KPMG ADVISORY

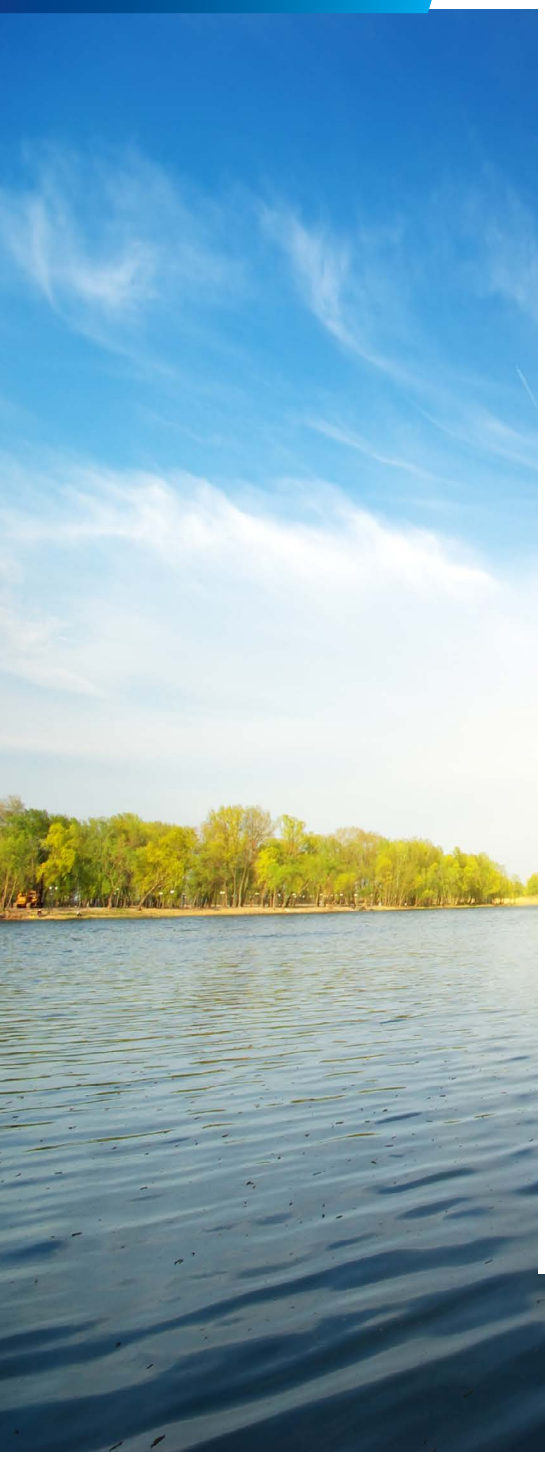
AquaFlanders
Proces benchmark Debiteurenbeheer

Juni 2015

INHOUD

Woord vooraf		2
1	**Inleiding**	**3**
1.1	Kader van de opdracht	3
1.2	Doelstelling	3
2	**Executive summary**	**4**
3	**Aanpak proces benchmark**	**6**
4	**Prestatie-indicatoren**	**6**
4.1	Analyse hoofdproces debiteurenbeheer	9
4.1.1	Collection Effectiveness Index	9
4.1.2	Aantal dagen klantenkrediet	11
4.1.3	Percentage facturen met overschreden betalingstermijn	13
4.2	Analyse per deelproces	15
4.2.1	Volume	15
4.2.2	Aantal dagen klantenkrediet per deelproces	16
4.2.3	Succes rate per deelproces	17
5	**Maturiteitsmodel**	**19**
5.1	Overzicht	20
5.2	Ontwerp & documentatie	23
5.2.1	Context & link met andere processen	24
5.2.2	Communicatie over het proces (naar wie?)	25
5.2.3	Doel/business context & strategische alignering	26
5.2.4	Communicatie over het proces (wat?)	26
5.2.5	Documentatie	27
5.2.6	Beheer proces assets	27
5.2.7	Modellering	28
5.3	Procesverbetering	28
5.3.1	Review	29
5.3.2	Business case	30
5.3.3	Opvolging	30
5.3.4	Aanpassing & team	31
5.3.5	Improvement Project management	31
5.3.6	Resources (Beschikbare middelen)	32
5.3.7	Bron van informatie	32
5.3.8	Communicatie over procesverbeteringen	33
5.4	Metrieken	34
5.4.1	Definitie	34
5.4.2	Beheer	35
5.4.3	Gebruik	36
5.5	Uitvoerders	36
5.5.1	Kennis over het proces (wat?)	37
5.5.2	Beheer van kennis over het proces	38
5.5.3	Planning (wat?)	38
5.5.4	Externe dienstverleners	39
5.5.5	Evaluatie	40
5.5.6	Planning (wie?)	40
5.5.7	Lessons learned & cultuur	41
5.5.8	Vaardigheden, opleiding & training	42
5.6	IT ondersteuning	42
5.6.1	Operationele ondersteuning	42
5.7	Product & dienstverlening	43
5.7.1	Ontwikkeling dienstverlening	43
6 Algemene conclusies		**45**

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.



Woord vooraf

Beste lezer,

Waterbedrijven worden gezien als natuurlijke monopolies, die hun eigen normen bepalen.

De Vlaamse decreetgever heeft daarom een Water Regulator opgericht, die moet toezien op de goede werking van deze sector. Deze Water Regulator heeft als focus:

- Het verhogen van de transparantie in de Vlaamse drinkwatersector;
- Het vergelijken van prestaties en de efficiëntie van de Vlaamse drinkwatermaatschappijen om na te gaan of water tegen een correcte prijs wordt geleverd;
- De uitvoering van studies en het verlenen van advies aan de Vlaamse Regering op basis van de resultaten ervan.

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

Voor u ligt een eerste rapport in een reeks, die verschillende bedrijfsprocessen van de drinkwatersector in een procesbenchmark zal analyseren. Aan de hand van deze analyses dienen vervolgens aanbevelingen te worden geformuleerd om de betreffende processen te optimaliseren en te verbeteren. De individuele drinkwaterbedrijven zullen op basis van deze aanbevelingen verbetertrajecten moeten uittekenen onder toezicht van de Waterregulator.

Het project rond debiteurenbeheer heeft heel wat bijkomende inspanning van de bedrijven gevraagd, maar na afloop kan men toch stellen dat de sector in dit proces het reeds goed doet. De benchmark heeft echter voor sommige parameters verbeterpotentieel vastgesteld.

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

Herman Van Autgaerden, voorzitter AquaFlanders

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

1 Inleiding

1.1 Kader van de opdracht

Door AquaFlanders werd KPMG gevraagd om een benchmark uit te voeren voor de volgende drie geselecteerde processen binnen de Vlaamse drinkwatersector:

- Het proces van debiteurenbeheer;
- De analyse en opvolging van niet-geregistreerd verbruik;
- De klachtenbehandelingsprocedure.

Er werd gevraagd om deze processen binnen de drinkwaterbedrijven van nabij te analyseren en te vergelijken aan de hand van een procesbenchmark. Aan de hand van deze analyses worden vervolgens aanbevelingen geformuleerd op het niveau van de sector, om de betreffende processen te optimaliseren en te verbeteren.

Concreet omvatte onze dienstverlening zowel het analyseren van de betreffende processen, het formuleren, in samenspraak met AquaFlanders, van relevante prestatie-indicatoren, het uitwerken van een maturiteitsmodel, het verzamelen van de nodige data en het uitvoeren van interviews als het rapporteren van de resultaten en het formuleren van aanbevelingen op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector met betrekking tot deze processen.

Onderliggend rapport is het finale rapport van het proces debiteurenbeheer. Dit rapport is tot stand gekomen na het doorlopen van de vier fases die voor elk geselecteerd proces werden gedefinieerd. Deze fases zijn de studiefase, registratie, uitvoering & rapportering en de evaluatiefase. Het rapport beschrijft kort de verschillende werkzaamheden die in samenwerking met de werkgroep 'Benchmark' werden uitgevoerd voor het proces van debiteurenbeheer, gevolgd door een uitgebreide presentatie van de conclusies en aanbevelingen.

1.2 Doelstelling

Deze procesbenchmark heeft als doel de geselecteerde processen binnen de drinkwaterbedrijven van nabij te analyseren en te vergelijken. Aan de hand van deze analyses dienen vervolgens aanbevelingen te worden geformuleerd om de betreffende processen te optimaliseren en te verbeteren.

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 is de executive summary opgenomen. Hoofdstuk 3 beschrijft bondig de gehanteerde methodologie. Net zoals voor de overige processen werd de benchmark van het proces debiteurenbeheer door KPMG op een gefaseerde manier aangepakt. Hoofdstuk 4 is gewijd aan de prestatie-indicatoren, die het proces op een kwantitatieve wijze beoordelen. Vervolgens licht hoofdstuk 5 het maturiteitsmodel, Aqua-BPMM, toe. Dit model laat toe om het proces debiteurenbeheer op een kwalitatieve manier te bestuderen. Hoofdstuk 6 ten slotte concludeert met de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen, voorgesteld op het niveau van de sector.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

2 Executive summary

De procesbenchmark kadert in een prestatie- en efficiëntievergelijking zoals opgenomen als opdracht van de WaterRegulator om tot een verhoogde transparantie binnen de sector en een verbeterde bedrijfsvoering bij de drinkwatermaatschappijen te komen. Voor deze oefening werden drie processen geselecteerd, waarvan het proces van debiteurenbeheer het eerste is waarvoor een procesbenchmark is uitgevoerd.

Het doel van de onderliggende oefening betreft de vergelijking van het proces debiteurenbeheer tussen de Vlaamse drinkwatermaatschappijen. Ze werd uitgevoerd door de werkgroep benchmark van AquaFlanders en KPMG in nauwe samenwerking met de verschillende drinkwatermaatschappijen. Deze procesbenchmark omvat twee luiken: enerzijds een analyse op basis van prestatie-indicatoren en anderzijds een inschatting van de procesmaturiteit op basis van een voor de watersector ontwikkeld "Aqua BPMM" maturiteitsmodel.

De prestatie-indicatoren situeren zich op het niveau van het hoofdproces van debiteurenbeheer alsook op het niveau van de deelprocessen zoals bv. de aanmaningscyclus, de minnelijke invordering, afbetalingsplannen, de gerechtelijke invordering, etc. Op basis van de indicatoren op het niveau van het hoofdproces, kan de algemene performantie van de verschillende watermaatschappijen onderling worden vergeleken. De indicatoren op het niveau van deelprocessen dienen om aandachtspunten tot verbetering te kunnen identificeren. Zowel voor het hoofdproces als voor de deelprocessen werd gepeild naar onder andere het aantal dagen klantenkrediet, het aandeel van het (deel-)proces en de effectiviteit ervan.

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

Wat betreft het proces debiteurenbeheer, zijn de voornaamste bevindingen en aanbevelingen op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector samengevat in onderstaande paragrafen. Merk echter op dat deze conclusies niet eenduidig kunnen worden overgenomen voor de individuele watermaatschappijen, mede omdat het bedrijfsprofiel en de bedrijfsdoelstellingen van drinkwatermaatschappijen onderling sterk kunnen verschillen.

Prestatie-indicatoren
In algemene termen, heeft de sector een gezonde en weinig fluctuerende score wat betreft de Collection Effectiveness Index. Om de algemene effectiviteit van het debiteurenbeheer intern op te volgen is de CEI de meest geschikte indicator, ook voor kortere perioden. Het verdient dan ook aanbeveling om de evolutie van deze indicator naar de toekomst toe verder op te volgen.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

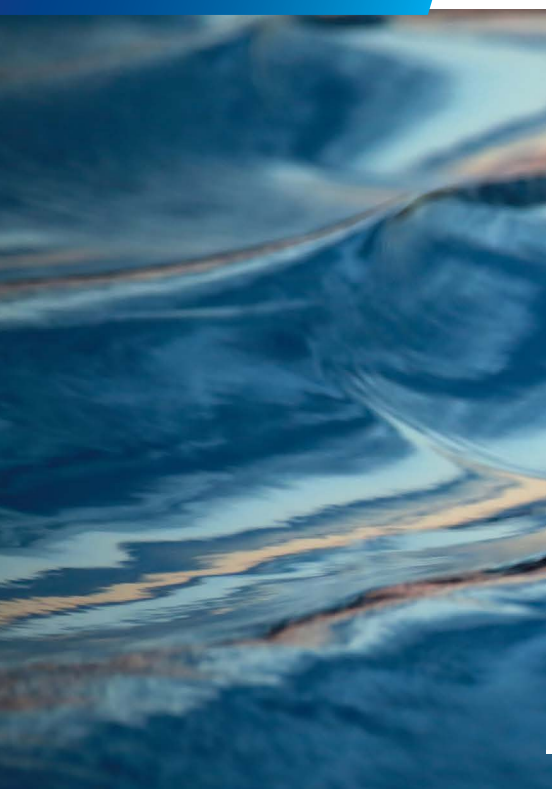
Indien we echter het aantal dagen klantenkrediet beschouwen, stellen we significante fluctuaties vast. Dit wijst op een sterk verbeterpotentieel, zowel wat betreft het totale aantal dagen klantenkrediet als het aantal dagen klantenkrediet met overschreden betalingstermijn.

Bij de instroom van het proces debiteurenbeheer, stellen we vast dat het aandeel aan niet tijdig betaalde facturen onderling sterk kan verschillen tussen watermaatschappijen. Hieruit kunnen we afleiden dat deze instroom van dossiers mogelijk zou kunnen worden beperkt.

Wat betreft de indicatoren op het niveau van de deelprocessen, kunnen deze op bedrijfsniveau in overweging worden genomen bij het aansturen van het proces debiteurenbeheer. In algemene termen en dus rekening houdend met kostprijs en bedrijfsspecifieke kenmerken, verdient het aanbeveling om de klemtoon te leggen op de aanmaningscyclus en afbetalingsplannen. Deze deelprocessen kennen een relatief hoge succesgraad en kosten minder tijd dan bijvoorbeeld de minnelijke invordering en gerechtelijke procedure.

Procesmaturiteit

Aan de hand van het Aqua BPMM maturiteitsmodel, kunnen we grote onderlinge verschillen vaststellen tussen de watermaatschappijen naar procesmaturiteit. Dit duidt op een aanzienlijk verbeterpotentieel, rekening houdend met de noodzaak en ambitie om een hoge score te halen, welke per domein en per bedrijf kan verschillen.



Algemeen gesproken, zijn de domeinen ‘IT ondersteuning’ en ‘ontwerp en documentatie’ voor het proces debiteurenbeheer het meest matuur. Merk op dat IT een cruciale rol speelt wat betreft operationele ondersteuning van het proces debiteurenbeheer.

Ook interne communicatie over het proces en kennis in hoofde van de procesuitvoering behalen globaal gezien een goede score. Echter zou er meer aandacht kunnen worden besteed aan communicatie en interactie over de grenzen van het proces heen, zowel naar andere afdelingen binnen de eigen maatschappij, als naar externe partijen.

De domeinen die het meest voor verbetering in aanmerking komen, zijn ‘metrieken’ en ‘procesverbetering’. Het verdient aanbeveling om KPI’s te bepalen welke in lijn zijn met de bedrijfsstrategie en voldoende zijn gedocumenteerd en gecommuniceerd. Ze dienen te worden toegepast, opgevolgd en geëvalueerd. Procesverbeteringen gebeuren in vele gevallen op een ad hoc en reactieve manier, welke aldus op een meer gestructureerde manier benaderd kunnen worden.

Vervolgtraject

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

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative (“KPMG International”), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

3 Aanpak proces benchmark

In wat volgt wordt de KPMG aanpak beknopt voorgesteld. Belangrijk doorheen de gehanteerde aanpak, is het onderscheid tussen de kwantitatieve analyse, waarbij de performantie van het proces wordt geanalyseerd aan de hand van prestatie-indicatoren, en de kwalitatieve analyse, waarbij op een kwalitatieve manier naar het proces wordt gekeken.

In beide gevallen was het uitgangspunt een generiek referentieproces voor de sector, opgesteld in samenwerking met de werkgroep 'Benchmark'. Dit referentieproces doet in de eerste plaats dienst als een werkdocument om tot een beter begrip van het proces debiteurenbeheer te komen.

Vervolgens werden prestatie-indicatoren geformuleerd, om de processen van de Vlaamse drinkwaterbedrijven op een objectieve, kwantitatieve manier te kunnen beoordelen.

Daarnaast werd tevens een maturiteitsmodel opgesteld, om op een kwalitatieve manier het maturiteitsniveau van de geselecteerde processen van de Vlaamse drinkswaterbedrijven te kunnen beoordelen. Dit gebeurde andermaal in nauwe samenwerking met de werkgroep 'Benchmark', waarbij rekening werd gehouden met de inzichten van de verschillende drinkwaterbedrijven. Voor het ontwikkelen van dit raamwerk werd uitgegaan van het bestaande maturiteitsmodel OMG Business Process Maturity Model (BPMM).

De geconsolideerde metrische en kwalitatieve data zijn in dit eindrapport weergegeven en besproken, evenals verbeterpunten, in eerste instantie op het niveau van de sector. Dit rapport dat overkoepelend voor de sector werd opgesteld, is het finaal eindresultaat van de benchmark van het proces debiteurenbeheer.

4 Prestatie-indicatoren

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

Zoals aangehaald in het rapport van de studiefase, is het referentieproces onderverdeeld in meerdere procesblokken. Het proces debiteurenbeheer is op die manier gegroepeerd in hoofd- en subprocessen. Op het hoogste niveau staat het 'Algemeen proces', dat bestaat uit meerdere subprocessen. Zo'n subproces bestaat op zijn beurt opnieuw uit één of meerdere subprocessen. Aldus worden bij het uittekenen van het referentieproces verschillende niveaus geïntroduceerd, waardoor de link tussen de procesblokken kan worden gelegd.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Bij het definiëren van de uiteindelijke prestatie-indicatoren, werd eenzelfde logica gehanteerd. Een aantal indicatoren zijn gedefinieerd op het niveau van het hoofdproces, zoals de Collection Effectiveness Index (cf. infra). Daarnaast werden verschillende indicatoren gedefinieerd op het niveau van de subprocessen.

Zoals ook in het vorige hoofdstuk vermeld, zijn een aantal van de opgestelde prestatie-indicatoren generieke indicatoren. Deze PI's zijn op verschillende processtappen van toepassing en werden bijgevolg voor de verschillende deelprocesstappen berekend. Daarnaast zijn voor bepaalde processtappen een aantal specifieke indicatoren gedefinieerd. Deze indicatoren zijn, omwille van hun specifieke karakter, niet toepasbaar op andere processtappen.

Het belangrijkste voordeel van het hanteren van de logica waarbij generieke indicatoren worden gebruikt voor de verschillende procesblokken is de onderlinge vergelijkbaarheid tussen procesblokken; indien dezelfde indicatoren voor verschillende deelprocessen worden gedefinieerd, kan een vergelijking gemaakt worden wat betreft de efficiëntie van deze deelprocessen onderling.

In de resultaten die hieronder worden gerapporteerd zal voor sommige indicatoren het onderscheid tussen huishoudelijke en niet-huishoudelijke klanten worden gemaakt. Dit onderscheid kan in bepaalde gevallen additionele inzichten opleveren. Indien de drinkwaterbedrijven deze opsplitsing niet konden maken voor één of meerdere indicatoren, konden zij voor de huidige oefening de gegevens voor alle klanten gezamenlijk aanleveren. De registratietemplate die werd opgesteld, bood de drinkwaterbedrijven hierin de keuze.

Voor elk van de prestatie-indicatoren worden een aantal kengetallen bepaald (maximum, minimum, gewogen gemiddelde) zodat het mogelijk wordt om de resultaten op sectorniveau te interpreteren. Het gewogen gemiddelde wordt berekend, met als wegingsfactor het aantal klanten van de watermaatschappijen op 31/12/2013 (Bron: VMM (2014), Statistieken – toepassing Algemeen Waterverkoopreglement – jaar 2013). Op die manier trachten we rekening te houden met de significante verschillen in grootte tussen de Vlaamse watermaatschappijen.

Aangezien dit de eerste maal is dat de Vlaamse waterbedrijven de geselecteerde prestatie-indicatoren voor debiteurenbeheer berekenden, konden een aantal KPI's niet voor alle drinkwaterbedrijven (volledig) berekend worden. Voor het aanleveren van gegevens door de drinkwaterbedrijven, dienden namelijk in bepaalde gevallen aanpassingen te gebeuren aan de ICT-onderbouw.

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

Het doel is om deze onvolledigheid door de drinkwaterbedrijven te laten wegwerken, wanneer de gegevens over een volgende periode worden verzameld en de benchmark opnieuw door AquaFlanders zal worden uitgevoerd.

Daarnaast dient opgemerkt te worden dat niet elk waterbedrijf dezelfde politiek betreffende invorderingswijzen hanteert. Zo gebruikt slechts een minderheid van de Vlaamse exploitanten de invorderingsprocedures "bellijsten" en/of "plaatsbezoeken". Anderzijds zijn er bedrijven die bv. de "minnelijke invorderingsprocedure" niet hanteren.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Dit betekent dat het mogelijk is dat niet elke exploitant is opgenomen in de analyse van bepaalde indicatoren. In uitzonderlijke gevallen kan het bovendien voorkomen dat slechts één bedrijf cijfermateriaal heeft aangeleverd voor een bepaalde indicator.

Voorstelling bevindingen

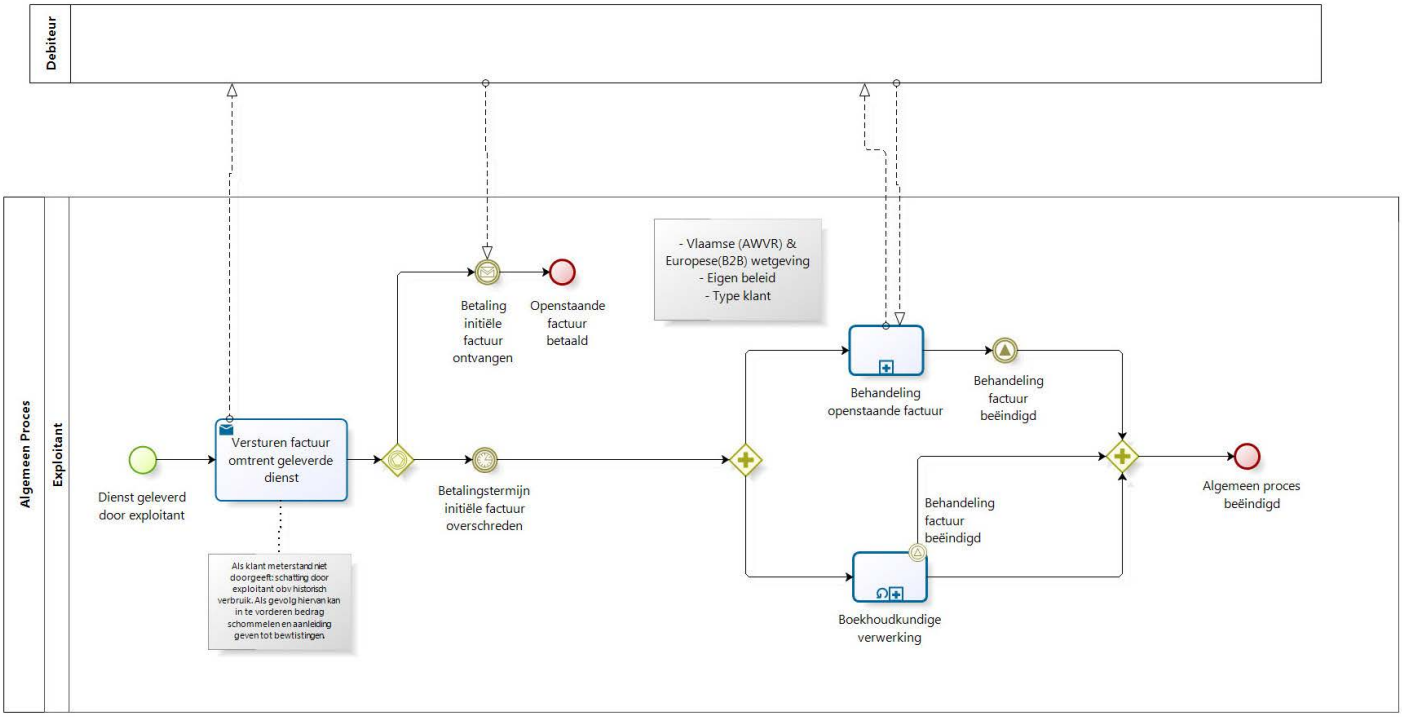
De bevindingen worden hierna als volgt gepresenteerd. Per procesblok komen de weerhouden indicatoren aan bod, met telkens een korte beschrijving en een grafische weergave van de resultaten. Hierbij worden verschillende grafieken weergegeven:

- Geaggregeerde grafieken, waarbij gewerkt wordt met het gewogen gemiddelde;
- Gedetailleerde grafieken, waarbij alle individuele resultaten van de bedrijven, weliswaar anoniem, tegen elkaar worden afgezet.

Indien mogelijk, en relevant, werden de resultaten zowel op huishoudelijk, niet-huishoudelijk, als geconsolideerd niveau weergegeven. Wanneer de vereiste gegevens hiervoor niet werden aangeleverd of wanneer het onderscheid geen additionele inzichten oplevert, werd deze opsplitsing niet gemaakt.

Referentieproces

Zoals eerder beschreven, werden de KPI's opgesteld vanuit het in samenspraak met de werkgroep uitgetekende referentieproces en –deelprocessen. Onderstaande figuur geeft een overzicht op hoog niveau van dit referentieproces, uitgetekend in BPMN notatie. Dit hoofdproces bestaat uit de volgende deelprocessen: aanmaningscyclus, minnelijke invorderingsprocedure, afbetalingsplannen, gerechtelijke procedure, afsluitingen, bellijst, LAC procedure, plaatsbezoek en collectieve schuldenregeling.



© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

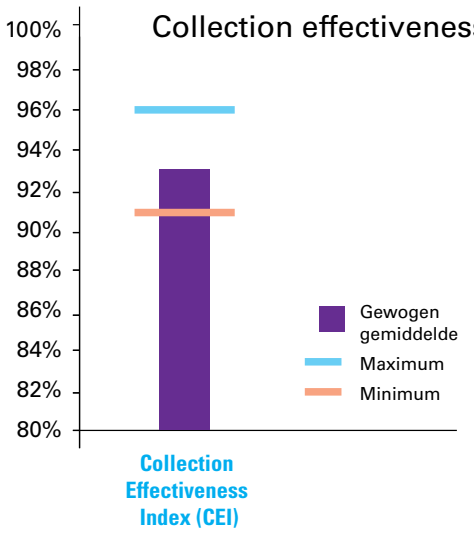
4.1 Analyse hoofdproces debiteurenbeheer

4.1.1 Collection Effectiveness Index

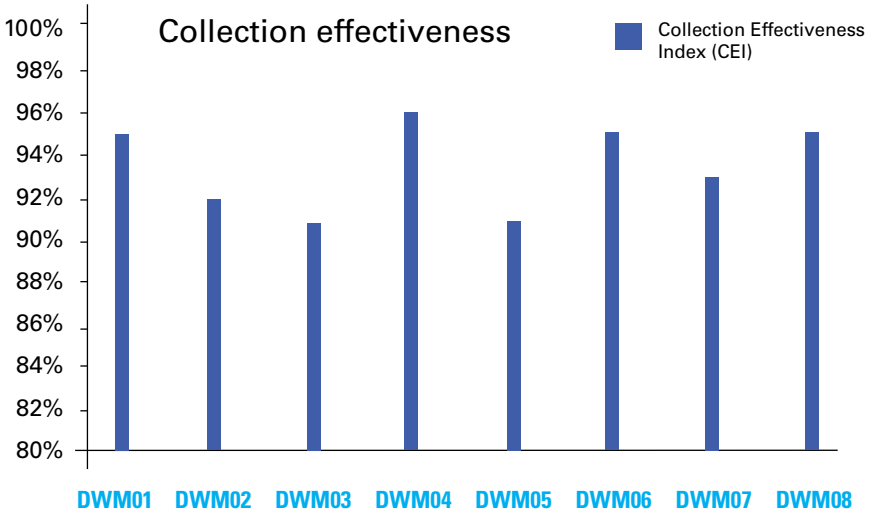
Beschrijving

Dit percentage gaat de effectiviteit na van het proces debiteurenbeheer. De ratio vergelijkt wat er is geïnd gedurende de periode (de teller) met wat geïnd zou kunnen worden (de noemer). Hoe dichter bij 100%, hoe beter de onderneming scoort.

Bevindingen

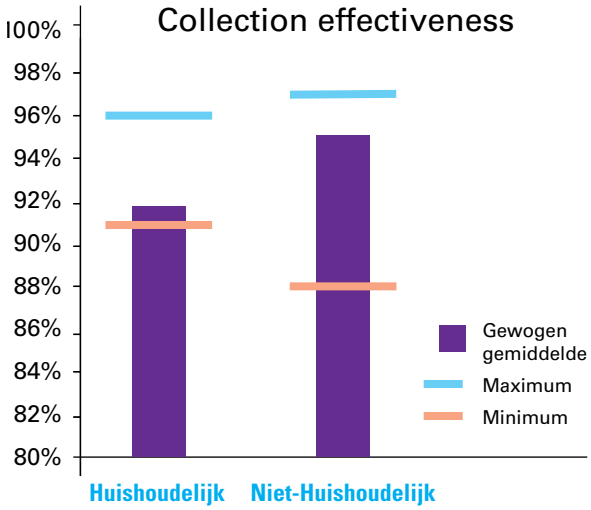


Een gewogen gemiddelde van 93% voor de Collection Effectiveness Index is een gezonde score voor de Vlaamse drinkwatersector. De drinkwatermaatschappijen halen allen een score tussen 91% en 96% hetgeen aangeeft dat er relatief weinig spreiding is tussen de bedrijven. Dit wordt eveneens geïllustreerd in onderstaande grafiek.



© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Voor een beperkt aantal watermaatschappijen hebben we cijfers ontvangen betreffende het onderscheid tussen huishoudelijke en niet-huishoudelijke klanten met onderstaand resultaat.



Voor de opsplitsing van Collection Effectiveness Index tussen huishoudelijke en niet-huishoudelijke klanten werden door vier waterbedrijven data aangeleverd. Het betreft één grote en drie kleine organisaties. Het gewogen gemiddelde weerspiegelt bijgevolg het cijfer van het grote drinkwaterbedrijf.

Uit bovenstaande grafiek kan begrepen worden dat de spreiding in effectiviteit tussen waterbedrijven groter is bij niet-huishoudelijke klanten dan bij huishoudelijke klanten.

Aanbevelingen

Het voordeel aan CEI is dat het beter dan DSO in staat is om de performantie van debiteurenbeheer over de tijd te beoordelen. Bij de vergelijking van geïnde ten opzichte van openstaande bedragen, wordt bij de CEI niet enkel rekening gehouden met openstaande bedragen met overschreden betalingstermijn, maar ook met de juiste periode.

Bij een volgende benchmark kan deze indicator bijgevolg verdere interessante inzichten opleveren.

Gezien de CEI geen vertekend beeld geeft door mogelijke cut-off problemen, kan deze ook worden berekend en opgevolgd over kortere perioden – al dan niet per klantensegment.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

4.1.2 Aantal dagen klantenkrediet

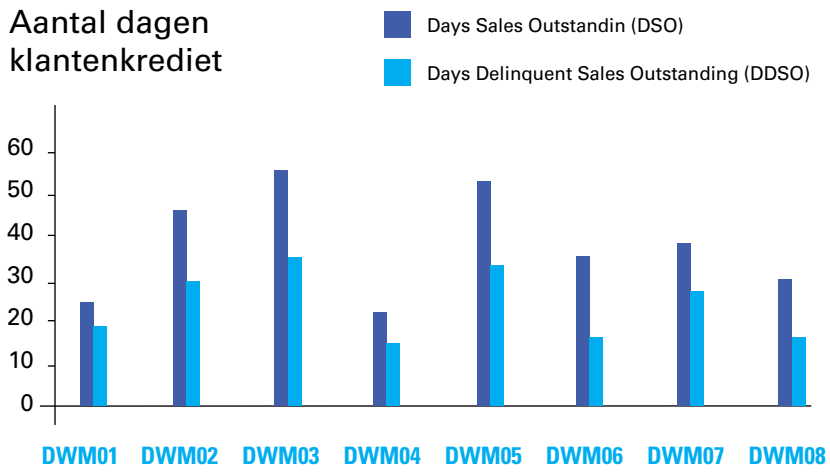
Beschrijving

Days Sales Outstanding (DSO)

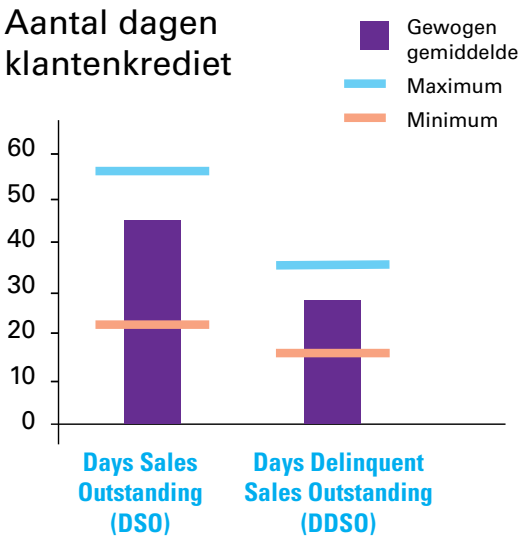
De gemiddelde tijdsduur (in dagen) tussen het ontstaan van de handelsvorderingen en de inning ervan. Deze indicator gaat bijgevolg ook de effectiviteit na van het proces debiteurenbeheer. Een hoog DSO cijfer geeft aan dat het langer duurt om openstaande vorderingen te innen.

Days Delinquent Sales Outstanding

De gemiddelde tijdsduur tussen het vervallen van de handelsvorderingen en de inning ervan. Het voordeel van het gebruik van DDSO i.p.v. DSO om de effectiviteit van het debiteurenbeheer te meten, is dat het debiteurenbeheer meer invloed kan hebben over het aantal te laat betaalde facturen op een gegeven moment, dan over de tijd tussen het ontstaan en het vervallen van een handelsvordering.



Bevindingen

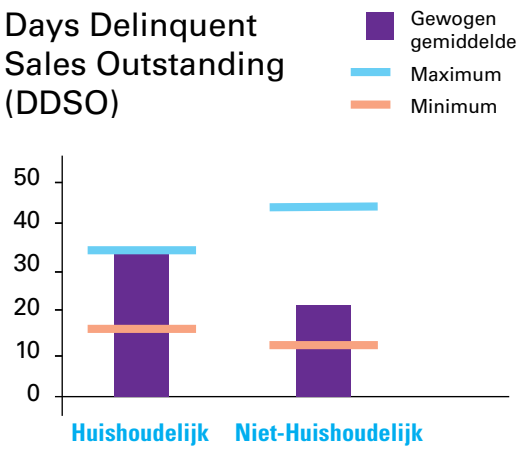


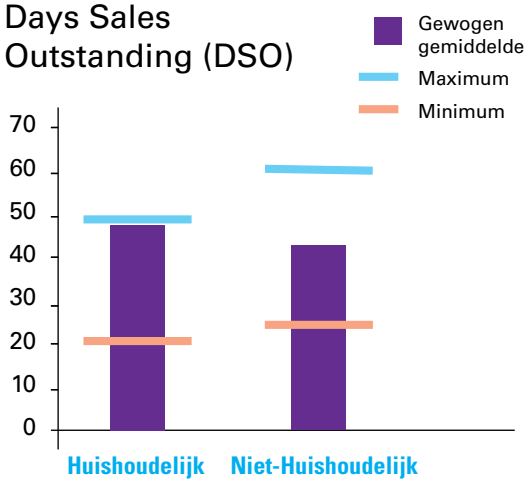
© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

We kunnen significante verschillen (tot 34 dagen) vaststellen wanneer we het aantal dagen klantenkrediet vergelijken binnen de Vlaamse watersector. Zowel op basis van de DSO – waar een verschillende gehanteerde betalingstermijn deels een verklaring zou kunnen zijn – als op basis van de DDSO.

Een aantal kleine organisaties slagen erin hun te laat betaalde facturen een stuk sneller te innen dan de andere organisaties. Dit verklaart waarom het gewogen gemiddelde zich dichter bij de maximumwaarde dan de minimumwaarde bevindt. Het aantal dagen klantenkrediet per watermaatschappij wordt weergegeven in onderstaande figuur.

Wanneer we het onderscheid maken tussen huishoudelijke en niet-huishoudelijke klanten, komen we tot onderstaande grafieken – op basis van een beperkte dataset.





Voor de opsplitsing van tussen huishoudelijke en niet-huishoudelijke klanten werden door vier waterbedrijven data aangeleverd. Het betreft één grote en drie kleine organisaties. Het gewogen gemiddelde weerspiegelt bijgevolg het cijfer van het grote drinkwaterbedrijf.

De categorisering naar type klant voor biedt geen verder inzicht of facturen bij één van de twee categorieën sneller geïnd zouden kunnen worden.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

Net zoals de CEI, zijn zowel DSO als DDSO resultaatsindicatoren. Op basis hiervan kunnen we de output van het proces debiteurenbeheer beoordelen op hoog niveau. Door het 'high-level' karakter ervan lenen deze indicatoren zich minder tot de identificatie van concrete werkpunten.

Desalniettemin illustreren beide indicatoren dat er binnen de sector heel wat marge is tot verbetering van het aantal dagen klantenkrediet.

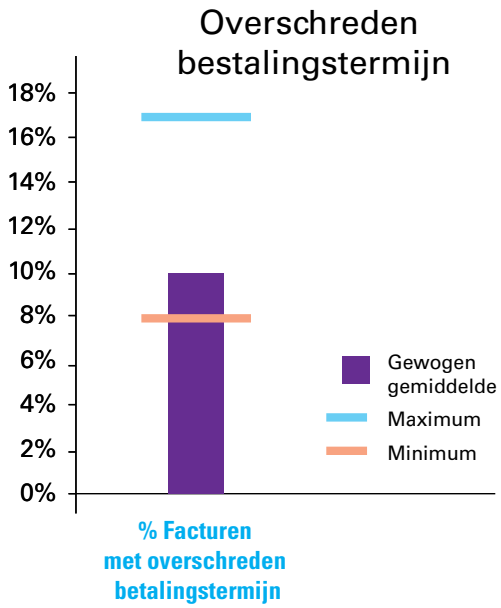
Aangezien zowel DSO en DDSO significante verschillen tussen bedrijven tonen, kan geconcludeerd worden dat de verschillen niet louter kunnen verklaard worden door een verschil in betalingstermijn. De effectiviteit van het debiteurenbeheer is dus een mogelijke oorzaak waarom het ene bedrijf sneller facturen int dan andere bedrijven. Dit betekent dat er weldegelijk significante verbeteropportuniteiten zijn voor het proces debiteurenbeheer.

4.1.3 Percentage facturen met overschreden betalingstermijn

Beschrijving

Deze volume-indicator meet het percentage van de verstuurde facturen dat door de klant niet tijdig wordt betaald.

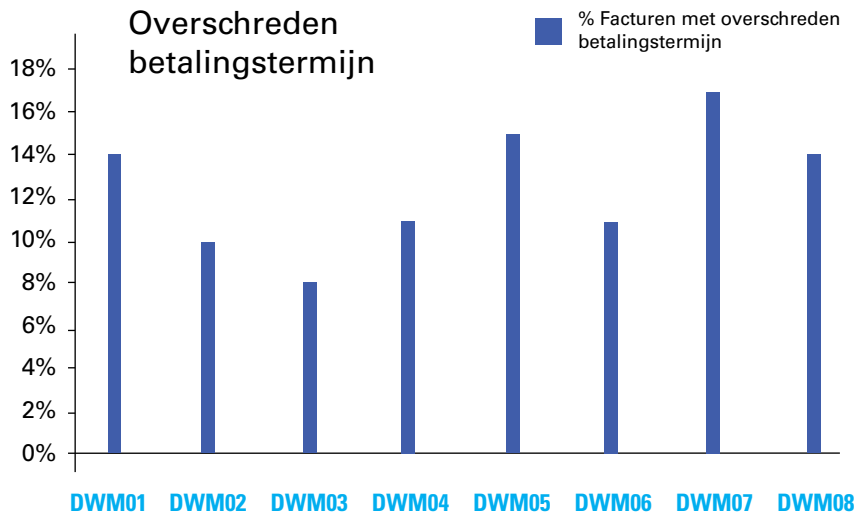
Bevindingen



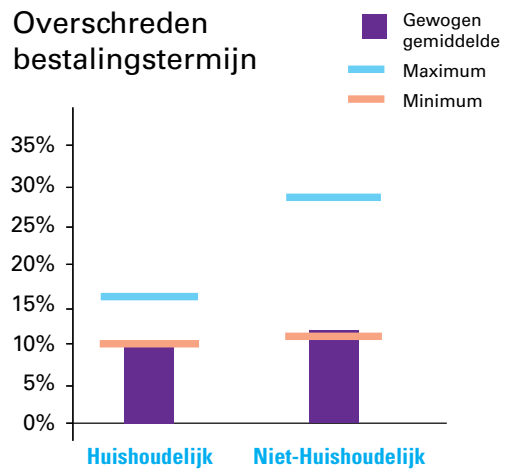
Met een minimum van 8% en een maximum van 17% kunnen we significante verschillen vaststellen wanneer we het percentage facturen met overschreden betalingstermijn vergelijken binnen de Vlaamse watersector. Gemiddeld wordt bij circa 10% van de facturen de initiële betalingstermijn overschreden. Slechts één bedrijf scoort lager, terwijl meerdere bedrijven een significant hoger percentage facturen met overschreden betalingstermijn kennen.

Het percentage facturen met overschreden betalingstermijn wordt per watermaatschappij weergegeven in onderstaande figuur.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.



Wanneer we het onderscheid maken tussen huishoudelijke en niet-huishoudelijke klanten, komen we tot onderstaande grafieken – op basis van een beperkte dataset.



Voor de opsplitsing tussen huishoudelijke en niet-huishoudelijke klanten werden door vier waterbedrijven data aangeleverd. Het betreft één grote en drie kleine organisaties. Het gewogen gemiddelde weerspiegelt bijgevolg het cijfer van het grote drinkwaterbedrijf.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

In wat volgt worden de verschillende deelprocessen van het debiteurenbeheer meer in detail besproken. Deze deelprocessen omvatten de verschillende stappen die een watermaatschappij kan ondernemen voor facturen met een overschreden betalingstermijn.

Enerzijds kunnen we geen correlatie vaststellen tussen een goede CEI of DDSO en een beperkt percentage van niet tijdig betaalde facturen. Anderzijds suggereren de verschillen in percentages van facturen met een overschreden betalingstermijn echter dat ook de instroom van niet tijdig betaalde facturen mogelijk beperkt kan worden aan het begin van het proces. Door een doordachte politiek met betrekking tot bv. domiciliëring, voorschotten, communicatie, gehanteerde betalingstermijnen, … kan er m.a.w. voor worden gezorgd dat het aantal niet tijdig betaalde facturen beperkt wordt.

4.2 Analyse per deelproces

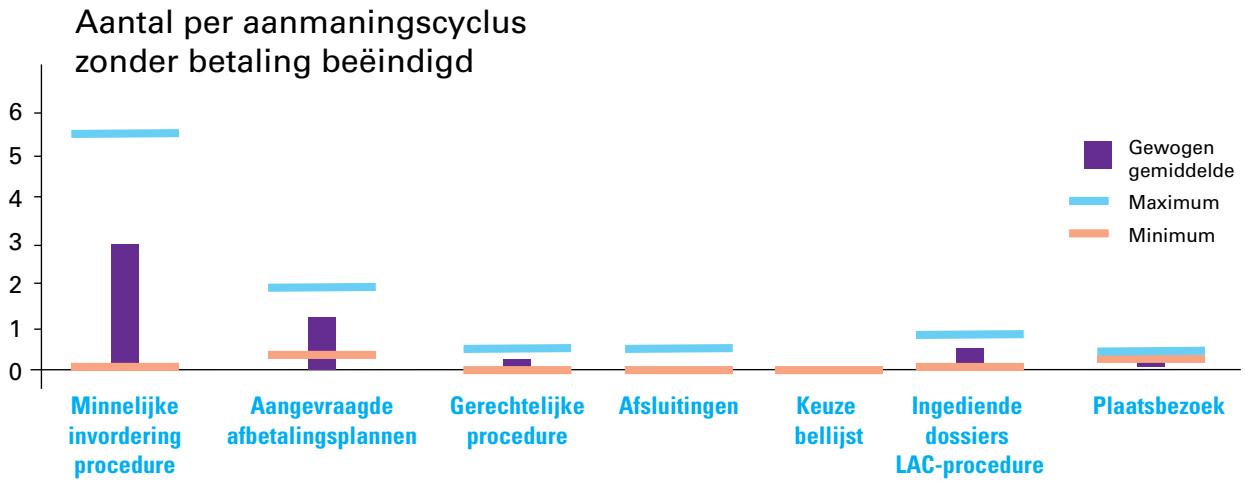
In wat volgt worden de verschillende deelprocessen van het debiteurenbeheer meer in detail besproken. Deze deelprocessen omvatten de verschillende stappen die een watermaatschappij kan ondernemen voor facturen met een overschreden betalingstermijn.

4.2.1 Volume

Beschrijving

De weerhouden volume-indicator geeft een indicatie van hoe vaak voor een bepaald deelproces wordt gekozen. Het geeft de verhouding van het aantal keer dat het deelproces werd doorlopen tot het aantal klanten die de aanmaningscyclus zonder betaling hebben beëindigd. Dit laat toe om het volume van de verschillende invorderingsprocedures met elkaar te vergelijken.

Bevindingen



© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

De grafieken tonen telkens de cijfers voor die organisaties die het deelproces effectief toepassen. Bedrijven die een deelproces zoals bv. gerechtelijke procedure niet toepassen, worden niet opgenomen in de grafieken.

In bovenstaande grafiek kan u vaststellen dat een score mogelijk is van meerdere 'minnelijke invorderingsprocedures' die worden opgestart en 'afbetalingsplannen' die worden aangevraagd per aanmaningscyclus die zonder betaling is beëindigd. De reden hiervoor is dat de aanmaningscyclus pas wordt afgesloten bij het versturen van de aangetekende ingebrekestelling, in deze gevallen pas na het bereiken van een bepaald minimumbedrag. Dit resulteert in een enigszins vertekend beeld. Onderstaande grafiek geeft het resultaat weer waarbij deze uitschieters zijn weggelaten.

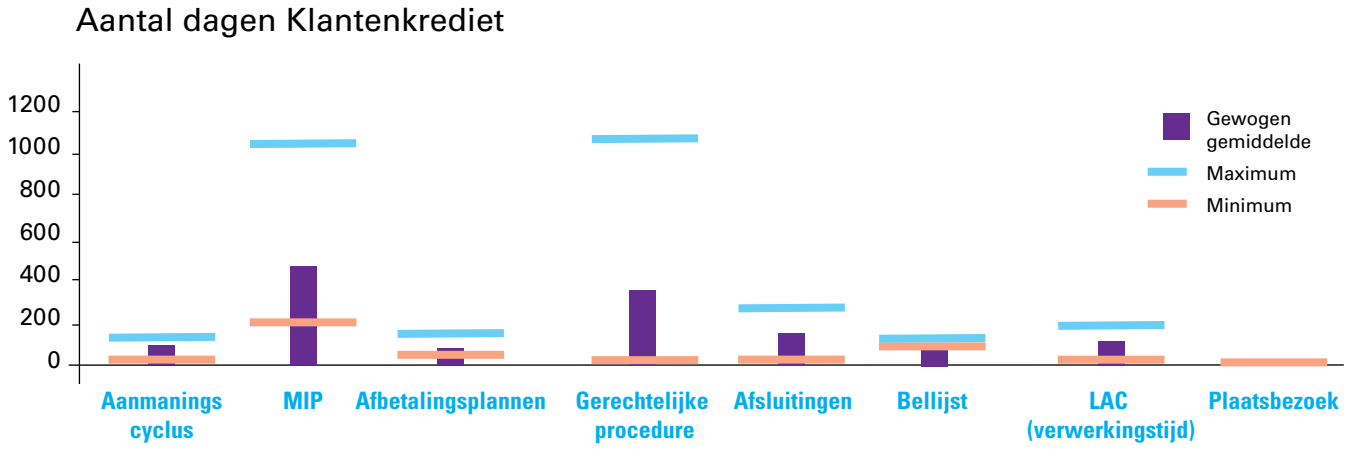
4.2.2 Aantal dagen klantenkrediet per deelproces

Beschrijving

Analoog aan de DSO en DDSO op het niveau van het hoofdproces hebben we op het niveau van de verschillende subprocessen het aantal dagen klantenkrediet berekend.

In algemene termen is dit te interpreteren als de gemiddelde tijd tussen het opstarten van het deelproces en het beëindigen ervan door betaling of door het verstrijken van de termijn. Deze indicator geeft aldus een indicatie van de gemiddelde tijdsduur van het deelproces.

Bevindingen



Wanneer we het aantal dagen klantenkrediet beschouwen per deelproces, kunnen we vaststellen dat de minnelijke invorderingsprocedure en de gerechtelijke procedure een significant langere tijdsduur kennen. Bovendien stellen we hiervoor tevens grote verschillen vast binnen de sector.

De kortste tijdsduur kan met gemiddeld 80 dagen worden toegewezen aan het deelproces afbetalingsplannen. De overige deelprocessen situeren zich gemiddeld tussen drie tot vijf maanden.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

De delta's in aantal dagen klantenkrediet die we vaststellen bij de verschillende deelprocessen, kunnen mee in overweging genomen worden bij het aansturen van het debiteurenbeheer, rekening houdend met bedrijfsspecifieke kenmerken.

Zowel minnelijke invordering als gerechtelijke procedure kosten significant meer tijd en kennen grote fluctuaties tussen watermaatschappijen. De doorlooptijden van deze deelprocessen – welke zijn uitbesteed aan derden – dienen goed te worden opgevolgd. Mogelijk is er ruimte voor procesverbetering of een verbeterde samenwerking met de externe partners. Anderzijds kan overwogen worden om de volumes toegekend aan minnelijke en gerechtelijke invordering te beperken.

Bovenstaande vergelijking pleit ten slotte voor het deelproces afbetalingsplannen als te verkiezen maatregel. Mogelijk kan hier meer proactief worden opgetreden door bijvoorbeeld zelf afbetalingsplannen voor te stellen.

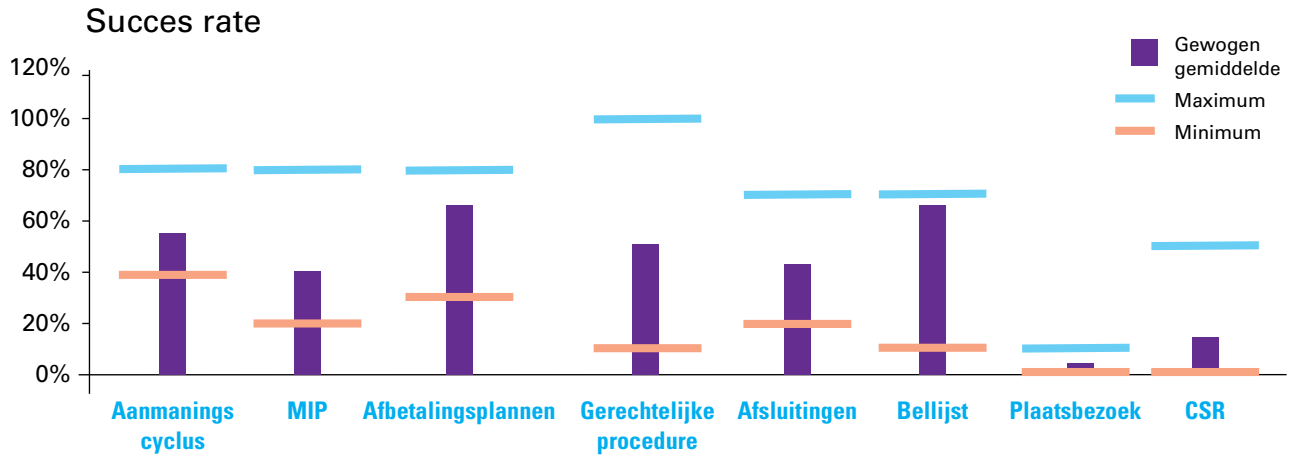
Merk op dat bij deze aanbevelingen rekening dient te worden gehouden met een aantal specifieke aspecten zoals kostprijs van de deelprocessen, wettelijke bepalingen of business rules met betrekking tot de keuze van deelprocessen. Aanbevelingen dienen dus eerder op het niveau van individuele watermaatschappijen te worden bekeken, rekening houdend met bovenstaande aspecten.

4.2.3 Succes rate per deelproces

Beschrijving

De succes rate gaat na welk deel van het gefactureerd bedrag waarvoor een deelproces is opgestart, wordt geïnd via dit deelproces. De indicator beschouwt dus enkel bedragen die geïnd werden tijdens het respectievelijke deelproces en geen bedragen geïnd ten gevolge van andere invorderingsprocedures.

Bevindingen



Wanneer we de succes rate beschouwen per deelproces, kunnen we vaststellen dat de afbetalingsplannen en de bellijst het meeste resultaat opleveren. Merk echter op dat voor alle deelprocessen significante verschillen in succes rate kunnen worden vastgesteld tussen de watermaatschappijen onderling.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

Niettegenstaande de fluctuaties tussen de watermaatschappijen onderling, bevestigen bovenstaande resultaten de vastgestelde tendens bij het aantal dagen klantenkrediet per deelproces. De aanbeveling om de klemtoon te leggen op aanmaningscyclus en afbetalingsplannen wordt bevestigd.

Anderzijds – gezien het relatief grote belang van minnelijke en gerechtelijke invordering – verdient het tevens aanbeveling om deze deelprocessen van naderbij te bekijken. Mogelijk kan de succes rate verhoogd worden of kan er actie ondernomen worden om de volumes hierin te beperken.

Ten slotte kan het gebruik van een bellijst overwogen worden. In bepaalde omstandigheden – voor bepaalde klantensegmenten – kan dit leiden tot een hoge graad van succes.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

5 Maturiteitsmodel

Het doel van het maturiteitsmodel AQUA-BPMM is het in kaart brengen van de maturiteit van het proces debiteurenbeheer voor de verschillende Vlaamse waterbedrijven. In tegenstelling tot de prestatie-indicatoren uit vorig hoofdstuk, beogen we met het maturiteitsmodel veeleer een kwalitatieve inschatting te maken van de maturiteit van het debiteurenbeheer. Deze kwalitatieve benadering gaat op zoek naar de vaardigheden van de organisatie betreffende het geselecteerde proces, i.p.v. enkel te peilen naar kwantitatieve gegevens m.b.t. tijd, snelheid, kost of opbrengst.

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

Het maturiteitsraamwerk AQUA-BPMM is specifiek ontworpen voor de procesbenchmark van de Vlaamse watermaatschappijen en bestaat uit 6 domeinen. Binnen deze domeinen werden door KPMG 28 dimensies geïdentificeerd waarop de maturiteit van de bedrijven zal worden beoordeeld.

Aan elk van de 28 dimensies werd een gewicht toegekend dat de mate van belangrijkheid weerspiegelt van de dimensie. Deze gewichten resulteren in een rangschikking van de verschillende dimensies, hetgeen ons zal toelaten om te gaan bepalen waar de focus van verbeterinitiatieven dient te worden gelegd.

Behalve het toekennen van gewichten aan de dimensies is het ook van belang om voor alle dimensies een zicht te hebben op wat het minimale maturiteitsniveau is waaraan alle waterbedrijven zouden moeten voldoen. Minimale niveaus voor de sector werden vastgelegd voor alle dimensies in samenspraak met de werkgroep ‘Benchmark’. Wanneer een watermaatschappij zich voor één of meerdere dimensies onder het minimale niveau bevindt, kan er over een tekortkoming gesproken worden. Een dergelijke vaststelling geeft meteen de domeinen aan waar verbeterinspanningen dienen te worden geleverd.

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

Voorstelling bevindingen
De bevindingen met betrekking tot de maturiteit van het proces debiteurenbeheer worden in deze paragraaf op sectorniveau weergegeven. Per domein wordt een grafiek getoond die de sectorscores weergeeft voor alle dimensies binnen dat domein.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative (“KPMG International”), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

De sectorscores worden weergegeven a.d.h.v.:

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

Deze scores worden afgezet tegenover het minimum vereiste niveau en het ambitieniveau van de sector, in de grafieken weergegeven door een lichtgroene balk. Op die manier wordt zichtbaar op welke manier de sector zich verhoudt ten opzichte van het minimum vereist maturiteitsniveau voor een dimensie en of er waterbedrijven zijn die een hogere maturiteitsscore halen dan de ambitie van de sector.

Volgend op de grafiek worden de resultaten van elke dimensies binnen dat domein afzonderlijk besproken. De bespreking van de dimensies is gerangschikt volgens het gewicht dat door de sector werd toegekend aan elke dimensie. Zo zullen, per domein, de belangrijke dimensies eerst besproken worden, gevolgd door dimensies die minder prioritair zijn.

Daarbij zullen door KPMG ook steeds aanbevelingen per dimensie worden gegeven. Belangrijk hierbij is te vermelden dat het aanbevelingen op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector, in zijn geheel, betreft.

In wat volgt, wordt eerst de maturiteit over de verschillende domeinen heen besproken, alvorens in te gaan op de verschillende specifieke domeinen en dimensies.

5.1 Overzicht

Alvorens de verschillende domeinen en dimensies afzonderlijk te bespreken, vatten we de resultaten voor het proces debiteurenbeheer in enkele overzichtelijke figuren samen.

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

Deze voorstelling geeft in één oogopslag een inzicht in deze domeinen waarin voor de sector het grootste verbeterpotentieel kan worden teruggevonden. Zo merken we al snel dat er nog ruimte voor verbetering is in bijvoorbeeld 'Documentatie en beheer van assets', 'Improvement Project Management', 'Opvolging projectverbetering', 'Beheer van metrieken' en 'Lessons learned'.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

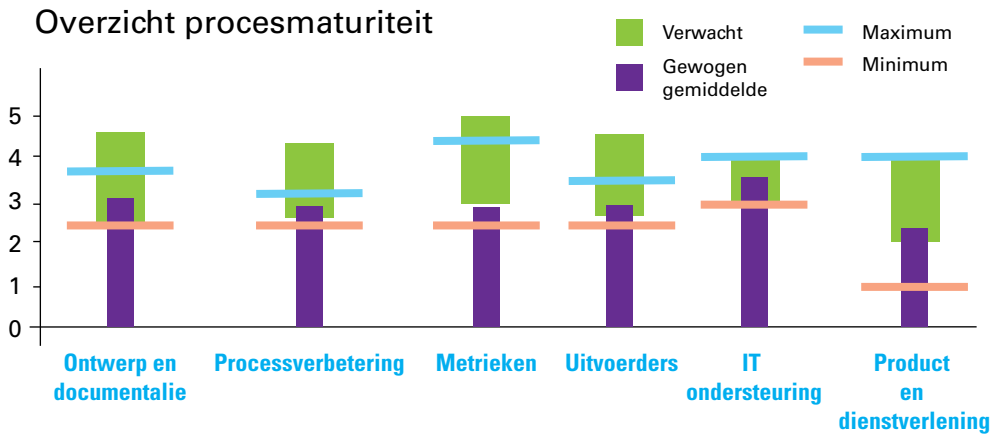
Anderzijds blijkt de sector een hogere graad van maturiteit te hebben op het vlak van 'Modellering', 'Informatieverzameling om tot procesverbetering te komen', 'Beheer van de kennis van de uitvoerders over het proces' en 'Operationele IT-ondersteuning'.

Ontwerp en documentatie							
Context & link met andere processen	4	4	3	3	3	3	3
Communicatie over het proces - naar wie?	4	4	3	3	3	3	2
Doel / business context & strategische alignering	4	4	4	3	3	3	1
Communicatie naar klant over het proces - wat?	4	4	3	3	3	3	2
Documentatie en beheer Assets	4	3	3	2	2	2	1
Beheer Assets (proces beschrijvingen, wetgeving, etc.)	4	3	3	3	3	3	2
Modellering	5	4	4	4	3	3	1
Procesverbetering							
Review	4	3	3	3	3	3	3
Business case	5	4	3	2	2	2	2
Opvolging procesverbetering	4	3	2	2	2	1	1
Aanpassing en team	4	4	3	3	3	3	3
Improvement Project Management	2	2	2	2	2	2	2
Resources	4	4	3	3	3	2	2
Informatie	5	5	4	4	3	3	2
Communicatie over procesverbeteringen	4	3	3	3	3	2	2
Metrieken							
Definitie	4	4	3	3	3	3	3
Beheer	5	3	2	2	2	2	2
Gebruik	4	3	3	3	2	2	2
Uitvoerders							
Kennis over het proces - wat ?	4	3	3	3	3	2	2
Kennis over het proces - beheer?	5	4	4	4	4	3	3
Planning / Resources - wat?	4	4	3	3	3	3	3
Externe resources/materialen	5	5	4	3	2	2	1
Evaluatie	4	3	3	2	2	2	2
Planning / Resources - wie?	4	3	3	3	3	3	2
Cultuur / apply lessons learned	1	1	1	1	1	1	1
Skills & capabilities / Verbetering / training	5	5	4	3	3	3	3
IT ondersteuning							
Operationele ondersteuning	4	4	4	4	3	3	3
Product en dienstverlening							
Ontwikkeling dienstverlening	4	4	3	2	1	1	1

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Maturiteit per domein
Wanneer we de per domein geaggregeerde gegevens bekijken, komen we bij onderstaande grafiek:

- Het gemiddelde per domein is het rekenkundig gemiddelde van de scores van alle bedrijven op alle dimensies die tot het domein in kwestie behoren.
- Het minimum/maximum is in dit geval het gemiddelde van de scores van het laagst/hoogst scorende bedrijf.
- Het minimale en ambitieniveau wordt gevormd door de gemiddelden te nemen van de door de sector op dimensieniveau bepaalde niveaus.



Hierbij valt onmiddellijk op dat het domein 'Metrieken' het enige domein is, waar de sector onder het minimaal te verwachten niveau presteert.

Belangrijkheid dimensies
Alvorens in detail in te gaan op de bespreking van de maturiteit per domein en dimensie, dienen we te benadrukken dat niet elke dimensie dezelfde graad van belangrijkheid heeft gekregen. Daarom werden alle dimensies voor alle domeinen door de sector in 3 categorieën van belangrijkheid ingedeeld.

Deze indeling maakt het mogelijk om in een volgende stap gerichte aanbevelingen te doen en te focussen op deze dimensies die voor de sector echt als belangrijk worden ervaren.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Onderstaande figuur geeft de indeling van de dimensies volgens belangrijkheid. In wat volgt zullen alle dimensies, per domein, volgens afnemende graad van belangrijkheid worden besproken.

	Zeer belangrijk				Belangrijk						Minder belangrijk			
Ontwerp & documentatie		Context & link met andere processen	Communicatie over het proces - naar wie?	Doel / business context & strategische alignering	Communicatie naar klant over het proces - wat?		Documentatie en beheer assets (proces beschrijvingen, wetgeving, etc.)	Beheer assets (proces beschrijvingen, wetgeving, etc.)						Modellering
Proces-verbetering	Review (analyse & zoektocht naar de problemen)			Business case	Opvolging proces-verbetering	Aanpassing / team (wie doet wijzigingen, cross-functioneel, …)	Improvement project management	Resources	Informatie om tot proces-verbetering te komen (bron van informatie om proces-verbetering te doen)	Communicatie over proces-verbeteringen				
Metrieken					Definitie	Beheer		Gebruik						
Uitvoerders	Kennis over het proces - wat?	Kennis over het proces - beheer?	Planning / Resources - wat?		Externe resources/ materialen	Evaluatie		Planning / resources - wie?			Cultuur / apply lessons learned	Skills & capabilities / verbetering / training		
IT ondersteuning	Operationele onderste uning													
Dienstverlening					Ontwikkeling dienst-verlening									

5.2 Ontwerp & documentatie

Beschrijving

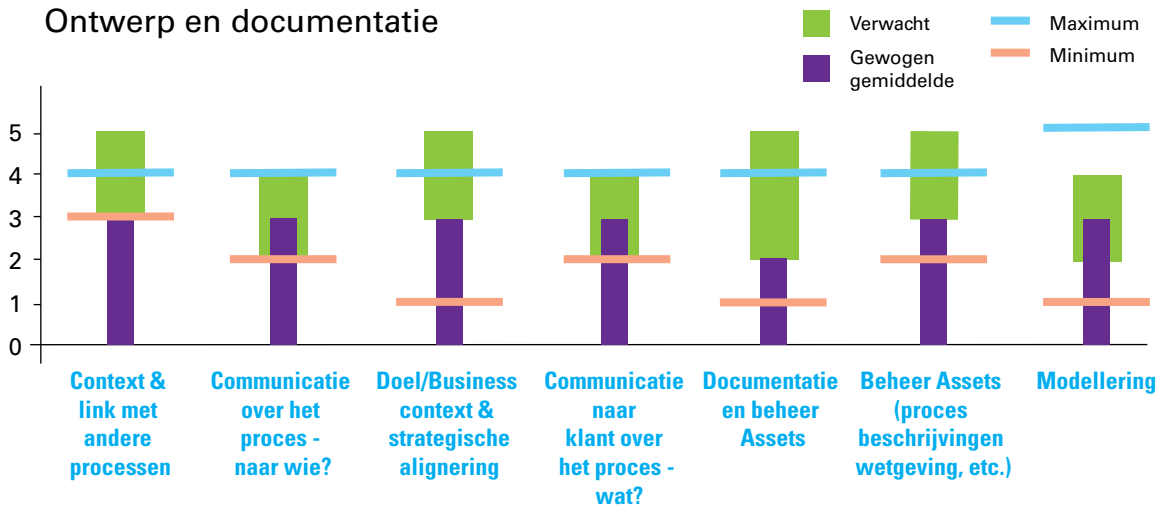
Het domein ‘ontwerp en documentatie’ peilt naar het definiëren, het in kaart brengen, het up to date houden van en het communiceren over het proces debiteurenbeheer. Volgende dimensies maken hier deel van uit:

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

Deze dimensies worden volgens oplopend belang weergegeven, waarbij de eerste 3 dimensies door de sector als ‘zeer belangrijk’ werden gecategoriseerd, de volgende 3 als ‘belangrijk’ en de laatste dimensie als ‘minder belangrijk’.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative (“KPMG International”), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Bevindingen



De Vlaamse drinkwatersector zit voor elke dimensie binnen 'Ontwerp en documentatie' gemiddeld in de maturiteitszone waar de sector verwacht wordt te scoren, met name tussen het minimale en ambitieuze niveau (licht groene balk). Met andere woorden, voor geen enkele dimensie haalt de sector een score die gemiddeld beneden de absoluut minimale verwachting zit.

Desalniettemin zijn er grote verschillen merkbaar tussen de verschillende dimensies; voor bepaalde dimensies ligt het sectorgemiddelde ruim (3) binnen de te verwachten bandbreedten, terwijl dit voor andere maar net het geval is. Daarnaast zijn er, afhankelijk van de dimensie, grote verschillen merkbaar tussen de individuele bedrijven onderling; voor 4 van de 7 dimensies is er minimaal één bedrijf dat niet aan de minimaal verwachte waarde voldoet. Er is met andere woorden nog ruimte voor verbetering.

5.2.1 Context & link met andere processen

Beschrijving

De dimensie 'context & link met andere processen' gaat na in welke mate afhankelijkheden tussen departementen binnen het proces debiteurenbeheer, met andere departementen buiten debiteurenbeheer, en afhankelijkheden tussen de cross-organisationele processen worden geanalyseerd en of er wordt gekeken naar integratiemogelijkheden. De afhankelijkheden kunnen refereren naar documenten, informatie, werk, etc.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Bevindingen

Elk waterbedrijf voldoet aan de minimumverwachting (niveau 3). Gemiddeld scoort de sector 3.3, met een minimum van 3 en een maximum van 4. Dit toont aan dat alle bedrijven rond hetzelfde niveau van maturiteit zitten, maar dat de kloof met het ambitieniveau (5) toch aanzienlijk is.

Aanbevelingen

Bij de meeste bedrijven is er wel degelijk sprake van integratie met andere bedrijfsprocessen. Echter, deze integratie is vaak eerder beperkt tot de processen binnen debiteurenbeheer en gerelateerde financiële processen, eerder dan met andere bedrijfsprocessen die hier wat verder vanaf liggen.

Zo zijn er zelden overkoepelende beschrijvingen beschikbaar die een overzicht op hoog niveau geven van de link met andere processen en de plaats die het debiteurenbeheer in het ganse geheel inneemt.

Om uiteindelijk te komen tot het ambitieniveau, zullen de nodige maatregelen dienen te worden genomen voor verdere interne integratie, alsook naar integratie met externe dienstverleners. Dit laatste kan bijvoorbeeld tot uiting komen in systematisch overleg, het uittekenen van een gemeenschappelijk, geoptimaliseerd, proces, alsook het werken op een gemeenschappelijk IT-platform.

5.2.2 Communicatie over het proces (naar wie?)

Beschrijving

De vraag wordt gesteld naar wie er over de werking van het proces gecommuniceerd wordt. Mogelijke doelgroepen voor communicatie over het algemene procesverloop en eventuele aanpassingen kunnen de medewerkers binnen debiteurenbeheer zijn, de communicatie kan cross-departementaal verlopen, cross-organisationeel, en/of naar de klant.

Bevindingen

Ook 'Communicatie over het proces' wordt beschouwd als een zeer belangrijke dimensie. Elk waterbedrijf voldoet aan de minimumverwachting (niveau 2). Gemiddeld scoort de sector 3.14, wat niet zo ver verwijderd is van het ambitieniveau (niveau 4).

Aanbevelingen

Hoewel dit niet steeds op een gestructureerde, formele manier wordt aangepakt, zien we dat er bij de meeste drinkwaterbedrijven wel intern wordt gecommuniceerd over de belangrijkste aspecten van het proces en de belangrijkste proceswijzigingen.

Een belangrijke aanbeveling betreft de cross-organisationele communicatie, zoals communicatie met concullega's en externe dienstverleners, die eerder ad hoc gebeurt. Veelal gebeurt communicatie met externe dienstverleners eerder voor de uitwisseling van resultaten dan over het structureel nadenken over het optimale verloop van het proces.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

5.2.3 Doel/business context & strategische alignering

Beschrijving

Deze dimensie evalueert of er specifieke doelstellingen vastgekoppeld zijn aan het proces debiteurenbeheer, en of er doelstellingen zijn op het niveau van de uitvoerders. Indien er procesdoelstellingen zijn, wordt bevraagd of deze procesdoelstellingen vanuit strategische doelstellingen en business objectieven zijn afgeleid. Ten slotte wordt er ook gekeken of externe objectieven, van andere partijen, zijn opgenomen in de eigen doelstellingen.

Bevindingen

Zoals blijkt uit de grafiek, is de spreiding tussen de best en minst scorende bedrijven binnen deze dimensie tamelijk groot, gaande van niveau 1 tot 4. Gemiddeld gezien, voldoet de sector, met een score van 3.14, ook maar net aan het minimale niveau (3). Dit toont aan dat er zeker nog progressiemogelijkheden zijn voor alle waterbedrijven om te gaan richting het ambitieniveau (niveau 5).

Aanbevelingen

Uit analyse van dit domein is gebleken dat niet alle drinkwaterbedrijven hun strategische doelstellingen m.b.t. debiteurenbeheer kunnen benoemen en linken aan de algemene visie en strategie van het bedrijf.

Daarnaast zijn er vaak geen specifieke doelstellingen aan het proces en haar verschillende deelprocessen toegekend; bedrijven hebben moeilijkheden om de strategische visie van het bedrijf te kunnen vertalen naar doelstellingen (en metrieken) op het niveau van het (sub-)proces. Bovendien blijven de procesdoelstellingen eerder intern gericht; externe verwachtingen en doelstellingen worden zelden geïnternaliseerd.

Algemeen gesproken verdient het m.a.w. aanbeveling om acties te ondernemen op het vlak van het ontwikkelen, documenteren en communiceren van doelstellingen in lijn met de algemene strategie van het bedrijf.

5.2.4 Communicatie over het proces (wat?)

Beschrijving

Deze dimensie betreft de mate waarin er gecommuniceerd wordt met de klant over het proces. Een organisatie die minder matuur is op dit vlak communiceert eerder reactief met de klant; communicatie gebeurt enkel over deze zaken waartoe de bedrijven verplicht zijn te communiceren.

Een hoge graad van maturiteit voor deze dimensie gaat dan weer gepaard met het proactief op de hoogte stellen van de klant over de status van zijn dossier en eventuele proceswijzigingen.

Bevindingen

Ook aan deze dimensie werd door de sector een relatief groot belang toegekend. Elk waterbedrijf voldoet hierbij aan de minimumverwachting (niveau 2). Gemiddeld haalt de sector een score van 3,14. Algemeen gesproken scoort de sector m.a.w. goed op deze dimensie.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

Uit onze analyse is gebleken dat de klanten van de meeste bedrijven op dit moment nog niet in staat zijn om hun dossier proactief en/of real-time te raadplegen. Echter, tijdens onze interviews werd wel duidelijk dat de meeste bedrijven reeds een aantal stappen hebben ondernomen om dit op korte termijn mogelijk te maken.

5.2.5 Documentatie

Beschrijving

Deze dimensie peilt naar de beschikbaarheid van documentatie over het proces. Zowel de wetgeving, beleid, beslissingsregels, dienstverlening als metrieken komen hier aan bod. Er wordt tevens gekeken of de procesbeschrijving de integratie met de afhankelijke processen binnen en buiten de organisatie bevat.

Bevindingen

Wederom zien we een relatief grote spreiding van het maturiteitsniveau van de sector, gaande van niveau 1 tot 4. Gemiddeld haalt de sector een score van 2.34, boven de minimale verwachte waarde. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

De meeste bedrijven beschikken wel reeds over een zekere beschrijving van het proces debiteurenbeheer. Echter, vaak kunnen volgende opmerkingen hierbij gemaakt:

- Werkinstructies worden ten onrechte aanzien als procesbeschrijvingen;
- Niet alle deelprocessen zijn in kaart gebracht;
- Niet alle beslissingsregels, criteria, termijnen, … zijn eenduidig beschreven. Dit is vaak te wijten aan het feit dat het proces debiteurenbeheer veelal vanuit een IT-systeem wordt gedreven. Dit betekent dat de meeste proces assets wel degelijk in het systeem zijn geprogrammeerd, maar zelden tot in detail zijn beschreven.

5.2.6 Beheer proces assets

Beschrijving

Binnen deze dimensie bekijken we wie de verantwoordelijkheid heeft omtrent het beheer van de proces assets; zijn er m.a.w. mensen verantwoordelijk gemaakt voor het up to date houden hiervan.

Dit kunnen de individuele uitvoerders van het proces zelf zijn, een procesverantwoordelijke of een werkgroep. Daarnaast wordt geëvalueerd of er cross-organisationeel overleg plaatsvindt voor de beschrijving van de het proces en zijn assets.

Bevindingen

De dimensie werd door de sector beschouwd als gematigd belangrijk. Alle bedrijven behalen een score tussen 2 en 4. Gemiddeld haalt de sector een maturiteitsscore van 3.00, wat impliceert dat er nog verbeterpotentieel is om het ambitieniveau (niveau 5) te bereiken.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

Veelal is er binnen de verschillende bedrijven één persoon verantwoordelijk gemaakt voor de documentatie betreffende het proces debiteurenbeheer. Er is echter zelden een centrale werkgroep die zich specifiek bezighoudt met de opvolging van wetgeving, omgeving … om eventuele wijzigingen proactief te detecteren en vertalen.

De focus ligt bovendien zeer sterk op de interne processen en veel minder op het overleggen met externe partijen om te komen tot een gezamenlijk, optimaal procesverloop.

5.2.7 Modellering

Beschrijving

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

Bevindingen

'Modellering' werd aangegeven als de minst belangrijke dimensie binnen deze procesbenchmark. Gemiddeld haalt de sector een maturiteitsscore van 3.43, waarmee de sector zich aan de bovenkant bevindt van de band waartussen zij verwacht wordt te scoren. Echter, de onderlinge verschillen zijn groot tussen het best en minst presterende bedrijf.

Aanbevelingen

Gezien het relatief mindere belang van deze dimensie en de behaalde gemiddelde score, zijn er geen specifieke aanbevelingen. Voor die delen van het proces die effectief beschreven zijn, wordt veelal een combinatie gebruikt van grafische en tekstuele elementen, weliswaar zelden gebruik makend van een standaard notatie.

5.3 Procesverbetering

Beschrijving

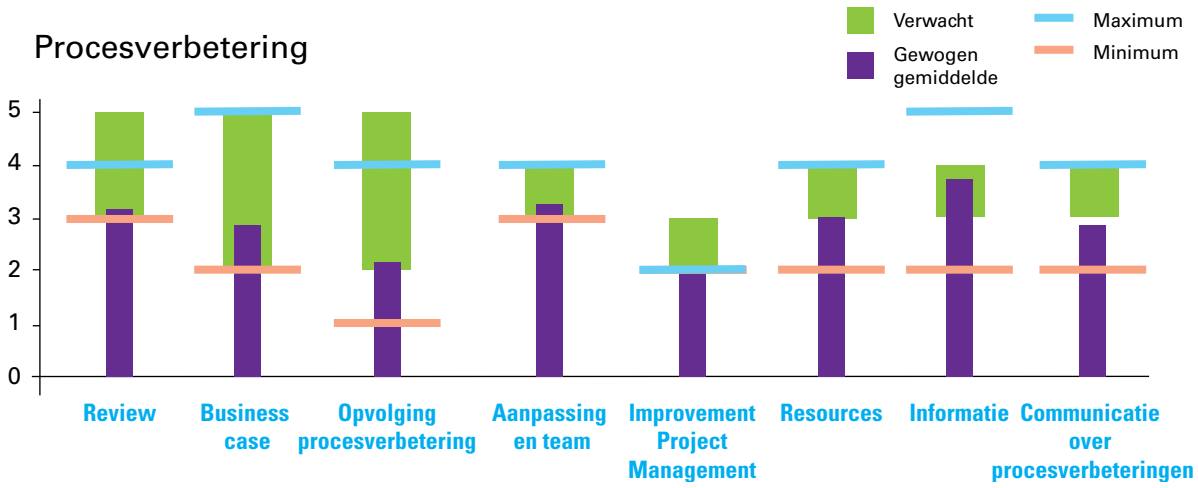
Het domein 'procesverbetering' stelt de vraag hoe de organisatie omgaat met procesveranderingen en/of -verbeteringen. Daartoe werden volgende procesdimensies geïdentificeerd, wederom volgens afnemend belang voor de sector:

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

Hierbij werden de eerste 2 als 'zeer belangrijk' bestempeld, terwijl de overige als 'belangrijk' worden ervaren.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Bevindingen



In vergelijking met voorgaand domein, lijkt de sector gemiddeld slechter te scoren wat betreft maturiteit m.b.t. procesverbetering. Behalve het feit dat niet alle sectorgemiddelden aan de minimaal verwachte waarden voldoen, is het tevens opvallend dat het merendeel van deze gemiddelden zich eerder bij de ondergrens (6) van de vooropgestelde bandbreedtes bevinden.

Ook individueel zijn er voor verschillende dimensies (4) bedrijven die onder de minimumverwachting scoren. Dit geeft aan dat er voldoende verbeteropportuniteiten zijn voor het aspect 'Procesverbetering'.

5.3.1 Review

Beschrijving

De eerste dimensie binnen 'Procesverbetering' evalueert of het proces debiteurenbeheer in vraag wordt gesteld, en de manier waarop dit gebeurt (eerder reactief, ad hoc of op een systematische wijze).

Bevindingen

Review is veruit de belangrijkste dimensie binnen 'Procesverbetering'. Elk waterbedrijf voldoet aan de minimumverwachting (niveau 3). Bovendien is de spreiding tussen de bedrijven onderling zeer beperkt, waardoor de sector gemiddeld een score van 3.14 bereikt. Gegeven het ambitieniveau, is er echter nog een aanzienlijk verbeterpotentieel aanwezig.

Aanbevelingen

Hoewel er door een aantal bedrijven reeds initiatieven werden genomen om procesverbetering op een gestructureerde manier aan te pakken, blijkt de evaluatie van het proces nog steeds eerder ad hoc, reactief, te gebeuren. Problemen worden vooral aangepakt op het moment dat ze zich voordoen.

We merken wel dat er steeds veelvuldig overleg wordt georganiseerd. De focus ligt hierbij echter eerder op resultaten van het proces (bv. probleemdossiers), dan over het verloop van het proces zelf. Bovendien zijn procesverbeteringen binnen het huidige proces eerder IT-gedreven.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

5.3.2 Business case

Beschrijving

Deze dimensie peilt naar het eventueel gebruik van een business case ter onderbouwing van het uit te voeren verbeterproject. Het is mogelijk om een verbeterproject puur kwalitatief, eerder gevoelsmatig te onderbouwen. Echter, een degelijke business case houdt tevens rekening met een kwantitatieve beschrijving van het project.

Daarnaast wordt bekeken of er al dan niet een prioritisering plaatsvindt, zowel binnen de eigen afdeling, als over de afdelingen heen.

Bevindingen

Ook bij deze dimensie voldoet elk waterbedrijf aan de minimumverwachting (niveau 2). Gemiddeld wordt een maturiteitsscore behaald van 2.86, waarmee de sector zich gemiddeld gezien nog een eind van het ambitieniveau 5 bevindt.

Desondanks zijn er toch reeds bedrijven die op deze dimensie een maximale score hebben behaald, wat aantoont dat de onderlinge verschillen redelijk groot zijn.

Aanbevelingen

Het uitgangspunt van deze dimensie is niet dat er voor elke procesaanpassing, hoe gering ook, gebruik dient te worden gemaakt van een volledig uitgewerkte business case. Bedoeling is eerder om te peilen in welke mate er binnen het bedrijf een algemene cultuur heerst om (grotere) procesaanpassingen op een gestructureerde manier te onderbouwen (en verder op te volgen). Hierbij willen we verder gaan dan de eerder voor de hand liggende aanpassingen aan IT infrastructuur en programmatuur.

Uit onze analyse is gebleken dat het opstellen van een business case nog geen standaard gebruik is binnen de sector, zelfs niet voor grotere veranderingen. Procesverbeteringen worden nog vaak doorgevoerd op basis van een kwalitatieve, intuïtieve, onderbouwing. Dit maakt vergelijking tussen projecten moeilijker.

Bijkomend, en als gevolg daarvan, is er vaak ook geen duidelijke prioritisering tussen projecten. Dit uit zich bijvoorbeeld in het niet beschikbaar zijn van lijsten, waarin de verschillende verbeterprojecten worden gerangschikt.

5.3.3 Opvolging

Beschrijving

Binnen deze dimensie wordt nagegaan of en op welke manier het doorvoeren van procesverbeteringen wordt opgevolgd. Meer bepaald, wordt er gekeken naar de hieraan gestelde doelstellingen en hoe deze al dan niet voor verdere opvolging worden gebruikt.

Resultaten

Gemiddeld gezien, scoort de sector ondermaats op deze dimensie, met een gemiddelde score van 2.14 die ruim onder het ambitieniveau ligt (niveau 5). Bovendien blijkt de spreiding tussen de beste (4) en de slechtste (1) van de klas tamelijk groot.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

Hoewel er een aantal bedrijven zijn die voor bepaalde veranderingstrajecten wel al een aantal kwantitatieve metrieken hebben gedefinieerd en deze ook wel opvolgen over het verloop van het project, blijkt dit toch allesbehalve een standaard gegeven te zijn in de sector. De benadering van procesverbeteringen is eerder kwalitatief, waarbij er minder aandacht is voor een gestructureerde opvolging en eventuele tussentijdse bijsturing.

Concreet werden er bijvoorbeeld zelden richtwaarden of verwachte waarden gedefinieerd waaraan procesverbetering zou moeten voldoen om succesvol te zijn. Evenmin werd er beschreven wat te doen indien deze waarden niet zouden gehaald worden.

Gezien het relatief hoge belang dat aan deze dimensie werd toegekend, verdient het dan ook aanbeveling om procesverbetering op een meer gestructureerde manier op te volgen.

5.3.4 Aanpassing & team

Beschrijving

Met deze dimensie trachten we te achterhalen door wie procesverbeteringen worden geïnitieerd en doorgevoerd. Dit kan op individueel niveau gebeuren door de uitvoerders van het proces, op een gecoördineerde manier binnen het departement, over het ganse proces overheen departementen, of zelfs door een specifieke werkgroep.

Resultaten

Elk waterbedrijf voldoet aan de minimumverwachting gesteld voor deze dimensie (niveau 3). Gemiddeld wordt een maturiteitsscore behaald van 3,29. Opvallend is de beperkte spreiding in scores; alle bedrijven bevinden zich op niveau 3 of 4. Er zijn 2 bedrijven die even hoog scoren als het ambitieniveau van de sector (niveau 4). Het aantal acties wenselijk om de maturiteit te verhogen, is dus beperkt.

Aanbevelingen

Gezien de gemiddelde score en de individuele scores in verhouding tot het minimale en ambitieuze niveau, is het verbeterpotentieel beperkt. Procesverbeteringen worden steeds door één procesverantwoordelijke gecoördineerd. De nodige aandacht dient wel te worden gegeven aan de integratie van procesverbeteringen over verschillende processen en departementen heen.

5.3.5 Improvement Project management

Beschrijving

Binnen deze dimensie wordt het gebruik van een eventuele project methodologie voor het doorvoeren van procesverbeteringen onder de loep genomen. Een project methodologie beschouwt verschillende elementen zoals timing, budget, team etc. bij het uitvoeren van de procesverbetering.

Deze project methodologie kan generiek zijn (bv. Prince2), het kan een eigen methodologie zijn, of het kan een specifieke improvement project management methodologie (Lean, Six Sigma,..) zijn. Ten slotte wordt ook nagegaan of er change management methodologieën worden gehanteerd.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Bevindingen

Opvallend bij de analyse van deze dimensie, is het feit dat er door elk bedrijf eenzelfde score van 2 wordt behaald. Elk bedrijf is m.a.w. één maturiteitsniveau verwijderd van het ambitieniveau van de sector (niveau 3), wat wijst op een eerder beperkt potentieel in maturiteitstoename voor deze dimensie.

Aanbevelingen

Er zijn wel verschillen in aanpak merkbaar tussen de verschillende drinkwaterbedrijven, maar algemeen gesproken wordt er te weinig gebruik gemaakt van een methodologische, systematische aanpak van procesveranderingen. Met uitzondering van IT-matige projecten, wordt er standaard geen gebruik gemaakt van een specifieke methodologie (planning, deadlines, verantwoordelijkheden …) voor de uitvoering en opvolging van veranderingstrajecten.

5.3.6 Resources (Beschikbare middelen)

Beschrijving

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

Bevindingen

Het minimale niveau bevindt zich op 3, wat tevens samenvalt met het sectorgemiddelde voor deze dimensie. Zoals blijkt uit de analyse, zijn er bedrijven die hier met een maturiteitsscore van 2, niet aan voldoen. De gemiddelde maturiteitsscore is 3, wat overeenstemt met de minimumverwachting voor de sector. Er zijn twee bedrijven die met een maturiteitsscore van 4 even hoog scoren als het ambitieniveau van de sector. Voor drie kwart van de bedrijven is er dus verbetermogelijkheid op het vlak van ‘Resources’.

Aanbevelingen

De belangrijkste bemerking is dat procesverbetering in vele gevallen nog niet volledig tot het takenpakket van procesuitvoerders wordt gerekend. Als gevolg hiervan, dienen medewerkers dit bovenop hun dagelijkse operationele takenpakket op te nemen.

Idealiter wordt per verbeteringsproces (vanaf een bepaalde grootte) een specifieke werkgroep samengesteld die zich van operationele taken mag vrijmaken om procesverbeteringen door te voeren. Uiteraard speelt de grootte van de afdeling, en m.a.w. van het bedrijf, hierbij een belangrijke rol.

5.3.7 Bron van informatie

Beschrijving

De dimensie ‘Bron van informatie’ peilt naar de partijen die worden geraadpleegd om te komen tot verbeterinitiatieven. De verschillende partijen die voor input kunnen zorgen voor mogelijke procesverbeteringen zijn de procesuitvoerders, andere afdelingen, externe stakeholders tot de klanten.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative (“KPMG International”), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Bevindingen

De spreiding rond het sectorgemiddelde is tamelijk groot voor deze dimensie, gaande van niveau 2 voor de laagste, tot 5 voor de hoogste score. Gemiddeld ligt de score voor de sector op 3.71, wat het ambitieniveau sterk benadert.

Aanbevelingen

Gezien het hier de best scorende dimensie binnen het domein 'Procesverbetering' betreft, zijn er niet echt concrete aanbevelingen van toepassing. De enige aanbeveling die men zou kunnen maken, zou kunnen zijn om nog meer, en op een meer gestructureerde manier, overleg te plegen met externe partijen, om te komen tot een optimaal procesverloop.

5.3.8 Communicatie over procesverbeteringen

Beschrijving

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

Bevindingen

Van alle dimensies onder 'Procesverbetering' krijgt deze dimensie de laagste prioriteit. Toch valt de dimensie nog steeds binnen de categorie 'Belangrijk'. Opvallend is dat deze dimensie de enige is binnen dit domein, waarop het sectorgemiddelde (2.86) onder het minimaal verwachte niveau (3) ligt. Op het vlak van communicatie over procesverbeteringen, zijn er m.a.w. nog opportuniteiten voor de sector.

Aanbevelingen

De belangrijkste vaststelling is dat de communicatie over procesverbeteringen zeer sterk intern gericht is, in de eerste plaats binnen de eigen afdeling, en in een aantal gevallen ook al uitgebreid over de andere afdelingen. Vooral communicatie naar de externe wereld wordt op dit moment nog niet structureel toegepast.

Dit betekent niet dat er nog niet naar externe partijen wordt gecommuniceerd; indien er ingrijpende wijzigingen worden doorgevoerd, die een impact kunnen hebben, zullen deze finaal wel naar derden worden gecommuniceerd. Het verdient aanbeveling om op een meer gestructureerde manier te communiceren, zowel over geplande veranderingen, als tussentijds, als na doorvoering van de verbetering.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

5.4 Metrieken

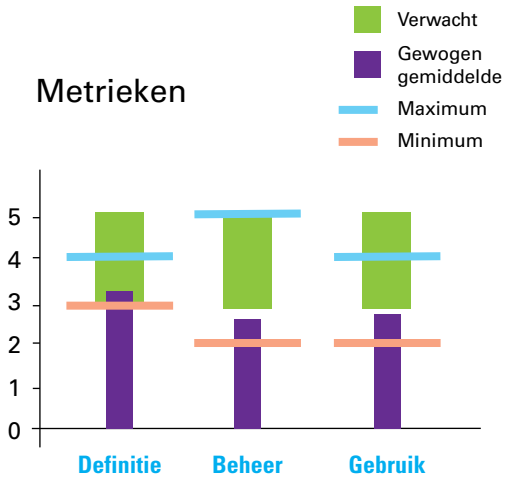
Beschrijving

Binnen het domein 'Metrieken', werd er geëvalueerd hoe de organisatie omgaat met kwantitatieve prestatie-indicatoren.

Concreet betreft het volgende domeinen, in dalende volgorde van belangrijkheid, waarbij zij alle drie nog als 'Belangrijk' werden gecategoriseerd door de sector:

- Definitie van metrieken;
- Beheer van metrieken;
- Gebruik van metrieken.

Bevindingen



Wanneer we naar bovenstaande grafiek kijken, merken we direct dat de sector hier gemiddeld eerder matig presteert in vergelijking met de verwachte minimale scores. Hoewel er uitschieters zijn die beter presteren, lijkt er toch ruimte voor verbetering op alle dimensies betreffende 'Metrieken'.

5.4.1 Definitie

Beschrijving

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

Bevindingen

Opvallend is dat alle bedrijven zich op niveau 3 of 4 bevinden, maar dat het gemiddelde (3.29) niet zo ver boven de minimale sectorverwachting (3) ligt. Hoewel de sector als geheel aan de minimale verwachting voldoet, is er toch nog ruimte voor verbetering, om dichter bij het ambitieniveau te komen.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

Veelal zijn er door alle drinkwaterbedrijven een heel aantal KPI's op het niveau van het proces gedefinieerd, die verder gaan dan de door VMM verplichte rapporteringen. Echter, wanneer we deze KPI's verder in detail gaan bekijken, zien we dat de link met de strategische doelstellingen vaak ontbreekt; de bedrijven hebben moeite om de bedrijfsdoelstellingen te benoemen en uiteindelijk door te vertalen naar afzonderlijke KPI's.

In geen enkele van de waterbedrijven, werd verwezen naar best practices uit de literatuur, uit andere sectoren of andere landen om als basis te gebruiken voor KPI definiëring.

5.4.2 Beheer

Beschrijving

Deze dimensie 'Beheer' gaat vooreerst na of de metrieken op een degelijke manier zijn gedocumenteerd en voor iedereen toegankelijk. Verder wordt gepolst in welke mate iedereen op de hoogte is van welke gegevens, uit welk systeem, door welke persoon, op welk moment, dienen te worden verzameld.

Tot slot wordt nagegaan of de KPI's statisch zijn, dan wel aan een kritische evaluatie worden onderworpen om te bekijken of deze nog relevant/actueel zijn.

Bevindingen

Zoals uit de resultaten van onze analyse blijkt, scoort de sector ondermaats op deze dimensie, met een gemiddelde van 2.57 die ruim onder het minimale verwachte niveau zit. Ondanks het feit dat de maximale score 5 is, wijst dit erop dat de meeste bedrijven (5) op niveau 2 ingeschat worden.

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling betreft het gedocumenteerd en beschikbaar zijn van alle gegevens betreffende de KPI's en te verzamelen gegevens. Uit onze analyse leiden we af dat de KPI's vaak niet (volledig) zijn beschreven. Zo zijn er zelden verwachte waarden of bandbreedten beschikbaar. Bovendien verdient het aanbeveling om deze KPI's ook naar alle uitvoerders te communiceren en beschikbaar te stellen.

Bijkomend is de rapportering van KPI's vaak volledig geautomatiseerd in het IT-systeem. Dit maakt dat uitvoerders minder op de hoogte zijn van welke gegevens, op welke tijdstippen om welke redenen dienen te worden verzameld en hoe deze uiteindelijk tot de strategische doelstellingen van de onderneming bijdragen.

Een laatste aanbeveling betreft de kritische evaluatie van de indicatoren; uit onze analyses konden wij niet afleiden dat deze op een systematische, periodieke manier aan een kritische analyse werden onderworpen.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

5.4.3 Gebruik

Beschrijving

De laatste dimensie peilt naar het effectief gebruik van de indicatoren; in welke mate is de rapportering erop afgestemd, worden gegevens vergeleken met verwachte waarden en worden statistische modellen gehanteerd om inzicht te krijgen in de efficiëntie van het proces?

Bevindingen

In lijn met voorgaande dimensie, scoort de sector ook op deze dimensie eerder matig. In tegenstelling tot het 'Beheer', zijn er binnen deze dimensie 3 bedrijven die een score van 2 hebben behaald. Daardoor ligt het sectorgemiddelde net iets hoger (2.71), maar nog steeds onder het minimale verwachte niveau, en ver van het ambitieniveau (5).

Aanbevelingen

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

Een bijkomende aanbeveling betreft het identificeren en ook effectief hanteren van verwachte waarden. Vaak worden indicatoren verzameld zonder inschatting van de te verwachte waarden en wat te doen indien deze niet worden behaald.

5.5 Uitvoerders

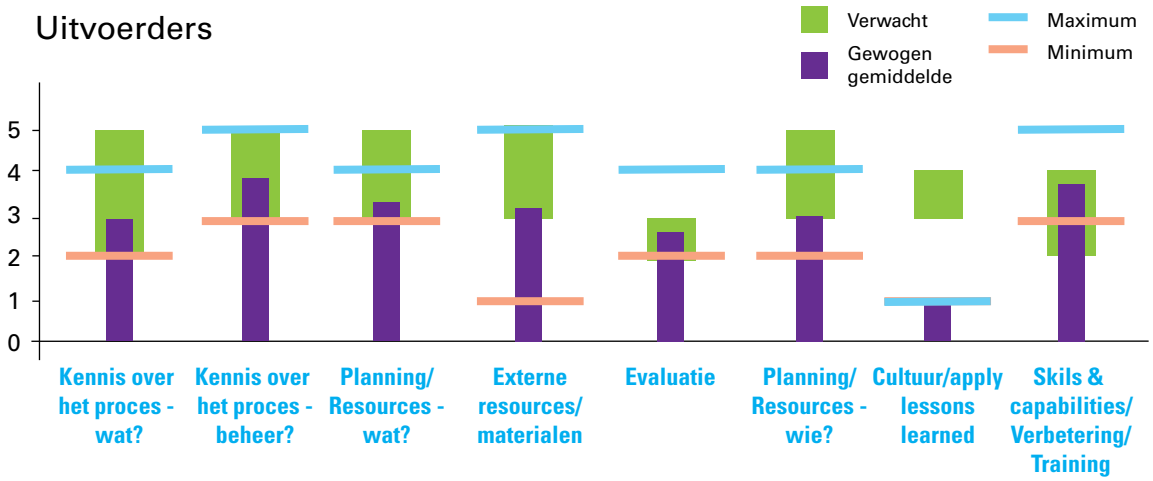
Beschrijving

Het derde domein gaat over de uitvoerders, de operationele mensen, die verantwoordelijk zijn voor het dagelijks uitvoeren van de verschillende processtappen. Volgende dimensies maken hier deel van uit, volgens afnemende graad van belangrijkheid:

- Kennis over het proces (wat?);
- Beheer van kennis over het proces;
- Planning (wat?);
- Externe dienstverleners;
- Evaluatie van de uitvoerders;
- Planning (wie?);
- Cultuur & lessons learned;
- Skills & capabilities.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Bevindingen



Wanneer we naar bovenstaande analyse kijken, merken we dat de sector als geheel niet slecht presteert op dit domein, hoewel er wederom grote verschillen merkbaar zijn tussen dimensies. Opvallend is wel dat het sectorgemiddelde in de helft van de gevallen ruim boven de minimaal verwachte waarde ligt.

Anderzijds zijn er wel twee specifieke dimensies waarvoor het sectorgemiddelde ruim onder dit te verwachten niveau ligt. Zoals uit bovenstaande analyse blijkt, zijn het wel twee dimensies die door de sector niet als 'Zeer belangrijk' werden gecategoriseerd.

Bovendien blijkt dat het relatieve verschil tussen de maximaal en minimaal toegekende scores eerder beperkt is gebleven. Daar waar dit verschil voor andere domeinen vaak oploopt tot 3 dimensies waarbij het verschil minimaal 3 niveaus betreft, is dit voor dit domein maar voor 1 dimensie ('Externe resources') het geval.

5.5.1 Kennis over het proces (wat?)

Beschrijving

Er wordt nagegaan of de uitvoerders op de hoogte zijn van het procesverloop en –vereisten, mogelijke procesrisico's, de performantiemaatstaven en hun link met de bedrijfsdoelstellingen, en de werking van de processen bij en de interactie met externe dienstverleners.

Bevindingen

Met een score van 2.86, voldoet de watersector ruim aan het vooropgestelde minimale niveau (2). Gegeven dat de kloof met het ambitieniveau (5) nog tamelijk groot is en het feit dat geen van alle bedrijven reeds dit mature niveau heeft bereikt, zijn er toch nog mogelijkheden voor verbetering. Te meer daar deze dimensie door de sector zelf als de meest belangrijke binnen 'Uitvoerders' wordt bestempeld.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

De belangrijkste vaststelling is dat de meeste uitvoerders wel op de hoogte zijn van het proces debiteurenbeheer en de interactie/interface met andere departementen. Toch moet erover worden gewaakt dat hun kennis niet beperkt blijft tot de eigenlijke werkinstructies die ze zelf moeten uitvoeren.

Echter, wanneer we naar de procesdoelstellingen en KPI's kijken, blijkt dat deze zelden op een transparante manier beschikbaar en toegankelijk zijn voor de uiteindelijke procesuitvoerders. Daarnaast lijkt ook het begrip van het proces van de externe dienstverleners eerder beperkt tot het uitwisselen van informatie.

5.5.2 Beheer van kennis over het proces

Beschrijving

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

Bevindingen

Globaal gesproken, scoort de sector zeer goed op deze dimensie, met een gemiddelde van 3.86 dat ruim binnen het verwachte interval (3-5) ligt. Bovendien is er geen enkel bedrijf dat onder de minimaal verwachte waarde wordt ingeschat.

Aanbevelingen

De meeste bedrijven schenken reeds de nodige aandacht aan het documenteren en communiceren van proceswijzigingen. Hierbij is er steeds een procesverantwoordelijke aangeduid. Over de definitie van 'informatiesessie' (niveau 5) kan worden gediscussieerd, al is het wel duidelijk dat bedrijven reeds de nodige aandacht aan communicatie en informatieverdeling besteden, zeker binnen het eigen proces. Hiervoor dienen dus geen verdere aanbevelingen te worden geformuleerd.

5.5.3 Planning (wat?)

Beschrijving

Deze dimensie peilt naar het opstellen van een personeelsplanning. Er wordt nagegaan of onevenwichten tussen de planning en de nood aan personeel worden opgemerkt en gecorrigeerd. Er wordt bevraagd of de personeelsplanning rekening houdt met geïntegreerde processen. Ook wordt de vraag gesteld of het proces wordt aangepast aan de vaardigheden van de werknemers om ervoor te zorgen dat een taak door de meest geschikte persoon wordt uitgevoerd.

Bevindingen

Het sectorgemiddelde (3.29) ligt voor deze dimensie binnen de verhoopte bandbreedte, weliswaar nog ruim verwijderd van het ambitieniveau (5) van de sector. Bovendien zijn er geen bedrijven die onder het minimaal verwachte niveau (2) worden ingeschat, noch zijn er bedrijven die een maximale score behalen.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling gaat over het verder afstemmen van de planning met de activiteiten van andere, gerelateerde, afdelingen. Concreter, betreft het de afstemming tussen de activiteiten van de technische (buiten-)dienst met deze van de werknemers van debiteurenbeheer. Er wordt reeds rekening gehouden met seizoenen, vakanties, … om de planning actief bij te sturen, maar we kunnen niet concluderen dat de planning van het debiteurenbeheer consequent wordt afgestemd op de activiteiten van de technische dienst. Voor een aantal bedrijven is dit echter wel reeds het geval.

Bijkomend verdient het aanbeveling om de activiteiten ook verder te integreren met deze van externe dienstverleners. De meeste bedrijven hebben wel een jaaroverzicht van de LAC-zittingen die voor hen van toepassing zijn, maar verder dan dit gaat deze integratie op dit moment niet.

5.5.4 Externe dienstverleners

Beschrijving

Deze dimensie geeft aan op welke manier er met externe dienstverleners wordt omgegaan. Onder externe dienstverleners verstaan we bijvoorbeeld advocaten of incassobureaus, maar evenzeer het LAC. Deze dimensie gaat na of de nood aan externe dienstverleners eerder ad hoc wordt aangegeven, of gedocumenteerd is. Daarnaast handelt deze dimensie ook over het gebruik van SLA's, de evaluatie van dienstverleners alsook de optimalisatie van de samenwerking.

Bevindingen

Opvallend is dat deze dimensie de grootste onderlinge verschillen tussen de bedrijven weergeeft, met een spreiding van niveau 1 tot 5. Globaal gesproken (gemiddeld 3.14) doet de sector het maar net beter dan het minimaal verwachte niveau (3). Er is m.a.w. zeker ruimte voor verbetering.

Aanbevelingen

Gezien de grote spreiding op deze dimensie, is het moeilijker om hiervoor aanbevelingen op sectorniveau te definiëren. De belangrijkste aanbeveling die we voor de sector kunnen geven om een hoger niveau van maturiteit te behalen, betreft het gebruik van duidelijke criteria (kwalitatieve en kwantitatieve) waaraan dienstverleners dienen te voldoen. We merken dat het gebruik van dergelijke SLA's nog geen standaard gebruik is binnen de sector; voor 3 van de 7 bedrijven was dit het geval.

In een volgende stap kunnen deze criteria worden gehanteerd om deze externe partijen te gaan evolueren en om samen te komen tot een optimaal gemeenschappelijk proces.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

5.5.5 Evaluatie

Beschrijving

Deze dimensie beschouwt de evaluatie van de medewerkers binnen het proces. Op welke manier worden werknemers al dan niet geëvalueerd? Wordt er effectief gekeken naar hun dagelijkse activiteiten? Voorts wordt bekeken of de evaluatie wordt weerspiegeld in de bestaande compensatiesystemen en of medewerkers al dan niet gegevens over hun eigen prestaties bijhouden.

Bevindingen

Hoewel het sectorgemiddelde (2.57) bij de laagste binnen het domein 'Uitvoerders' behoort, bevindt de sector zich toch ruim binnen de aangegeven te behalen bandbreedte (niveau 2-3). We kunnen dus stellen dat de sector relatief goed presteert op deze dimensie.

Aanbevelingen

De meest opvallende vaststelling betreft de manier waarop de medewerkers worden geëvalueerd. In alle gevallen gebeurt er effectief een evaluatie van de mensen. Echter, in het merendeel van de gevallen, is deze evaluatie eerder gericht op algemene eigenschappen/competenties, zoals bijvoorbeeld klantvriendelijkheid, respect …

Een meer mature organisatie gaat verder dan deze algemene beoordeling, en probeert ook te peilen naar de effectieve uitvoering van dagdagelijkse taken.

5.5.6 Planning (wie?)

Beschrijving

De tweede dimensie betreffende personeelsplanningen, betreft de manier waarop de planning wordt opgesteld; wie is hiermee belast en wordt er een overzichtelijke planning opgesteld die voor iedereen toegankelijk is. De planningen kunnen vanuit het management worden opgesteld. Ze kunnen evenzeer in overleg met het management worden bepaald. Daarbij werd er tevens geanalyseerd of er een document/systeem bestaat waarin de planning wordt bijgehouden en welke afdelingen zich hierin bevinden.

Bevindingen

Het sectorgemiddelde (2.86) ligt onder het minimaal door de sector verwachte niveau (3) en tevens ruim verwijderd van het ambitieuze niveau (5) waaraan geen enkel bedrijf op dit moment voldoet.

Aanbevelingen

Hierbij zijn er twee belangrijke aanbevelingen. Een eerste betreft het rekening houden met de capaciteiten, mogelijkheden en wensen (in de mate van het mogelijke) van de uitvoerders. Uit de analyse is gebleken dat hier in meer dan een kwart van de bedrijven geen, of slechts in beperkte mate, rekening mee wordt gehouden.

Een tweede, belangrijkere aanbeveling betreft het bijhouden van een formele, geïntegreerde planning. Slechts in uitzonderlijke gevallen, bestaat er bij de waterbedrijven reeds een systeem/document waarop zowel de planning van de mensen debiteurenbeheer vermeld staat, als deze van bijvoorbeeld de technische dienst. Enkel in deze gevallen kan er sprake zijn van een werkelijk geïntegreerde planning.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Aanbevelingen

Hierbij zijn er twee belangrijke aanbevelingen. Een eerste betreft het rekening houden met de capaciteiten, mogelijkheden en wensen (in de mate van het mogelijke) van de uitvoerders. Uit de analyse is gebleken dat hier in meer dan een kwart van de bedrijven geen, of slechts in beperkte mate, rekening mee wordt gehouden.

Een tweede, belangrijkere aanbeveling betreft het bijhouden van een formele, geïntegreerde planning. Slechts in uitzonderlijke gevallen, bestaat er bij de waterbedrijven reeds een systeem/document waarop zowel de planning van de mensen debiteurenbeheer vermeld staat, als deze van bijvoorbeeld de technische dienst. Enkel in deze gevallen kan er sprake zijn van een werkelijk geïntegreerde planning.

5.5.7 Lessons learned & cultuur

Beschrijving

Met 'lessons learned', doelen we op het bijhouden, en delen met collega's, van lessen die medewerkers hebben getrokken uit ervaringen uit het verleden. Dit kan op verschillende aspecten van het proces betrekking hebben, zoals de dagelijkse uitvoering van de activiteiten, procesverbetering … Binnen deze dimensie proberen we te peilen op welke manier de onderneming hiermee omgaat, zowel wat het proces zelf, als procesverbetering betreft.

Een mature onderneming zorgt er immers voor dat de efficiëntie en effectiviteit van het proces verhoogd wordt, door op een consequente manier om te gaan met lessen uit het verleden.

Bevindingen

Dit is de dimensie waarop de sector in zijn geheel, over alle domeinen en dimensies heen, de minste score heeft behaald, namelijk niveau 1 over de ganse lijn. Dit ligt ruim onder het minimaal te verwachten niveau van 3. Hierbij dient wel te worden benadrukt dat dit één van 3 dimensies is, die door de sector als 'Minder belangrijk' werd gecategoriseerd.

Aanbevelingen

Alle bedrijven binnen de sector hebben niet echt een beleid m.b.t. het bijhouden en delen van ervaringen uit het verleden. Veelal gebeurt dit ad hoc en/of mondeling tussen collega's onderling, zowel wat het proces zelf, als wat procesverbetering betreft. Indien de sector op dit niveau een hoger maturiteitsniveau wenst te behalen, verdient het aanbeveling op hier op een meer structurele manier mee om te gaan.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

5.5.8 Vaardigheden, opleiding & training

Beschrijving

De laatste dimensie van 'Uitvoerders' betreft competenties, opleidingen en ontwikkelingstrajecten voor de medewerkers binnen het proces. Hierbinnen wordt bekeken op welke manier de organisatie omgaat met de ontwikkeling, training en opleiding van haar medewerkers.

Bevindingen

Met een sectorgemiddelde van 3.71, scoort de sector goed in vergelijking met het verwachte minimale (2) en ambitieuze (4) niveau. De hoogst toegekende score bevindt zich zelfs op maturiteitsniveau 5. Net zoals voorgaande dimensie, werd deze als 'Minder belangrijk' gecategoriseerd door de sector.

Aanbevelingen

Uit deze resultaten, blijkt dat de sector reeds de nodige aandacht heeft voor de opleiding en training van de medewerkers binnen debiteurenbeheer, waarbij de mensen ook zelf inspraak hebben in de te volgen opleidingen.

De belangrijkste aanbeveling om een hoger maturiteitsniveau binnen deze dimensie te behalen, zou het gebruik van een duidelijk opleidingstraject betreffen. Uit onze analyse is immers gebleken dat nog lang niet alle bedrijven over een dergelijk uitgewerkt traject beschikken.

5.6 IT ondersteuning

5.6.1 Operationele ondersteuning

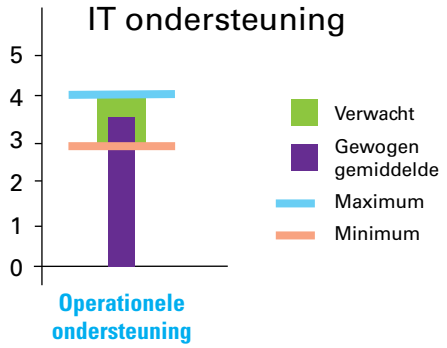
Beschrijving

Voor het domein IT ondersteuning werd slechts één dimensie geformuleerd, die niettemin door de drinkwaterbedrijven als zeer belangrijk werd beschouwd. Met name binnen het proces debiteurenbeheer, speelt IT een cruciale rol.

De dimensie beschouwt het gebruik van IT binnen de organisatie. Er wordt gekeken of procesdata (bv: klantengegevens) wordt opgeslagen in informatiesystemen en tijdig ter beschikking wordt gesteld aan de uitvoerders, of de nodige maatregelen zijn genomen voor het up to date houden van de gegevens en in welke mate verschillende applicaties geïntegreerd zijn. Ten slotte gaat men na of de organisatie IT tracht aan te wenden als value driver om zich te differentiëren.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Bevindingen



Uit analyse van bovenstaande grafiek, blijkt dat de sector relatief goed presteert in vergelijking met het vooropgestelde minimaal verwachte (3) en ambitieniveau (4), met een sectorgemiddelde van 3.57.

Aanbevelingen

Hoewel de sector als geheel reeds een goede beoordeling heeft gekregen op deze dimensie, verdient het toch aanbeveling om de IT-applicaties verder te integreren, in de eerste plaats met andere afdelingen zoals de technische dienst. Voor ongeveer de helft van de bedrijven is dit reeds het geval.

Bijkomend kunnen de systemen ook worden geïntegreerd met de systemen van externe dienstverleners. Al dient te worden vermeld dat door een aantal bedrijven reeds stappen in deze laatste richting werden gezet.

5.7 Product & dienstverlening

5.7.1 Ontwikkeling dienstverlening

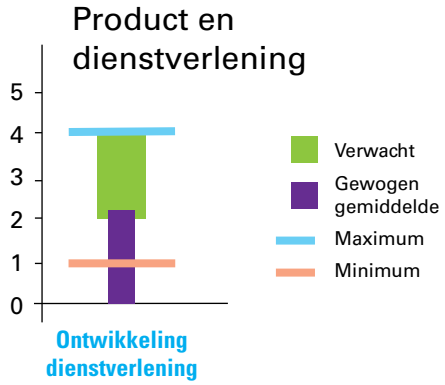
Beschrijving

Het laatste domein betreft Product & dienstverlening. Ook dit domein bestaat uit slechts één dimensie, namelijk ontwikkeling van de dienstverlening, waarbij wordt gekeken naar de inspanningen die de organisatie levert om te innoveren en haar aangeboden dienstverlening verder uit te bouwen.

Hierbij kijken we naar de manier waarop de bedrijven acties ondernemen om innovatief te zijn in hun dienstverlening; op welke manier gaat de onderneming op zoek naar manieren om in te spelen op maatschappelijke trends en/of zich van anderen te onderscheiden. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen reactief en (pro-)actief gedrag. Daarbij kijken we ook naar de manier waarop men tot innovaties komt; via het consulteren van klanten, externe partijen … D of eerder vanuit zichzelf gedreven. De hoogste graad van maturiteit is weggelegd voor organisaties die zelf proactief op zoek gaan naar innovaties in hun dienstverlening, om zich te onderscheiden van de rest.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Bevindingen



Met een sectorgemiddelde van 2.29 presteert de sector eerder matig in vergelijking met het vooropgestelde minimale niveau. Hierbij zijn er echter grote verschillen tussen de bedrijven onderling, van niveau 1 tot 4, waarbij het opvallend is dat bijna de helft van de bedrijven zich op het laagste niveau bevinden.

Aanbevelingen

Uit bovenstaande bevindingen, blijkt dat een groot aantal van de bedrijven zich eerder reactief opstellen betreffende de ontwikkeling van producten en hun dienstverlening. Een en ander wordt daarbij natuurlijk verklaard door de wettelijke bepalingen waarbinnen het proces debiteurenbeheer zich afspeelt.

Toch verdient het aanbeveling om hier op een meer (pro-)actieve manier mee om te gaan, in de eerste plaats door overleg met zowel de andere bedrijven binnen de sector, als met externe dienstverleners. Daarnaast zouden ook de klanten op een meer structurele manier kunnen geraadpleegd worden.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

6 Algemene conclusies

In deze laatste paragraaf, worden de belangrijkste bevindingen uit voorgaande twee hoofdstukken samengevat, zowel betreffende de prestatie-indicatoren, als wat betreft de maturiteitsbepaling van de bedrijven voor het proces debiteurenbeheer.

Belangrijk hierbij, is te vermelden dat het steeds om bevindingen en conclusies op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector in zijn geheel gaat.

Prestatie-indicatoren
Zoals geïllustreerd door het referentieproces debiteurenbeheer, bestaat dit proces voor de verschillende drinkwatermaatschappijen uit gelijkaardige deelprocessen en processtappen. Echter is het uiteraard zo dat de individuele watermaatschappijen een verschillende politiek kunnen voeren, klemtonen kunnen leggen en aan bepaalde deelprocessen en processtappen meer belang kunnen hechten.

In wat volgt zijn generieke aandachtspunten opgenomen voor de ganse sector. Wanneer deze vertaald worden naar de individuele watermaatschappijen, kunnen deze in meerdere of mindere mate relevant zijn. Het is van belang mogelijke aanbevelingen steeds in het licht te zien van het gevoerde beleid en specifieke kenmerken van de respectievelijke watermaatschappijen.

De Collection Effectiveness Index (CEI) toont een gezonde en weinig fluctuerende score van gemiddeld 93%, minimaal 91% en maximaal 96%. Gezien de CEI geen vertekend beeld geeft door mogelijke cut-off problemen, is het aan te bevelen deze periodiek op te volgen. Intern eventueel ook over kortere perioden en al dan niet per klantensegment.

Op basis van de significante fluctuaties van het aantal dagen klantenkrediet tussen de watermaatschappijen kan gesteld worden dat er binnen de sector nog heel wat marge is tot verbetering van het aantal dagen klantenkrediet.

Aangezien zowel DSO en DDSO significante verschillen tonen, zijn de verschillen in aantal dagen klantenkrediet niet enkel te wijten aan een verschil in betalingstermijn. De effectiviteit van het debiteurenbeheer is dus eveneens een oorzaak waarom het ene bedrijf sneller facturen int dan andere bedrijven. Dit betekent dat er weldegelijk verbeteropportuniteiten zijn voor het proces debiteurenbeheer.

Niettegenstaande we geen correlatie kunnen vaststellen tussen een goede CEI of DDSO en een beperkt percentage van niet tijdig betaalde facturen, suggereren de verschillen in percentages van facturen met een overschreden betalingstermijn echter dat ook de instroom van niet tijdig betaalde facturen mogelijk beperkt kan worden aan het begin van het proces.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

De delta's in aantal dagen klantenkrediet die we vaststellen bij de verschillende deelprocessen kunnen mee in overweging genomen worden bij het aansturen van het debiteurenbeheer, rekening houdend met bedrijfsspecifieke kenmerken.

Zowel minnelijke invordering als gerechtelijke procedure kosten significant meer tijd en kennen grote fluctuaties tussen watermaatschappijen. Deze deelprocessen – welke zijn uitbesteed aan derden – dienen daarom goed te worden opgevolgd.

Bovenstaande vergelijking pleit ten slotte voor het deelproces afbetalingsplannen als te verkiezen maatregel.

De succes rate per deelproces bevestigt de aanbeveling om de klemtoon te leggen op aanmaningscyclus en afbetalingsplannen. Gezien het relatief grote belang van minnelijke en gerechtelijke invordering, verdient het tevens aanbeveling om deze deelprocessen van naderbij te bekijken.

Ten slotte kan het gebruik van een bellijst overwogen worden. In bepaalde omstandigheden – voor bepaalde klantensegmenten – kan dit leiden tot een hoge graad van succes.

Merk op dat bij deze aanbevelingen rekening dient te worden gehouden met een aantal specifieke aspecten zoals kostprijs van de deelprocessen, wettelijke bepalingen of business rules met betrekking tot de keuze van deelprocessen. Aanbevelingen dienen dus eerder op het niveau van individuele watermaatschappijen te worden bekeken, rekening houdend met bovenstaande aspecten.

Maturiteitsmodel

Alvorens de belangrijkste bevindingen te beschrijven, is het essentieel te vermelden dat de noodzaak om een ambitieniveau te behalen per domein, of zelfs dimensie, kan verschillen van bedrijf tot bedrijf, omwille van de specifieke kenmerken van het bedrijf. De noodzaak om een bepaald niveau van maturiteit te behalen, kan bijvoorbeeld verschillend zijn voor grote vs. de kleinere bedrijven, voor bedrijven in een meer stedelijke vs. landelijke omgeving…

Desondanks zijn er zeer grote verschillen in maturiteit merkbaar tussen de ondernemingen onderling; in vele gevallen is het verschil tussen het best en slechtst scorende bedrijven effectief 3 tot 4 niveaus.

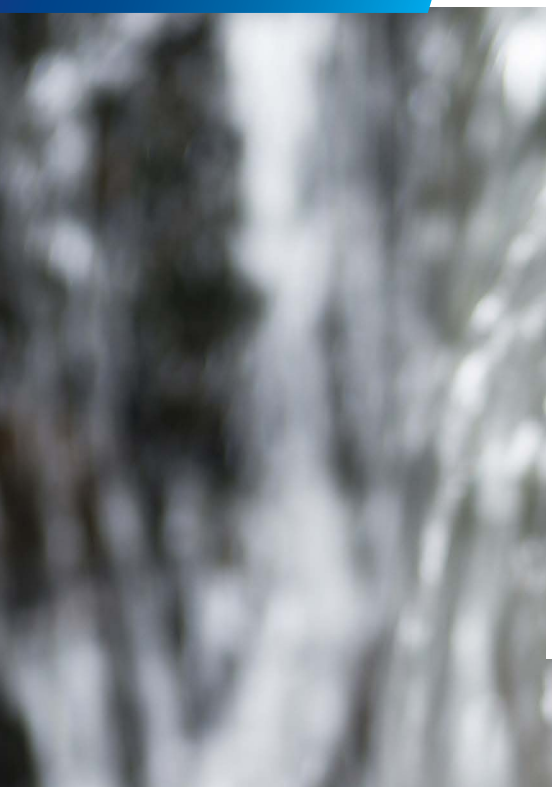
Op het niveau van de 6 domeinen, blijkt de sector relatief gezien de beste score te behalen op 'IT-ondersteuning' en 'Ontwerp & documentatie', terwijl het domein 'Metrieken' de minste score behaalt. Dit laatste domein is dan ook het enige domein waarop de sector in zijn geheel onder het minimaal te verwachten niveau presteert. Anderzijds werden de dimensies binnen 'Metrieken' door de sector niet als 'meest cruciaal' gecategoriseerd.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Algemeen doet de sector het goed wat betreft communicatie over het proces, in de eerste plaats binnen de eigen afdeling en het bedrijf. De procesuitvoerders zijn globaal genomen goed op de hoogte van het proces en hun eigen activiteiten en worden ook op de hoogte gehouden van de belangrijkste veranderingen die hen impacteren. Dit uit zich onder andere ook in de beschikbare trainings- en opleidingstrajecten.

Ook aan procesveranderingen en –verbeteringen wordt reeds de nodige aandacht besteed, al valt het hier wel op dat dit in vele gevallen eerder op een ad hoc, reactieve, manier gebeurt. Het verdient dus algemene aanbeveling om dit op een nog meer gestructureerde manier te benaderen. Dit uit zich bijvoorbeeld in het opstellen van business cases, het periodiek organiseren van overleg over het proces zelf, gebruik van 'lessons learned' …

Ook op het vlak van procesmodellering doet de sector het meer dan behoorlijk. De meeste bedrijven hebben de processen op één of andere manier reeds beschreven, al zijn niet consequent alle (deel-)processen en procescomponenten (beslissingscriteria, termijnen, …) beschreven. Belangrijkste reden hiervoor is dat al deze componenten veelal in de IT-systemen zijn geprogrammeerd.



Bijkomende aandacht kan ook worden besteed aan de strategische alignering van het proces, wat bijvoorbeeld ook tot uiting komt in het bepalen en gebruiken van cruciale metrieken; binnen de bedrijven zijn over het algemeen zeer veel 'kerncijfers' gedefinieerd, waarvan de link met de strategische doelstellingen niet steeds duidelijk is.

Ook wat betreft het gebruik van deze metrieken is er nog veel ruimte voor verbetering. Concreet betekent dit dat de bedrijven meer aandacht dienen te besteden aan het zorgvuldig bepalen van de door hen gehanteerde KPI's (in lijn met hun strategie), het documenteren en communiceren hiervan en het effectief gebruiken, opvolgen en evalueren van deze metrieken.

Een volgende belangrijke conclusie betreft de link met andere departementen en externe partijen, zowel externe dienstverleners als concullega's. Dit uit zich op verschillende dimensies over de domeinen heen; het gebruik van overkoepelende flows, gebruik van SLA's voor externen, het gebruik van een geïntegreerde planning.

Ten slotte presteert de sector wel consequent goed wanneer we kijken naar IT-ondersteuning, zowel wat betreft gemiddelde score als de spreiding tussen slechtst en best presterend bedrijf. De IT-systemen spelen dan ook een cruciale rol binnen het proces debiteurenbeheer. Vele doorgevoerde procesverbeteringen betreffen dan ook aanpassingen aan de IT-infrastructuur.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

Gebruikte afkortingen

- BPMN: Business Process Modelling Notation. Een standaard methodiek voor het modelleren en uittekenen van bedrijfsprocessen.
- BPMM: Business Process Maturity Model. Een standaard raamwerk, ontwikkeld door de Object Management Group om de maturiteit van en de vaardigheden met betrekking tot bedrijfsprocessen in te schatten en bedrijven te begeleiden bij het verbeteren van deze processen.
- CEI: Collection Effectiveness Index.
- DDSO: Days Delinquent Sales Outstanding.
- DSO: Sales Outstanding.
- KPI: Key Performance Indicator.
- LAC: Lokale adviescommissie.
- Lean: Een management filosofie waarbij de nadruk ligt op het optimaliseren van processen om verspilling te vermijden.
- PI: Performance Indicator.
- Prince2: PRojects IN Controlled Environments. Standaard methodiek gericht op het management, de besturing en organisatie van projecten.
- Six Sigma: Een managementstrategie die in verschillende sectoren wordt toegepast en waarbij de nadruk ligt op het verbeteren van de kwaliteit van de resultaten van bedrijfsprocessen.
- SLA: Service Level Agreement.
- VMM: Vlaamse Milieumaatschappij.

© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.

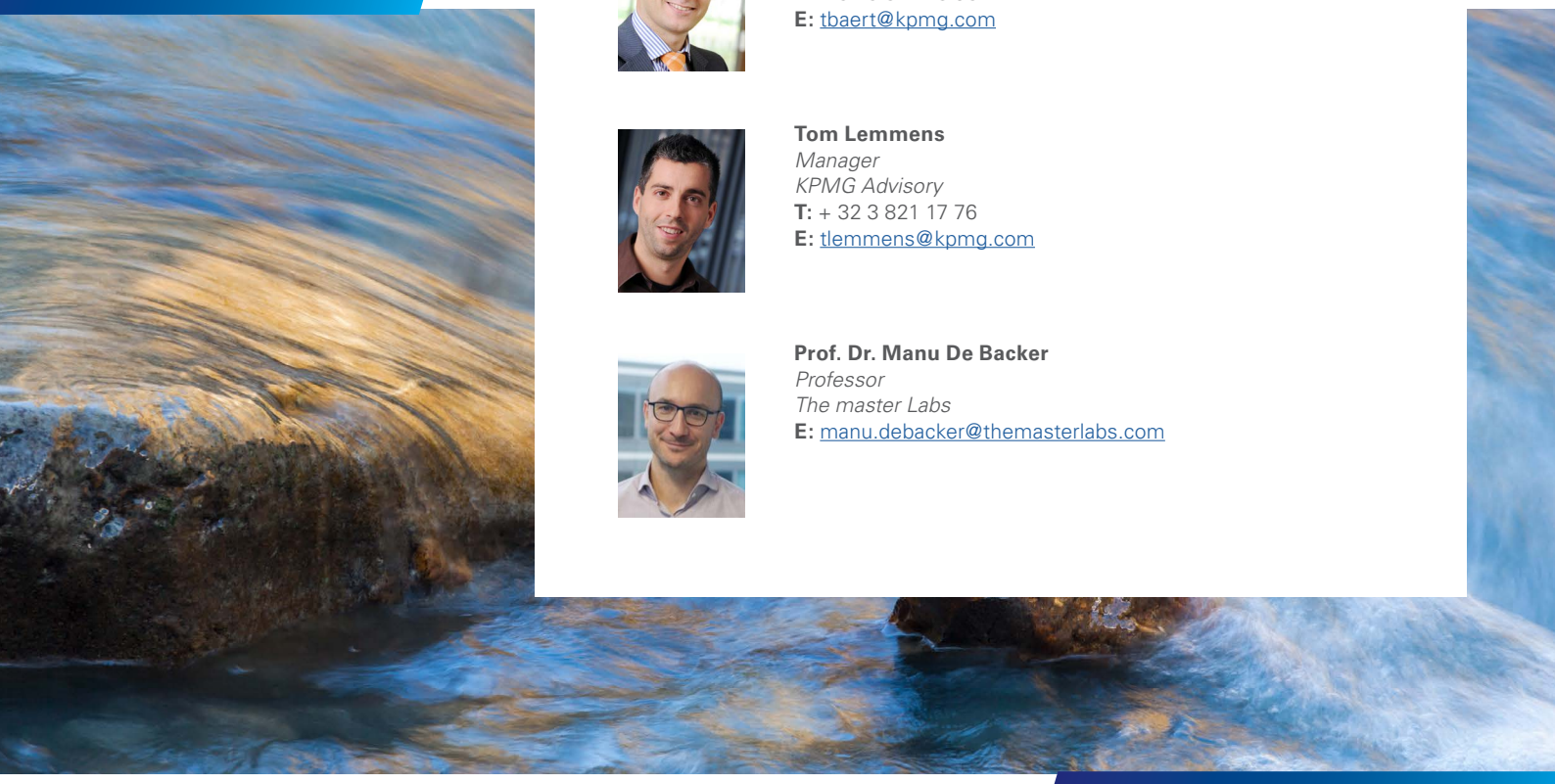
Contactgegevens

Daniël Pairon
Partner
KPMG Advisory
T: + 32 3 821 19 41
E: dpairon1@kpmg.com

Tim Baert
Senior Manager
KPMG Advisory
T: + 32 3 821 18 98
E: tbaert@kpmg.com

Tom Lemmens
Manager
KPMG Advisory
T: + 32 3 821 17 76
E: tlemmens@kpmg.com

Prof. Dr. Manu De Backer
Professor
The master Labs
E: manu.debacker@themasterlabs.com



© 2015 KPMG Advisory, een Belgische burgerlijke CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.