



Vlaanderen
is milieu

WaterRegulator

Evaluatie van de prestatie- en efficiëntievergelijking van de Vlaamse watermaatschappijen 2011-2018

april 2020

van de watermaatschappij. En met de uitvoering van de procesbenchmark werd er ook een kennisuitwisselingsplatform gecreëerd tussen de watermaatschappijen met betrekking tot het proces. Dit platform blijft soms na de procesbenchmark nog bestaan, ad hoc of permanent, om het proces verder te verbeteren.

Het actieplan helpt bij de uitwerking van een planmatige aanpak voor optimalisatie van het proces en de opvolging ervan door de watermaatschappijen. De uitwerking van het actieplan dient nog geoptimaliseerd te worden opdat het effectief een werkinstrument kan zijn voor de watermaatschappijen. Het actieplan kan ook gebruikt worden ter onderbouwing van SMART-verbeteracties die opgenomen moeten worden in het tariefplan. Ook aan de uitwerking hiervan moet nog gesleuteld worden.

Doel 4 - Meer transparantie brengen in de drinkwatersector door de ingezamelde informatie en bekomen resultaten van de prestatie- en efficiëntievergelijking te verspreiden aan de stakeholders van de drinkwatersector. Deze stakeholders zijn de Vlaamse Regering en het Vlaamse Parlement, de klanten van de watermaatschappijen, de toezichthouders en uiteraard de (aandeelhouders van de) watermaatschappijen zelf.

De resultaten van de prestatie- en efficiëntievergelijking zijn vrij transparant.

Er zijn tussen 2011 en 2018 vijf processen gebenchmarkt. De rapporten zijn gepubliceerd op de website van AquaFlanders, gecommuniceerd aan het kabinet van de regerende minister van omgeving en vermeld in het activiteitenverslag van de WaterRegulator. Het meerjarenplan 2011-2018 werd op dezelfde manier publiek verspreid. De individuele watermaatschappijen zelf communiceren beperkt over de procesbenchmarks.

De vertrouwelijkheid van de informatie kan een negatieve impact hebben op de transparantie van de informatie en de resultaten. Zo is het actieplan dat elke watermaatschappij na een uitgevoerde procesbenchmark opstelt niet publiek omdat het voor de watermaatschappijen vertrouwelijke informatie bevat. De WaterRegulator ziet hier nog verbeterpotentieel.

Aanvullend vergelijkend onderzoek en adviezen van de WaterRegulator worden gepubliceerd op de VMM-website en gecommuniceerd aan het kabinet van de regerende minister en de watermaatschappijen. Het rapport 'Watermeter' dat de WaterRegulator samenstelde bevat vergelijkende figuren, en ook in de communicatie over de tariefplannen werden sectorvergelijkingen opgenomen. Er kan bekeken worden hoe dergelijke vergelijkende rapporten efficiënter ontsloten kunnen worden.

Conclusie

De WaterRegulator adviseert om de bestaande instrumenten voor de prestatie- en efficiëntievergelijking verder uit te werken zodat ze optimaal kunnen bijdragen tot optimalisatie van de watermaatschappijen tussen 2019-2024. Deze evaluatie detecteerde een aantal verbetermogelijkheden.



INHOUD

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Inleiding..... | 6 |
| 1.1 | Aanleiding en doelstelling..... | 6 |
| 1.2 | Situering..... | 6 |
| 1.3 | Methode..... | 7 |
| 2 | Onderzoeksvragen..... | 8 |
| 3 | Afsprakenkader..... | 10 |
| 3.1 | Anno 2011..... | 10 |
| 3.2 | Anno 2019..... | 10 |
| 3.3 | Vaststellingen en aandachtspunten..... | 10 |
| 4 | middelen..... | 12 |
| 5 | Bevindingen..... | 13 |
| 5.1 | Inleiding..... | 13 |
| 5.2 | Meerjarenplan..... | 14 |
| 5.2.1 | Aanpak 2011..... | 14 |
| 5.2.2 | Aanpak 2016-2018..... | 15 |
| 5.2.3 | Vaststellingen..... | 16 |
| 5.2.4 | Aandachtspunten..... | 17 |
| 5.3 | Procesbenchmark..... | 18 |
| 5.3.1 | Aanpak..... | 18 |
| 5.3.2 | Vaststellingen..... | 19 |
| 5.3.3 | Aandachtspunten..... | 22 |
| 5.4 | Actieplan..... | 24 |
| 5.4.1 | Aanpak vóór 2016..... | 24 |
| 5.4.2 | Aanpak vanaf 2016..... | 25 |
| 5.4.3 | Aanpak vanaf 2019..... | 25 |
| 5.4.4 | Vaststellingen..... | 25 |
| 5.4.5 | Aandachtspunten..... | 27 |
| 5.5 | Aanvullend onderzoek..... | 28 |
| 5.5.1 | Aanpak..... | 28 |
| 5.5.2 | Vaststellingen..... | 30 |
| 5.5.3 | Aandachtspunten..... | 31 |
| 6 | Evolutie van de prestaties en efficiëntie..... | 33 |
| 7 | Besluit..... | 34 |
| 7.1 | Behouden..... | 34 |
| 7.2 | Opvolgen en bijsturen..... | 34 |

//

LIJST VAN TABELLEN

| | |
|--|----|
| Tabel 1 Overzicht evaluatie van de verschillende instrumenten van het afsprakenkader d.m.v. 15 onderzoeksvragen | 14 |
| Tabel 2 Overzicht schriftelijke vragen en vragen om uitleg met betrekking op de prestatie- en efficiëntievergelijking (2016-2019)..... | 29 |



1 INLEIDING

1.1 Aanleiding en doelstelling

In 2011 werden in de conceptnota 'Prestatie- en efficiëntievergelijking Vlaamse drinkwatermaatschappijen' de doelstellingen en uitgangspunten van de prestatie- en efficiëntievergelijking uitgewerkt in overleg met de watermaatschappijen en het toenmalige SVW¹.

Eén van de uitgangspunten van de prestatie- en efficiëntievergelijking van de watermaatschappijen luidt dat de methode en de hiervoor gebruikte dataset regelmatig worden geëvalueerd.

Naar aanleiding van de voltooiing van het meerjarenplan procesbenchmark 2011-2018 dringt een evaluatie van de prestatie- en efficiëntievergelijking zich op.

Het doel van deze evaluatie is nagaan of de prestatie- en efficiëntievergelijking tussen 2011 en 2018 aangezet heeft tot efficiëntieverbetering bij de watermaatschappijen en hoe de aanpak nog geoptimaliseerd zou kunnen worden.

1.2 Situering

In het decreet van 18 juli 2003 betreffende het integraal waterbeleid, artikel 2.5.2.3.1. §3, is het opzetten van een prestatie- en efficiëntievergelijking van de exploitanten van een openbaar waterdistributienetwerk uitdrukkelijk opgenomen als opdracht van de WaterRegulator.

De WaterRegulator vergelijkt door middel van onder meer de kostenstructuur, de boekhouding en de daaraan gekoppelde maatstafconcurrentie, zoals vastgesteld in §7, eerste lid, de prestatie en de efficiëntie van de exploitanten van een openbaar waterdistributienetwerk.

In de beleidsbrief 2011 van de Vlaamse minister bevoegd voor Leefmilieu, Joke Schauvliege, kreeg deze opdracht concreter vorm.

Daarnaast wordt een basispakket indicatoren en een rapporteringstructuur uitgewerkt om een objectieve prestatie- en efficiëntievergelijking van de exploitanten van een openbaar waterdistributienetwerk mogelijk te maken.

De beleidsnota Omgeving 2014-2019 van de Vlaamse minister bevoegd voor Omgeving, Joke Schauvliege, gaf aan hier verder op in te zetten.

We zetten in op efficiëntieverbeteringen bij de watermaatschappijen en de rioolbeheerders en gebruiken daarvoor onder meer de resultaten van de recent gestarte benchmarktrajecten.

De WaterRegulator werkte in 2011 het concept van de prestatie- en efficiëntievergelijking uit in een nota² en integreerde de afspraken in een protocol tussen de watermaatschappijen, het toenmalige SVW en de Vlaamse Milieumaatschappij. In 2018/2019 is het protocol geactualiseerd, inclusief de afspraken

¹ AquaFlanders

² Conceptnota 'Prestatie- en efficiëntievergelijking Vlaamse drinkwatermaatschappijen'

m.b.t. de prestatie- en efficiëntievergelijking. De aanpak is gedetailleerder uitgewerkt in een bijlage³ van het protocol.

De prestatie- en efficiëntievergelijking omvat twee delen : enerzijds procesbenchmarks onder coördinatie van AquaFlanders; anderzijds vergelijkend onderzoek door de VMM.

De in 2016 nieuwe aan de WaterRegulator toegewezen opdracht om toe te zien op de tariefbepaling van de drinkwatertarieven had een belangrijke impact op de manier van reguleren door de WaterRegulator. Met het goedkeuren van tarieven, weliswaar volgens een strikte procedure, werd de regulering stringenter. De dataset die ook gebruikt werd voor aanvullend onderzoek naar de prestaties en efficiëntie van de watermaatschappijen werd bijgestuurd en geïntegreerd in de tariefplanrapportering. Ook werd bij het tariefplan gevraagd naar efficiëntieverbeteringen. De watermaatschappijen kunnen ter onderbouwing hiervan beroep doen op resultaten van reeds uitgevoerde procesbenchmarks. Aan het concept van de prestatie- en efficiëntievergelijking werd met de invoering van de tariefreguleringsmethode niets gewijzigd, maar ze heeft er dus ook wel enige impact op.

1.3 Methode

De evaluatie van de prestatie- en efficiëntievergelijking 2011-2018 is uitgevoerd in zes stappen:

1. vertalen van de doelstellingen van de prestatie- en efficiëntievergelijking naar concrete onderzoeksvragen;
2. schetsen van het afsprakenkader tussen de watermaatschappijen, AquaFlanders en de WaterRegulator;
3. kaders van de mensen en middelen nodig voor uitvoering van deze opdracht;
4. rapporteren over de bevindingen en aanbevelingen van enerzijds de WaterRegulator en anderzijds AquaFlanders en de watermaatschappijen;
5. analyse van de evolutie van de prestaties en efficiëntie van de watermaatschappijen aan de hand van beschikbare data over de periode 2011-2018;
6. aanbevelingen opvolging en bijsturing van de prestatie- en efficiëntievergelijking.

³ Bijlage 1 'Handleiding prestatie- en efficiëntievergelijking watermaatschappijen'

15. Wilt u hiernaast nog iets meegeven in het kader van deze evaluatie?



5 BEVINDINGEN

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de ervaring van enerzijds de WaterRegulator en anderzijds de watermaatschappijen en AquaFlanders.

Eind februari 2019 verzocht de WaterRegulator de watermaatschappijen en AquaFlanders hun visie m.b.t. de invulling van de vooropgestelde doelstellingen van de prestatie- en efficiëntievergelijking met de WaterRegulator te delen door het invullen van een vragenlijst. De vragenlijst is gebaseerd op de onderzoeksvragen die geformuleerd zijn in hoofdstuk 2. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1 van dit rapport.

De opzet van de bevraging bij AquaFlanders en de watermaatschappijen was om van elk van hen persoonlijke feedback te krijgen. Aan de watermaatschappijen werd zelf gevraagd om de persoon die nauw betrokken was bij de uitwerking van de procesbenchmark debiteurenbeheer, niet in rekening gebracht water (NRW), klachtenbehandeling, nieuwe aftakkingen en asset management nauw te betrekken bij het beantwoorden van de vragen. Hun specifieke bevindingen en aanbevelingen m.b.t. de uitgevoerde procesbenchmarks en uitrol van de actieplannen zijn waardevol voor deze evaluatie. Zij ervaren immers het best de impact van de procesbenchmark op korte en lange termijn. AquaFlanders en de watermaatschappijen beslisten echter om gezamenlijk feedback te bezorgen aan de WaterRegulator. Het nadeel hiervan is dat hun insteek hierdoor al samengevat/gedestilleerd is waardoor geen volledig zicht op de insteek/mening van álle watermaatschappijen en AquaFlanders wordt bekomen. Zo zal diegene die zich het sterkst heeft geprofileerd in de onderlinge bespreking, het meest impact hebben op het eindresultaat van de bevraging. Desalniettemin wordt de insteek, hier verder weergegeven in aparte kaders, toch als zeer relevant beschouwd voor deze evaluatie.

In het afsprakenkader 2018/2019 (hoofdstuk 3.2) zijn vier instrumenten naar voor geschoven voor het opstellen en uitvoeren van de prestatie- en efficiëntievergelijking bij de watermaatschappijen. De bevindingen m.b.t. de prestatie- en efficiëntievergelijking zijn hieronder daarnaar opgesplitst:

- 1. meerjarenplan;
- 2. procesbenchmarks;
- 3. actieplannen en;
- 4. aanvullend onderzoek.

Met de onderzoeksvragen (zie hoofdstuk 2) worden alle instrumenten (zie hierboven) uit het afsprakenkader geëvalueerd.

//

Tabel 1 Overzicht evaluatie van de verschillende instrumenten van het afsprakenkader d.m.v. 15 onderzoeksvragen

| | Beoordeling van de instrumenten van het afsprakenkader | | | |
|--|--|-----------------|-----------|----------------------|
| | Meerjarenplan | Procesbenchmark | Actieplan | Aanvullend onderzoek |
| Doel 1 | | | | |
| 1. Worden relevante processen vergeleken bij de watermaatschappijen? | x | | | x |
| 2. Geeft de vergelijking meer inzicht in het verloop van het proces bij de watermaatschappijen? | | x | | x |
| Doel 2 | | | | |
| 3. Brengt de vergelijking de stand van zaken van de prestaties en efficiëntie (sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen) van de watermaatschappijen en -sector voldoende in kaart? | | x | | x |
| Doel 3 | | | | |
| 4. Zijn de instrumenten van de WaterRegulator geschikt voor optimalisatie van de geselecteerde processen op korte en/of lange termijn? Wat kan beter? | | x | x | x |
| 5. Zijn er nog instrumenten waarover de WaterRegulator al dan niet al beschikt die zouden kunnen bijdragen tot optimalisatie van de geselecteerde processen? | | | | x |
| 6. Zijn de resultaten geschikt voor opvolging van het proces op korte en/of lange termijn? | | x | x | x |
| 7. Zijn de resultaten geschikt voor optimalisatie van het proces op korte en/of lange termijn? | | x | x | x |
| 8. Zijn de resultaten uit de vergelijking vernieuwend? | | x | | x |
| 9. Zijn er nog andere resultaten die nu al dan niet al uit de vergelijking voortkomen die een bijdrage zouden kunnen leveren tot optimalisatie van de bestudeerde processen? | | x | x | x |
| 10. Worden de resultaten gedragen en effectief gebruikt door de watermaatschappijen en -sector? Hoe uit zich dit? | | x | x | x |
| 11. Zijn er n.a.v. de vergelijking efficiëntieverbeteringen zichtbaar binnen de watermaatschappij en de watersector? Welke? | | | x | x |
| Doel 4 | | | | |
| 12. Zijn de instrumenten, waarop de vergelijking en de daarmee beoogde efficiëntieverbeteringen bij de watermaatschappijen nagestreefd wordt, transparant? | x | x | x | x |
| 13. Zijn de resultaten transparant? | x | x | x | x |
| 14. Worden de resultaten actief en/of passief gecommuniceerd naar de verschillende stakeholders intern en/of extern? | x | x | x | x |
| 15. Wilt u hiernaast nog iets meegeven in het kader van deze evaluatie? | x | x | x | x |

5.2 Meerjarenplan

5.2.1 Aanpak 2011

De opmaak van het eerste meerjarenplan startte begin 2011 en werd gefinaliseerd eind 2011.

De WaterRegulator vroeg AquaFlanders het meerjarenplan op te stellen. Er werd gevraagd aspecten van de bedrijfsvoering op te nemen die naar verwachting nog (grote) progressiemarge (kunnen) hebben.

De eerste insteek bevatte naar aanvoelen van de WaterRegulator/VMM weinig technische-operationele processen. De WaterRegulator stuurde daarbij vooral aan op het benchmarken van de processen lekverliezen/niet in rekening gebracht water (NRW) en asset management.

De vooropgestelde termijn voor uitvoering van het plan was 2011-2015. Maar door vertraging bij (1) de uitwerking van het meerjarenplan en (2) bij de gunning/opstart van de opdracht door AquaFlanders (eind 2013), liep ook de uitvoering van het plan vertraging op. De termijn werd bijgevolg bijgesteld naar 2013-2018/begin 2019. Verder in dit rapport wordt daarom van het meerjarenplan procesbenchmarks 2011-2018 gesproken.

Het meerjarenplan procesbenchmark 2011-2018 zag er als volgt uit:

1. debiteurenbeheer: de procesbenchmark debiteurenbeheer betreft een eerste procesbenchmark uit de reeks. De studie startte eind 2013 en werd in maart 2015 opgeleverd;
2. niet in rekening gebracht water (NRW): In het najaar van 2014 startte de procesbenchmark niet in rekening gebracht water (= non-revenu water, NRW). De studie werd in het maart 2016 opgeleverd;
3. klachtenbehandeling: in het voorjaar van 2015 werd de studie klachtenbehandeling opgestart. Het rapport werd in september 2016 opgeleverd;

4. nieuwe aftakkingen: de procesbenchmark nieuwe aftakkingen is in maart 2016 gegund en in mei 2016 opgestart. Het eindrapport is 18 oktober 2018 opgeleverd;
5. asset management: de procesbenchmark asset management is in maart 2016 gegund en in mei 2016 opgestart. Het eindrapport is 20 december 2018 opgeleverd.

5.2.2 Aanpak 2016-2018

De opmaak van het meerjarenplan 2019-2024 startte in 2016 en werd gefinaliseerd begin 2018.

De WaterRegulator werkte een aanpak uit om de te benchmarken processen te selecteren. Het doel van deze aanpak was met een brede kijk en onderbouwd significante processen te selecteren.

De opmaak van het meerjarenplan 2019-2024 gebeurde in vier stappen:

1. in kaart brengen van de (drinkwater)processen bij de watermaatschappijen;
2. uitwerken beoordelingsmethode;
3. beoordelen van de (drinkwater)processen naar relevantie;
4. selecteren van de processen voor het meerjarenplan 2019-2024.

Voor het in kaart brengen van de processen vertrok de werkgroep benchmark, waarbij de watermaatschappijen hoofdzakelijk de insteek leverden, van een bestaande lijst van processen⁵. De lijst werd lichtjes aangepast in functie van het opstellen van het meerjarenplan benchmark.

Voor de beoordeling van de verschillende processen waren er twee insteken. Enerzijds reikten de watermaatschappijen vier criteria aan die naar hun aanvoelen relevant waren voor de selectie:

1. perceptie klant;
2. maatschappelijke perceptie;
3. verbeterpotentieel;
4. frequentie/belang bedrijf.

Anderzijds schoof de WaterRegulator vijf criteria naar voor, die vanuit het VMM-standpunt belangrijk zijn voor het beoordelen of een proces al dan niet relevant is om te benchmarken:

1. geregeld in beleidsdoelstellingen;
2. geregeld in wet- en regelgeving;
3. transparante kostprijs en verkoopprijs;
4. impact op leveringszekerheid op korte termijn;
5. impact op leveringszekerheid op lange termijn.

De criteria vulden elkaar aan en werden daarom allemaal weerhouden.

De watermaatschappijen beoordeelden de processen op basis van de criteria die zij naar voor hadden geschoven. Zij waren immers het best geplaatst voor het beoordelen van de processen op die criteria. De VMM, meer bepaald de diensten WaterRegulator drinkwater en Grondwater en Lokaal Waterbeheer, beoordeelden de processen voor de criteria die vanuit het VMM-standpunt naar voor geschoven werden.

De resultaten werden samengevoegd, waarbij een gewicht van 60% werd toegekend aan de beoordeling van de watermaatschappijen en 40% aan de beoordeling van de Vlaamse

⁵ Definities prestatie indicatoren en bijhorende vragen – bedrijfsvergelijkend onderzoek Vlaamse drinkwaterbedrijven (DHV, 2008)



Milieumaatschappij⁶. Er werd ook bewust gekozen om bij de selectie van de procesbenchmarks, processen te nemen, gespreid over de meerdere deelprocessen⁷.

Uit de beoordeling bleek dat er mogelijks nog efficiëntiewinsten te boeken zijn bij processen die eerder nog niet gebenchmarkt zijn. Herhaling van reeds uitgevoerde procesbenchmarks werd bijgevolg nog niet voorzien in dit meerjarenplan. De komende jaren zullen de uitgevoerde benchmarks bovendien nog steeds door de watermaatschappijen opgevolgd worden d.m.v. actieplannen. Het uitwerken en uitvoeren van de acties, opgenomen in het actieplan vraag bovendien vaak tijd voor het effect ervan zichtbaar wordt en een benchmark interessant is om onder meer de evolutie te bestuderen.

Het meerjarenplan procesbenchmarks 2019-2024 omvat de volgende processen om te benchmarken:

1. toetsen van gemeten waterkwaliteit aan evolutie van wetenschap, kennis en evoluerende normen;
2. genereren en uitsturen van facturen en tussentijdse facturen (scope drinkwatervoorziening);
3. exploitatie toevoerleidingen en distributienetten;
4. beheer en bewaking bestaande grondwater- en oppervlaktewaterbronnen, bestemd voor de productie van drinkwater;
5. administratie van verbruikersgegevens op klantniveau;
6. reparatie van acuut optredende storingen in toevoer- en distributieleidingen.

5.2.3 Vaststellingen

Bij de uitwerking van het *eerste* meerjarenplan kan in vraag gesteld worden of de meest relevante processen geselecteerd geweest zijn (*onderzoeksvraag 1*). De selectie werd getrokken door de watermaatschappijen. De selectie gebeurde waarschijnlijk in zekere mate gestructureerd, maar de aanpak is niet gekend bij de WaterRegulator.

Bij het opstellen van het *tweede* meerjarenplan bleek wel dat de onderwerpen uit het eerste meerjarenplan, m.u.v. nieuwe aftakkingen, hoog scoorden op de criteria (hoofdstuk 4.2) gekozen voor de selectie van de processen voor het tweede meerjarenplan.

Hieruit kunnen we afleiden dat ondanks de beperkte onderbouwing toch relevante processen met verbeterpotentieel geselecteerd geweest zijn voor het eerste meerjarenplan. En ook de watermaatschappijen en AquaFlanders achten zich tevreden over de selectie van de processen voor het eerste meerjarenplan:

Het meerjarenplan procesbenchmark 2011-2018 bevat een eerste set waarbij grondig rekening gehouden is met een spreiding over alle diensten van een watermaatschappij: klantendiensten (debiteurenbeheer; klachtenmanagement); distributiegerelateerde diensten (NRW; asset management) en klantengerelateerde thema's (klachtenmanagement; nieuwe aftakkingen).

De aanpak van dit meerjarenplan is door de beperkte onderbouwing door de watermaatschappijen en bijsturing door de WaterRegulator niet transparant te noemen (*onderzoeksvraag 12*).

Het meerjarenplan procesbenchmark 2011-2018, is op zich wel transparant. Er zijn vijf processen geselecteerd en duidelijk benoemd in het meerjarenplan (*onderzoeksvraag 13*).

Over het eerste meerjarenplan is in hoofdzaak passief gecommuniceerd. Het meerjarenplan is voorgelegd aan het directiecomité van AquaFlanders en gecommuniceerd in het Activiteitenverslag

⁶ Impact van het gewicht was zeer gering op het eindresultaat. De top drie hoogst scorende deelproces bleef ongewijzigd bij toekennen van een gewicht van 60/40, 70/30 of 80/20 aan de watermaatschappijen t.o.v. de VMM.

⁷ Productie, toevoer & opslag, distributie, kwaliteitscontrole, verkoop en algemeen.

nu namelijk ‘De AquaFlanders-werkgroep benchmark onderbouwt en selecteert de processen die opgenomen worden in het nieuwe meerjarenplan. De werkgroep wordt voorgezeten door AquaFlanders, de exploitanten en de WaterRegulator zijn erin vertegenwoordigd’.

Over het opstellen van een meerjarenplan gaat wel wat tijd. Er ging respectievelijk 1 en 2 jaar over het opstellen het eerste en tweede meerjarenplan.

Met de opmaak van het tweede meerjarenplan is wel een goede overzicht gemaakt van de verschillende drinkwaterprocessen dat mits actualisatie gebruikt kan worden om de verschillende processen opnieuw te beoordelen. En ook de gehanteerde criteria vormen een goede basis die hergebruikt kunnen worden mits evaluatie en actualisatie.

De tijd nodig voor de opmaak van een meerjarenplan is met het actualiseren van het protocol in 2018/2019 meegenomen. In het protocol staat nu namelijk dat ‘uiterlijk twee jaar voor de voltooiing van het lopende meerjarenplan wordt gestart met de opmaak van een nieuw meerjarenplan’. Op deze manier wordt voldoende tijd voorzien voor de uitwerking van een nieuw meerjarenplan.

Beide meerjarenplannen werden bij de opmaak op het laatste nog bijgestuurd door de WaterRegulator of de watermaatschappijen. Terwijl de WaterRegulator bij het eerste meerjarenplan aanstuurde op meer technische/distributie gerelateerde processen, stuurden de watermaatschappijen bij het tweede meerjarenplan aan om meer klantgerichte processen mee te nemen in het meerjarenplan. Deze laatste bijsturing dient bij het opstellen van een nieuw meerjarenplan best geëvalueerd te worden. De ervaring met het eerste meerjarenplan leert dat de klantgerichte procesbenchmarks vooral op korte termijn een relatief beperkte impact hebben (vb. via AWVR) op de prestaties en efficiëntie van de watermaatschappijen. De technische/distributie gerelateerde processen zoals NRW en mogelijk ook asset management lijken een langere doorwerking (vb. oprichting AquaFlanders-werkgroep voor kennisuitwisseling, parlementaire vragen,...) te hebben met meer impact op de prestaties en efficiëntie van de watermaatschappijen. Het is belangrijk om bij de opmaak van het volgende meerjarenplan de impact en het doel van de uitgevoerde procesbenchmarks nogmaals te evalueren. Evengoed kan bewust gekozen worden om bijvoorbeeld een lichter/kleiner proces te combineren met een complexere proces. Toch deze keuze dient bewust overwogen en doordacht gemaakt te worden.

Het meerjarenplan is tot nu toe voornamelijk passief gecommuniceerd. Actievere communicatie over het plan kan in de toekomst overwogen worden, bijvoorbeeld via het digitale platform van de WaterRegulator dat uitgewerkt wordt.

5.3 Procesbenchmark

5.3.1 Aanpak

In het protocol is vastgelegd dat jaarlijks minstens één aspect van de bedrijfsvoering (hoofdstuk 4.2) gebenchmarkt moet worden. De uitvoering van de procesbenchmarks is toevertrouwd aan de watermaatschappijen. Elke watermaatschappij is verplicht hieraan deel te nemen. De coördinatie en financiering gebeurt door AquaFlanders. De WaterRegulator volgt de uitvoering van de benchmarks op. AquaFlanders nodigt de WaterRegulator uit voor deelname aan de werk- en stuurgroepvergaderingen die de benchmark begeleiden. De vergaderdata worden in onderling overleg vastgelegd.

Een procesbenchmark komt tot stand met een studie, registratie-, rapporterings- en evaluatiefase. De studiefase vindt plaats met behulp van werkvergaderingen waarin minstens één afgevaardigde van elke watermaatschappij vertegenwoordigd is met specifieke kennis over het bestudeerde proces. In de registratiefase leveren de watermaatschappijen de gevraagde informatie aan de opdrachtnemer, bijvoorbeeld via aanlevering data, afleggen van interview,.... De opdrachtnemer sluit de



procesbenchmark af met een rapport. Het rapport formuleert algemene aanbevelingen om de betreffende processen te optimaliseren en te verbeteren.

Een procesbenchmark bestaat uit twee luiken. In de *kwantitatieve* analyse worden prestatie-indicatoren geselecteerd om de prestaties van de verschillende watermaatschappijen objectief te beoordelen, te vergelijken en aandachtspunten ter verbetering van het proces te identificeren over de Vlaamse drinkwatersector. In de *kwantitatieve* analyse wordt met behulp van een maturiteitsraamwerk de maturiteit van de watermaatschappijen voor het proces beoordeeld. De drinkwatersector bepaalt het minimale en ambitie niveau voor de sector, voor alle dimensies van het maturiteitsmodel voor het proces. Met het maturiteitsmodel wordt gepeild naar de mate waarin de watermaatschappijen in staat zijn om goede prestaties continu te herhalen en in welke mate eventuele mindere prestaties (snel) kunnen worden bijgestuurd en verbeterd.

5.3.2 Vaststellingen

Bij uitwerking van een procesbenchmark wordt steeds eerst de scope afgebakend en een referentieproces opgesteld. Verschillende aanpakken worden uitgewisseld. De watermaatschappijen en AquaFlanders merken hierover het volgende op:

De Vlaamse drinkwatersector telt momenteel 6 maatschappijen. Deze opereren in een verschillende context en hebben elk hun karakteristieken wat betreft inkoop/productie van water en distributiegebied. In dat opzicht is het niet verwonderlijk dat de onderliggende processen kunnen verschillen tussen de maatschappijen.

Bij elke opstart van een benchmark wordt veel aandacht besteed aan het opstellen van een totaalreferentie-procesflow die op alle bedrijven toepasbaar is en rekening houdt met hun onderlinge verschillen. Dit is essentieel om een inhoudelijke vergelijking van de deelnemers te kunnen maken.

De watermaatschappijen en AquaFlanders merken bovendien op dat het vergelijken van het proces intensief is:

Het opstellen van een benchmark vergt veel inspanningen en tijd, ook buiten de overlegmomenten. Deze tijdsinvestering is noodzakelijk om tot een reproduceerbaar resultaat te komen.

De output kan de watermaatschappijen wel degelijk helpen het eigen proces te analyseren en te optimaliseren (*onderzoeksvragen 2 en 4*).

Door de werksessies kwamen de vakspecialisten rond één specifiek thema samen wat op zich reeds tot meer inzicht en kennisuitwisseling leidt.

De resultaten van een procesbenchmark geven op het moment van uitvoering kwantitatief en kwalitatief inzicht in de prestaties en efficiëntie van de watermaatschappijen en -watersector (*onderzoeksvraag 3*).

Een benchmark geeft een goed inzicht in de SWOT van de individuele DWM's. Daarbij richt de benchmark zich in eerste instantie op de Sterktes (S) en de Zwaktes (W) door de metrische vergelijking en de meting van de procesmaturiteit. De Opportuniteiten (O) en de Bedreigingen (T) komen voornamelijk aan bod in de aanbevelingen van de benchmarkstudie.

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

Uiteraard belicht een benchmark slechts een deel van het totale activiteitenpakket, maar door de selectie van de topics zijn het wel de belangrijkste aspecten.

De procesbenchmark reikt de watermaatschappijen en de watersector als geheel instrumenten aan om het bestudeerde proces op te volgen, te optimaliseren en (onderling) te analyseren (*onderzoeksvragen 6 en 7*).

- (1) *Kwantitatieve analyse*: de geselecteerde prestatie-indicatoren vormen een goede *basis/vertrekpunt* voor beoordeling, opvolging en optimalisatie van het proces, ook voor de WaterRegulator (vb. de Infrastructure Leakage Index (ILI), combinatie van indicatoren met betrekking tot de assets en Standardized Average Age Index (SNAX)).
- (2) *Kwalitatieve analyse*: het bepalen van de maturiteit van elke watermaatschappij en het vastleggen van het minimale niveau en ambitieniveau reikt de watermaatschappijen een pad aan voor verbetering.

De combinatie van een (beperkte) set KPI's met de maturiteitsmeting geeft een geschikte set van middelen voor de opvolging van de processen.

- (3) *Platform*: Bovendien ontstaat met de uitvoering van de procesbenchmark minstens een tijdelijk en soms een blijvend of ad hoc kennisuitwisselingsplatform.

Nadien blijven er meer informele contacten tussen deze specialisten. Meetbare resultaatsverbetering van de kennisuitwisselingen zal echter pas na enige tijd (afhankelijk van de aard van het project) merkbaar zijn.

De resultaten van de procesbenchmark zijn vernieuwend, waarbij voor de ene watermaatschappij al meer dan voor de andere (*onderzoeksvraag 8*). De watermaatschappen en AquaFlanders oordelen dat:

De sterk onderbouwde vergelijking van processen tussen de verschillende DWM's bestond nog niet en is vanuit dat oogpunt vernieuwend.

Vooral voor de technische benchmarks (NRW, nieuwe aftakkingen en asset management) leverden de open informatie-uitwisseling door het samenbrengen van de vakspecialisten van alle DWM's nieuwe inzichten op.

De procesbenchmark leidt soms tot het behouden van de werkgroep die opgezet is voor het uitvoeren van een procesbenchmark. Deze werkgroep kan ad hoc of (tijdelijk) systematisch samen komen (*onderzoeksvraag 9*). Er is bijvoorbeeld een werkgroep voor NRW en voor asset management. De watermaatschappijen en AquaFlanders beslisten begin 2019 deze eerste terug intensiever samen te roepen. Dit naar aanleiding van de schriftelijke vraag van de minister betreffende 'Advies WaterRegulator – kosten waterverlies' (cf. brief 10 december 2018). AquaFlanders/de watermaatschappijen gaven aan intensiever samen te komen om *'een model uit te werken dat naast de economische kost ook de ecologische kost van het waterverlies in rekening brengt'* (cf. samengevoegd antwoord 15 februari 2019). De werkgroep asset management besliste na oplevering van het procesbenchmarkrapport (tijdelijk) intensief samen te komen o.a. om verder kennis uit te wisselen, het actieplan uniformer aan te pakken,... (zie ook verder hieronder in *(5) asset management*).

De watermaatschappijen en AquaFlanders geven aan dat ze de resultaten van de procesbenchmark wel degelijk gebruiken (*onderzoeksvraag 10*):

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

Alle DWM's die met jaardoelstellingen op basis van KPI's werken, hebben de KPI's van de gerealiseerde benchmarks opgenomen. Dit garandeert de toepassing in de dagelijkse operationele werking. De processen worden meer in detail bekeken en waar nodig hertekend.

De aanpak van een procesbenchmark is opgenomen in een protocol. De aanpak is ook toegelicht geweest aan het kabinet⁸. Daarnaast is in het activiteitenverslag van de WaterRegulator ook een luik besteed aan de aanpak van de procesbenchmarks. Op zich zijn de voornaamste stakeholders dus geïnformeerd over het instrument (*onderzoeksvraag 12*).

Het resultaat van de procesbenchmark is transparant aangezien het resultaat ervan in een rapport wordt uitgeschreven. Toch zijn hier wel nog verbeterpunten te detecteren (zie 5.3.3) (*onderzoeksvraag 13*).

De resultaten van een procesbenchmark worden passief en in beperkte mate actief gecommuniceerd. Het rapport wordt voorgelegd aan het directiecomité van AquaFlanders en vervolgens gepubliceerd op de website van AquaFlanders. Daarnaast wordt het rapport ook (meestal) minstens toegelicht aan het kabinet. De watermaatschappijen zelf communiceren beperkt over de resultaten van een procesbenchmark (vb. website, jaarverslag,...). De WaterRegulator communiceert over de resultaten van de procesbenchmarks in haar activiteitenverslag en in haar adviezen. De meeste stakeholders lijken op deze manier wel geïnformeerd over de resultaten (*onderzoeksvraag 14*). AquaFlanders en de watermaatschappijen merken wel op:

Het is wel aangewezen om bij de keuze van de KPI's rekening te houden met de externe communicatie van de resultaten.

Naast de algemene bevindingen met betrekking tot de uitvoering van de procesbenchmarks, evalueerden de watermaatschappijen en AquaFlanders specifiek de uitgevoerde procesbenchmarks:

(1) Debiteurenbeheer

Als eerste benchmark was de uitvoering een leerproces voor alle partijen (DWM; WR; KPMG). Het proces van debiteurenbeheer is ondertussen decretaal gereguleerd, waardoor de toegevoegde waarde van een benchmark hieromtrent gereduceerd wordt.

Voor deze benchmark is de maturiteitsmeting van grotere hulp om te verbeteren dan de KPI's.

(2) Niet in rekening gebracht water

Deze procesbenchmark leidde tot inhoudelijke kennisontwikkeling en tot open kennisuitwisseling binnen de sector. De benchmark was de motor voor een sectorbrede aanpak van NRW.

Bij deze benchmark werd een eerste keer de aanzet gegeven om de resultaten extern te tonen en tot een open dialoog te komen met externe stakeholders (toelichting aan kabinet, SERV en Minaraad). Dit initiatief werd helaas niet verder opgepikt door het beleid waardoor de beeldvorming inzake NRW niet bijgestuurd kon worden.

⁸ Toelichting conceptnota op 21 maart 2011 aan het kabinet.

Deze benchmark is opgesteld vóór de droogteperiodes van 2017 en 2018 en focust daardoor nog op best practices en economisch optimalisatie. Door de beide droogteperiodes evolueert het NRW binnen een uitgebreidere ecologische context, die nog niet meegenomen is.

(3) Klachtenbehandeling

Sterk punt is dat de benchmark op dezelfde manier is uitgebouwd als de aanpak van de Vlaamse Ombudsman. Dit is in het bijzonder belangrijk voor De Watergroep, die onder beide regelgevingen valt, maar ook voor de andere DWM's omdat de Ombudsman hen ook aanschrijft. Deze benchmark heeft de (reeds bestaande) onderlinge afstemming qua procedures versneld. Ook hier is het ontbreken van externe communicatie een gemiste kans.

Vooraf aan de benchmark bestond reeds een sectorbreed overleg, dat nu intensiever is geworden. Hij zal op termijn leiden tot meer intern overleg en standaardisatie binnen de sector.

(4) Nieuwe aftakkingen

Nuttige oefening om meer inzicht te krijgen in de verschillende wijze van aanpak van nieuwe aftakkingen op vlak van timing, communicatie en prijszetting. Onbewust heeft deze benchmark de heersende idee versterkt dat de kost van aansluiten voor alle abonnees gelijk dient te zijn. Dit houdt geen rekening met de eigen context waarbinnen de watermaatschappijen opereren.

De benchmark verschaftte meer inzicht in de verschillende situaties en standaarden bij de DWM's.

(5) Asset management

Het proces van asset management is nog in volle ontwikkeling bij de DWM's en daardoor nog niet uitgelijnd. De benchmark is inhoudelijk afgewerkt, voor de publicatie dient een uitgewerkt stappenplan opgemaakt te worden op basis van de lessons learned uit de NRW-benchmark (cf. communicatiebeleid).

De werking rond asset management is naar aanleiding van deze benchmark bestendig in een permanente werkgroep binnen AquaFlanders.

5.3.3 Aandachtspunten

Bij de uitvoering van de procesbenchmarks kunnen volgende zaken nog beter:

(1) Analyse proces:

- (A) De contextinformatie ontbreekt vaak om de resultaten goed en volledig te interpreteren (vb. waarom kiest een watermaatschappij voor een bepaalde aanpak: zelf doen/uitbesteden, keuze van materiaal,...). Het zou beter zijn als deze informatie in zekere mate ook wordt meegenomen in de procesbenchmark. Ook de watermaatschappijen en AquaFlanders merken dit op:

De aard van het proces is in deze ook bepalend. Wanneer een proces in grote mate geënt is op de context en eigen karakteristieken waarbinnen een watermaatschappij opereert, zal dit een eenduidige interpretatie van de prestaties en efficiëntie bemoeilijken.

- (B) De kwantitatieve analyse kan nog verdere uitgediept (vb. op punt stellen van definities en berekeningswijzen) en verbreed (vb. aanvullen met nieuwe indicatoren waaronder

kostenindicatoren⁹ of onder invloed van de evolutie van kennis) worden op korte en lange termijn. Daarnaast dient er ook aandacht besteed te worden dat bij uitwerking van de prestatie-indicatoren niet automatisch gegrepen wordt naar bestaande indicatoren zoals bijvoorbeeld uit het tariefplan te berekenen.

- (C) De vergelijking in het rapport beperkt zich vaak tot een analyse van één resultaat op zich. De resultaten worden niet geanalyseerd over de kwantitatieve of kwalitatieve analyse heen, laat staan over de kwantitatieve én kwalitatieve analyse heen. Nochtans zou dit bijkomend relevante inzichten kunnen opleveren.

- (2) Aanpak benchmark: de procesbenchmarks hebben soms een (te) lange doorlooptijd, waardoor op het moment van publicatie eigenlijk niet meer gesproken kan worden over ‘de stand van zaken’ van het proces.

Bij gunning van het tweede meerjarenplan is dit pijnpunt wel aangekaart. De opdrachtnemer heeft in overleg met AquaFlanders en de watermaatschappijen aangestuurd op het streven naar een kortere doorlooptijd van de komende procesbenchmarks (9 maanden).

De resultaten van de procesbenchmark kunnen leiden tot een verhoogde transparantie van de prestaties en efficiëntie van de watermaatschappijen, maar er zijn zeker nog een aantal opportuniteiten op dit vlak die onbenut zijn (*onderzoeksvraag 13*):

- (1) De berekeningswijze van de prestatie-indicatoren is niet altijd meegenomen in het procesbenchmarkrapport. En ook verschillen tussen de watermaatschappijen worden niet altijd volledig tijdens de uitwerking van de procesbenchmark uitgeklaard. In dat opzicht kan de WaterRegulator zich niet helemaal vinden in de bevindingen van AquaFlanders en de Watermaatschappijen:

De gekozen aanpak staat garant voor transparantie. De KPI's zijn gemeenschappelijk opgesteld en nauwkeurig gedefinieerd.

In beperkte mate wordt zoals aangegeven door AquaFlanders en de watermaatschappijen wel gezocht naar internationaal gebruikte prestatie-indicatoren waarmee aftoetsen van het resultaat op internationaal niveau mogelijk is:

Voor zover als mogelijk zijn de definities van de IWA (International Water Association) overgenomen, wat transparantie en de vergelijking met DWM's buiten Vlaanderen mogelijk maakt. Bij deze definiëringsoefening blijkt telkens dat een zeer nauwkeurige bepaling van de definities zeer belangrijk is. Dit geldt in het bijzonder voor de benchmarks NRW en asset management.

- (2) De resultaten zijn in de eerste drie procesbenchmarks geanonimiseerd. Hierdoor ontbreekt de mogelijkheid om externe stimulansen te krijgen om zwakkere punten van de watermaatschappij aan te pakken. Recent is hier wel verandering in gekomen. In de procesbenchmarkrapport nieuwe aftakkingen en asset management worden de watermaatschappijen benoemt. De voornaamste motivatie was dat bij deze procesbenchmarks met enig opzoekwerk de lezer zelf kon nagaan welk resultaat bij welke watermaatschappij hoort. Hoe dit zal evolueren voor de komende procesbenchmarks is nog niet duidelijk.

⁹ Voor de procesbenchmark nieuwe aftakking is bijvoorbeeld een poging gebeurd om een kostenindicator uit te werken. Tijdens de procesbenchmark zelf is dit niet gelukt. De watermaatschappijen gaven na afloop van de procesbenchmark aan dat ze hier verder wel werk wilden trachten te maken.



Of de procesbenchmarks al dan niet leiden tot een verhoogde transparantie hangt ook af van de manier waarop over de resultaten gecommuniceerd wordt. Momenteel wordt vooral gekozen voor passieve communicatie. Actievere communicatie over de resultaten van de procesbenchmark kan overwogen worden. AquaFlanders en de watermaatschappijen gaven hierover de volgende feedback:

Bij de opstart van het tweede meerjarenplan is de externe communicatie opgenomen in het stappenplan voor de nieuwe benchmarks. De sector verwacht hier een meer actieve en proactieve ondersteuning van kabinet en WaterRegulator om de stakeholders van het beleid te kunnen bereiken.

De WaterRegulator kan de gevoeligheid en de opportuniteit ervan wel plaatsen. Overleg met de watermaatschappijen dringt zich op met betrekking tot deze feedback. De WaterRegulator heeft nog geen zicht gekregen op de inhoud van het stappenplan. Het is dan ook onduidelijk welke rol de sector weggelegd ziet voor het kabinet en de WaterRegulator. Publicatie van het procesbenchmarkrapport op de VMM-site en/of platform van de WaterRegulator is een optie die bekeken kan worden. Concretere, gerichtere communicatie lijkt eerder een taak van de watermaatschappijen als proceseigenaar. Actievere communicatie over het resultaat en de te nemen of genomen acties naar de abonnees en andere belangengroepen kan gecommuniceerd worden in hun jaarverslag, infobrochures, op de site,...

Het communicatieluik – externe communicatie – dient wel versterkt te worden.

De sector denkt in eerste instantie aan de ondersteuning van een stakeholdergerichte communicatie.

De sector streeft er naar om, samen met de Waterregulator, een communicatiebeleid omtrent de uitgevoerde benchmarks, uit te werken richting externe stakeholders (kabinet, SERV, Minaraad) teneinde de negatieve perceptie omtrent de sector om te buigen en te komen tot een objectieve transparante voorstelling van de geleverde inspanningen van de watermaatschappijen voor de productie en levering van drinkwater, zoals bij het uittekenen van de Tariefregulering ook werd beoogd.

5.4 Actieplan

5.4.1 Aanpak vóór 2016

Bij uitwerking van de conceptnota 'Prestatie- en efficiëntievergelijking Vlaamse drinkwatermaatschappijen' en integratie ervan in het protocol 2011 (hoofdstuk 3) is de basis gelegd voor het opstellen van actieplannen. Het protocol 2011 vermeldt hierover het volgende:

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

In de actieplannen kunnen effecten van nog actieve werkgroepen na afloop van een procesbenchmark zichtbaar worden die actief blijven na uitvoering van de procesbenchmarks (*onderzoeksvraag 9*).

Door te stellen dat het eerste actieplan en het geactualiseerd actieplan vervolgens minstens jaarlijks moet onderschreven worden door de directeur-generaal, tracht de WaterRegulator er zich van te verzekeren dat de inhoud gekend is, effectief gebruikt wordt en op hoog niveau gedragen is binnen de watermaatschappij (*onderzoeksvraag 10*).

Bij uitwerking van de tariefregulering stroomden ook enkele relevante inzichten door naar het plan die al bekomen waren uit de prestatie- en efficiëntievergelijking:

- (1) In het begeleidend tekstdocument van het rapporteringssjabloon tariefplan kan de watermaatschappij onder de vraag ‘actuele toestand van de SMART-verbeteracties uit het tariefplan’ resultaten van de procesbenchmark en actieplannen hernemen ter onderbouwing. Hiermee werd getracht nog meer gedragenheid te creëren voor de actieplannen binnen de watermaatschappij (*onderzoeksvraag 10*) en een grotere zichtbaarheid van de doorwerking van de prestatie- en efficiëntievergelijking. De processen die gebenchmarkt worden, worden gekozen omdat er naar verwachting efficiëntieverbeteringen mogelijk zijn. De verwachting was dan ook dat de watermaatschappijen de actieplannen zouden gebruiken om SMART-verbeteracties te formuleren in het tariefplan. De koppeling tussen actieplan en tariefplan is momenteel echter beperkt bij de watermaatschappijen.
- (2) De resultaten uit de kwantitatieve analyse van de procesbenchmark NRW, meer bepaald de Infrastructure Leakage Index (ILI) en bijhorende componenten, is meegenomen als onderdeel van het tariefplan.

En in 2018 stelde zich een omgekeerde trend: veel informatie uit het tariefplan is benut voor de kwantitatieve analyse van de procesbenchmark asset management (zie ook hoofdstuk 5.3).

Daarnaast stelden we ook vast dat niet alle watermaatschappijen het minimum aantal op te volgen kwantitatieve en kwalitatieve aspecten hebben opgenomen in het actieplan. De betrokken watermaatschappijen moeten hier over aangesproken worden en aangemaand worden het actieplan aan te vullen conform de afspraken.

In de mate van het mogelijke, afhankelijk van benchmark tot benchmark vindt er dus wel een wisselwerking plaats tussen de verschillende informatiebronnen. Maar er is nog ruimte voor verbetering.

Door wat reeds in het tariefplan en het opvolgingsrapport gerapporteerd wordt te combineren met bijvoorbeeld de berekening van de SNAX en rapportering van ‘het aandeel van het bestaande netwerk dat ouder is dan de technische levensduur per materiaal’, kan nieuwe voor de WaterRegulator nuttige informatie gegenereerd worden.

Er is een blijvende focus tot optimalisatie door de jaarlijkse opvolging van het actieplan.

De aanpak van het actieplan is duidelijk omschreven in de ‘Handleiding prestatie- en efficiëntievergelijking watermaatschappijen’, waaronder de minimum op te volgen kwantitatieve en kwalitatieve acties. Deze laatste staan ook in de laatste twee adviezen (5.5.1.2) betreffende de procesbenchmarks nieuwe aftakkingen en asset management die gepubliceerd zijn op de VMM-site (*onderzoeksvraag 12*). In het advies wordt een onderscheid gemaakt wat de WaterRegulator adviseert op te volgen en wat de watermaatschappij effectief minimum wensen op te volgen in het actieplan. Het actieplan wordt ad hoc wel eens toegelicht aan de WaterRegulator en/of kabinet bij het opstellen van het actieplan of bij presentatie van de resultaten aan het kabinet. Daarnaast moeten de

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

De resultaten uit aanvullend onderzoek zijn divers. Het kan gaan om data, een vergelijking van data, een advies, afspraken,... Deze resultaten zijn geschikt voor opvolging op korte en lange termijn door de WaterRegulator. Wel dient rekening gehouden te worden met de mensen en middelen die beschikbaar zijn bij de WaterRegulator voor het uitvoeren van deze opdracht. In functie hiervan dient een selectie gemaakt te worden van wat opgevolgd kan worden. *(onderzoeksvraag 6).*

De resultaten op zich leiden meermaals tot doorwerking bij de watermaatschappijen (vb. vergelijking eenmalige tarieven en advies kost waterverlies) *(onderzoeksvraag 7).*

De resultaten uit een vergelijking hebben al meermaals tot nieuwe inzichten geleid (vb. onderzoek eenmalige tarieven en kost van waterverlies) *(onderzoeksvraag 8).*

Uit enkele aanvullende onderzoeken zijn nog andere resultaten voortgevloeid *(onderzoeksvraag 9).* Zo richten AquaFlanders en de watermaatschappijen de volgende werkgroepen op:

- eenmalige tarieven;
- uitwerken van een model dat de economische en ecologische kost van waterverlies in kaart brengt m.b.v. internationale expertise.

De resultaten van het aanvullend onderzoek trachten de watermaatschappijen indirect te wijzen op hun verantwoordelijkheid. Soms heeft dit onderzoek effect (vb. besprekingen bij watermaatschappijen opgestart omtrent de éénmalige tarieven), soms laat het effect op zich wachten (vb. uitwerken van een onderbouwd plan van aanpak van lekverliezen/uitwerken van methode om milieukost in rekening te brengen) *(onderzoeksvraag 10).*

Doordat aanvullend onderzoek ad hoc of op eigen initiatief gebeurt, vanuit een interne behoefte om dit te onderzoeken, wordt niet transparant gecommuniceerd over de aanpak van dit instrument. De afspraken m.b.t. aanvullend onderzoek zijn enkel opgenomen in het protocol. *(onderzoeksvraag 12).*

De resultaten van aanvullend onderzoek zijn transparant. Berekeningsmethoden zijn gekend, definities worden scherp gesteld, tekortkomingen van de berekeningen worden in kaart gebracht *(onderzoeksvraag 13).*

De stakeholders variëren naar gelang van het aanvullend onderzoek. Soms is het onderzoek voor een divers aantal stakeholders, soms is het onderzoek gericht aan een specifieke stakeholder. De manier van communiceren hangt hier dan ook sterk van af. De resultaten van aanvullend onderzoek worden steeds gecommuniceerd naar de watermaatschappijen en AquaFlanders. Veelal worden ze ook gepubliceerd. Toch, soms blijft een aanvullend onderzoek, een intern onderzoek. Ook in het activiteitenverslag wordt maar gedeeltelijk gerapporteerd over de resultaten. *(onderzoeksvraag 13).*

Aanvullend onderzoek wordt zowel actief als passief gecommuniceerd. Aanvullend vergelijkend onderzoek wordt veelal gepubliceerd op de website. Het beantwoorden van de vragen behoort tot een passieve vorm van communicatie *(onderzoeksvraag 14).*

5.5.3 Aandachtspunten

De WaterRegulator beschikt over heel wat data waarmee diverse prestaties en de efficiëntie van de watermaatschappijen in kaart kunnen gebracht worden. Maar ook mensen en middelen zijn een bepalende factor bij het uitwerken van aanvullend onderzoek. Door deze beperking kon nog niet al het potentieel uit aanvullend onderzoek benut worden.



Net zoals voor de procesbenchmarks zou intern een meerjarenplan kunnen uitgewerkt worden waarop de WaterRegulator de komende jaren wilt inzetten, rekening houdende met de beschikbaarheid van mensen en middelen.

Met het creëren van een goed werkende, overzichtelijke databank bij de WaterRegulator kan gedeeltelijk tegemoet gekomen worden aan de beperking in mensen en middelen. Bepaalde rapporten zoals met betrekking tot NRW en asset management zouden opgezet kunnen worden zodat de data eenvoudig getrokken kunnen worden en enkel de analyse nog dient te gebeuren opdat een rapport opgesteld kan worden.



- Meerjarenplan:
 - de geselecteerde processen (technische en klantgerichte) evalueren in functie van hun impact op de prestaties en efficiëntie van de watermaatschappijen. Het meerjarenplan 2019-2022 is bijgestuurd door de watermaatschappijen met processen die zichtbaar zijn voor de klanten. Was deze bijsturing gunstig?;
 - bijkomend communiceren over het meerjarenplan bijvoorbeeld via het digitale platform van de WaterRegulator;

- Procesbenchmark:
 - bijsturen van de analyse van het proces tijdens de werksessies, indien nodig;
 - optimaliseren van communicatie over de resultaten van de procesbenchmarks door de WaterRegulator, de watermaatschappijen en AquaFlanders;

- Actieplan:
 - evalueren en optimaliseren van het sjabloon voor het opstellen van het actieplan en afstemmen met de rapportering in het tariefplan 'actuele toestand van de SMART - verbeteracties uit het tariefplan';
 - consistentere opvolgen van de rapportering in het actieplan van minstens het minimum aantal op te volgen kwantitatieve en kwalitatieve aspecten;
 - communicatie over de resultaten van het actieplan door de WaterRegulator, de watermaatschappijen en/of AquaFlanders;

- Aanvullend onderzoek:
 - bekijken of het mogelijk is een jaar- of meerjarenplan op te stellen voor wat betreft het aanvullend onderzoek;
 - digitaliseren zodat vergelijkende informatie efficiënter ontsloten kan worden.

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

BIJLAGEN



Bijlage 1: Vragenlijst bevraging watermaatschappijen

**VLAAMSE
MILIEUMAATSCHAPPIJ**

Vlaamse overheid

Dokter De Moorstraat 24-26
9300 AALST
T 053 72 62 10
F 053 71 10 78
info@vmm.be

Evaluatie prestatie- en efficiëntievergelijking 2011-2018

////////////////////////////////////
In 2011 werden in de conceptnota ‘Prestatie- en efficiëntievergelijking Vlaamse drinkwatermaatschappijen’ de doelstellingen en uitgangspunten van de prestatie- en efficiëntievergelijking uitgewerkt in overleg met de watermaatschappijen en het toenmalige SVW¹⁰.

Eén van de uitgangspunten van de prestatie- en efficiëntievergelijking van de watermaatschappijen luidt dat de methode en de hiervoor gebruikte dataset regelmatig worden geëvalueerd.

Naar aanleiding van de voltooiing van het meerjarenplan procesbenchmark 2011-2018 dringt een interne evaluatie van de prestatie- en efficiëntievergelijking zich op.

We hadden daarom graag van u vernomen als de huidige invulling van de prestatie- en efficiëntievergelijking tussen 2011 en 2018 voldoet aan de vooropgestelde doelstellingen, aangezet heeft tot efficiëntieverbetering bij de watermaatschappijen/watersector en hoe de aanpak nog geoptimaliseerd zou kunnen worden. Op basis van de doelstellingen hebben we een vragenlijst opgesteld voor de watermaatschappijen.

Uw input ontvangen we graag **uiterlijk 8 maart**.

Ter info: de conceptnota schoof de volgende vier doestellingen naar voor:

Doel 1 – Het verwerven van inzicht in de processen voor openbare drinkwaterproductie en –levering om de regulering van de drinkwatersector in Vlaanderen verder uit te bouwen en openbare dienstverplichtingen uit te werken.

Doel 2 – Het in kaart brengen van de efficiëntie van de drinkwatermaatschappijen.

Doel 3 – Het stimuleren van de drinkwatermaatschappijen tot het uitvoeren van hun processen met een

¹⁰ Huidige AquaFlanders

(* huidige resultaten = prestatie-indicatoren, maturiteitsmodel, minimum op te volgen prestatie-indicatoren en kwalitatieve aspecten d.m.v. een actieplan ...)

(** bijsturing)

Algemene bevindingen

[Klik hier om tekst toe te voegen.](#)

Bevindingen per uitgevoerde procesbenchmark

(= debiteurenbeheer, niet in rekening gebracht water (NRW), klachtenbehandeling, nieuwe aftakkingen en asset management)

[Klik hier om tekst toe te voegen.](#)

8. Zijn de resultaten* uit de vergelijking vernieuwend?

(* huidige resultaten = prestatie-indicatoren, maturiteitsmodel, minimum op te volgen prestatie-indicatoren en kwalitatieve aspecten ...)

Algemene bevindingen

[Klik hier om tekst toe te voegen.](#)

Bevindingen per uitgevoerde procesbenchmark

(= debiteurenbeheer, niet in rekening gebracht water (NRW), klachtenbehandeling, nieuwe aftakkingen en asset management)

[Klik hier om tekst toe te voegen.](#)

9. Zijn er nog andere resultaten die nu al dan niet al uit de vergelijking voortkomen die een bijdrage zouden kunnen leveren tot optimalisatie van de bestudeerde processen?

[Klik hier om tekst toe te voegen.](#)

10. Worden de resultaten* gedragen en effectief gebruikt door de watermaatschappij? Hoe uit zich dit?

(* huidige resultaten = prestatie-indicatoren, maturiteitsmodel, minimum op te volgen prestatie-indicatoren en kwalitatieve aspecten d.m.v. een actieplan ...)

Algemene bevindingen

Bevindingen per uitgevoerde procesbenchmark

(= debiteurenbeheer, niet in rekening gebracht water (NRW), klachtenbehandeling, nieuwe aftakkingen en asset management)

[Klik hier om tekst toe te voegen.](#)

14. Worden de resultaten actief en/of passief gecommuniceerd naar de verschillende stakeholders* intern en/of extern?

(* Vlaamse Regering/Parlement, WaterRegulator, AquaFlanders, watermaatschappij, leveranciers, klanten ...)

[Klik hier om tekst toe te voegen.](#)

15. Wilt u hiernaast nog iets meegeven in het kader van deze evaluatie?

[Klik hier om tekst toe te voegen.](#)



