

Autoriteit
Consument & Markt



REG2027 – update KBG

Klankbordgroepbijeenkomst 14 april 2025

Markten goed laten werken voor mensen en bedrijven

Agenda

- Bespreking reacties n.a.v. vorige KBG
- Update MARGE
- Methode in detail
 - Procestoetsing
 - Monitoring



Reacties n.a.v. vorige KBG

Punten uit reacties KBG

- TenneT geeft aan dat kostenbeheersingsplannen gezien moeten worden als ‘natuurlijke’ productiviteitsverbeteringen in een bedrijf. Het streven naar kostenbeheersing betekent niet dat TenneT op dit moment inefficiënt te werk gaat.
- Als de ACM vraagt verbeterplannen op te leveren voorafgaand aan de reguleringsperiode, verzoekt TenneT rekening te houden met de benodigde tijd.
- TenneT stelt voor dat de ACM de schatter voor het inkomstenbesluit licht toetst. Het zwaartepunt van toetsing moet liggen op de gerealiseerde kosten en op onderliggende processen.
- Het wegstrepen van ‘slecht onderbouwde’ kosten leidt niet per se tot een betere schatter. Vanwege de beperkte financiële impact is het beter om in dat geval de schatting van de netbeheerder wel over te nemen, en opvallendheden separaat te onderzoeken.
- TenneT steunt het voorstel dat de gerealiseerde kosten in principe t+2 worden nagecalculeerd, waarbij de ACM de mogelijkheid behoudt om vergoedingen op een later moment te corrigeren, als er inefficiëntie wordt vastgesteld.
- TenneT suggereert dat in het tarievenbesluit, indien daar sprake van is, wordt toegelicht welke kostenposten nader onderzocht worden en op welke termijn. Hierdoor kan het betreffende jaar voor de overige kosten worden afgesloten.
- TenneT begrijpt het standpunt van de ACM dat de tariefbetaler niet hoeft te betalen voor vastgestelde inefficiëntie, wanneer verbetering niet meer mogelijk is, maar:
 - Zoals eerder gezegd is er een onbalans: de netbeheerder heeft geen mogelijkheid om een hoger rendement te halen dan de WACC;
 - de methode moet duidelijk zijn over de kaders waarmee (in)efficiëntie wordt beoordeeld.
- Zoals eerder besproken is de verbetering van de financierbaarheid door uitbreiding van de t-0-financiering voor TenneT zeer wenselijk, maar een verslechtering ten opzichte van de huidige methode is voor TenneT geen optie.



Kosten vergoeden in de tijd / MARGE

Procesupdate MARGE

De ACM heeft besloten tot de voorlopige lijn om de huidige versnellingsfactor van 1,2 voor RNB's en 1,3 voor GTS in de huidige reguleringsperiode in stand te houden voor de aanstaande reguleringsperiode. De ACM ziet momenteel teveel onzekerheden in de huidige maatschappelijke en (geo)politieke ontwikkelingen om de versnellingsfactor te updaten. We zien een te grote kans dat we hierin een verkeerde beslissing nemen wat betreft intergenerationele kostenverdeling.

- Aanleiding voor deze beslissing is onder meer de discussie over het dilemma dat de ACM ziet rond de betaalbaarheid van de energierekening op korte en lange termijn in de vorige klankbordgroep.
- De ACM blijft het belang van kostenverdeling over tijd zien en wil de versnellingsfactor daarom niet stoppen. In toekomstige reguleringsperioden kan de ACM gebruik maken van de mogelijkheid om de versnellingsfactor aan te passen, een mogelijkheid - geen verplichting - die het CBb de ACM ook biedt.
- In de afgelopen weken hebben we de informatieverzoeken voorbesproken met de netbeheerders. De ACM heeft besloten deze informatieverzoeken niet uit te sturen, omdat dit verzoek meer beslag zou leggen op de capaciteit van netbeheerders dan de ACM redelijk acht. De ACM laat z.s.m. weten of de informatieverzoeken definitief geannuleerd worden.
- Om bovenstaande reden hebben we het overleg over de werking van het model dat de versnellingsfactor berekent geannuleerd.

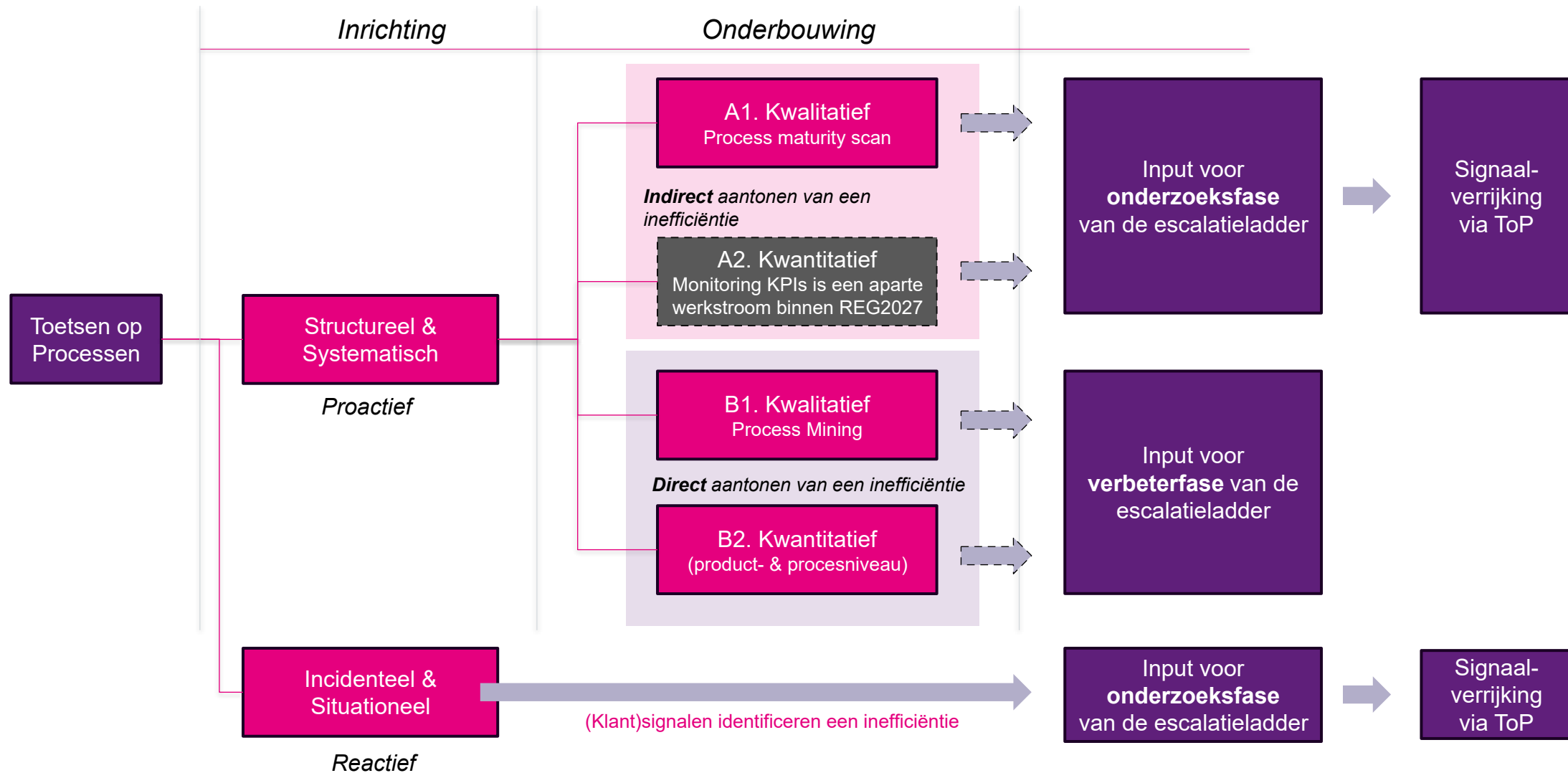


Methode in detail

W2: Procestoetsing

- Eén van de onderdelen van het nieuwe methodebesluit is stimuleren van netbeheerders om hun interne processen te optimaliseren. De ACM wil geen inefficiëntie kosten vergoeden en daarom moet er een trigger zijn voor netbeheerders om aan de slag te gaan met efficiëntie.
- Dit leidt tot de volgende twee vragen:
 1. Hoe kan de ACM proces efficiëntie binnen netbeheerders monitoren?
 2. En hoe leidt dit tot effectieve acties richting netbeheerders?
- De ACM heeft proactieve en reactieve toets methodes geïdentificeerd. Deze worden momenteel verder uitgewerkt en besproken met netbeheerders.

Breakdown: mogelijkheden voor toetsing



Toelichting methodieken

Uitleg van de werkwijze

Methodiek	Toelichting
A1 Process maturity scan	- Op basis van een maturity scan wordt de 'proces-volwassenheid' in kaart gebracht. - Deze scan bestaat uit een uitgebreide vragenlijst aan de hand waarvan verschillende aspecten van een proces worden getoetst. Hierbij kan je denken aan enerzijds de inrichting, organisatie, besturing van het proces en anderzijds de gerelateerde informatie, data en technologie behorende bij het proces. - Ieder aspect bevat een aantal gedetailleerde vragen. De antwoorden op deze vragen zijn opgesteld op basis van een vijfpunt-schaal (1 = lage volwassenheid, 5 = hoge volwassenheid). - Door de vragenlijst in te vullen ontstaat een duidelijk beeld over de procesvolwassenheid. Een te lage procesvolwassenheid kan een inefficiëntie indiceren en kan daarom als signaal richting de escalatieladder (vervolgonderzoek) worden ingezet.
A2 Monitoring KPIs	Via het monitoren van KPIs kunnen signalen over processen naar voren komen. Dit valt binnen de werkstroom Monitoring.
B1 Process Mining	- Process mining is een techniek die data uit IT-systemen gebruikt om inzicht te krijgen in hoe processen in de praktijk verlopen. - Het legt de werkelijke procesuitvoering bloot, inclusief varianten, knelpunten en afwijkingen. Process mining is gebaseerd op zogeheten event logs: data die systemen zoals ERP of CRM loggen bij de uitvoering van iedere processtap. - Op basis van (ruwe) data uit een ERP of CRM systeem, visualiseert Process Mining software het proces en toont het objectief inefficiënties in het proces aan (rework, workarounds etc.). - Concreet maakt process mining inefficiënties meetbaar, visueel én data-gedreven onderbouwd.
B2 Product-matrix & Doorlooptijd	- Processen in de operatie van netbeheerders lijken sterk op elkaar. Dit is met name het geval bij de regionale netbeheerders. - Doorlooptijd is een belangrijke indicator van proces efficiëntie. Het is de totale optelsom van waarde toevoegende bewerkingstijd, niet-waarde toevoegende bewerkingstijd en wachttijd. Inefficiënties zitten vaak in niet-waarde toevoegende stappen en onnodige wachttijd. - Om de doorlooptijd van operationele processen te kunnen vergelijken tussen netbeheerders, wordt de doorlooptijd van een specifiek product geanalyseerd dat voor alle netbeheerders gelijk is (3 x 25A E-aansluiting, G4 of G10 G-aansluiting). - De combinatie van een product- en procesmatrix waarin de doorlooptijd van verschillende netbeheerders op specifieke procesonderdelen voor bepaalde, vergelijkbare producten, resulteert in een benchmark en signaleringsfunctie voor de escalatieladder.

W3: Monitoring kosten en prestaties

- Doel van monitoring: het signaleren van onverwachte, onverklaarbare of buitengewone (kosten)ontwikkelingen als input voor keuzes over nader onderzoek naar inefficiënties (focus van toetsing en toezicht)
 - M.a.w. het genereren van signalen voor de escalatieladder
- Vandaag: concretere schets van de verschillende onderdelen binnen monitoring om een eerste beeld te geven van de invulling die de ACM voor ogen heeft.
 - **Let op:** dit is nog een schets. Voor nu willen we reacties ophalen van de klankbordgroep. In het kader van uitvoerbaarheid spreken we in april met de netbeheerders over o.a. onze informatiebehoefte en planning rondom deze schets.

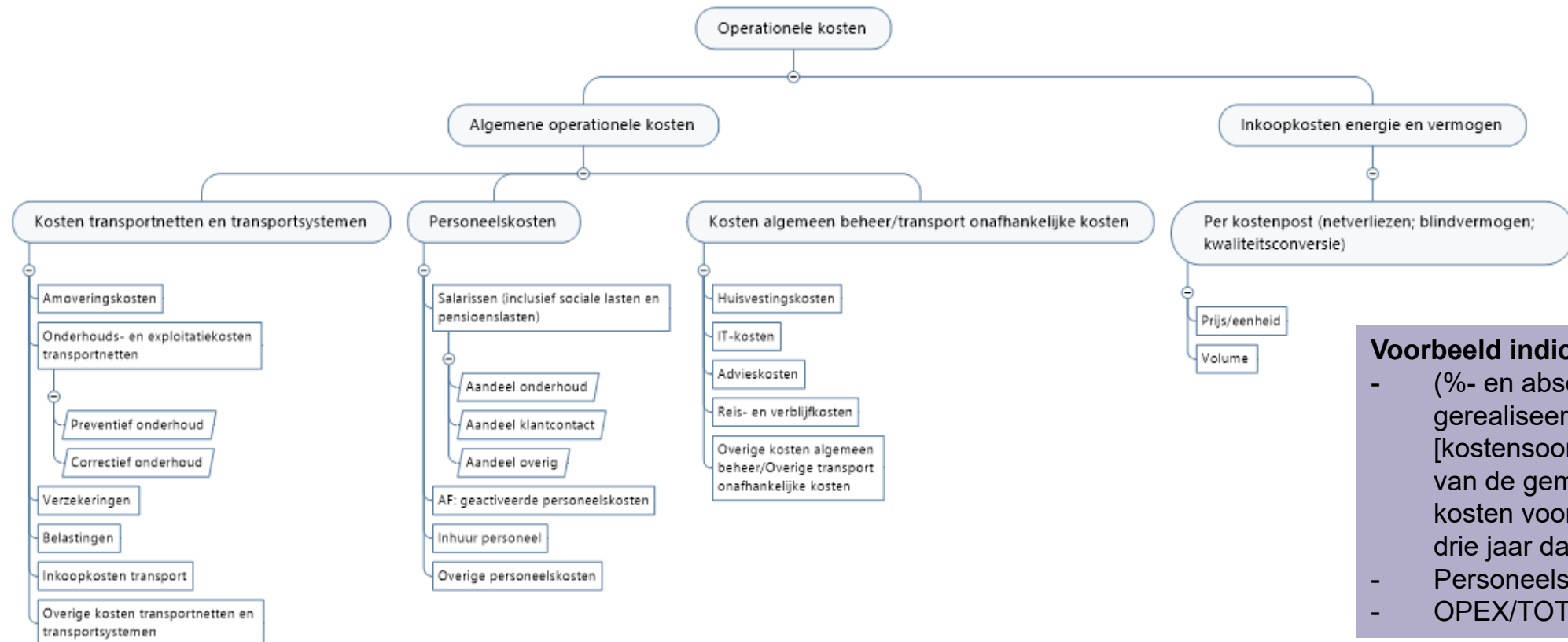
W3: Monitoring kosten en prestaties

- De ACM is voornemens om in ieder geval de volgende onderdelen te betrekken:
 - a) Kostenontwikkelingen - per netbeheerder over tijd;
 - b) Kosten(ontwikkelingen) per prestatie - per netbeheerder over tijd en/of tussen netbeheerders (over tijd)
 - c) Niet-monetaire indicatoren – per netbeheerder over tijd en/of tussen netbeheerders (over tijd)
- De volgende slides bevatten een nadere uitwerking van deze onderdelen, inclusief een aantal voorbeeld indicatoren.
 - Bij de selectie van de indicatoren kijkt de ACM o.a. naar uitvoerbaarheid en beïnvloedbaarheid
 - Een score op een indicator wordt niet zonder meer naar een X-bedrag aan inefficiënte kosten vertaald
 - Significante ontwikkelingen of afwijkingen ten opzichte van voorgaande jaren en/of tussen netbeheerders kunnen wel aanleiding geven om dit als signaal voor de escalatieladder te bestempelen.
 - Vanaf wanneer een ontwikkeling 'significant' is kan per indicator verschillen. Dit werkt de ACM nog verder uit.
 - De set met indicatoren waarop de ACM monitort kan gedurende de reguleringsperiode bijgesteld worden.

W3: Monitoring kosten en prestaties - kostenontwikkelingen

- De ACM heeft in de figuur op de volgende slide een voorbeeld van een in haar ogen geschikt aggregatieniveau voor het monitoren van de operationele kosten opgenomen
 - Dit overzicht geldt per netvlak en/of wettelijke taak;
 - Niet alle kostensoorten uit dit voorbeeld zijn voor alle netbeheerders en/of sectoren relevant;
 - Niet alle kostensoorten zijn geschikt als losstaande indicator. Sommige zijn enkel apart opgenomen om de 'overig' kostenposten te beperken.
- De ACM denkt nog na over monitoring van investeringsuitgaven per netbeheerder over tijd. Deze zijn daarom nog niet op de volgende slide opgenomen
 - Naar verwachting grilliger patroon door langdurige projecten waarover in de reguleringsdata pas bij activering gerapporteerd wordt
 - De ACM denkt in de richting van monitoring van onderhanden werk en/of onderscheid tussen vervangings- en uitbreidingsinvesteringen

W3: Monitoring kosten en prestaties - kostenontwikkelingen



Voorbeeld indicatoren:

- (%- en absoluut)verschil in gerealiseerde kosten voor [kostensoort] jaar t ten opzichte van de gemiddelde gerealiseerde kosten voor [kostensoort] in de drie jaar daarvoor
- Personeelskosten/FTE
- OPEX/TOTEX

W3: Monitoring kosten en prestaties – kosten(ontwikkelingen) per prestatie

- Standaardiseren van (een deel van) de kostensoorten uit de vorige slide op basis van technische kengetallen of gerealiseerde output

Elektriciteit	Gas
Lijn.km	Pijpleiding.km
Kabel.km	Pijpleiding.m3
Transformator.mva	Compressor.mw
Transformator.aantal	Compressor.aantal
Onderstation.aantal	Meet/regelstation.aantal
Mast.aantal	Gecontracteerde capaciteit
kW gecontracteerd	Aantal aansluitingen
kW max	Max benutte capaciteit invoeding
kWh getransporteerd	
kW max invoedingssaldo	
Aantal aansluitingen	

Voorbeeld indicatoren:

- Onderhoudskosten/totaal km-kabel;
- Onderhoudskosten/gecontracteerd vermogen;
- Investeringsuitgaven in jaar t /gerealiseerd km pijpleiding in jaar t ;
- OPEX/getransporteerd vermogen.

W3: Monitoring kosten en prestaties – niet-monetaire indicatoren

- De ACM ziet ook relevantie in het monitoren van bepaalde niet-monetaire indicatoren
 - Enerzijds als verklarende factor voor bepaalde kostenontwikkelingen;
 - Anderzijds als losstaand instrument om mogelijke inefficiënties te signaleren.

Voorbeeld indicatoren:

- Verschil in het aantal FTE's dat zich bezig houdt met [bijv. klachtafhandeling] in jaar t ten opzichte de drie jaar daarvoor;
- Aantal masten/stations per km-kabel;
- Aantal montage-uren per nieuwe aansluiting;
- Netverliezen(kWh) per km-kabel.

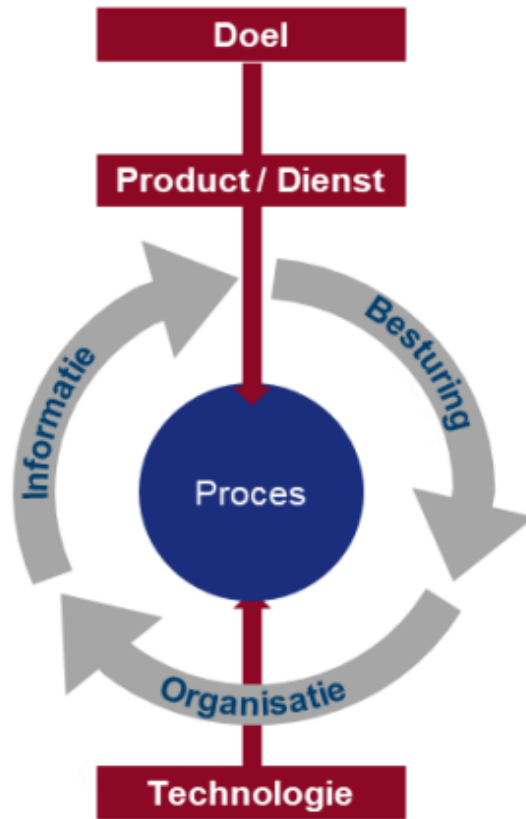


Afsluiting



Bijlages

7 dimensies voor proces volwassenheid



Het meten van procesvolwassenheid vanuit...:

1. Het **doel** dat beoogd is (vaak vertaald vanuit de strategie in organisatorische en/of operationele doelen) *en*
2. Rekening houdend met de invloed van (het type en ontwerp van) het **product/de dienst** die de organisatie levert *en*
3. De **technologie** die hierin ondersteunend is

... worden de volgende vier elementen in samenhang geanalyseerd:

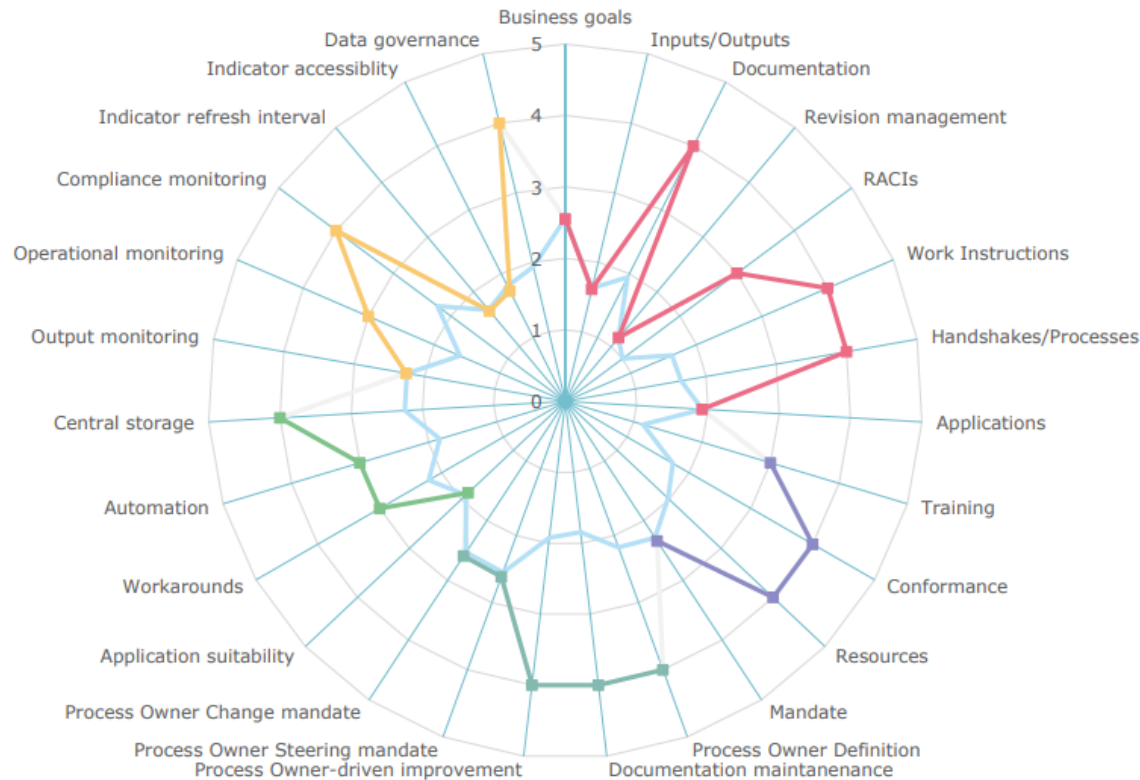
4. Het **proces** dat de toegevoegde waarde voor klanten of bedrijfsonderdelen genereert
5. De **besturing** voor beheersing van het proces en de realisatie vd doelstellingen
6. De **organisatie** bestaande uit de logische clustering en verdeling van TBV's
7. De benodigde **informatie** en automatisering

A.1. De Process Maturity Scan

voorbeelden van vragen per dimensie

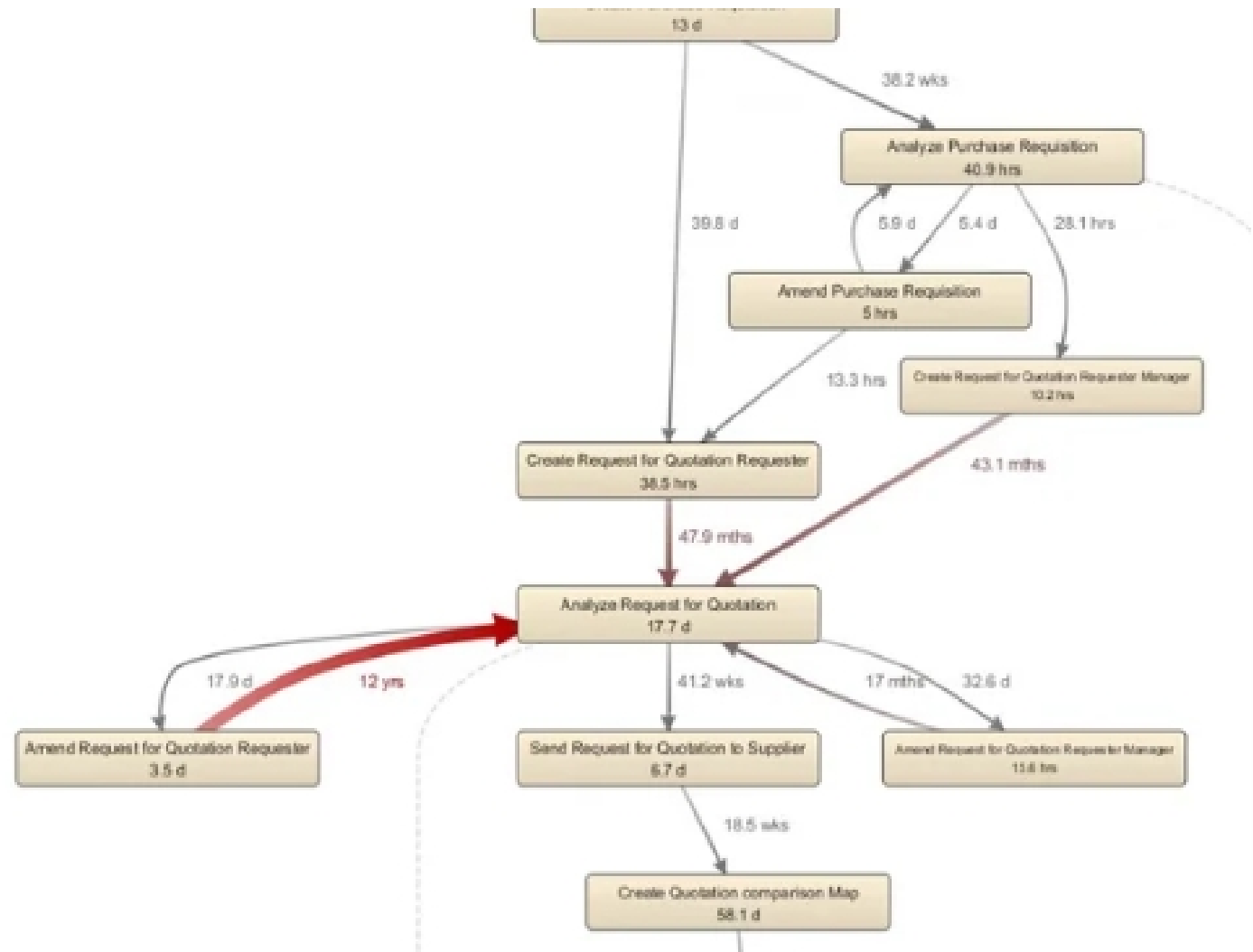
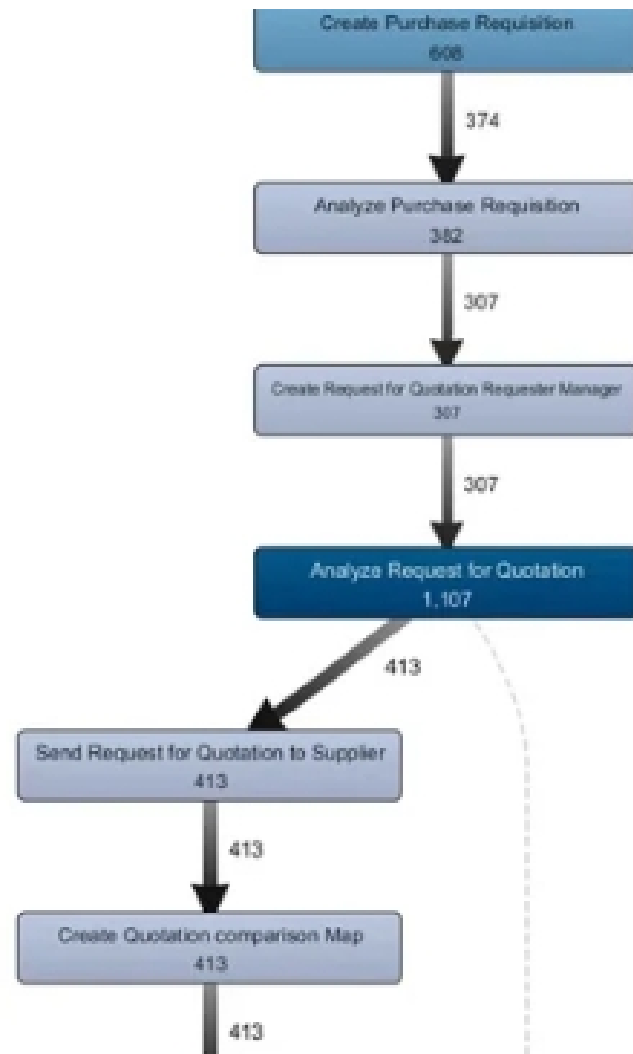
Dimensie	Voorbeeldvragen
Doel	▪ Zijn de strategische doelen van de organisatie helder geformuleerd? ▪ Zijn de strategische doelen van de organisatie geoperationaliseerd?
Product en dienst	▪ In welke mate draagt het product en/of dienst bij aan de realisatie van strategische doelstellingen? ▪ Heeft het proces duidelijke inputs en/of outputs?
Proces	▪ Hoe goed is het proces gedocumenteerd? ▪ Hoe wordt het proces verbeterd?
Besturing	▪ Wordt het proces operationeel bestuurd? ▪ Zijn er (Key) Performance Indicators vastgesteld?
Organisatie	▪ Zijn rollen, taken, werkafspraken en verantwoordelijkheden duidelijk belegd? ▪ Beschikken de proces uitvoerenden over alle juiste middelen?
Informatie	▪ Zijn de proces indicatoren beschikbaar voor de proces eigenaar en medewerkers? ▪ Wordt de procesdata gemanaged?
Technologie	▪ In welke mate is het proces gedigitaliseerd? ▪ In welke mate is het proces geautomatiseerd?

Voorbeeld – Resultaat van een Process Maturity Scan



- Het resultaat is een visualisatie van de proces volwassenheid op iedere vraag (en dimensie)
- Op een score van 1 (laag) tot 5 (hoog)
- Je ziet direct waar organisaties goed in scoren en waar ruimte is voor verbetering
- Je kan normerend zijn op bepaalde vragen en dimensies

A.2. Voorbeeld van Process Mining



Toetsen op Processen - Focus op processen waar optimalisatie echt iets oplevert

Focus op processen waar optimalisatie écht iets oplevert, zowel in geld, tijd en als kwaliteit. Het raamwerk hieronder beschrijft criteria om processen te selecteren voor analyse en monitoring op (in)efficiëntie:

Criteria	Uitleg	Rationale
Kosten	Hoeveel kost het om dit proces uit te voeren? Denk aan personeelskosten, inkoop, materiaal, diensten derden, etc.	Hogere kosten betekent grotere potentiële besparing
Frequentie	Hoe vaak wordt het proces uitgevoerd? Dagelijks, wekelijks, jaarlijks?	Een kleine inefficiëntie kan bij hoge frequentie toch veel kosten
Doorlooptijd	Hoe lang duurt het proces van begin tot eind?	Langere processen zijn vaak complexer en gevoeliger voor verspilling (o.a. door meerdere overdrachtsmomenten, controles, afstemming, etc.)

Voorbeeld

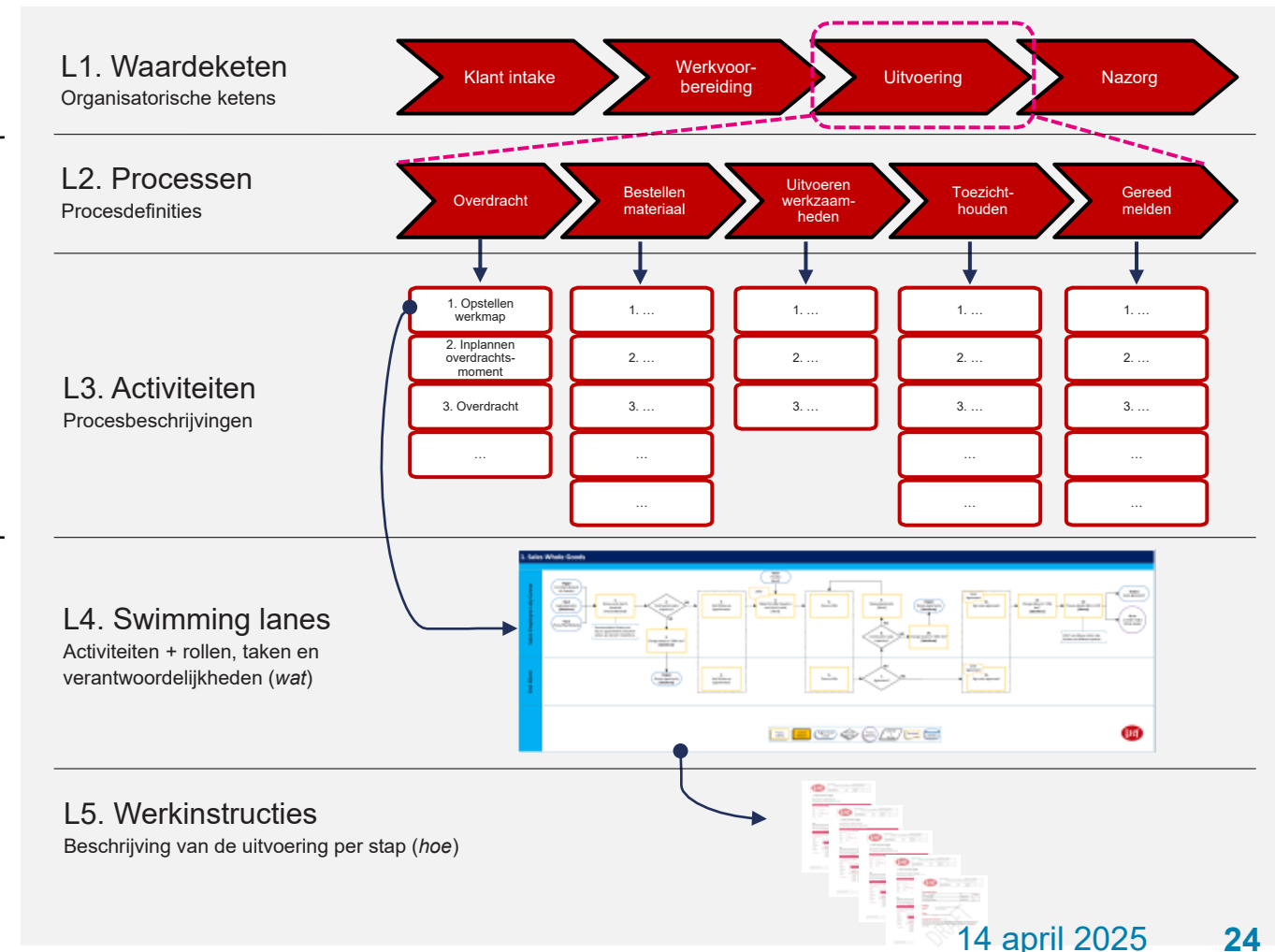
Criteria	Kosten	Frequentie	Doorlooptijd	Prioriteit
Proces A	Hoog	Dagelijks	Lang	Hoog
Proces B	Laag	Wekelijks	Kort	Laag

Toetsen in de volle breedte van de organisatie

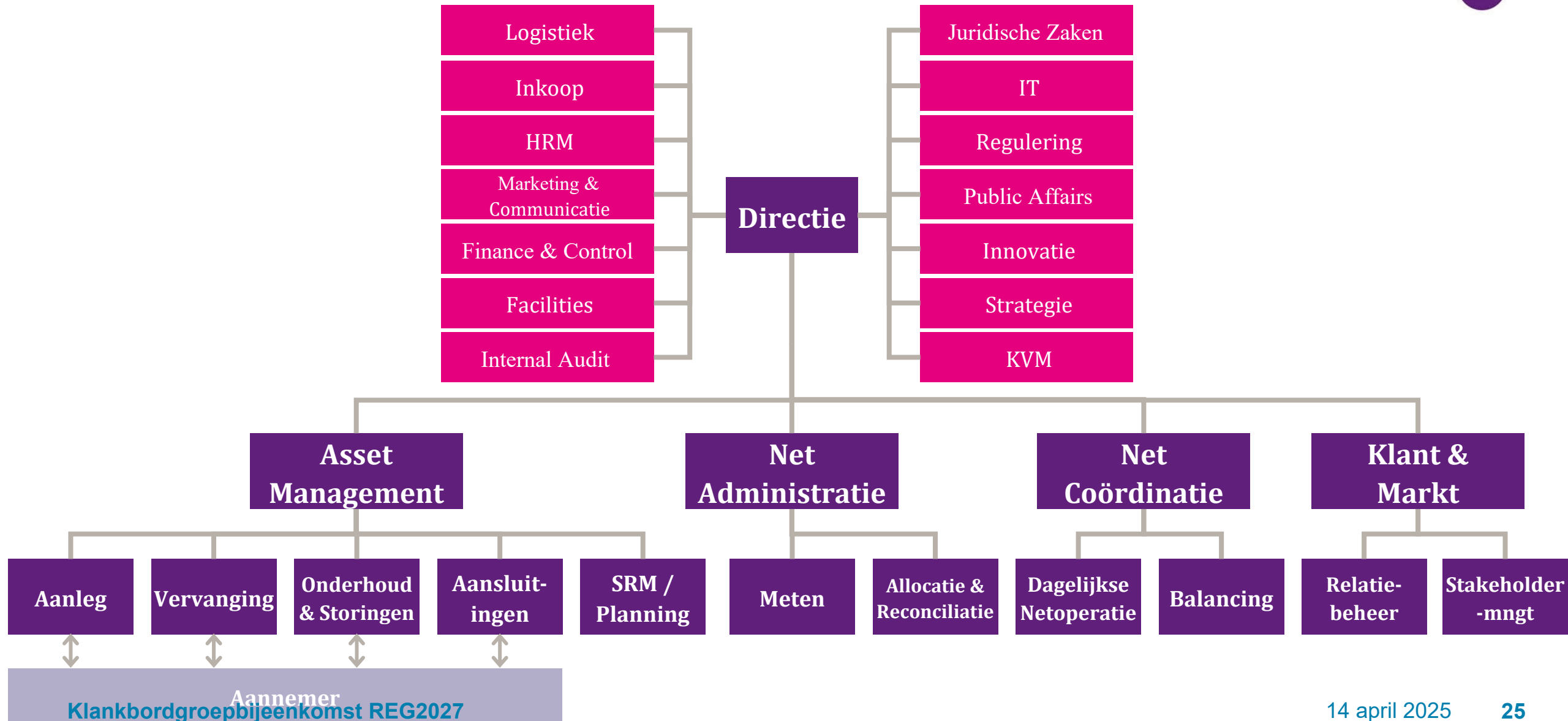
De ACM wil zich richten op processen over de volle breedte van de organisatie van netbeheerders. Van operationele processen (primair) naar ondersteunende processen (secundair) en van stafafdelingen tot in het hart van de operatie. Op basis van een organisatiemodel (zie volgende pagina) van netbeheerders, willen we samen met netbeheerders de belangrijkste processen in kaart brengen

Daarom vraag:

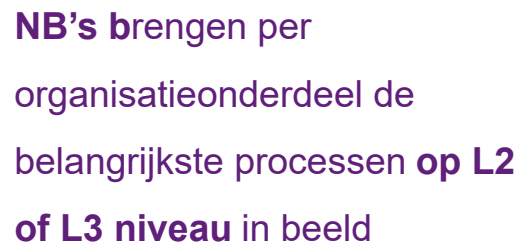
- NB's brengen organisatieonderdeel op **L2 of L3 niveau** (zie figuur hiernaast) in beeld.



Organisatiemodel netbeheerder



Vul de tabel in met concrete processen binnen iedere afdeling. Prioriteer op basis van processen met hoge kosten, hoge frequentie en een lange doorlooptijd



Klankbordgroepbijeenkomst REG2027

A.3. Een product-/proces matrix

Voor het meten en benchmarken van doorlooptijden

Categorie	Product (nader vast te stellen)	Indicator Doorlooptijd
1. Aanleg kabels & leidingen (nieuw)	10 kV kabel	
	...	
	...	
2. Vervangen kabels & leidingen (vervanging)	10 kV kabel	
	...	
	...	
3. Stations en trafo's	MS-station (10-50 kV)	
	...	
	...	
4. Aansluitingen (nieuw, verwijderen, verplaatsen, verzwaren)	3 x 25A	
	Aansluiting t/m 100 kVA (A 4)	
	G4 of G6	
5. Gepland onderhoud & inspectie	...	
6. Steringen	...	

VORBEEL



Doorlooptijd is een belangrijke en goed te meten indicator voor procesefficiency. Een standaard realisatieproces binnen een netbeheerder bestaat uit (grovweg) vier stappen:

1. Offerteproces (enkel bij klantgedreven projecten)
2. Werkvoorbereiding
3. Uitvoering
4. Nazorg

Voor ieder product in de categorie 1 t/m 4 worden de volgende doorlooptijden gemeten:

Processtap	Startpunt	Eindpunt
Offerte (enkel klantgedreven)	Datum klantaanvraag	Datum offerte verstuurd
Werkvoorbereiding	Datum start werkvoorbereiding	Datum start uitvoering
Uitvoering	Datum start uitvoering	Datum technisch gereed
Nazorg	Datum technisch gereed	Datum administratief gereed

NB's brengen producten in kaart

Voor iedere categorie de belangrijkste/meest voorkomende producten: type kabels, leidingen (incl. spannings-, drukniveau), stations en aansluitingen

Categorie	Product (nader vast te stellen)
1. Aanleg kabels & leidingen (nieuw)	10 kV kabel
	...
	...
2. Vervangen kabels & leidingen (vervanging)	10 kV kabel
	...
	...
3. Stations en trafo's	MS-station (10-50 kV)
	...
	...
4. Aansluitingen (nieuw, verwijderen, verplaatsen, verzwaren)	3 x 25A
	Aansluiting t/m 100 kVA (AC4)
	G4 of G6
5. Gepland onderhoud & ...	...

Voor iedere categorie de belangrijkste/meest voorkomende producten: type kabels, leidingen (incl. spannings-, drukniveau), stations en aansluitingen. Op het niveau:

- Nieuw te leggen: kabel: 10kV
- Saneren: leiding: <capaciteit>
- Nieuw te maken: aansluiting: elektra: 3 x 25 A
- Verplaatsen: aansluiting: gas: G4
- Etc.

Top 3 – 5 producten per categorie.