling van de dienstverlening**'. Daarnaast zijn er enkele waterbedrijven die voornamelijk de ontwikkelingen binnen andere waterbedrijven opvolgen om de gevalideerde ontwikkelingen zelf verder te analyseren. Het uitwisselen van informatie over de gemaakte ontwikkelingen gebeurt voornamelijk via de AquaFlanders-werkgroep Algemeen Waterverkoop Regelement en GDPR.

Momenteel zet de watersector voor de verdere dienstverleningsontwikkeling vooral in op 'self-service' voor de klanten en een maximale automatisering van de verwerking van de aangeleverde klantgegevens. Voor het klantgegevensbeheerproces behoren Farys en water-link bij de meest innovatieve waterbedrijven binnen Vlaanderen. Zo hebben zowel Farys als water-link een RPA (Robotic Process Automation) geïmplementeerd. Voor Farys wordt deze RPA voornamelijk ingezet voor het verwerken van digitale webformulieren (vb. aanvraag digitale facturatie, doorname rekeningnummer, ...). Bij water-link wordt een RPA gebruikt om onbestaande e-mailadressen te verwijderen uit het klantenprofiel. Daarnaast werd er ook een RPA geïmplementeerd om onbekende rekeningnummers aan te vullen voor een terugbetaling op basis van het rekeningnummer waarmee de laatste betalingen zijn uitgevoerd. Door deze automatisaties kunnen enerzijds personeelskosten worden gedrukt en anderzijds kan het personeel focussen op complexere dossiers. Water-link heeft hiernaast een dashboard om de kwaliteit en volledigheid van de klantgegevens op te volgen. Pidpa bevond zicht in de afgelopen drie jaar in een transitie richting SAP4Hana. Dit zorgde dat projectmiddelen voornamelijk hierop gefocust waren. Binnen deze transitie hebben er wel verschillende automatisaties plaatsgevonden.

6.7.2 Aanbevelingen

Zoals hierboven toegelicht, haalt de Vlaamse watersector een goede score voor '**Ontwikkeling van dienstverlening**'. Toch zijn er nog verschillende mogelijkheden voor de waterbedrijven om verder te innoveren binnen het gegevensbeheerproces. Zo kunnen verschillende waterbedrijven nog verdere ontwikkelingen doen op het vlak van self-service voor de klant. Er zou in dit kader bijvoorbeeld een AI-chatbot op de website kunnen worden geïmplementeerd of er zou kunnen worden gekeken naar een AI-voice-assistent die voor eenvoudige vragen de nodige informatie kan geven of kan doorverwijzen naar de website/klantenportaal waarop de aanvraag kan gebeuren. Verder is het mogelijk om RPA te implementeren voor gestandaardiseerde repetitieve taken, zodat enkel nog de uitvallijsten beheerd moeten worden door de medewerkers van het waterbedrijf. Op deze manier kunnen enerzijds personeelskosten worden gedrukt en anderzijds kan het personeel zich focussen op meer complexe dossiers.

Als er overheen de nutssectoren wordt gekeken, zien we dat er naast het klantenportaal, eveneens mobiele klantenapplicaties bestaan. Binnen de Vlaamse watersector is er momenteel nog geen mobiele applicatie aanwezig. Echter zou een mobiele applicatie per waterbedrijf of één mobiele applicatie voor de hele watersector (dewelke door elk waterbedrijf afzonderlijk gebruikt kan worden) kunnen ontwikkeld worden waarin de klant gegevens kan beheren, betalingen van facturen kan uitvoeren, verbruiksgegevens van de slimme meter kan raadplegen, meldingen kan ontvangen van meteralarmen, een verhuis kan regelen, ...



7 Besluit

In wat volgt worden de belangrijkste bevindingen uit het hoofdstuk van de 'prestatie-indicatoren' én het hoofdstuk van het 'maturiteitsmodel' samengevat.

Het is belangrijk te onthouden dat dit besluit de geaggregeerde samenvatting weergeeft. De onderstaande tekst gaat over de Vlaamse drinkwatersector in zijn geheel en kan dus niet zonder meer één-op-één toegepast worden voor de individuele waterbedrijven.

7.1 Besluit van context en prestatie-indicatoren

De Vlaamse waterbedrijven beheren in totaal de klantgegevens van 2.702.102 particuliere klanten en 248.646 niet-particuliere klanten. Hiervan heeft De Watergroep met 49,5% van de Vlaamse klanten het meeste aantal klanten in beheer, gevolgd door Farys (22,2%) en Pidpa (19,3%).

Er zijn bepaalde klantgegevens die sectoraal door alle waterbedrijven worden bijgehouden voor de particuliere en/of niet-particuliere klanten. Als we kijken naar de klantgegevens die door de klant zelf dienen te worden aangeleverd en sectoraal worden bijgehouden, zien we dat voor de Vlaamse watersector in 2023 op het ogenblik van de analyse een volledigheid van 89% wordt behaald. De hoogste graad van volledigheid wordt behaald door water-link met 94%. De laagste graad van volledigheid wordt behaald door Pidpa met 81%. Hierbij moet worden opgemerkt dat gegevens essentieel voor facturatie, namelijk 'achternaam' voor particuliere klanten, 'naam organisatie' voor niet-particuliere klanten en 'facturatieadres' voor alle klanten, in zeer hoge mate volledig (~100%) zijn voor alle waterbedrijven in Vlaanderen. Andere bijkomende gegevensvelden (vb. e-mailadres of telefoonnummer) scoren een lagere volledigheid. Voor deze gegevensvelden valt op dat het beleid dat het waterbedrijf hanteert een sterke invloed heeft op de volledigheid van de klantgegevens. Het verder vervolledigen van de klantgegevensdatabase kan ervoor zorgen dat bepaalde bedrijfsprocessen efficiënter verlopen. Echter dient er hierbij een kosten-baten-analyse te worden gemaakt om te bekijken of het verzamelen van bijkomende klantgegevens opweegt tegen de efficiëntiewinsten die door deze verhoogde volledigheid worden behaald.

Als er in detail gekeken wordt, zien we voor de geselecteerde particuliere klantgegevensvelden 'achternaam', 'voornaam' en 'rijksregisternummer' een sectorale volledigheid van respectievelijk 99%, 88% en 63%. De beperkte volledigheid van rijksregisternummers valt enerzijds te verklaren doordat kleinere waterbedrijven dit gegeven in beperktere mate bijhouden aangezien dit minder noodzakelijk is voor hun specifieke werking. Anderzijds kan Pidpa het rijksregisternummer pas sinds begin 2023 registreren na overschakeling naar het nieuwe ERP-systeem (SAP4Hana), wat maakt dat de volledigheid voor rijksregisternummers bij dit waterbedrijf zeer beperkt is (3%).

Voor de geselecteerde niet-particulier klantgegevensvelden 'naam organisatie' en 'KBO/BTW-nummer' blijkt dat de sectorale volledigheid respectievelijk 100% en 96% is. De hoge volledigheid van het klantgegeven 'naam organisatie' hangt samen met het belang binnen het facturatieproces. Daarnaast is de hoge volledigheid van het KBO/BTW-nummer deels te verklaren door de noodzaak van de vermelding van dit nummer op de factuur voor een correcte boekhouding bij de klant.

Verder stellen we voor de overkoepelende klantengegevensvelden 'e-mailadres', 'rekeningnummer', 'telefoonnummer' en 'facturatieadres' een volledigheid van respectievelijk 74%, 93%, 84% en 100% vast. Zoals eerder aangehaald is de hoge volledigheid van facturatieadressen te verklaren door het belang voor het facturatieproces. Momenteel nemen de waterbedrijven gerichte acties om de volledigheid van de e-mailadressen te verhogen. Dit laat de waterbedrijven toe om efficiënter, meer geautomatiseerd en goedkoper met de klant te communiceren.

Overeenkomstig met de procesbenchmark 'Facturatie', is in deze procesbenchmark de koppelingsgraad van het aantal gedomicilieerden geanalyseerd. Deze KPI geeft een indicatie van de kwaliteit van het adressenbestand van de waterbedrijven. In 2022 werd gemiddeld per waterbedrijf 98,7% van het klantenbestand automatisch gekoppeld met het aantal gedomicilieerden. De evolutie over de jaren heen geeft aan dat het synchronisatiepercentage de afgelopen jaren licht is toegenomen. Enkel voor De Watergroep valt een lichte daling te noteren.

Voor de Vlaamse waterbedrijven waren er 225.356 klanten met een sociaal tarief in het referentiejaar 2022. Dit is ongeveer 8% van het totale particuliere klantenbestand. In deze procesbenchmark worden het aantal ontvangen klachten omtrent het sociaal tarief en compensatie-uitbetalingen geanalyseerd. Uit de analyse blijkt dat enkel De Watergroep, Farys en Pidpa klachten hebben ontvangen in het jaar 2022. De Watergroep en Pidpa ontvangen 0,03 gegronde klachten per 1000 sociaal gerechtigden. Farys ontvangt 0,19 gegronde klachten per 1000 sociaal gerechtigden. Dit uiterst beperkte aantal klachten impliceert een goede en effectieve werking van de waterbedrijven rond de sociaal gerechtigden en de compensatie-uitbetalingen.

Het klantengegevensbeheerproces is onlosmakelijk verbonden met het overnameproces. Om een inzicht te verkrijgen hoe klantengegevens ontvangen worden, is het aantal overnameaanvragen per ontvangstkanaal in kaart gebracht. Het voornaamste ontvangstkanaal voor overnameaanvragen is per post of mail. Na ontvangst van deze overnameaanvragen worden deze klantengegevens manueel overgenomen in de klantengegevensdatabase. AGSO Knokke Heist en Aquaduin ontvangen 100% van de aanvragen via deze weg. Verder ontvangt De Watergroep 88%, Farys 76%, Pidpa 76% en water-link 49% van de aanvragen per post of mail. Bij De Watergroep is er, in tegenstelling tot de andere waterbedrijven, nog de mogelijkheid om telefonische overnames te doen in het geval van een overlijden. Een zeer beperkt aantal overnameaanvragen gebeurt via een fysiek bezoek. Deze gebeuren enkel in het geval dat klant zich niet kenbaar maakt en/of administratieve gegevens ontbreken. Toch registreren de meeste waterbedrijven deze interventies niet in een afzonderlijke categorie. Het resterende aandeel van de overnameaanvragen komt voor de verschillende waterbedrijven binnen via het online platform.

Voor Farys, De Watergroep, Pidpa en water-link is het reeds mogelijk om via het online platform overnameaanvragen te ontvangen. Het gebruik van een online platform voor overnameaanvragen brengt sterke efficiëntiewinsten met zich mee. Dit komt omdat aanvragen die via digitale kanalen worden ontvangen automatisch of semi-automatisch verwerkt kunnen worden. Momenteel zijn enkel De Watergroep, Farys, Pidpa en water-link in de mogelijkheid om overnameaanvragen op een digitale manier via een online platform te ontvangen. In totaal verwerken water-link, Farys, Pidpa en De Watergroep respectievelijk 51%, 24%, 22% en 8% van de overnameaanvragen op een semi-automatische of automatische wijze. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er een verschillende aanpak is tussen de Vlaamse waterbedrijven, waarbij sommige waterbedrijven de in- en uithuizingen afzonderlijk behandelen zonder deze actief te koppelen, terwijl andere waterbedrijven steeds een in- en uithuizing gekoppeld verwerken. Dit verschil in werkwijze heeft een impact op de scoring van deze KPI.

Ten slotte wordt in deze procesbenchmark het percentage van niet-gekende verbruikers geanalyseerd. Een niet-gekende verbruiker is een aftakking met een actieve installatie waarvoor geen klant gekend is bij het waterbedrijf (vb. bij een overname heeft de nieuwe verbruiker zich niet kenbaar gemaakt bij het waterbedrijf). Bijgevolg kan deze waterafname niet gefactureerd worden. Door verschillende werkwijzen tussen de waterbedrijven kunnen de niet-gekende verbruikers niet afzonderlijk worden gerapporteerd voor AGSO Knokke Heist, Aquaduin en Farys. Dit komt doordat deze waterbedrijven het Algemeen Waterverkoop Regelement (AWVR) strikt toepassen en bijgevolg het voorgaande contract administratief niet afsluiten, zolang er geen nieuwe verbruiker voor de aftakking gekend is. Bij water-link, Pidpa en De Watergroep is het wel mogelijk deze data op te leveren. Uit analyse blijkt dat respectievelijk 1,0%, 0,4% en 0,2% van de installaties een niet-gekende verbruiker heeft op het moment van data-aanlevering. Het percentage van water-link ligt beduidend hoger dan voor de andere waterbedrijven maar is verklaarbaar door de stedelijke context met een grote woningrotatie waarin het waterbedrijf opereert en de volledige uitrol van de digitale meter die ervoor zorgt dat 'afgesloten' aftakkingen met een verbruik sneller kunnen worden geïdentificeerd.

7.2 Besluit van het maturiteitsmodel

Het maturiteitsmodel is een kwalitatieve aanvulling op de kwantitatieve analyse van de prestatie-indicatoren. Het ter beschikking hebben van de correcte klantgegevens ondersteunt verschillende belangrijke bedrijfsprocessen binnen de waterbedrijven zoals het facturatieproces, het overnameproces en de klantendienst. Hierdoor is het beheren van klantgegevens voor de waterbedrijven een belangrijk ondersteunend proces. Dit belang komt tot uiting in de gemiddelde sectorale scores die zich voor de meeste domeinen binnen het beoogde ambitiebereik bevinden.

Voor het domein 'Ontwerp & documentatie' scoort de Vlaamse drinkwatersector gemiddeld gezien voor alle dimensies binnen of boven het ambitiebereik. Sommige individuele waterbedrijven scoren voor sommige dimensies onder het vooropgestelde ambitiebereik. Dit is het geval voor de dimensies 'Doel/business context & strategische alignering', 'Documentatie en beheer van procesdocumentatie' en 'Modellering'. In het kader van 'Doel/business context en strategisch alignering' kunnen sommige waterbedrijven zich verbeteren door de operationele procesdoelstellingen te formaliseren en de strategische bedrijfsdoelstellingen door te vertalen naar tactische en operationele doelstellingen. Ook zouden er KPI's aan de doelstellingen kunnen worden gekoppeld, zodat een adequate opvolging van de doelstellingen mogelijk wordt gemaakt. Voor 'Documentatie en beheer van procesdocumentatie' kunnen sommige waterbedrijven een uitgebreidere beschrijving opmaken van het klantgegevensbeheerproces waarin de afhankelijkheden tussen de verschillende procesactiviteiten en/of cross-organisatiele procesactiviteiten worden besproken. Daarnaast kunnen sommige waterbedrijven de maturiteit van de dimensie 'Modellering' verder verhogen door een gedetailleerde procesflow in BPMN-standaardnotatie op te maken van het klantgegevensbeheerproces. Voor het gegevensbeheerproces, dat samenhangt met verschillende gerelateerde processen, is het belangrijk dat de procesinformatie over klantgegevensbeheer centraal wordt beheerd. Daarnaast is het van belang dat deze informatie in de gerelateerde processen steeds gekend is en correct wordt toegepast. Ook kan het implementeren van een documentbeheersysteem een meerwaarde bieden. Tenslotte kan voor de dimensie 'Communicatie met de procesklant' worden gekeken om het online klantenportaal verder te ontwikkelen. Het zou onder andere mogelijk zijn om een uitgebreidere set klantgegevens te tonen in het online klantenportaal, gebruiksvriendelijkheidstesten uit te voeren, een historiek te tonen van de gevraagde aanpassingen van klantgegevens of om een aangepast klantenportaal voor niet particuliere bedrijfsklanten op te maken.

Op sectorniveau vallen de scores voor alle dimensies van het domein 'Procesverbetering' binnen of boven het beoogde ambitiebereik. Echter scoren er een aantal waterbedrijven voor de dimensie 'Business case' onder de minimale sectorambitie. Het opstellen van een standaard business case template en het definiëren van kwantitatieve metrieken voor het opvolgen van projectresultaten kan ervoor zorgen dat de maturiteitsscore voor verschillende waterbedrijven op deze dimensies wordt verhoogd. Verder is het opmerkelijk dat een groot aantal waterbedrijven boven de sectorambitie scoren voor de dimensie 'Resources'. Dit is te verklaren doordat grotere waterbedrijven resources vrijmaken om procesverbeteringen uit te werken en/of bedrijfsexperten beschikbaar hebben om verbeter- of veranderingstrajecten door te voeren. Voor de dimensie 'Review' zou het voor sommige waterbedrijven interessant kunnen zijn om naast de ad-hoc-review, een periodieke interne of externe doorlichting van het klantgegevensproces (en gerelateerde processen) te doen. Op deze manier kunnen nieuwe inzichten verworven worden om het proces verder te verbeteren. De dimensie 'Informatie om tot een procesverbetering te komen' zou verhoogd kunnen worden door op basis van de ontvangen klantenfeedback uit de NPS-enquête een diepgaandere kwalitatieve telefonische bevraging uit te voeren bij een beperktere groep klanten. Op deze manier kunnen eveneens inzichten worden verworven om het proces verder te verbeteren.

Ten opzichte van de andere domeinen haalt de Vlaamse drinkwatersector een lagere gemiddelde maturiteitsscore voor het domein 'Metrieken'. Het ambitiebereik wordt op sectoraal niveau voor de drie dimensies binnen dit domein weliswaar toch behaald. Algemeen gezien worden er binnen de waterbedrijven veel relevante klantendata bijgehouden. Echter worden er slechts beperkte data bijgehouden over het procesverloop (vb. doorlooptijden) van het gegevensbeheerproces en worden de beschikbare data slechts in beperkte mate omgezet in KPI's. Er is verbetering in dit domein mogelijk door metrieken op te stellen die gekoppeld zijn aan de operationele en strategische doeleinden en de opgestelde metrieken periodiek automatisch op te vragen en te vergelijken met baselines in overzichtelijke dashboards. Aan de hand van deze metrieken kunnen additionele inzichten worden verkregen over de performantie van het gegevensbeheerproces. Specifiek zou er voor het gegevensbeheerproces kunnen worden ingezet op het opmaken van een datakwaliteitsdashboard. Hierin kan dan de volledigheid en de kwaliteit van de gegevens overzichtelijk worden weergegeven. Daarnaast moet het in dit dashboard mogelijk zijn om dieper in te gaan op de analyseresultaten van individuele gegevensvelden die niet voldoen aan de vooropgestelde businessregels.

De Vlaamse drinkwatersector scoort voor alle dimensies van het domein 'Uitvoerders' op sectoraal niveau binnen of boven het ambitiebereik. Toch zijn er individuele waterbedrijven die buiten de sectorambitie scoren voor de dimensies 'Documentatie en gebruik van lessons learned' en 'Skills & capabilities/verbetering/training'. Deze individuele waterbedrijven kunnen de maturiteit binnen de dimensie 'Documentatie en gebruik van lessons learned' verhogen door het opzetten van een gestructureerd 'lessons learned'-beleid. Het documenteren van de lessons learned en vervolgens aanwenden van deze ervaringen binnen verbeterprojecten en de operationele werking zal ervoor zorgen dat fouten niet herhaald worden. Tenslotte kunnen verschillende waterbedrijven de maturiteit van de dimensie 'Skills & capabilities/verbetering/training' verhogen door het uitwerken van een gestandaardiseerd opleidingstraject, het aanbieden van webbased-trainingen en het opmaken van een competentiematrix. Ook kan het implementeren van een opleidingsmanagementsysteem een bijkomend hulpmiddel zijn om een overzicht te verkrijgen van de gevolgde opleidingen, de slaagpercentages en de vervaldata van certificaten. Voor de dimensie 'Externe resources en materialen' kan het voor verschillende waterbedrijven interessant zijn om het evaluatieproces voor de beoordeling van externe dienstverleners te formaliseren. Hierbij kan een methodiek worden gehanteerd waarbij de dienstverlener in eerste instantie periodiek formeel wordt beoordeeld aan de hand van een leveranciersevaluatie en er vervolgens een periodieke bespreking plaatsvindt om te bekijken hoe de onderlinge samenwerking kan worden verbeterd.

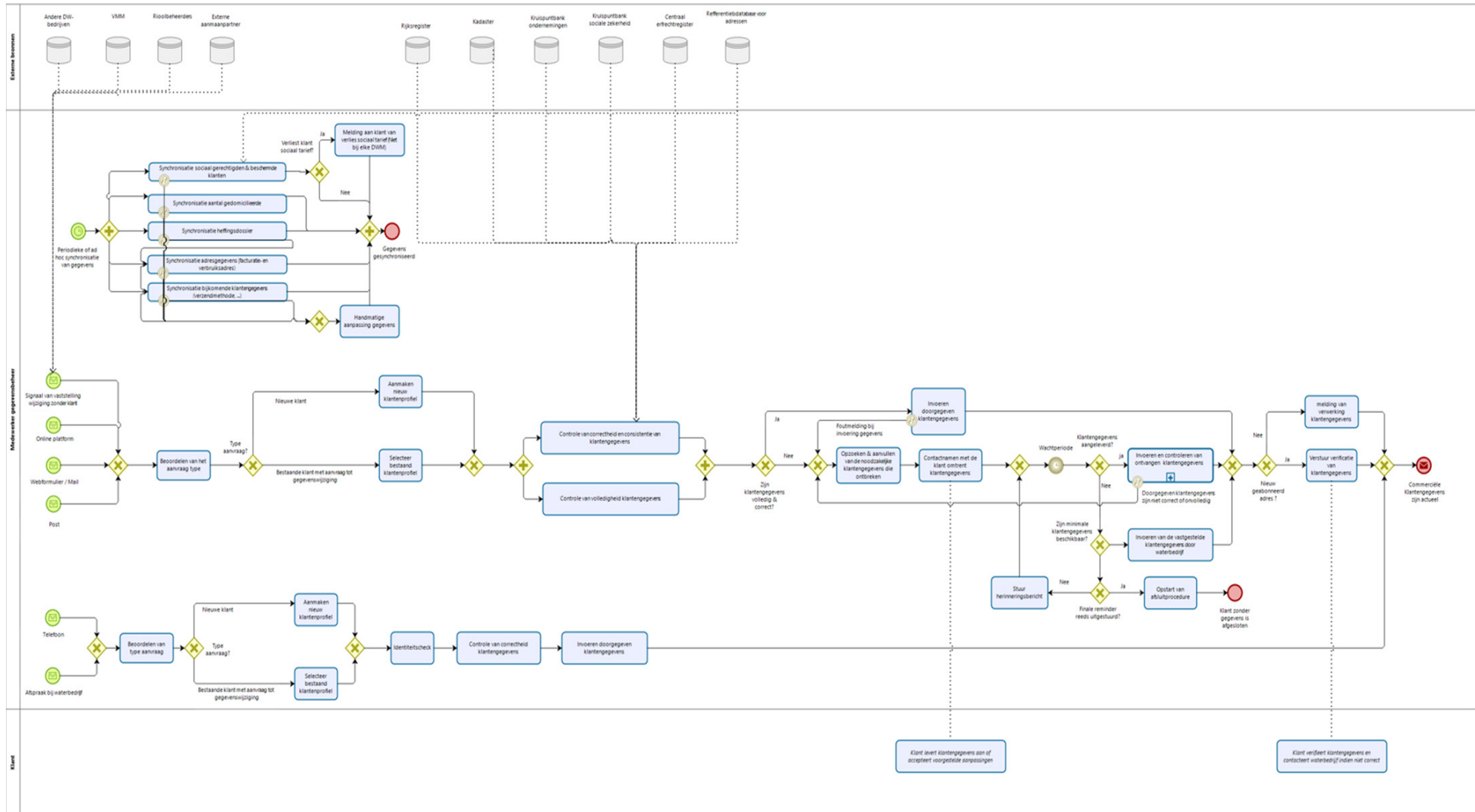
Voor het domein 'IT-ondersteuning' bevindt de sectormaturiteit zich binnen het ambitiebereik. Het proces klantgegevensbeheer wordt ondersteund door verschillende IT-systemen. Zo worden de klantgegevens beheerd in de CRM-module van het centrale ERP-systeem. Om de maturiteit van deze dimensie te verhogen, kunnen de waterbedrijven onderzoeken in welke mate de verschillende interne IT-systemen voor klantgegevens verder met elkaar kunnen worden geïntegreerd. Door systemen aan elkaar te koppelen kan een efficiëntere werking binnen het gegevensbeheerproces worden bereikt. Daarnaast kunnen IT-integratiemogelijkheden bekeken worden met externe databronnen om ook deze automatisch te laten synchroniseren met de klantgegevensdatabase van de waterbedrijven of eenvoudiger overzichtelijk raadpleegbaar te maken voor de medewerkers.

Hoewel het klantgegevensproces reeds matuur is in de Vlaamse drinkwatersector, wordt er gezocht naar ontwikkelingen om het proces bijkomend te verbeteren. Dit gebeurt via het aanwenden van eigen expertise, onderling overleg binnen de sector en het inschakelen van externe expertise. De waterbedrijven focussen zich in het kader van klantgegevens voornamelijk op meer 'self-service' voor de klanten en op het automatiseren van de interne processen. Dit zorgt ervoor dat het personeel zich meer kan focussen op complexe dossiers en dat de personeelskost gedrukt kan worden. Binnen de Vlaamse watersector is er momenteel nog geen mobiele klantenapplicatie. Het zou echter mogelijk zijn om per waterbedrijf of over de gehele Vlaamse drinkwatersector een mobiele applicatie (dewelke door elk waterbedrijf afzonderlijk gebruikt kan worden) te ontwikkelen waarbij de klant gegevens kan beheren, betalingen van facturen kan uitvoeren, verbruiksgegevens van de slimme meter kan raadplegen, meldingen kan ontvangen van meteralarmen, een verhuis kan regelen, ...

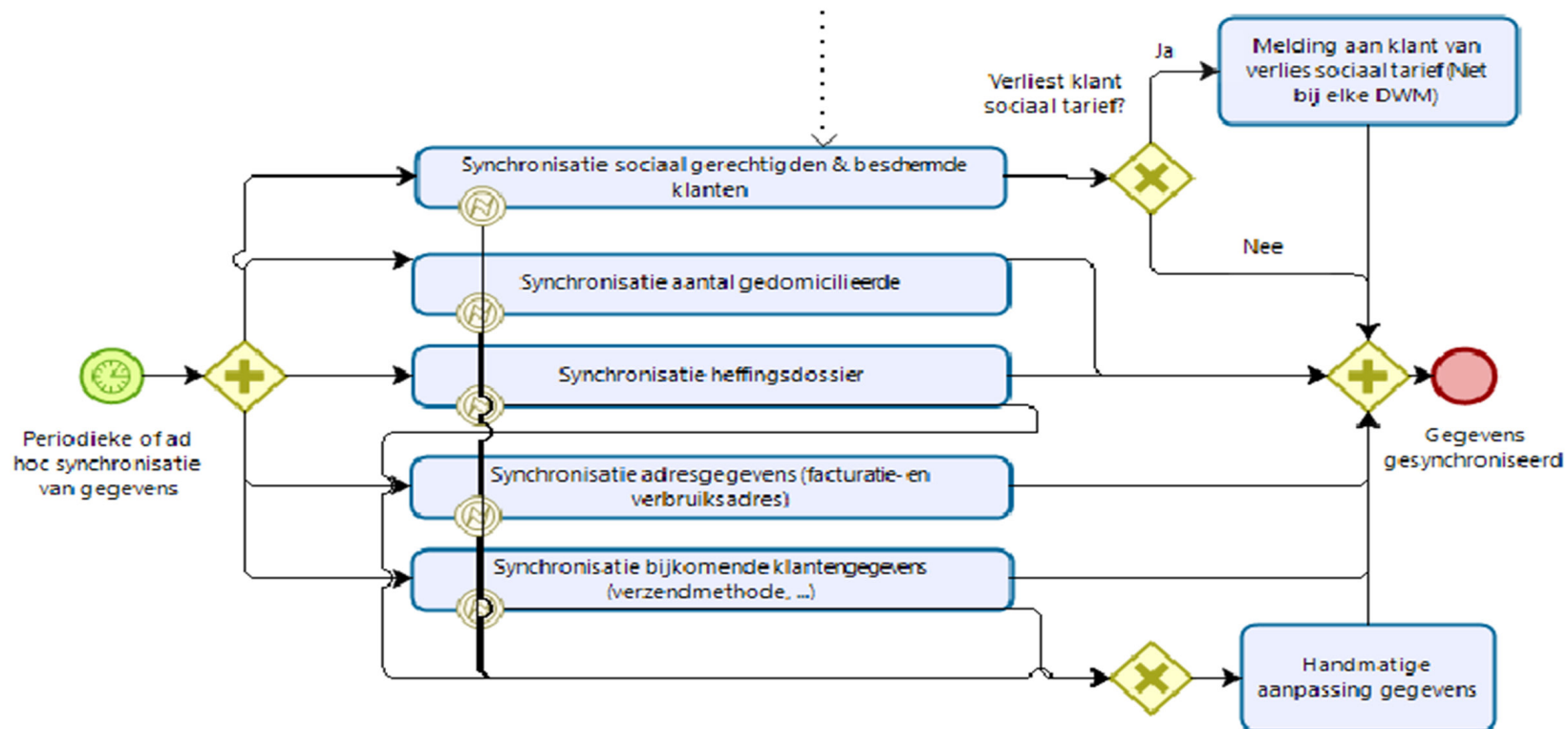


8 Bijlagen

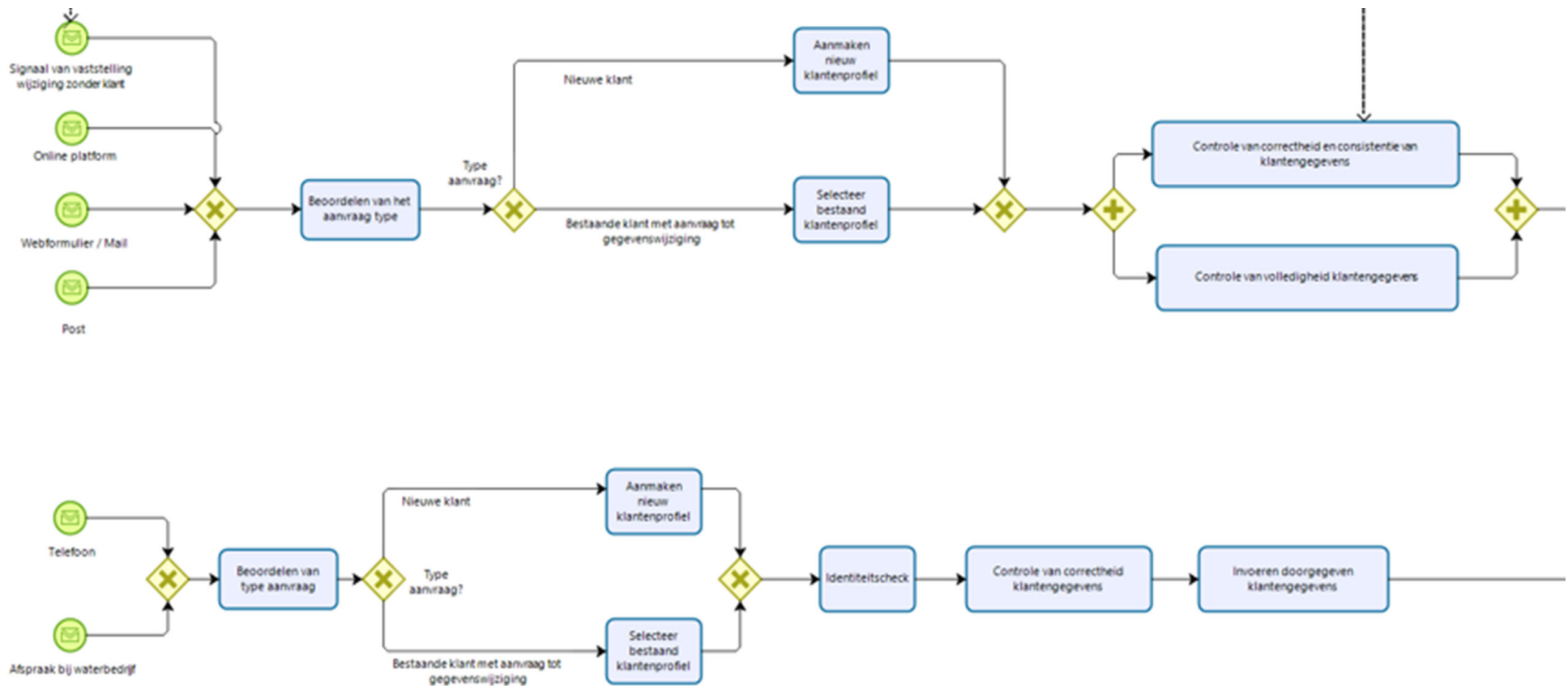
8.1 Referentieproces 'Beheren van klantgegevens'



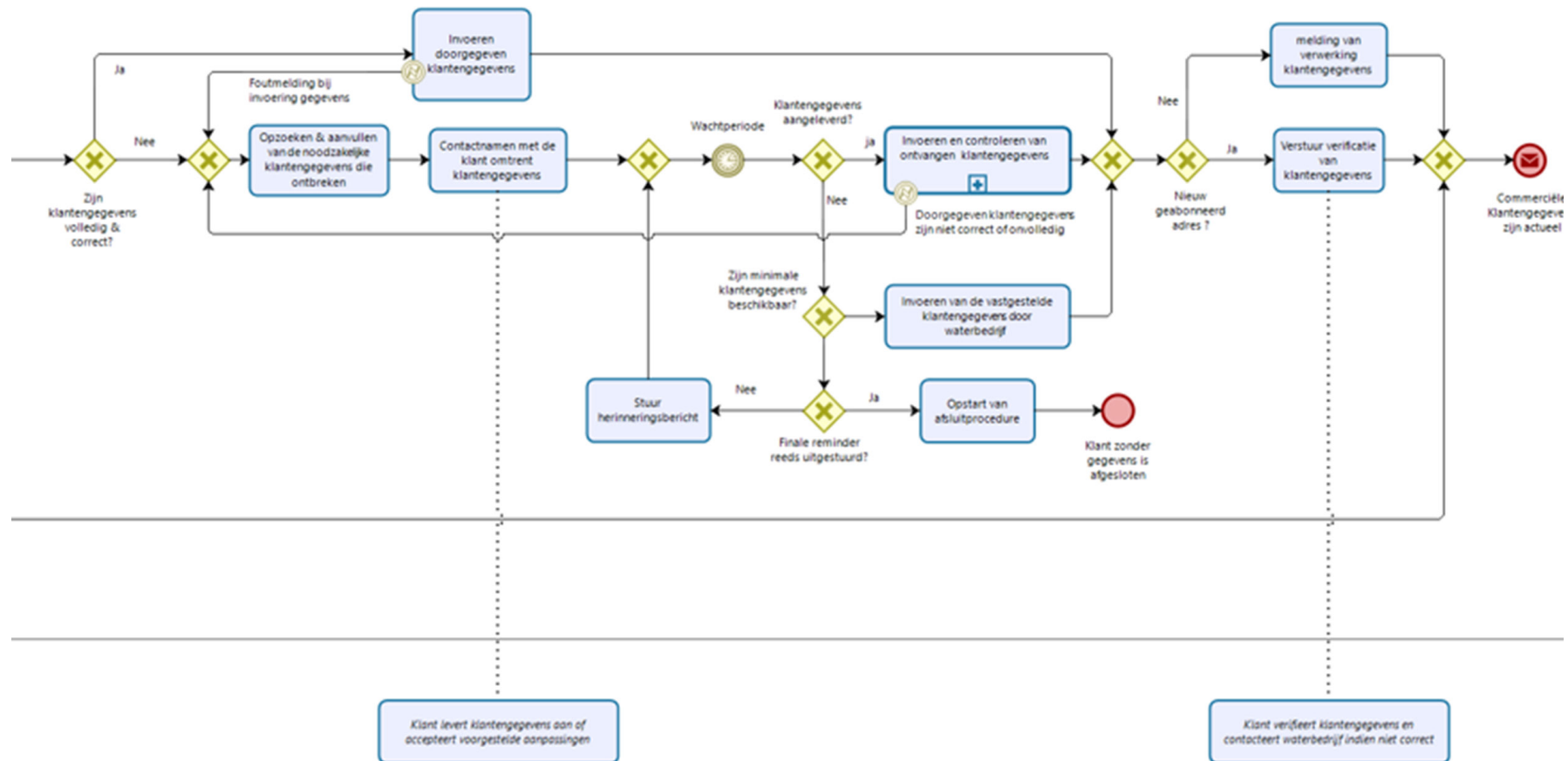
8.2 Referentieproces 'Synchronisatie'



8.3 Referentieproces 'Input', 'Analyse klantenaanvraag', 'Controle klantenge'



8.4 Referentieproces 'Invoeren en aanvullen klantgegevens', 'Melden van wijziging klantgegevens', 'Output'



8.5 Medium KPI 'Datakwaliteit klantgegevensdata' - Voorbeeld business regel overzicht

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van mogelijke business regels die zouden kunnen worden toegepast voor het bepalen van de datakwaliteit van de klantgegevens. De business regels die aangegeven staan als 'Verplicht' worden grotendeels door alle waterbedrijven als leidraad gebruikt. Indien ze deze fout zouden tegenkomen in een klantenprofiel, zou dit gegeven dan ook worden aangepast. Voor de optionele business regels, zijn er waterbedrijven waarvoor de business regel niet van toepassing is.

Klantgegevens	Type data regel	Regel	Verplicht of Optioneel datakwaliteitscriterium
Aantal wooneenheden	Validiteit	Aantal wooneenheden mag geen letters of speciale tekens bevatten	Verplicht
Achternaam	Compleetheid	Achternaam moet ingevuld zijn	Verplicht
Achternaam	Validiteit	Achternaam bevat geen cijfers	Verplicht
Achternaam	Validiteit	Achternaam bevat geen speciale tekens (excl. '-')	Optioneel
E-mailadres	Validiteit	E-mailadres moet aan vorm xx@xx.xx voldoen	Verplicht
E-mailadres	Compleetheid	E-mailadres moet ingevuld zijn	Optioneel
Facturatieadres - Huisnummer	Compleetheid	Huisnummer moet ingevuld zijn	Verplicht
Facturatieadres - Plaats	Compleetheid	Plaats moet ingevuld zijn	Verplicht
Facturatieadres - Plaats	Validiteit	Plaats bevat geen cijfers	Verplicht
Facturatieadres - Postcode	Compleetheid	Postcode moet ingevuld zijn	Verplicht
Facturatieadres - Postcode	Validiteit	Postcode bevat vier cijfers	Optioneel
Facturatieadres - Straat	Compleetheid	Straat moet ingevuld zijn	Verplicht
Naam organisatie	Compleetheid	Naam organisatie moet ingevuld zijn voor niet particuliere klant	Verplicht
Naam organisatie	Validiteit	Naam organisatie moet uit meer dan één teken bestaan	Optioneel
Ondernemingsnummer	Consistentie	Ondernemingsnummer is ingevuld voor niet particuliere klant.	Verplicht
Ondernemingsnummer	Accuraatheid	Het ondernemingsnummer is een actief bestand nummer in het KBO.	Optioneel

Klantgegevens	Type data regel	Regel	Verplicht of Optioneel datakwaliteitscriterium
Rekeningnummer	Validiteit	Een Belgisch IBAN bestaat uit 16 tekens: BE + 2 controlecijfers tussen 2 en 98 + de 12 cijfers van het bankrekeningnummer.	Verplicht
Rekeningnummer	Validiteit	Het IBAN kan enkel correct zijn indien de restwaarde gelijk is aan 1 wanneer het IBAN omgezet wordt naar cijfers en de restwaarde bepaald wordt als het geheeltallig gedeeld wordt door 97.	Verplicht
Rekeningnummer	Compleetheid	Rekeningnummer moet ingevuld zijn	Optioneel
Rijksregisternummer	Validiteit	Rijksregisternummer bestaat uit 11 cijfers	Verplicht
Rijksregisternummer	Consistentie	Rijksregisternummer voldoet aan modulo 97	Verplicht
Rijksregisternummer	Compleetheid	Rijksregisternummer moet ingevuld zijn voor particuliere klanten	Optioneel
Tarieftype	Compleetheid	Tarieftype moet ingevuld zijn	Verplicht
Telefoonnummer	Validiteit	Een telefoonnummer startend met +32 moet gevolgd worden door 8 (vaste telefoon) of 9 cijfers (gsm).	Optioneel
Telefoonnummer	Compleetheid	Telefoonnummer moet ingevuld zijn	Optioneel
Voornaam	Validiteit	Voornaam bevat geen cijfers	Verplicht
Voornaam	Validiteit	Voornaam bevat geen speciale tekens (excl. '-')	Optioneel
Voornaam	Validiteit	Voornaam moet uit meer dan één teken bestaan	Optioneel
Voornaam	Compleetheid	Voornaam moet ingevuld zijn	Optioneel

8.6 BPMM met tekstuele toelichting van de verschillende niveaus

In onderstaande tabel wordt het BPMM-raamwerk weergegeven met het ambitiebereik aangeduid in het lichtgroen.

BPMM procesmaturiteit

Aantal wooneenheden	LEVEL 1: INITIAL	LEVEL 2: MANAGED	LEVEL 3: STANDARDIZED	LEVEL 4: PREDICTABLE	LEVEL 5: INNOVATING
Ontwerp & documentatie					
1. Context & link met andere processen	Bij de uitvoering van het proces wordt geen rekening gehouden met de afhankelijkheden met andere processen.	Men is zich bewust van de afhankelijkheden (input, output) tussen departementen, procesklanten, leveranciers en deze worden gedocumenteerd. De afhankelijkheden kunnen refereren naar documenten, informatie, werk.	De afhankelijkheden tussen de departementen binnen het proces 'gegevensbeheer' (vb. facturatie, contact center) worden geanalyseerd en er wordt gekeken of er integratie mogelijkheden zijn. Afhankelijke processen worden geïntegreerd en de metrieken worden gedefinieerd voor het geïntegreerde proces.	De afhankelijkheden met departementen buiten het proces 'gegevensbeheer' (bv. hr, labo, IT) worden geanalyseerd en er wordt gekeken of er integratie mogelijkheden zijn. Afhankelijke processen worden geïntegreerd en de metrieken worden gedefinieerd voor het geïntegreerde proces.	De afhankelijkheden tussen de cross-organizationele processen (vb. verkrijgen externe informatie, samenwerking rijksregister) worden geanalyseerd en zijn werkelijk geïntegreerd.
2. Doel / business context & strategische alignering	Een proces wordt uitgevoerd zonder specifieke doelstellingen hieraan vast te koppelen.	Doelstellingen zijn op het niveau van de uitvoerders vastgelegd: doen de mensen hun taken op een efficiënte manier. Deze zijn opgesteld om de prestaties van het individu te verbeteren.	De doelstellingen zijn op procesniveau vastgelegd; procesdoelstellingen zijn opgesteld onafhankelijk van de strategie om de prestaties van de organisatie te verbeteren.	Procesdoelstellingen vanuit strategische doelstellingen en business objectieven om de prestaties van de organisatie te verbeteren.	Samen met externe actoren worden gezamenlijke doelstellingen voor het proces geïdentificeerd (vb. Vlaamse Milieumaatschappij)
3. Ownership over het proces	Er zijn geen verantwoordelijkheden toegekend voor het beheer van het 'gegevensbeheer' proces.	Het up to date houden van het proces gebeurt door de individuele uitvoerders van het proces zelf; opvolgen van de wetgeving, aanpassen documentatie,...	Er is één procesverantwoordelijke voor een proces die zich bezighoudt met het up to date houden van het proces. (vb: documentatie e.d.)	Het proces en de documentatie is binnen het werkpakket van deze persoon voldoende belangrijk (tijd en doelstellingen).	Deze persoon zit op een voldoende hoog niveau in de organisatie, of heeft een aanspreekpunt tot op een voldoende hoog niveau in de organisatie.

BPMM procesmaturiteit

Aantal wooneenheden	LEVEL 1: INITIAL	LEVEL 2: MANAGED	LEVEL 3: STANDARDIZED	LEVEL 4: PREDICTABLE	LEVEL 5: INNOVATING
Ontwerp & documentatie					
4. Documentatie en beheer Procesdocumentatie	Er is geen documentatie over het proces beschikbaar; het proces leeft in hoofde van de uitvoerders.	Beschrijving van de workflow, work-breakdown en wetgeving. Werkinstructies zijn voornamelijk gericht op de operationele taken binnen het proces. Procesbeschrijvingen zijn enkel op het departementale niveau uitgeschreven.	De volledige beschrijving van het proces is beschikbaar: wetgeving, policies, business rules, dienstverlening, documenten. Ad-hoc worden documenten up to date gehouden	De procesbeschrijving bevatten de integratie met de afhankelijke processen (bv facturatie, contact center). Er wordt manueel bijgehouden wanneer documentatie herbekeken dient te worden.	De afhankelijkheden tussen de cross-organizationele processen zijn geïntegreerd en beschreven. (bv: verkrijgen van externe informatie, samenwerking met steden en gemeenten). Er is een documentatie managementsysteem waarin een document verantwoordelijke en document levensduur is vastgelegd.
5. Modellerings	Het proces is niet beschreven.	Tekstuele beschrijving van het algemene proces	Tekstuele beschrijving van proces en met een gedetailleerde beschrijving van alle gerelateerde componenten.	Bedrijfsspecifieke grafische beschrijving (Visio, Ppt, Excel)	Overkoepelend grafische standaardnotatie voor procesbeschrijving (BPMN, ...)
6. Communicatie over het proces - naar wie?	Geen communicatie over de werking van het proces naar de interne mensen.	Interne communicatie naar de procesmedewerkers omtrent wijzigingen van het proces en veranderingen in de proces omgeving (vb. verandering van wetgeving, business rules)	Cross-departementale communicatie naar de medewerkers buiten het proces 'gegevensbeheer' omtrent wijzigingen van het proces en veranderingen in de proces omgeving (vb. verandering van wetgeving, business rules)	Voor de relevante procesactiviteiten wordt aan de abonnee gecommuniceerd over het algemene procesverloop en eventuele aanpassingen.	Cross-organisatiele (VMM, concullega's,...) communicatie over het procesverloop en eventuele wijzigingen.
7. Betrokkenheid van en communicatie met procesklant bij uitvoering	Geen communicatie naar de procesklant.	Procesklant is op de hoogte van de te verwachten dienstverlening en hoe ze met exploitant kunnen communiceren. De procesklant onderneemt de actie.	Procesklant wordt periodiek op de hoogte gebracht over zijn situatie (vb. welke gegevens worden bijgehouden). Het waterbedrijf onderneemt actie om procesklant op de hoogte te stellen.	Procesklant is continu op de hoogte van de status van zijn dossier. De procesklant kan zijn situatie op elk moment bekijken.	Procesklant wordt hiernaast ook actief op de hoogte gesteld indien er zich wijzigingen voordoen in het proces of de vereisten voor de procesklant.

BPMM procesmaturiteit

Aantal wooneenheden	LEVEL 1: INITIAL	LEVEL 2: MANAGED	LEVEL 3: STANDARDIZED	LEVEL 4: PREDICTABLE	LEVEL 5: INNOVATING
Procesverbetering					
8. Review (analyse & zoektocht naar de problemen)	Er wordt weinig aandacht besteed aan procesverbeteringen, waardoor er geen sprake is van een sterke controle over het proces.	Procesverbetering gebeurt reactief; op het moment dat er zich grotere problemen voordoen en het proces misloopt.	- Er wordt ad hoc afgetoetst of het proces en de uitgevoerde activiteiten overeenkomstig zijn met de wetgeving, business rules en of de werkactiviteiten gebeuren overeenkomstig de procesbeschrijvingen. - De process outputs worden geëvalueerd of ze in overeenstemming zijn met de verwachtingen door de uitvoerders.	Het proces, de proces resultaten en de process assets worden op een systematische, periodieke manier geëvalueerd.	Continue procesverbetering waarbij het proces continu wordt bijgestuurd en geherevalueerd om te kijken naar mogelijke aanpassingen/verbeteringen (Lean).
9. Beslissingsniveau van de aanpassing	Verbeteringen doorvoeren maakt geen noemenswaardig deel uit van het takenpakket van eender welke medewerker	Aanpassing onder leiding van individuele procesuitvoerders	Aanpassing onder leiding van departementale managers	Aanpassing onder leiding van proceseigenaar (cross-departementeel, over verschillende dienstverleningen heen)	Hiernaast is er een cross-departementale verbeterwerkgroep om verbeterdoelstellingen te identificeren en na te streven.
10. Communicatie over procesverbeteringen	Werknemers worden niet verwacht doorgevoerde procesverbeteringen te communiceren met anderen.	Er wordt enkel binnen het betrokken departement gecommuniceerd over veranderingstrajecten.	Het management zorgt voor een communicatie over de verschillende departementen heen; het departement is op de hoogte van veranderingstrajecten in andere, gelieerde departementen.	Voor de relevante processen worden de abonnees op de hoogte gesteld en gehouden van veranderingstrajecten.	Er wordt met externe stakeholders gecommuniceerd over procesveranderingen (VMM, concullega's ...)
11. Resources (uitrol van de procesverbetering)	Er worden geen procesverbeteringen doorgevoerd.	Procesverbeteringen dienen on-the-job te gebeuren, gedurende de uitvoering van de dagdagelijkse operationele taken.	Er worden individuele resources en middelen door het management vrijgemaakt om deze verbeteringen door te voeren.	Er wordt een operationele werkgroep opgericht om de procesverbetering door te voeren en op te volgen.	Een specifieke werkgroep (met specialist(en) procesverbetering) is opgericht voor procesverbeteringen. Deze ondersteunen operationele mensen in uitvoeren van procesverbeteringen.

BPMM procesmaturiteit

Aantal wooneenheden	LEVEL 1: INITIAL	LEVEL 2: MANAGED	LEVEL 3: STANDARDIZED	LEVEL 4: PREDICTABLE	LEVEL 5: INNOVATING
Procesverbetering					
12. Improvement Project Management	Er worden geen procesverbeteringen doorgevoerd.	Procesverbeteringen worden doorgevoerd zonder gebruik te maken van een specifieke project methodologie.	Bij procesverbeteringen wordt een generieke project management methodologie (Prince2, PMBOK,..) of een eigen methodologie gebruikt.	Bij het doorvoeren van verbetertrajecten worden change management methodologieën & adequate tools gebruikt (vb. communicatieplan, etc.)	Er worden steeds specifieke improvement project management methodologieën (Lean, Six Sigma,..) gebruikt.
13. Business case	Een verbetering wordt naar eigen aanvoelen doorgevoerd, zonder het opstellen van een business case.	Er is een kwalitatieve beschrijving van het door te voeren verbeteringsproject zonder dat dat deze wordt becijferd.	Er wordt een business case opgesteld bij grotere verbeteringsproject (kosten vs baten, doelstellingen).	Binnen het departement is er een prioritisering tussen verschillende grotere verbeterprojecten obv een business cases.	Binnen de hele organisatie is er een prioritisering van grotere verbeteringsvoorstellen over de verschillende departementen heen obv een business cases.
14. Opvolging procesverbetering	Voor het uitvoeren van procesverbeteringen in de organisatie zijn geen doelstellingen opgesteld.	Voor het uitvoeren van procesverbeteringen in de organisatie worden kwalitatieve doelstellingen opgesteld.	Kwantitatieve metrieken worden gedefinieerd voor het uitvoeren van procesverbeteringen.	Prestaties van de procesverbetering worden gemonitord ten opzichte van de kwantitatieve doelstellingen.	Wanneer tijdens de monitoring blijkt dat de verbeteractiviteiten afwijken van de verbeterdoelstellingen, worden corrigerende maatregelen genomen.
15. Informatie om tot procesverbetering te komen	Een individu zal gewoonlijk geen anderen raadplegen voor input voor een mogelijke procesverbetering.	Enkel de procesuitvoerders zorgen voor input voor mogelijke procesverbeteringen.	Andere departementen worden betrokken voor procesverbetering.	Abonnees worden betrokken om inzicht te krijgen in mogelijke procesverbeteringen en/of abonnees leveren input die door het waterbedrijf wordt gehanteerd om procesverbeteringen te identificeren.	Externe stakeholders (VMM, concullea's,...) worden betrokken bij procesverbetering.

BPMM procesmaturiteit

Aantal wooneenheden	LEVEL 1: INITIAL	LEVEL 2: MANAGED	LEVEL 3: STANDARDIZED	LEVEL 4: PREDICTABLE	LEVEL 5: INNOVATING
Metrieken					
16. Definitie	De organisatie heeft geen KPI's gedefinieerd voor dit proces	Individuele KPI's zijn opgesteld voor het proces op departement niveau.	KPI 's worden op procesniveau cross -departementeel gedefinieerd. De metrieken waartegen de procesperformantie wordt gemeten, zijn gedefinieerd	KPI's zijn afgeleid vanuit de strategische doelstellingen van de ondernemingen. Er zijn ook reeds baselines voor deze KPI's gedefinieerd.	KPI's worden gedefinieerd vanuit best practices uit referentiemodellen/ literatuur en/ of de sector.
17. Beheer	De organisatie heeft geen KPI's gedefinieerd voor dit proces	Er bestaan mondelinge KPI's in hoofde van de uitvoerders van het specifieke proces.	De KPI's zijn gedocumenteerd en toegankelijk voor alle relevante procesuitvoerders.	Behalve de KPI's, wordt er duidelijk gedocumenteerd welke gegevens hiervoor door welke personen, op welk tijdstip en uit welk systeem, dienen te worden verzameld (data collection plan).	De KPI's worden op regelmatige tijdstippen aan een kritische evaluatie onderworpen om te bekijken of deze nog relevant/ actueel zijn.
18. Gebruik	De organisatie heeft geen KPI's gedefinieerd voor dit proces	KPI's zijn gedefinieerd, maar de noodzakelijke gegevens worden niet automatisch geregistreerd, verzameld en gerapporteerd. De KPI wordt op ad-hoc basis, wanneer de noodzaak wordt aangevoeld opgesteld en gebruikt binnen het proces.	KPI's zijn gedefinieerd, de noodzakelijke gegevens worden automatisch geregistreerd, verzameld en gerapporteerd. De KPI wordt op systematische, vooraf bepaalde tijdstippen opgesteld en gebruikt binnen het proces.	KPI's zijn gedefinieerd, de noodzakelijke gegevens worden automatisch geregistreerd, verzameld en gerapporteerd. De verzamelde gegevens worden vergeleken met verwachte waarden en baselines. De KPI's zijn steeds actueel toegankelijk voor de gebruikers in een KPI dashboard.	Statistische technieken/ voorspellende modellen worden gehanteerd om de performantie te analyseren.

BPMM procesmaturiteit

Aantal wooneenheden	LEVEL 1: INITIAL	LEVEL 2: MANAGED	LEVEL 3: STANDARDIZED	LEVEL 4: PREDICTABLE	LEVEL 5: INNOVATING
Uitvoerders					
19. Planning (Korte termijn)	De personeelsplanning blijft constant ongeacht de situatie. Er zijn geen medewerkers in de organisatie belast met het opstellen van personeelsplannen op KT.	Het werk, de beschikbare resources en middelen worden top-down bepaald en verdeeld.	Onevenwichten tussen de personeelsplanning en de nood aan personeel worden opgemerkt en gecorrigeerd. Medewerkers worden veelal betrokken bij het corrigeren van de personeelsplanning. (reactief bijsturen)	De personeelsplanning wordt continu opgevolgd en opgesteld in samenspraak met de departement manager.	De personeelsplanning houdt rekening met geïntegreerde processen (vb. identificatie van eventuele bottle necks in andere departementen en gerelateerde processen)
20. Staffing (Lange termijn)	Er zijn geen mensen in de organisatie belast met het opstellen van resourcing plannen.	Resourcing gebeurt per departement door het departementshoofd op basis van de beschikbare budgetten.	Processen worden als basis gebruikt voor de staffing binnen de organisatie (capaciteit) en wordt bepaald door departementshoofden in overleg met de process owner.	De proces resourcing wordt op periodieke tijdstippen opnieuw geëvalueerd, op basis van gesprekken tussen de process owner, het departementshoofd en andere process owners, de verwachte procesresultaten en bottlenecks.	De proces resourcing wordt continu geëvalueerd op basis van gesprekken tussen de process owner, het departementhoofd, de verwachte procesresultaten en bottlenecks. Waar nodig worden externe partners hierbij betrokken.
21. Externe resources/materialen	De nood aan externe resources wordt ad hoc vastgesteld	De nood aan externen resources wordt gedocumenteerd. Er wordt nagedacht over welke welke activiteiten worden geoutsourced en deze activiteiten zijn gedocumenteerd.	Er zijn kwalitatieve criteria, standaard contracten en standaard vereisten opgelegd waaraan de externe dienstverleners dienen te voldoen. (vb: gebruik van SLA's)	De afgeleverde producten & diensten worden onderworpen aan een evaluatie tegenover de vereisten & criteria waaraan ze moeten voldoen.	In overleg met de externe dienstverleners wordt bekeken hoe de samenwerking kan worden verbeterd.
22. Kennis over het proces - wat ?	De uitvoerders zijn niet steeds op de hoogte van het procesverloop en -vereisten.	De uitvoerders zijn op de hoogte van de verschillende processtappen en de specifieke procesvereisten (wettelijke, beleid, producten ...)	De uitvoerders zijn binnen het kader van hun opdracht op de hoogte van mogelijke procesrisico's, uitzonderlijke gevallen mbt het proces en weten hoe hiermee om te gaan. Ze zijn ook op de hoogte van de cross-departementale impact van hun proces.	De uitvoerders zijn op de hoogte van de performantiemaatstaven en hun link met de bedrijfsdoelstellingen mbt het proces. Zij weten wat er van hen verwacht wordt en weten waarom ze bepaalde dingen doen.	De uitvoerders zijn tevens op de hoogte van de werking van de processen bij en de interactie met externe partijen.

BPMM procesmaturiteit

Aantal wooneenheden	LEVEL 1: INITIAL	LEVEL 2: MANAGED	LEVEL 3: STANDARDIZED	LEVEL 4: PREDICTABLE	LEVEL 5: INNOVATING
Uitvoerders					
23. Kennis over het proces - beheer?	De uitvoerders zijn niet steeds op de hoogte van het procesverloop en -vereisten.	De proceskennis leeft in hoofde van de uitvoerders van het proces. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor het up to date houden van deze kennis.	Er is één procesverantwoordelijke die zich bezighoudt met het volgen van mogelijke wijzigingen. Deze verdeelt de nieuwe informatie aan alle vereiste personen.	Er zijn manuals beschikbaar die de belangrijkste process assets, requirements en andere aspecten beschrijven. De uitvoerders zijn hiervan op de hoogte en kunnen deze steeds consulteren.	Indien er wijzigingen aan de procesvereisten, parameters, ... gebeuren, worden informatiesessies georganiseerd om de uitvoerders hiervan op de hoogte te stellen.
24. Evaluatie van eigen personeel	De organisatie peilt niet naar de correcte uitvoering door haar werknemers.	Er wordt geëvalueerd of de uitvoerders de minimaal vereiste procedures respecteren.	Er wordt geverifieerd of de individuele uitvoerders de nodige transacties op een goede manier uitvoeren (worden persoonlijke objectieven gehaald, verder dan de minimale vereisten).	Compensatiesystemen zijn aangepast aan het presteren van de uitvoerders/work units om verbetering te stimuleren.	Er wordt data bijgehouden van de performantie van het procesdeel per medewerker.
25. Documentatie en gebruik lessons learned	De organisatie hanteert geen beleid omtrent het bijhouden & delen van lessons learned.	Bij grootschalige projecten worden er lessons learned geregistreerd.	De geregistreeerde lessons learned worden ad-hoc gebruikt.	Voor alle projecten en operationele werking worden lessons learned geregistreerd op regelmatige tijdstippen.	Er is een systematische werkwijze om de geregistreeerde lessons learned te hanteren.
26. Skills & capabilities / Verbetering / training	De vereiste competenties voor de verschillende taken leven in hoofde van het management.	De vereiste competenties voor de verschillende taken en/of functies zijn gedocumenteerd.	Uitvoerders bepalen individueel in overleg met de proceseigenaar welke opleidingen ze willen volgen om hun competenties up to date te houden. Hiermee wordt rekening gehouden in de operationele planning (in eigen tijd vs in werktijd)	Er is een duidelijk opleidingstraject/ ontwikkelingsplanning opgesteld om ervoor te zorgen dat de werknemers up to date blijven op het vlak van vereiste competenties en skills.	Het welslagen van de ontwikkelingsactiviteiten (trainings/opleidingen) wordt nagegaan, geëvalueerd en eventuele problemen aangepakt.

BPMM procesmaturiteit

Aantal wooneenheden	LEVEL 1: INITIAL	LEVEL 2: MANAGED	LEVEL 3: STANDARDIZED	LEVEL 4: PREDICTABLE	LEVEL 5: INNOVATING
IT ondersteuning					
27. Operationele ondersteuning	<p>Bij het uitvoeren van bedrijfsprocessen speelt IT ondersteuning een beperkte rol.</p> <p>Datakwaliteit: Er worden geen datakwaliteit acties ondernomen door het waterbedrijf.</p>	<p>Procesdata worden opgeslagen in informatiesystemen en worden tijdig ter beschikking gesteld van de uitvoerders.</p> <p>Datakwaliteit: De medewerkers zijn op de hoogte van het belang van datakwaliteit, en doen manueel aanpassingen aan de data wanneer fouten in de data worden opgemerkt.</p>	<p>De nodige maatregelen worden voorzien voor het monitoren (integriteit, volledigheid en nauwkeurigheid)/back-up/restoren/redundant houden van de operationele gegevens.</p> <p>Datakwaliteit: Voor specifieke klantgegevens zijn er bij het invullen vormelijke beperkingen opgelegd (vb. modus 97 voor rijksregisternummer).</p>	<p>Er is een hoge mate van applicatie-integratie binnen de organisatie.</p> <p>Datakwaliteit: De datakwaliteit voor de klantgegevens wordt periodiek automatisch geanalyseerd aan de hand van vooropgestelde business regels.</p>	<p>IT is een value driver voor de organisatie die de onderneming toelaat zich te differentiëren. Systemen zijn ontsloten met deze van externe dienstverleners.</p> <p>Datakwaliteit: Er zijn KPI's opgesteld omtrent de datakwaliteit van klantgegevens. Deze worden periodiek gerapporteerd in een rapport en/of zijn actueel raadpleegbaar in een datakwaliteitsdashboard.</p>
IT ondersteuning					
Ontwikkeling dienstverlening	<p>De organisatie reageert reactief op veranderingen in de markt en beperkt haar focus voornamelijk tot het voldoen aan (wettelijke) vereisten.</p>	<p>De organisatie reageert reactief op trends in de maatschappij en de markt om de impact op het proces rond 'gegevensbeheer' na te gaan.</p>	<p>Procesklanten en collega's (sectororganisatie) worden proactief geraadpleegd voor de verdere ontwikkeling van het proces 'gegevensbeheer'</p>	<p>Externe dienstverleners/partners worden proactief gecontacteerd om het proces rond 'gegevensbeheer' te optimaliseren.</p>	<p>De exploitant gaat zelf, proactief, op zoek naar innovaties (we doen iets wat niemand nog niet doet) in het proces rond 'gegevensbeheer' om zich te onderscheiden. De organisatie is trendsetter binnen de nutsector.</p>



AquaFlanders vzw
BTW BE 0414 288 866

Desguinlei 250
2018 Antwerpen

info@aquaflanders.be
www.aquaflanders.be