



AquaFlanders

Proces benchmark
Klachtenbehandeling



Juni 2016

KPMG Advisory
kpmg.com/be



Inhoud

Woord vooraf	3	5.3.1	Review	56
		5.3.2	Business case	56
1 Inleiding	5	5.3.3	Opvolging	57
1.1 Kader van de opdracht	5	5.3.4	Aanpassing & team	57
1.2 Doelstelling	5	5.3.5	Improvement Project management	58
		5.3.6	Resources (Beschikbare middelen)	58
2 Executive summary	7	5.3.7	Bron van informatie	59
		5.3.8	Communicatie over procesverbeteringen	59
3 Aanpak proces benchmark	11	5.4	Metrieken	60
		5.4.1	Definitie	61
4 Prestatie-indicatoren	13	5.4.2	Beheer	61
4.1 Algemene analyse	14	5.4.3	Gebruik	62
4.1.1 Aantal 1° en 2° lijnklachten	16	5.5	Uitvoerders	63
4.1.2 Ontvankelijk- en gegrondheid	19	5.5.1	Kennis over het proces (wat?)	63
4.1.3 Doorlooptijd	24	5.5.2	Beheer van kennis over het proces	64
4.2 Analyse per type klacht	32	5.5.3	Planning (wat?)	64
4.2.1 Verdeling klachten volgens type klacht	32	5.5.4	Evaluatie	65
4.2.2 Aantal 1° en 2° lijnklachten	34	5.5.5	Planning (wie?)	66
4.2.3 Ontvankelijk- en gegrondheid	37	5.5.6	Lessons learned & cultuur	66
4.2.4 Doorlooptijd	40	5.5.7	Vaardigheden, opleiding & training	67
		5.6	IT ondersteuning	67
5 Maturiteitsmodel	47	5.6.1	Operationele ondersteuning	67
5.1 Overzicht	48			
5.2 Ontwerp & documentatie	50	6	Algemene conclusies	71
5.2.1 Context & link met andere processen	51	A	Gebruikte afkortingen	75
5.2.2 Communicatie over het proces (naar wie?)	52			
5.2.3 Doel/business context & strategische alignering	52			
5.2.4 Communicatie over het proces (wat?)	53			
5.2.5 Documentatie	54			
5.2.6 Beheer proces assets	54			
5.2.7 Modelleren	55			
5.3 Procesverbetering	55			

Woord vooraf

Beste lezer,

Voor u ligt het derde in een reeks rapporten waarin verschillende bedrijfsprocessen van de Vlaamse drinkwatersector in een procesbenchmark geanalyseerd worden. Met deze analyses wordt de drinkwatersector voortdurend doorgelicht en drukken de drinkwatermaatschappijen ook de vaste wil uit om voortdurend hun eindproduct te verbeteren.

Deze wil tot optimalisatie kadert ook in de regulering van de sector die door de Vlaamse regering in het leven is geroepen. De Waterregulator heeft immers als opdracht de transparantie van de sector te verhogen, de prestaties van de drinkwatermaatschappijen onderling te vergelijken en de efficiëntie te verhogen.

Voor de analyse van het proces klachtenbehandeling hebben de bedrijven grote inspanningen rond datacollectie en rapportering geleverd. Zij hebben echter niet op de resultaten van de studie gewacht om initiatieven te nemen om het proces klachtenbehandeling bij te sturen.

Met deze benchmark wordt voor sommige parameters van het proces klachtenbehandeling ook een verbeterpotentieel vastgesteld dat door de sector ter harte zal genomen worden. Rekening houdend met het aantal klachten per drinkwaterbedrijf, zouden er initiatieven kunnen worden genomen om de klant beter te informeren over het proces en zouden nog inspanningen kunnen worden geleverd om de interne verwerkingstijd van een klacht verder te reduceren. Ook op het vlak van procesmaturiteit is er op sectorniveau voor dit proces nog ruimte voor verbetering.

De analyse van het proces is meer dan zinvol geweest en ik moedig de bedrijven aan om met de resultaten ervan aan de slag te gaan.

Ik wens hen daar alle succes bij.

Herman Van Outgaerden, voorzitter AquaFlanders

1. Inleiding

1.1 Kader van de opdracht

Door AquaFlanders werd KPMG gevraagd om in een eerste fase 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, 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.

De opdracht werd uitgevoerd met de werkgroep 'Benchmark' van AquaFlanders; een werkgroep met specialisten rond klachtenbehandeling uit elk van de Vlaamse drinkwaterbedrijven. Ook de WaterRegulator was in deze benchmark werkgroep vertegenwoordigd.

Voorliggend rapport is het finale rapport van het proces klachtenbehandeling. Het 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 klachtenbehandeling, 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 klachtenbehandeling 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 klachtenbehandeling op een kwalitatieve manier te bestuderen. Hoofdstuk 6 ten slotte concludeert met de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen, voorgesteld op het niveau van de sector.



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 (Agso Knokke-Heist, De Watergroep, Farys, I.W.V.A., I.W.V.B., Pidpa, Vivaqua en Water-link) te komen. Hiervoor werden in een eerste fase drie processen geselecteerd, waarvan het proces van klachtenbehandeling het derde is waarvoor een procesbenchmark is uitgevoerd.

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

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

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

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

Prestatie-indicatoren

Betreffende de berekening van de voor het proces klachtenbehandeling opgestelde indicatoren, dienen twee inleidende bemerkingen te worden gemaakt:

- Vooreerst is het zo dat voor een aantal bedrijven in 2014 slechts een zeer beperkt aantal klachten werden geregistreerd. Dit maakt dat de indicatoren voor deze bedrijven zeer gevoelig zijn voor uitschieters, zowel in negatieve als positieve zin.
- Daarnaast waren niet voor alle bedrijven alle noodzakelijke gegevens beschikbaar. Ook dit kan zijn impact hebben op de uiteindelijke resultaten. De lezer dient met deze twee aspecten rekening te houden bij het lezen en interpreteren van dit rapport.

Op totaalniveau hebben we gemerkt dat de sector wordt gekenmerkt door gemiddeld 1,01 eerste lijnsklachten per 1.000 klanten. Het grootste aandeel hierin wordt gevormd door klachten over klantenzaken (bv. over facturatie, sociale vrijstellingen en aangerekend verbruik) en klachten over communicatie/klantgerichtheid. Zowel wat betreft deze 1e als de 2e lijnsklachten, zijn de verschillen tussen de bedrijven in aantallen per 1.000 klanten opmerkelijk. Naar de toekomst toe dient de evolutie van beide cijfers verder op te worden gevolgd, zeker voor de belangrijkste klachtencategorieën.

Met betrekking tot ontvankelijk- en gegrondheid, verdient het in de eerste plaats aanbeveling om er op sectorniveau voor te zorgen dat de evaluatie en registratie op een uniforme wijze aan te pakken. Daarnaast zou de sector, hoewel dit niet evident is, kunnen proberen om de verhouding ontvankelijke/gegronde ten opzichte van geregistreerde klachten te maximaliseren. Een maximale verhouding zorgt immers voor een minimalisatie van (overbodige) inspanningen van de medewerkers. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door meer inspanningen te leveren op het vlak van informeren van en communicatie naar klanten.

In het kader van klantgerichtheid, dient ook de nodige aandacht te worden besteed aan de interne verwerkingstijd van een ontvangen klacht. Hierbij denken we zowel aan een snelle mededeling van de te nemen maatregelen, alsook uitvoering van de gekozen maatregelen tot afsluiting in het systeem.

Uit de analyses blijkt ook dat er voor de meeste indicatoren aanzienlijke verschillen zijn afhankelijk van het type van klacht. Het verdient dus aanbeveling om deze van naderbij te analyseren, zeker voor deze types die het grootste aandeel klachten vertegenwoordigen.

Procesmaturiteit

Op basis van het maturiteitsmodel, kunnen we globaal gesproken, rekening houdend met de sectorscores en de door de sector gestelde ambitieniveaus, stellen dat er aanzienlijke verbetermogelijkheden liggen binnen verschillende procesdomeinen. Wanneer we dit proces vergelijken met voorgaande procesbenchmarks, valt bovendien op dat de globale maturiteit lager ligt dan voor het proces debiteurenbeheer of NRW. Daarnaast stellen we ook vast dat het maturiteitsniveau tussen de bedrijven onderling vaak sterk varieert.

Opmerkelijk is dat de algemene maturiteitscores voor alle domeinen onder het door de sector zelf vooropgestelde minimumniveau ligt. Dit wijst op aanzienlijk verbeterpotentieel in alle domeinen.

Algemeen gesproken, is het domein IT ondersteuning voor het proces klachtenbehandeling het meest matuur. Globaal gesproken behaalt het domein van ontwerp en documentatie van het proces de laagste score. Daarnaast zijn er nog een aantal domeinen waarop de sector onder de vooropgestelde niveaus presteert. Zo verdient het aanbeveling om het proces klachtenbehandeling meer open te trekken naar andere departementen, aangezien het een proces betreft waarbij het ganse bedrijf betrokken kan worden. Daarnaast dient ook de nodige aandacht te worden besteed aan de communicatie naar klanten over het proces, zeker gezien het klantengerichte karakter van dit proces, alsook aan een goed gebruik van metriecken voor de opvolging van het proces.

Anderzijds zijn er een aantal dimensies met betrekking tot de procesuitvoerders waarop de sector betere scores behaalt. Zo behaalt de sector goede scores betreffende training en opleiding, planning, alsook evaluatie van uitvoerders. Een andere dimensie waarop een relatief goede score wordt behaald, betreft de beschrijving van processen en het beheer ervan.

Er dient te worden vermeld dat deze benchmark enkel handelt over de klachtenbehandeling die in het kader van het Algemeen Waterverkoopreglement (AWVR) is opgenomen. De klachtenbehandeling voor de Vlaamse Ombudsman, waar enkel De Watergroep als Vlaamse instelling door gevat wordt, is bijgevolg niet in deze benchmark opgenomen.

Vervolgtraject

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

Hierbij dient rekening gehouden te worden met individuele resultaten en het specifieke bedrijfsprofiel (o.a. het aantal klachten dat jaarlijks per bedrijf ontvangen wordt); actieplannen dienen immers op bedrijfsniveau te worden bepaald.



3. Aanpak proces benchmark

In onderliggend hoofdstuk wordt kort de KPMG methodiek met betrekking tot het uitvoeren van procesbenchmarks toegelicht. Deze aanpak is analoog aan de aanpak zoals die bij de proces benchmarks van voorgaande bedrijfsprocessen, meer bepaald debiteurenbeheer en niet in rekening gebracht water, werd gehanteerd.

Belangrijk doorheen de aanpak, is het onderscheid tussen de kwantitatieve analyse, waarbij de performantie van het proces wordt geanalyseerd aan de hand van prestatie-indicatoren (KPI's) en de kwalitatieve analyse (BPMM), 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 klachtenbehandeling te komen.

Nadat het proces op een generieke manier in kaart werd gebracht, de belangrijkste actoren werden geïdentificeerd, alsook de aan het proces gestelde verwachtingen werden bepaald, werden prestatie-indicatoren geformuleerd, om de processen van de Vlaamse drinkwaterbedrijven op een objectieve, kwantitatieve manier te kunnen beoordelen en met elkaar te kunnen vergelijken.

Daarnaast werd tevens een maturiteitsmodel opgesteld, om op een kwalitatieve manier het maturiteitsniveau van de geselecteerde processen van de Vlaamse drinkwaterbedrijven 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). Aan de hand van deze kwalitatieve analyse kan worden gepeild naar de maturiteit van de Vlaamse drinkwaterbedrijven met betrekking tot dit proces. Er wordt met andere woorden gekeken op welke manier de Vlaamse drinkwaterbedrijven hun proces beheren en beheersen.

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 klachtenbehandeling.



4. Prestatie-indicatoren

Met de prestatie-indicatoren beogen we het proces klachtenbehandeling 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.

Zoals in vorig hoofdstuk reeds toegelicht, worden enkel de “Key” indicatoren in dit rapport opgenomen en besproken. In totaal betreft het een twaalfstal indicatoren. Hierbij werd ervoor geopteerd om deze indicatoren per type klacht te bespreken. In eerste instantie worden de KPI's op een algemeen niveau besproken, met andere woorden over de types van klachten heen. Vervolgens wordt er ingezoomd op de indicatoren per type klacht.

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 per 31/12/2014 zoals dit door de drinkwaterbedrijven zelf werd opgegeven. Op die manier trachten we rekening te houden met de significante verschillen in grootte tussen de Vlaamse watermaatschappijen.

In eerste instantie worden de resultaten geanonimiseerd gerapporteerd met een focus op sectorniveau. Indien gewenst kan voor elk deelnemend drinkwaterbedrijf op aanvraag een rapport worden opgemaakt met concrete verbeteracties op individueel niveau.

Aangezien dit de eerste maal is dat de Vlaamse waterbedrijven de geselecteerde prestatie-indicatoren voor klachtenbehandeling berekenden, konden een aantal “Key” KPI's niet voor alle drinkwaterbedrijven (volledig) berekend worden. Dit geldt ook voor de berekening van de “Medium” indicatoren. Voor het aanleveren van deze gegevens door de drinkwaterbedrijven, dienden namelijk in bepaalde gevallen aanpassingen te gebeuren aan de ICT-onderbouw. Indien dergelijke aanpassingen gedurende de registratiefase niet meer haalbaar waren, dienden de drinkwaterbedrijven te bekijken of voor de huidige benchmark manuele berekeningen mogelijk waren. In bepaalde gevallen boden manuele berekeningen geen oplossing, waardoor een aantal gegevens van enkele bedrijven niet werden aangeleverd voor deze benchmark.

Het doel is om deze onvolledigheid door de drinkwaterbedrijven te laten wegwerken, wanneer de benchmark opnieuw door AquaFlanders zal worden uitgevoerd en wanneer ook over de 'Medium' indicatoren kan worden gerapporteerd.

Zoals reeds eerder gesteld, dient in het achterhoofd te worden gehouden dat er bedrijven zijn die maar enkele klachten per jaar ontvangen. Dit maakt dat de gerapporteerde cijfers voor deze bedrijven zeer gevoelig zijn voor vertekening, zowel in positieve als negatieve zin. Hiermee dient rekening te worden gehouden bij de interpretatie van de indicatoren en aanbevelingen.

Voor de berekening van de verschillende prestatie-indicatoren, werden de gegevens voor het kalenderjaar 2014 verzameld.

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. Dit gewogen gemiddelde wordt berekend door te indicatoren per bedrijf te wegen aan de hand van het aantal klanten per 31/12/2014. Daarnaast wordt in deze grafieken ook steeds de hoogste en laagste score (verschillend van 0) weergegeven;
- Gedetailleerde grafieken, waarbij alle individuele resultaten van de bedrijven, weliswaar anoniem, tegen elkaar worden afgezet.

Referentieproces

Zoals eerder beschreven, werden de KPI's opgesteld op basis van het door de werkgroep 'Benchmark' uitgetekende referentieproces.

4.1 Algemene analyse

In dit eerste hoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende indicatoren op geconsolideerd niveau, over de verschillende types van klachten heen. De indicatoren worden met andere woorden berekend voor alle types van klachten samen.

4.1.1 Aantal 1e en 2e lijnklachten

In eerste instantie worden een aantal volume-indicatoren weergegeven die een dieper inzicht geven in het aantal klachten, zowel wat betreft 1e als 2e lijnklachten, als het verband tussen deze beide. Deze geven een indicatie van de frequentie waarmee het proces klachtenbehandeling wordt uitgevoerd.

Volgende definities werden hierbij gehanteerd voor een 0de, 1e en 2e lijnklacht. Voor een meer gedetailleerde beschrijving verwijzen we naar het rapport van de studiefase.

- 0de lijn: (door de exploitant in een systeem geregistreerde) klantenvragen, diverse vragen van eenzelfde klant, heen en weer communicatie met een klant, suggesties aangereikt door de klant of een eerste contactname van de klant waarbij die melding maakt van een probleem of een ontevredenheid over een (al dan niet) geleverde prestatie of dienst van de exploitant.
- In 1e lijn is de definitie van een klacht tweeledig opgebouwd (1 van de 2 volgende mogelijkheden):
 - Elke, door de exploitant in zijn systeem geregistreerde contactname volgend op een 0de lijn klantvraag, door de klant, wanneer die niet tevreden is over het antwoord op deze klantvraag (0de lijn) die door de exploitant als afgesloten wordt beschouwd.
 - Elke, door de exploitant in zijn systeem geregistreerde, manifeste uiting (expliciete wens) van een klant om een 'klacht' te formuleren.
- In 2e lijn dient er een onderscheid te worden gemaakt tussen klachten voor de VMM, enerzijds, en de klachten voor de Vlaamse Ombudsdienst, anderzijds:
 - 2e lijn (VMM): blijvende klachten, volgend op een eerstelijnsklacht, die door de klant schriftelijk worden neergelegd bij de VMM (en daar worden geregistreerd in een systeem).
 - 2e lijn (Vlaamse Ombudsdienst): blijvende klachten, volgend op een eerstelijnsklacht, die door de klant mondeling of schriftelijk worden neergelegd bij de Vlaamse Ombudsdienst (en daar worden geregistreerd in een systeem).

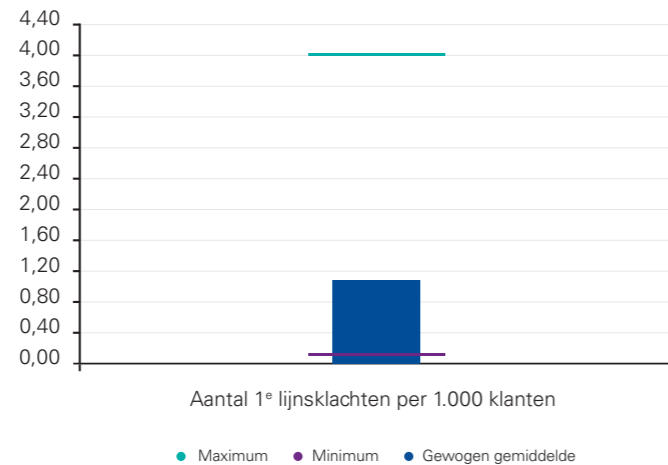
Voor de berekening van de KPI's rond 2e lijnklachten werd binnen de werkgroep 'Benchmark' beslist om enkel rekening te houden met deze die bij VMM werden neergelegd. Op basis van informatie van VMM, blijkt immers dat klachten gerelateerd aan het wettelijk kader steeds doorgestuurd worden van de Vlaamse Ombudsdienst naar de VMM. Indien een overzicht gemaakt wordt van de 2e lijnklachten, dient er dus enkel rekening gehouden te worden met de klachten die geregistreerd zijn bij VMM om dubbeltellingen te vermijden.

Beschrijving

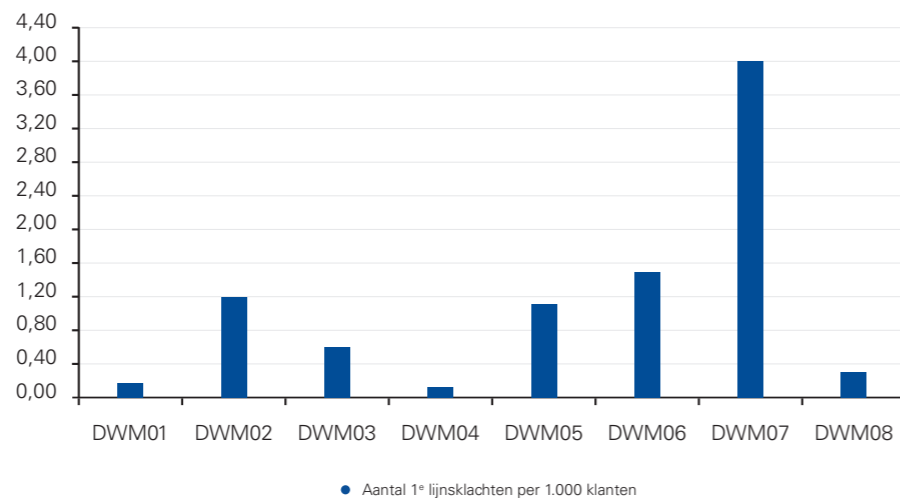
Bevinding

4.1.1.1 Aantal 1e lijnsklachten

Deze indicator geeft een beeld van het aantal geregistreerde 1e lijnsklachten per aantal klanten. Om de leesbaarheid en vergelijkbaarheid tussen de bedrijven te verhogen, werd ervoor geopteerd om het aantal klachten per 1.000 klanten weer te geven.



Uit voorgaande figuur leiden we af dat er in 2014 (gewogen) gemiddeld 1,059 klachten per 1.000 klanten bij de drinkwaterbedrijven werden geregistreerd. De spreiding tussen de laagste (0,134) en hoogste (4,022) is hierbij wel opvallend. Onderstaande grafiek geeft meer inzicht in de spreiding tussen de drinkwaterbedrijven onderling.



Aanbevelingen

Uit bovenstaande grafiek leiden we af dat er grote onderlinge verschillen zijn in het gemiddeld aantal klachten per 1.000 klanten voor de verschillende drinkwaterbedrijven. Een deel van de verklaring ligt in de mogelijk verschillende samenstelling van het klantenbestand per bedrijf.

Bijkomend zou dit er ook op kunnen wijzen dat niet alle bedrijven eenzelfde definitie hanteren voor een klacht. Er blijft immers steeds een bepaalde subjectiviteit verbonden aan de definitie van een klacht, waardoor bepaalde bedrijven een melding/vraag gemakkelijker als klacht in hun systeem zullen definiëren, terwijl anderen dit niet doen. Anderzijds zou dit er ook op kunnen wijzen dat de gehanteerde definitie bij alle bedrijven wel dezelfde is, maar dat deze niet door iedereen binnen het bedrijf op dezelfde manier gekend is (bv. techniekers vs. administratie, ICT...).

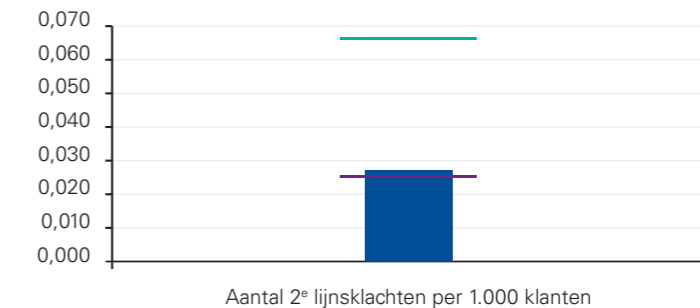
Eerder dan bovenstaande grafiek te hanteren voor de vergelijking tussen de bedrijven onderling, verdient het aanbeveling om de evolutie hiervan over de tijd verder op te volgen.

4.1.1.2 Aantal 2e lijnsklachten

Beschrijving

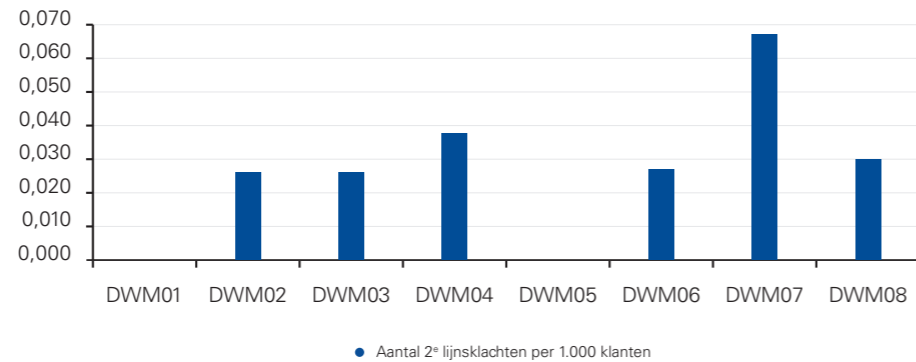
Analoog aan voorgaande, geeft deze indicator het aantal 2e lijnsklachten weer ten opzichte van het aantal klanten. Het aantal 2e lijnsklachten wordt hierbij bepaald door het aantal klachten dat voor/over een drinkwaterbedrijf bij VMM werden geregistreerd. We hebben ervoor geopteerd om dit aantal per 1.000 klanten weer te geven.

Bevindingen



Uit bovenstaande grafiek leiden we af dat er in 2014 (gewogen) gemiddeld 0,027 2e lijnsklachten geregistreerd werden per 1.000 klanten. Dit gewogen gemiddelde ligt logischerwijze een stuk lager dan dat van de 1e lijnsklachten (1,059), zoals besproken in sectie 4.1.1.1. Voor het best presterende drinkwaterbedrijf werden door VMM 0,026 2e lijnsklachten per 1.000 klanten geregistreerd, het hoogste aantal klachten ligt daarentegen op 0,067.

Onderstaande grafiek geeft meer inzicht in de spreiding tussen de drinkwaterbedrijven onderling. De grootte van de spreiding is in de eerste plaats te wijten aan één uitschieter van 0,067. Voor de overige bedrijven ligt de score in elkaars buurt. Voor een tweetal drinkwaterbedrijven werden er bij VMM geen 2e lijnsklachten geregistreerd.



Aanbevelingen

In tegenstelling tot voorgaande grafiek, zegt het aantal 2e lijnsklachten per 1.000 klanten wel iets over de uitvoering van het proces klachtenbehandeling zelf. Meer 2e lijnsklachten wijzen immers op een minder effectieve initiële afhandeling van (1e lijns)klachten door de drinkwaterbedrijven.

Voor de bedrijven die boven het gewogen gemiddelde liggen, verdient het aanbeveling om deze indicator verder te bestuderen. Al is het wel aangewezen om vooral de evolutie over de tijd van deze indicator verder op te volgen voor een meer diepgaande conclusie.

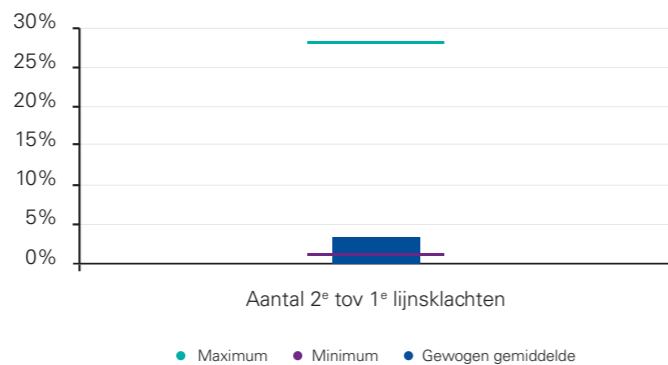
4.1.1.3 Aantal 2e t.o.v. 1e lijnsklachten

Beschrijving

Een laatste indicator binnen deze categorie, betreft een combinatie van voorgaande indicatoren; het aantal bij VMM geregistreerde 2e lijnsklachten ten opzichte van het aantal bij de drinkwaterbedrijven geregistreerde 1e lijnsklachten.

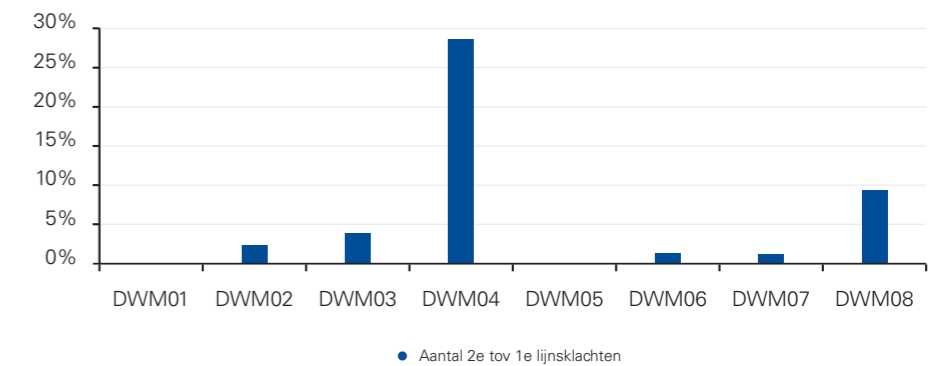
Deze indicator kan worden gehanteerd om de effectiviteit van de afdeling klachtenbehandeling binnen een bedrijf verder te analyseren. Een hogere waarde kan wijzen op een groter aantal blijvende klachten; klachten waarbij de klant niet tevreden is met het resultaat van de afhandeling door het bedrijf zelf en die bijgevolg door de klant aan VMM worden doorgegeven.

Bevindingen



Uit bovenstaande grafiek blijkt dat voor 2014 het (gewogen) gemiddeld aantal 2e lijnsklachten ten opzichte van 1e lijnsklachten 3,52% bedraagt. Gemiddeld gesproken geven 3,52% van de 1e lijnsklachten aanleiding tot een 2e lijnsklacht bij VMM. Het maximum ligt op 28,57%, het minimum op 1,67%.

Onderstaande grafiek illustreert dat de grootte van de spreiding tussen de watermaatschappijen in de eerste plaats te wijten is aan een uitschieter van 28,57%. Voor 4 van de 8 drinkwaterbedrijven werden gelijkaardige waarden geregistreerd, elk gecentreerd rond het gewogen gemiddelde. Zoals eerder aangehaald, werden er voor 2 bedrijven geen 2e lijnsklachten bij VMM gerapporteerd.



Aanbevelingen

Op basis van één jaar is het moeilijk om hier concrete aanbevelingen uit te formuleren. Op basis van voorgaande zou men kunnen concluderen dat er twee bedrijven zijn die er relatief gezien in negatieve zin bovenuit steken. Echter, een herhaling van deze berekening is nodig om te kijken of er zich fundamentele problemen voordoen, dan wel of het een eenmalig probleem betreft. Belangrijk hierbij is aan te halen dat sommige bedrijven een beperkt aantal klachten hebben waardoor enkele 2e lijnsklachten er al snel voor kunnen zorgen dat deze indicator wordt opgeblazen.

Het verdient wel een sterke aanbeveling om deze indicator naar de toekomst toe verder op te volgen, aangezien deze een beter inzicht kan geven in de effectiviteit van het proces klachtenbehandeling in termen van (bij VMM) terugkerende klachten. De evolutie over de tijd van deze indicator dient stabiel of dalend te worden gehouden.

4.1.2 Ontvankelijk- en gegrondheid

Een volgende groep van indicatoren geeft het aandeel van ontvankelijke en gegronde klachten in verhouding tot het totale aantal geregistreerde klachten. Daarnaast wordt ook de onderlinge verhouding tussen ontvankelijke en gegronde klachten bestudeerd. Deze indicatoren werden zowel voor de 1e als 2e lijnsklachten geanalyseerd.

Wat betreft ontvankelijk- en gegrondheid van een klacht, werden volgende

definitie gehanteerd:

- Een klacht wordt gecategoriseerd als ontvankelijk indien:
 - De identiteit en het adres van de klager gekend zijn;
 - De klacht een omschrijving omvat van de feiten waartegen ze is gericht.
- Onontvankelijkheid treedt op indien:
 - De klacht anoniem wordt geuit;
 - De klacht geen betrekking heeft op de exploitant;
 - De klacht beleid en regelgeving betreft, m.a.w. wetgeving, AWVR of BWVR;
 - Er over dezelfde klacht reeds een eerdere klachtenprocedure werd doorlopen en afgesloten;
 - De klacht betrekking heeft op feiten die langer dan een jaar voor indiening ervan hebben plaatsgevonden;
 - De klacht een probleem betreft dat reeds in een andere procedure is opgenomen of waarvoor een gerechtelijke procedure lopende is;
 - De klager geen belang kan aantonen bij de klacht.
- Een klacht is gegrond, indien er een fout is vastgesteld. Hierbij maakt het niet uit wie deze fout uiteindelijk heeft vastgesteld, alsook of er al dan niet een gunstig gevolg aan wordt gegeven.

4.1.2.1 Aantal ontvankelijke t.o.v. geregistreeerde 1° lijnsklachten

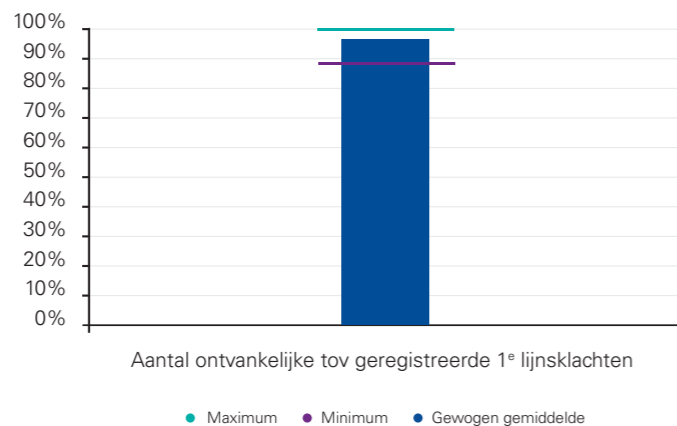
Beschrijving

Deze eerste indicator geeft het aantal 1e lijnsklachten die door de drinkwaterbedrijven als ontvankelijk werden beschouwd in verhouding tot het totale aantal bij de bedrijven geregistreeerde 1e lijnsklachten.

Deze indicator geeft met andere woorden het percentage klachten die op basis van de criteria van ontvankelijkheid als ontvankelijk wordt beschouwd en waarvoor vervolgens een onderzoek naar gegrondheid van de klacht dient te worden uitgevoerd.

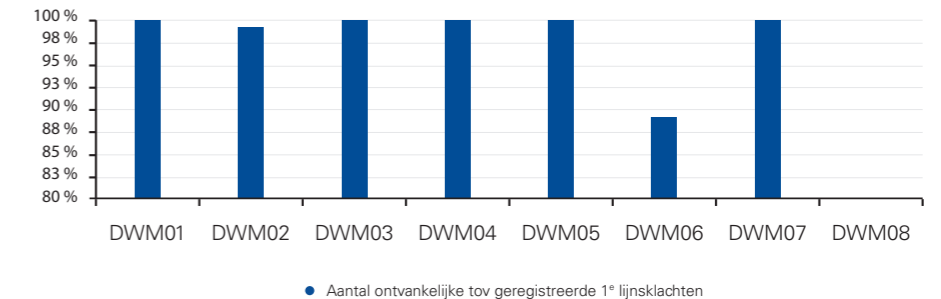
Uit onderstaande figuur leiden we af dat in 2014 (gewogen) gemiddeld 97,50% van de geregistreeerde 1e lijnsklachten als ontvankelijk werden beschouwd.

Bevindingen



Zoals onderstaande figuur toont, lag het percentage aan ontvankelijke klachten voor 5 van de drinkwaterbedrijven op 100%. Voorts is het wel opvallend dat er één bedrijf is met een percentage van 89,27% aan ontvankelijke klachten.

Er is één drinkwaterbedrijf waarvoor deze indicator niet kon worden berekend. Dit is te wijten aan het feit dat men hier op dit moment nog geen gebruik maakt van de notie 'ontvankelijkheid'.



Aanbevelingen

Uit bovenstaande grafiek valt een mogelijk verschil in aanpak op. Idealiter ligt dit percentage zo hoog mogelijk, zodat inspanningen in onontvankelijke klachten door de bedrijven worden vermeden. Een goede communicatie naar de klanten is hiervoor noodzakelijk.

Echter, voor 5 van de 8 bedrijven is het aantal geregistreeerde klachten gelijk aan het aantal ontvankelijke klachten en is het percentage dus 100%. Dit kan erop wijzen dat enkel ontvankelijke klachten als klacht worden geregistreeerd.

Dit betekent ook dat het proces in deze gevallen niet volgens het uitgetekende generieke proces plaatsvindt, waarbij een klacht eerst wordt geregistreeerd om vervolgens te worden geëvalueerd op ontvankelijkheid.

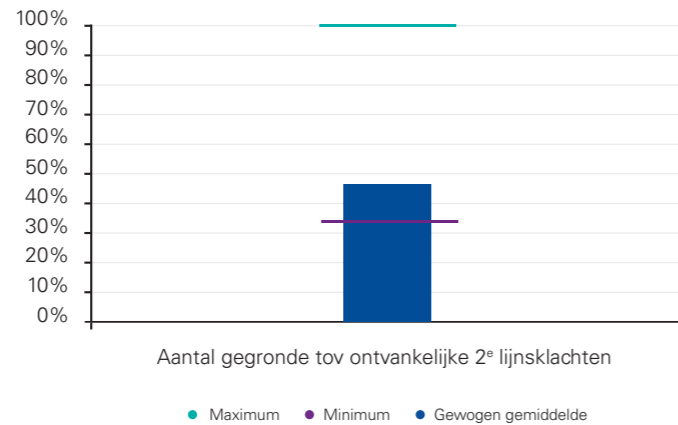
Anderzijds zou dit er ook op kunnen wijzen dat alle ontvangen klachten als ontvankelijk worden beschouwd. Op sectorniveau verdient het aanbeveling om te evolueren naar een uniforme aanpak met betrekking tot de analyse van ontvankelijkheid van een klacht. Enkel wanneer deze behandeling op een uniforme manier gebeurt, is de vergelijking op basis van bovenstaande grafiek nuttig.

4.1.2.2 Aantal gegronde t.o.v. geregistreeerde 1e lijnsklachten

Beschrijving

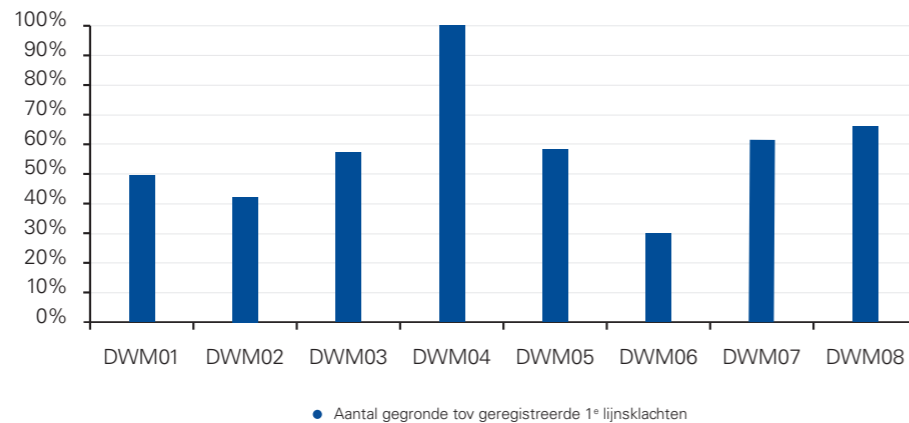
In deze metriek wordt de verhouding berekend van het totale aantal 1e lijnsklachten die als gegrond werden gekwalificeerd ten opzichte van het totale aantal bij de bedrijven geregistreeerde 1e lijnsklachten. Deze indicator geeft aan in hoeveel procent van de gevallen er door de drinkwaterbedrijven effectief actie dient te worden ondernomen om een klacht te behandelen. In principe is het immers zo dat enkel voor een gegronde klacht actie dient te worden ondernomen, al kan het zijn dat ook voor een niet-gegronde klacht een actie wordt bepaald.

Bevindingen



Uit voorgaande grafiek blijkt dat in 2014 (gewogen) gemiddeld 46,68% van de geregistreerde 1e lijnklachten als gegrond werden beschouwd. De spreiding tussen het hoogste percentage aan gegronde 1e lijnklachten (100%) en het laagste percentage (30,27%) is hierbij wel opvallend.

Onderstaande figuur geeft de ratio per drinkwaterbedrijf weer, opvallend is de spreiding tussen de waterbedrijven onderling. Voor 2 watermaatschappijen waren minder dan 50% van de geregistreerde 1e lijnklachten ook effectief gegrond.



Aanbevelingen

Men dient voorzichtig te zijn met de interpretatie van bovenstaande grafieken. De piek van 100% kan te wijten zijn aan het beperkt aantal klachten waarmee dit drinkwaterbedrijf wordt geconfronteerd. Anderzijds zou dit er ook op kunnen wijzen dat enkel gegronde klachten door het drinkwaterbedrijf als klacht worden geregistreerd.

In de toekomst, zou de behandeling voor de verschillende drinkwaterbedrijven uniform moeten verlopen. Idealiter wordt gegrondheid van een klacht voor alle klanten op dezelfde wijze geïnterpreteerd en zou dit percentage gelijkaardig moeten zijn voor alle bedrijven. Op dit moment valt vooral het minimum van 30,27% op. Dit kan deels te wijten zijn aan de samenstelling van het klantenbestand, maar zou anderzijds ook kunnen wijzen op een strengere interpretatie van het begrip 'gegrondheid'.

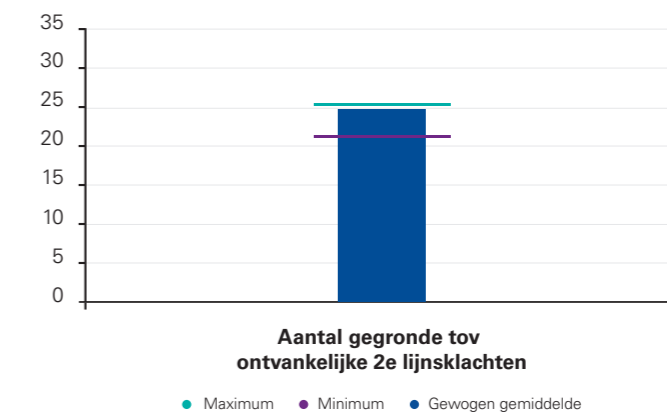
Beschrijving

Bevindingen

Idealiter ligt het percentage gegronde ten opzichte van geregistreerde klachten zo hoog mogelijk. Immers, elke ongegronde klacht zorgt voor extra werkzaamheden voor de medewerkers van de bedrijven, die eigenlijk vermeden zouden kunnen worden. Een mogelijke aanbeveling hieromtrent zou kunnen zijn om klanten nog beter te informeren over klachten en de gegrondheid ervan, om er zo voor te zorgen dat niet-gegronde klachten worden vermeden.

4.1.2.3 Aantal gegronde t.o.v. ontvankelijke 2e lijnklachten

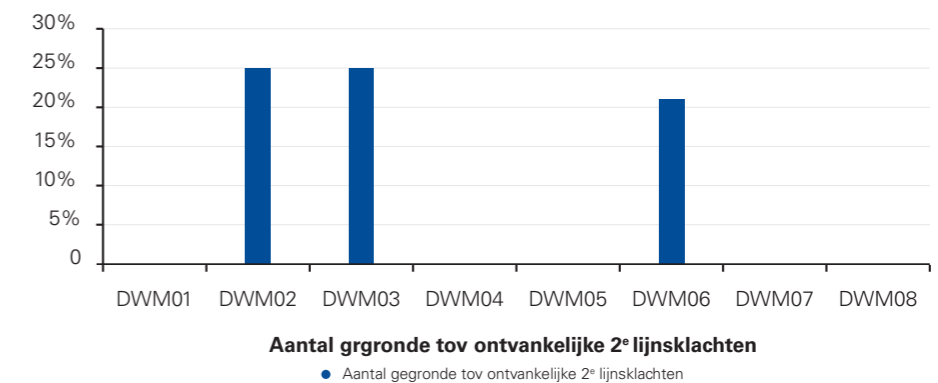
Deze indicator geeft het percentage weer van het aantal gegronde ten opzichte van het aantal ontvankelijke 2e lijnklachten die bij VMM zijn geregistreerd.



Bovenstaande illustratie toont dat voor 2014 (gewogen) gemiddeld 24,22% van de ontvankelijke 2e lijnklachten ook effectief gegrond waren. De spreiding tussen het minimum- (21,43%) en het maximumpercentage (25%) is daarnaast beperkt.

Onderstaande figuur geeft verdere inzage in de percentages per drinkwaterbedrijf. Hierbij dient te worden opgemerkt dat slechts voor drie van de zes bedrijven waarvoor een 2e lijnklacht werd ingediend, dit uiteindelijk resulteerde in een gegronde klacht.

Bij deze indicator dient te worden opgemerkt dat er op dit moment bij VMM nog geen onderscheid wordt gemaakt tussen ontvankelijke en onontvankelijke klachten. Dit betekent dat elke klacht die op dit moment bij VMM wordt geregistreerd ook een ontvankelijke klacht is.



Aanbevelingen

Uit bovenstaande analyse blijkt dat een groot deel van de bij VMM geregistreerde klachten uiteindelijk als ongegrond wordt beschouwd. Op zich is dit goed nieuws voor het interne proces van klachtenbehandeling bij de drinkwaterbedrijven; de klacht werd in eerste instantie op de juiste manier behandeld.

Anderzijds kan dit ook worden geïnterpreteerd als een opportuniteit voor een betere communicatie naar klanten rond het indienen van (gegronde) 2e lijnsklachten. Uit voorgaande analyse zouden we immers kunnen afleiden dat klanten niet voldoende op de hoogte zijn van het feit of een klacht al dan niet gegrond is.

4.1.3 Doorlooptijd

Een laatste groep van indicatoren geeft een inzicht in de verwerkingstijd van klachten. Hiertoe werden 4 tijdstippen in de levenscyclus van een klacht bepaald:

- Ontvangstdatum: de datum waarop de klacht bij het drinkwaterbedrijf werd ontvangen. Dit kan bijvoorbeeld de datum zijn waarop de klacht per brief is gedateerd bij het bedrijf.
- Registratiedatum: de datum waarop de klacht ook effectief in het systeem van het bedrijf wordt geregistreerd. Op dit moment is het zo dat nog niet alle bedrijven het onderscheid maken tussen de ontvangst en de registratie van een klacht.
- Mededelingsdatum: de datum waarop de houding en/of de maatregelen van het drinkwaterbedrijf aan de betrokken klant worden gecommuniceerd.
- Afsluitingsdatum: de datum waarop de klacht in het systeem van het drinkwaterbedrijf wordt afgesloten.

Gebruik makend van deze 4 data, worden enkele indicatoren berekend die een inzicht geven in de gemiddelde doorlooptijd van een klacht per drinkwaterbedrijf. Concreet werd dit gedaan door de som te nemen van de verschillen, uitgedrukt in dagen, tussen begin- en einddatum. Deze som wordt vervolgens afgezet ten opzichte van het totale aantal geregistreerde of ontvankelijke 1e lijnsklachten. Het aantal dagen voor deze indicatoren betreft bijgevolg steeds het aantal kalenderdagen.

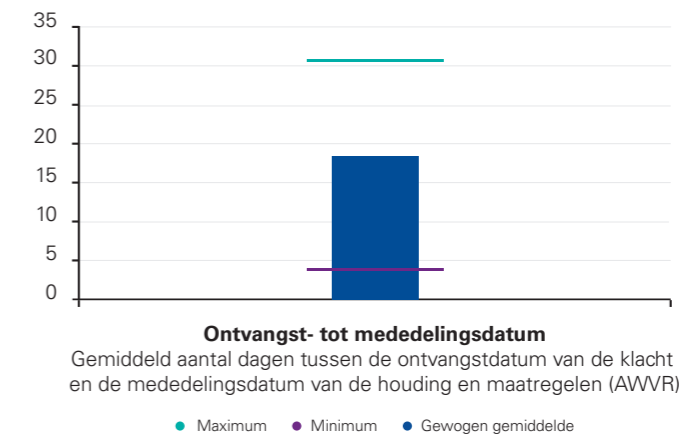
In een laatste indicator wordt ook gekeken naar het aantal klachten die uiteindelijk binnen de wettelijk voorgeschreven termijnen werden behandeld.

4.1.3.1 Ontvangst- t.o.v. mededelingsdatum

In een eerste indicator wordt de gemiddelde doorlooptijd vanaf ontvangst van de klacht tot de mededeling van de eventuele maatregelen aan de klant berekend. Deze doorlooptijd wordt uitgedrukt in aantal dagen.

Beschrijving

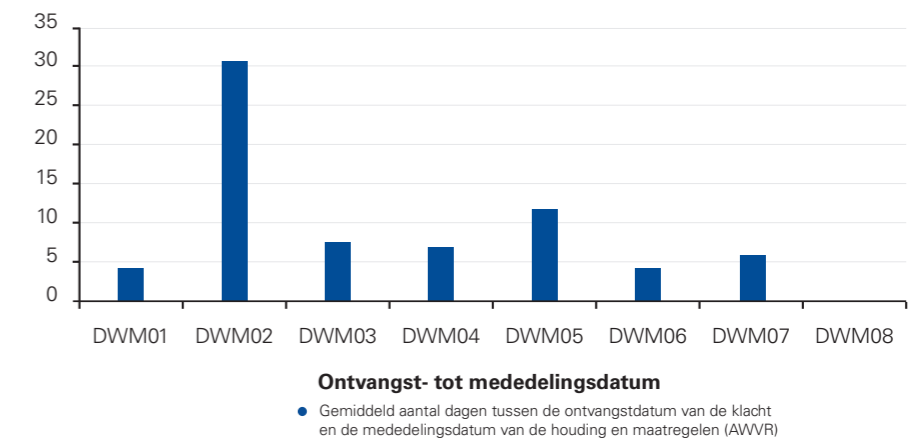
Bevindingen



Zoals bovenstaande figuur illustreert, ligt het (gewogen) gemiddelde aantal dagen tussen de ontvangstdatum van de klacht en de mededelingsdatum van de houding en maatregelen in 2014 op 18,12 dagen. Dit betekent dat de klant gemiddeld gesproken 18,12 dagen na ontvangst van de klacht een mededeling krijgt van wat er al dan niet met zijn/haar klacht wordt gedaan.

De spreiding tussen het minimum (4,18) en het maximum aantal dagen (30,54) is hierbij wel opvallend.

Uit onderstaande figuur blijkt de verdeling tussen de bedrijven onderling. Hierbij valt op dat de verwerkingstijd voor de meeste bedrijven ongeveer 4-6 dagen bedraagt. Voor één van de bedrijven kon deze indicator nog niet worden berekend, omdat de noodzakelijke gegevens op dit moment nog niet beschikbaar zijn.



Aanbevelingen

Deze KPI is een belangrijke indicator voor de klantgerichtheid van het proces klachtenbehandeling. Immers, hoe sneller de communicatie naar de klant, hoe hoger de klantgerichtheid. Het verdient dus aanbeveling voor alle bedrijven om deze indicator naar de toekomst toe te berekenen en op te volgen. Daarnaast moet het de doelstelling zijn om deze doorlooptijd zo kort mogelijk te houden, om de klant zo snel mogelijk van zijn/haar dossier op de hoogte te stellen.

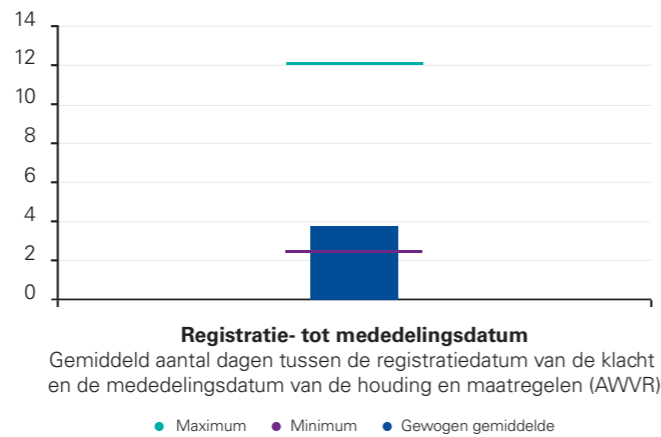
Behalve de onderlinge vergelijking, is het ook nuttig om de evolutie ervan over de tijd te evalueren. Opvallende stijgingen zouden bijvoorbeeld aanleiding kunnen geven tot het aanpassen van het proces of het voorzien van extra mankracht voor de verwerking van de klachten.

4.1.3.2 Registratie- t.o.v. mededelingsdatum

Beschrijving

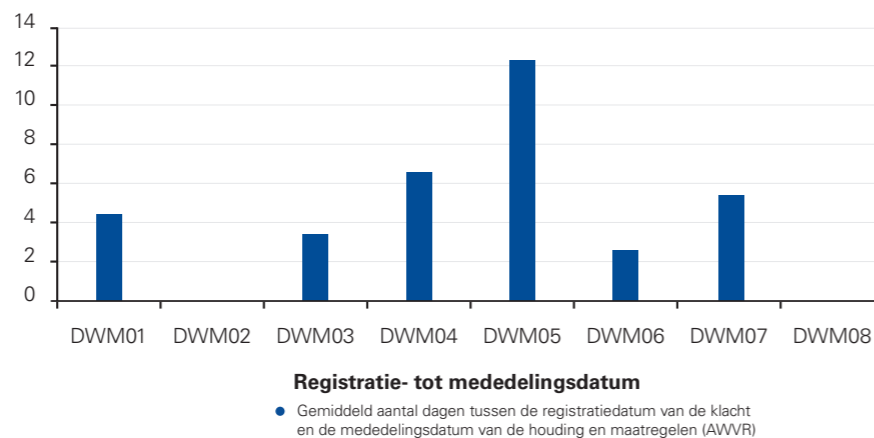
Voor deze indicator wordt de gemiddelde doorlooptijd vanaf registratie van de klacht in het systeem van het drinkwaterbedrijf, tot de mededeling van de eventuele maatregelen aan de klant berekend. Analoog aan voorgaande wordt deze uitgedrukt in aantal dagen.

Bevindingen



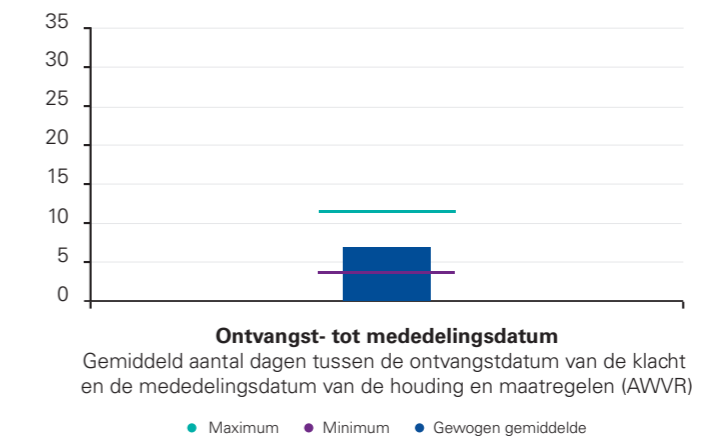
Bovenstaande figuur geeft weer dat in 2014 het (gewogen) gemiddelde aantal dagen tussen de registratie- en de mededelingsdatum 3,92 dagen betreft. De spreiding tussen de kortste (2,43 dagen) en langste doorlooptijd (12,14 dagen) is veel beperkter in vergelijking met voorgaande grafiek. Dit is echter te wijten aan het feit dat de noodzakelijke gegevens voor bedrijf 2 niet beschikbaar zijn op dit moment.

Onderstaande grafiek geeft meer inzicht in de spreiding tussen de drinkwaterbedrijven onderling. Zoals blijkt, zijn de noodzakelijke gegevens voor de berekening van de indicator op dit moment niet beschikbaar bij een tweetal drinkwaterbedrijven.



Uit de vergelijking van deze indicator met voorgaande (4.1.3.1), zou men kunnen afleiden dat het gemiddeld gezien ongeveer 14 dagen duurt alvorens een ontvangen klacht in het systeem wordt geregistreerd (verschil tussen 18,12 en 3,92 dagen). Dit beeld wordt echter vertekend door het feit dat voor bedrijf 2 de eerste indicator wel kon worden berekend, terwijl dit niet kon voor de tweede.

Om een correctere vergelijking tussen de twee indicatoren te kunnen maken, hebben we indicator 4.1.3.1 ook eens berekend zonder bedrijf 2. Zoals blijkt uit onderstaande figuur, resulteert dit in een gewogen gemiddelde doorlooptijd tussen ontvangst en mededeling van 6,6 dagen. Op die manier kunnen we stellen dat er gemiddeld nog ongeveer 2,7 dagen liggen tussen de ontvangst van de klacht en de registratie ervan in het systeem.



Aanbevelingen

De registratiedatum is een datum die valt na de hierboven gehanteerde ontvangstdatum van de klacht. Normaliter mag de verwerkingstijd tot de mededelingsdatum dus niet langer zijn dan deze tussen ontvangst- en mededelingsdatum. Dit blijkt ook uit de vergelijking van voorgaande twee grafieken.

Anderzijds moet het een streefdoel zijn voor de drinkwaterbedrijven om de tijd tussen de ontvangst en de registratie van een klacht tot een minimum te herleiden. Idealiter wordt een klacht immers onmiddellijk na ontvangst in het systeem geregistreerd. Voor een aantal bedrijven is dit al (nagenoeg) het geval, maar op sector niveau blijkt dat een klacht gemiddeld 2,7 dagen na ontvangst in het systeem wordt geregistreerd.

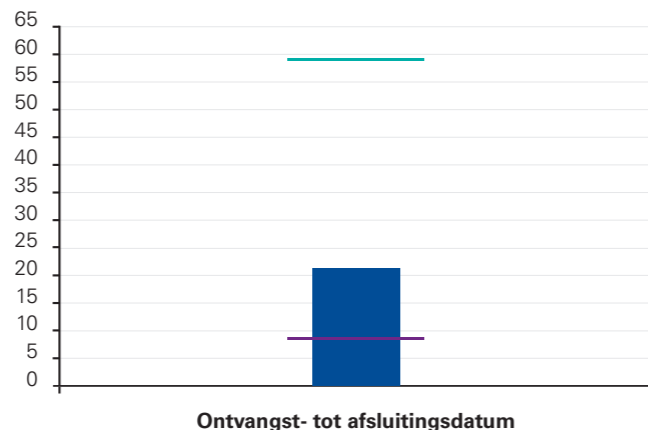
4.1.3.3 Ontvangst- t.o.v. afsluitingsdatum

Beschrijving

In tegenstelling tot voorgaande indicatoren, wordt er bij deze metriek gekeken naar de afsluitingsdatum van een klacht als einddatum. Deze indicator kijkt naar het aantal dagen tussen de ontvangst van een klacht en de formele afsluiting van diezelfde (ontvankelijke) klacht in het systeem door de drinkwaterbedrijven.

Analoog aan voorgaande indicatoren, wordt in de noemer van deze indicator het totale aantal bij de drinkwaterbedrijven geregistreerde 1e lijnsklachten gehanteerd. Wederom wordt deze berekend in aantal dagen.

Bevindingen

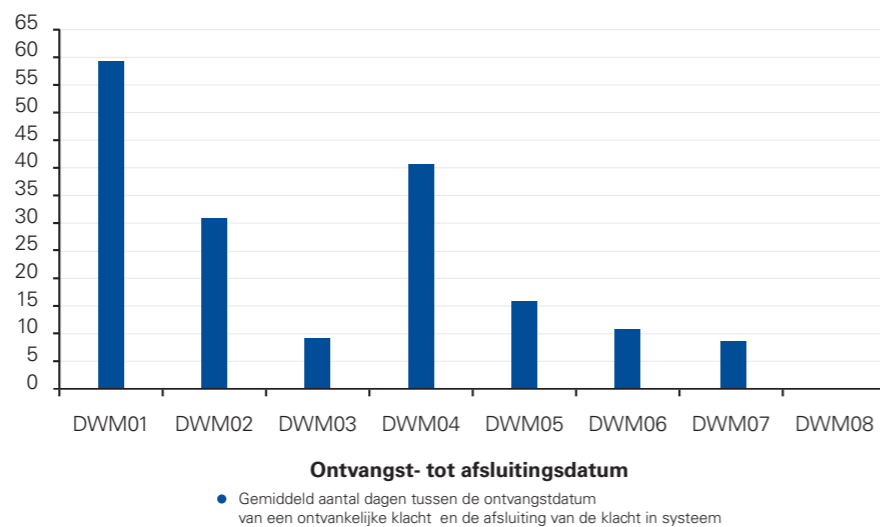


Gemiddeld aantal dagen tussen de ontvangstdatum van een ontvankelijke klacht en de afsluiting van de klacht in systeem, na het uitvoeren van de maatregel

● Maximum ● Minimum ● Gewogen gemiddelde

Zoals bovenstaande figuur illustreert, is voor 2014 het (gewogen) gemiddelde aantal dagen tussen de ontvangstdatum van een geregistreerde, ontvankelijke, klacht en de afsluiting ervan in het systeem gelijk aan 20,93 dagen.

De spreiding tussen de minimale (8,42 dagen) en maximale doorlooptijd (59,25 dagen) is hierbij opvallend groot en wordt verder inzichtelijk gemaakt door onderstaande grafiek. Voor één van de bedrijven zijn de noodzakelijke gegevens voor de berekening van deze indicator op dit moment niet beschikbaar.



Aanbevelingen

De nodige voorzichtigheid dient in acht te worden genomen bij de interpretatie van bovenstaande resultaten. Met name voor de kleinere bedrijven kan één of enkele moeilijkere dossiers voor een serieuze vertekening zorgen, wat bij de berekening van alle indicatoren i.v.m. de afsluitingsdatum het geval is.

Bovendien is het mogelijk dat verschillende bedrijven een verschillende aanpak hanteren met betrekking tot de afsluiting van een klacht. Bij sommige waterbedrijven blijft de klacht bijvoorbeeld open staan tot uitvoering van de werken, waar andere waterbedrijven niet wachten op de uitvoering van de werken voor het afsluiten van de klacht. Naar de sector toe verdient het dus aanbeveling om te zorgen voor een uniforme aanpak hieromtrent.

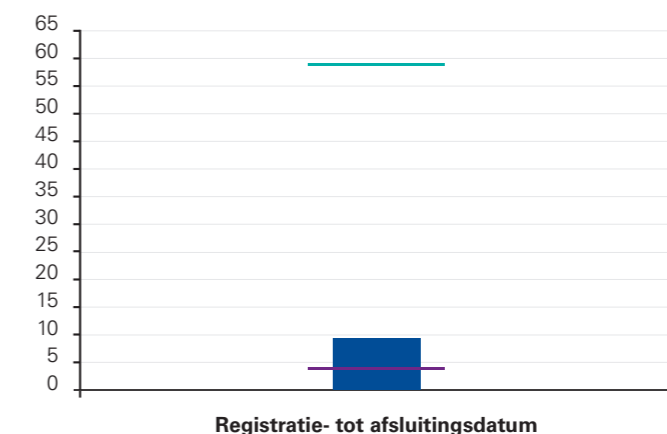
Beschrijving

Desalniettemin verdient het voor alle bedrijven aanbeveling om te streven naar een zo kort mogelijke doorlooptijd. Behalve voor de vergelijking met andere bedrijven, is het dan ook aanbevolen om de evolutie van deze indicator over de tijd verder op te volgen.

4.1.3.4 Registratie- t.o.v. afsluitingsdatum

Analoog aan voorgaande, kijkt deze indicator naar de afsluitingsdatum als einddatum van de klachtenbehandeling. Echter, in dit geval wordt de startdatum bepaald door het moment waarop de klacht in het systeem werd geregistreerd. Zoals voorgaande indicatoren, wordt ook deze metriek uitgedrukt in aantal dagen. Om deze indicator te berekenen, wordt enkel gekeken naar de ontvankelijke klachten.

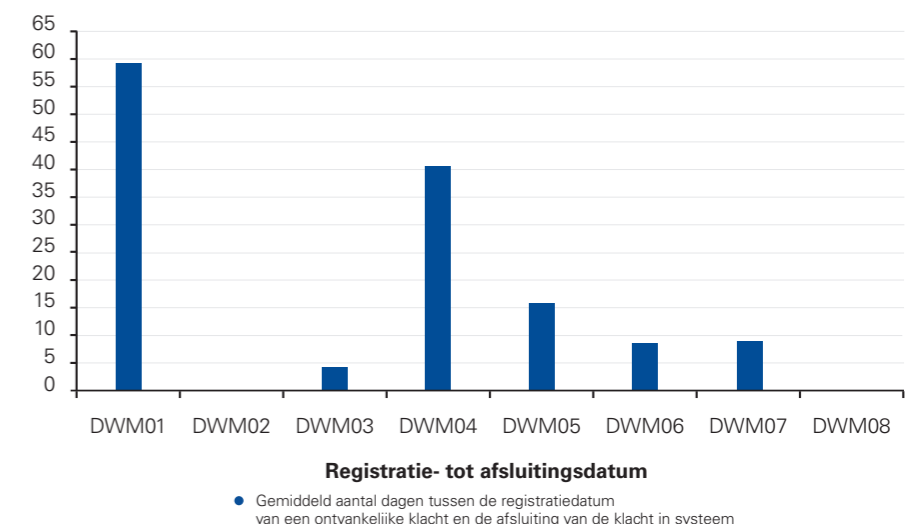
Bevindingen



Gemiddeld aantal dagen tussen de registratiedatum van een ontvankelijke klacht en de afsluiting van de klacht in systeem, na het uitvoeren van de maatregel

Het (gewogen) gemiddelde aantal dagen tussen de registratiedatum van een ontvankelijke klacht en de afsluiting ervan in het systeem bedraagt 9,22 dagen. Op bovenstaande figuur is een duidelijke spreiding te zien tussen de minimale (4,6 dagen) en maximale (59,25) doorlooptijd.

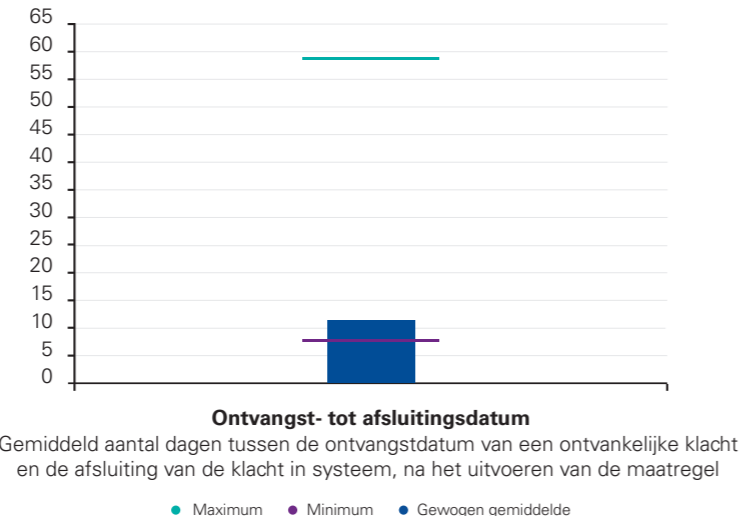
Voor de berekening van deze indicator, zijn de gegevens voor twee bedrijven op dit moment nog niet beschikbaar.



● Gemiddeld aantal dagen tussen de registratiedatum van een ontvankelijke klacht en de afsluiting van de klacht in systeem

Om een correctere analyse te maken van de tijd tussen de ontvangst- en registratiedatum, dient opnieuw rekening te worden gehouden met het feit dat voor bedrijf 2 momenteel enkel de eerste indicator kon worden berekend.

Als we indicator 4.1.3.3 berekenen zonder bedrijf 2, komen we een gemiddelde doorlooptijd tussen ontvangst en afsluiting van 12 dagen. Dit wordt weergegeven in onderstaande figuur. Op die manier kunnen we stellen dat er gemiddeld iets meer dan 2,5 dagen liggen tussen de ontvangst van de klacht en de registratie ervan in het systeem.



Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn analoog als deze bij voorgaande indicatoren. In de eerste plaats dient de sector te streven naar een uniforme toepassing van het afsluiten van klachten. Enkel zo is een volledig sluitende vergelijking mogelijk.

Anderzijds dient het voor alle bedrijven een streefdoel te zijn om deze verwerkingstijd zo minimaal mogelijk te maken, om de klantgerichtheid te verhogen. Bovendien dient men ernaar te streven om het verschil tussen de ontvangst- en registratiedatum zo laag mogelijk te houden.

4.1.3.5 Gerespecteerde wettelijke termijnen

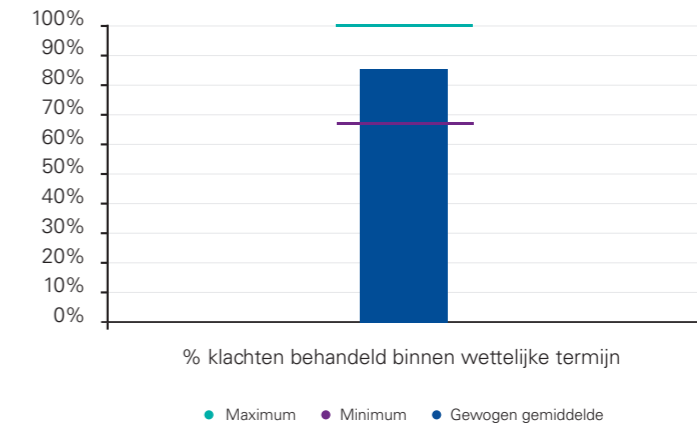
Beschrijving

In deze laatste indicator betreffende de verwerkingstijd van een klacht bij de drinkwaterbedrijven, wordt gekeken naar het aantal klachten dat per drinkwaterbedrijf binnen de wettelijk voorgeschreven termijnen is behandeld. Hierbij is het zo dat deze termijnen kunnen verschillen per type klacht.

Om deze indicator te berekenen, werd aan de betrokken bedrijven gevraagd om het aantal klachten te rapporteren dat door hen binnen de wettelijke termijn werd behandeld in 2014. 'Behandeld' dient in deze context te worden geïnterpreteerd als 'waarvoor een terugmelding naar de klant werd gedaan' en bijgevolg niet als 'afgesloten in het systeem'. Dit aantal werd gedeeld door het totale aantal (1e lijns-)klachten dat in 2014 werd geregistreerd.

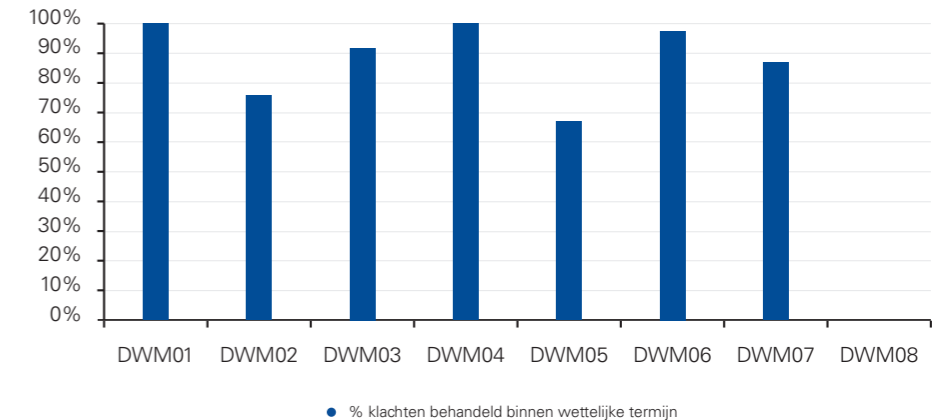
Het gewogen gemiddelde voor de sector werd op zijn beurt berekend door deze resultaten per bedrijf te wegen met het aantal klanten per 31/12/2014.

Bevindingen



Zoals uit bovenstaande figuur blijkt, werden in 2014 (gewogen) gemiddeld genomen 85,34% van de 1e lijnsklachten binnen de wettelijk voorgeschreven termijn behandeld. In het beste geval werden 100% van de klachten tijdig behandeld, in het slechtste geval slechts 67,57%. De spreiding per type klacht is met andere woorden aanzienlijk.

Zoals onderstaande figuur illustreert, behandelen vier watermaatschappijen meer dan 90% van hun klachten binnen de wettelijk voorgeschreven termijn. Voor één van de bedrijven waren de noodzakelijke gegevens niet beschikbaar om de indicator te berekenen.



Aanbevelingen

Gezien het belang van de wettelijk voorgeschreven termijnen op het vlak van klantgerichtheid, verdient het voor alle bedrijven aanbeveling om hier de nodige aandacht aan te besteden. De verschillen tussen de bedrijven zijn bovendien tamelijk groot, zeker gezien het feit dat de wettelijke bepalingen dezelfde zijn voor alle bedrijven.

Het maximaliseren van deze indicator moet met andere woorden een doelstelling zijn voor de sector in zijn geheel.

4.2 Analyse per type klacht

Om de hierboven besproken indicatoren verder inzichtelijk te maken, wordt in deze paragraaf een onderlinge vergelijking gemaakt tussen de verschillende types van klachten op sectorniveau. Dit gebeurt door dezelfde indicatoren te hanteren als in voorgaande paragraaf, maar deze te consolideren op het niveau van het type klacht.

Om deze vergelijking tussen types van klachten mogelijk te maken, kijken we naar de gewogen gemiddelden zoals die per type voor de sector werden berekend.

Concreet betekent dit dat voor alle bedrijven de scores op voorgaande indicatoren per type (6 types) van klacht werden berekend. Vervolgens werden deze KPI's per drinkwaterbedrijf gewogen aan de hand van het aantal klanten om daarna een gewogen gemiddelde te berekenen voor de sector per type klacht.

4.2.1 Verdeling klachten volgens type klacht

Alvorens in te gaan op deze gewogen gemiddelden per type van klacht, wordt in deze paragraaf een overzicht gegeven van de relatieve samenstelling van de klachten per type, zowel op het niveau van de ganse sector (links), als per drinkwaterbedrijf en dit zowel wat betreft 1e als 2e lijnsklachten.

Op basis hiervan kan men een duidelijker beeld krijgen in welke categorie van klachten het zwaartepunt ligt in de Vlaamse drinkwatersector:

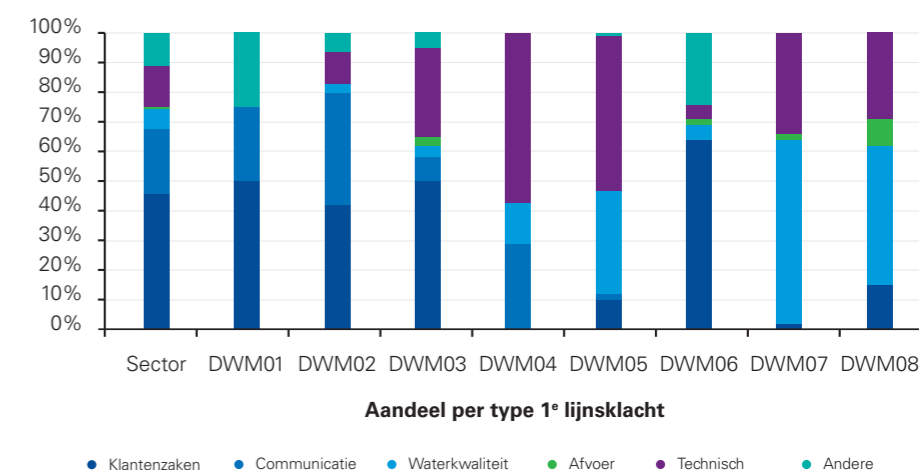
- a) Klantenzaken: deze groep omvat volgende categorieën uit de VMM rapportering:
- Kosteloze levering van 15 m³ per gedomilieerde (hoewel dit volgend jaar niet meer van toepassing zal zijn, wordt deze toch behouden o.w.v. het feit dat dit door een ander principe zal worden vervangen);
 - Sociale vrijstellingen;
 - Aangerekend waterverbruik;
 - Facturatie, andere dan hierboven.
- b) Communicatie/Klantgerichtheid: betreft klachten betreffende communicatie zoals bv. over de website, vergeten afspraken, onvriendelijke medewerkers ... Tijdens de werksessie werd besloten om deze categorie, die in de huidige VMM rapportering niet apart is voorzien, ook als afzonderlijke categorie te hanteren. Binnen de huidige VMM rapportering maakt deze categorie nog deel uit van de restklasse 'Andere redenen'.
- c) Waterkwaliteit: Er zal geen verder onderscheid worden gemaakt tussen verschillende subcategorieën (bruin water, geur, smaak ...).
- d) Goede afvoer naar het openbaar saneringsnetwerk: Hoewel riolering strikt genomen buiten de scope van deze oefening valt, zal dit type van klachten toch worden meegenomen. Bij de rapportering zal echter wel expliciet worden vermeld dat het enkel klachten betreft voor deze gebieden waar de exploitant ook rioolbeheerder is.

e) Technische zaken: tijdens de werksessie werd besloten om deze categorie, die in de huidige VMM rapportering niet apart is voorzien, ook als afzonderlijke categorie te hanteren. Binnen de huidige VMM rapportering maakt deze categorie nog deel uit van de restklasse 'Andere redenen'. Het betreft onder andere klachten m.b.t. stoepherstel, drukproblemen, lekken ...

f) Andere: betreft een restcategorie. Op dit moment belandt een groot deel (1/3) van de klachten in deze restcategorie. Om hier verdere inzichten in te krijgen, kan het op het moment van KPI verzameling nuttig zijn om de exploitanten te laten verduidelijken over welke restcategorieën het steeds gaat.

4.2.1.1 1^e lijnsklachten

De grafiek geeft weer welke het aandeel is van elk van de 6 types van klachten in het totale aantal 1e lijnsklachten die in 2014 bij de drinkwaterbedrijven werden geregistreerd. De eerste balk geeft de sommatie voor de sector weer.



Beschrijving

Bevindingen

In totaal werden er in 2014 2.905 klachten geregistreerd. Met 46% en 21% wordt het grootste deel op het niveau van de sector vertegenwoordigd door klachten over klantenzaken en communicatie/klantgerichtheid. Echter, dit beeld zien we niet consequent bij alle bedrijven terug; voor een aantal bedrijven gaat het merendeel van de klachten dan weer over waterkwaliteit en/of technische zaken.

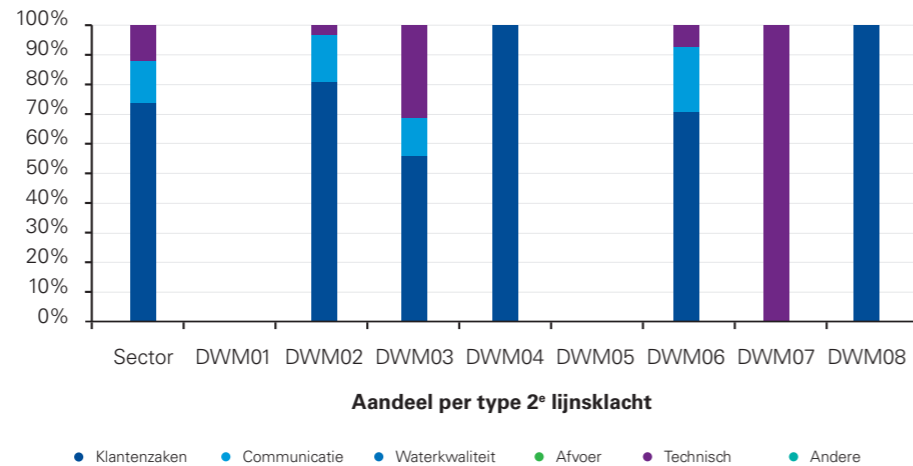
Aanbevelingen

Het verdient aanbeveling voor de bedrijven om deze verhouding naar de toekomst toe verder op te volgen, niet zozeer naar aanbevelingen over het proces klachtenbehandeling zelf, maar eerder naar de achterliggende processen. Opvallende schommelingen in de samenstelling van de types van klachten, kunnen immers wijzen op mogelijke problemen in andere processen.

Beschrijving

4.2.1.2 2° lijnklachten

Analoog aan voorgaande, geeft deze grafiek weer welke het aandeel is van elk van de 6 types van klachten in het totale aantal 2e lijnklachten die in 2014 bij VMM werden geregistreerd.



Bevindingen

In totaal werden er in 2014 70 2e lijnklachten bij VMM geregistreerd. Hierbij stellen we vast dat voor 2 van de 8 drinkwaterbedrijven er in 2014 geen 2e lijnklachten door VMM werden geregistreerd. 74% van het totale aantal 2e lijnklachten wordt vertegenwoordigd door klachten met betrekking tot klantenzaken.

Bij bovenstaande grafiek dient wel te worden vermeld dat de klachten rond waterkwaliteit in 2014 nog niet door VMM werden bijgehouden.

Aanbevelingen

Gezien het relatief beperkte aantal 2e lijnklachten is het moeilijk om verregaande conclusies te trekken uit voorgaande. Het verdient voor de drinkwaterbedrijven aanbeveling om hun respectievelijke aantallen en de verhouding tussen de verschillende types van klachten over de tijd op te volgen.

Om dit mogelijk te maken is het noodzakelijk dat de 2e lijnklachten bij VMM worden geregistreerd en dat de drinkwaterbedrijven inzicht krijgen in de aantallen die op hen van toepassing zijn.

4.2.2 Aantal 1° en 2° lijnklachten

Nadat we de verhoudingen tussen de verschillende types van klachten inzichtelijk hebben gemaakt, gaan we dieper in op de gewogen gemiddelde scores voor de Vlaamse drinkwatersector per type klacht voor elk van de in paragraaf 4.1 besproken indicatoren. Op de x-as worden met andere woorden niet langer de verschillende drinkwaterbedrijven, maar wel de verschillende categorieën van klachten weergegeven.

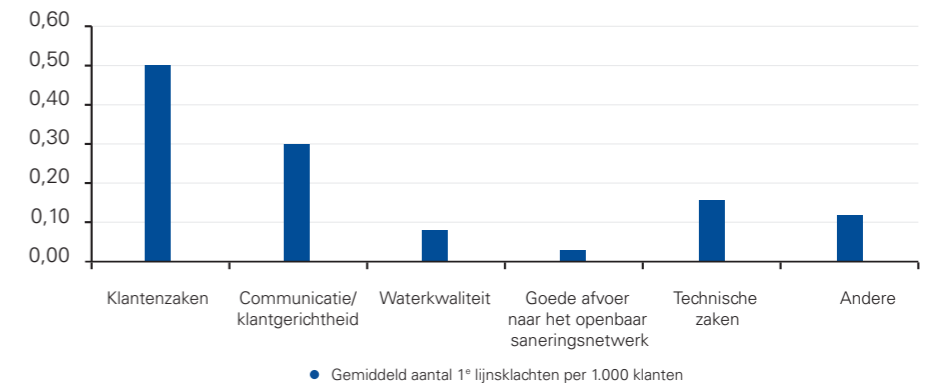
In eerste instantie worden een aantal volume-indicatoren betreffende 1e en 2e lijnklachten getoond. Voor de definitie van een 1e en 2e lijnklacht, verwijzen we naar de beschrijving in paragraaf 4.1.1.

Beschrijving

4.2.2.1 Aantal 1e lijnklachten

Deze indicator geeft per type klacht het totale aantal geregistreerde 1e lijnklachten per 1.000 klanten weer voor de Vlaamse drinkwatersector in zijn geheel.

Bevindingen



Uit bovenstaande figuur blijkt dat in 2014 (gewogen) gemiddeld de meeste klachten betrekking hebben op klantenzaken (namelijk 0,502 klachten per 1.000 klanten). Rond de goede afvoer naar het openbaar saneringsnetwerk werden het minst aantal 1e lijnklachten geregistreerd (0,028 per 1.000 klanten).

Aanbevelingen

Zoals reeds eerder gesteld, zegt deze indicator niet echt iets over het proces klachtenbehandeling zelf. De grafiek geeft wel een zicht op de zaken waarvan klanten in de Vlaamse drinkwatersector wakker liggen.

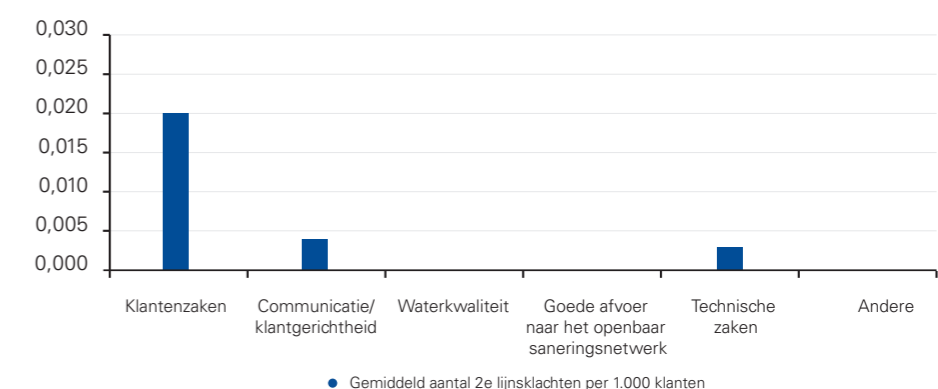
Voorts kan deze grafiek door de individuele bedrijven worden gebruikt om te kijken of de samenstelling van hun klachtenportefeuille overeen stemt met deze van de andere bedrijven uit de sector. Samen met de evolutie over de tijd, kan deze analyse worden gebruikt om mogelijke problemen te detecteren in andere processen.

4.2.2.2 Aantal 2° lijnklachten

Beschrijving

Analoog aan voorgaande, geeft deze indicator het totale aantal geregistreerde 2e lijnklachten per 1.000 klanten voor de Vlaamse drinkwatersector in zijn geheel. Het aantal 2e lijnklachten wordt hierbij bepaald door het aantal klachten dat voor/over een drinkwaterbedrijf bij VMM werd geregistreerd.

Bevindingen



Met een gewogen gemiddelde van 0,02 klachten per 1000 klanten, blijken klachten rond klantzaken de meest voorkomende klachtencategorie van het jaar 2014 te zijn. Dit klachtentype wordt gevolgd door klachten rond communicatie en klantgerichtheid (0,004 klachten per 1000 klanten) en technische zaken (0,003 klachten per 1000 klanten). Deze top drie is verder ook identiek aan die van de 1e lijnsklachten (zie sectie 4.2.2.1).

Aanbevelingen

Gezien het relatief beperkte aantal 2e lijnsklachten, is het moeilijk om hier duidelijke aanbevelingen naar voor te schuiven. Het verdient aanbeveling om de evolutie van het aantal 2e lijnsklachten naar de toekomst toe verder op te volgen.

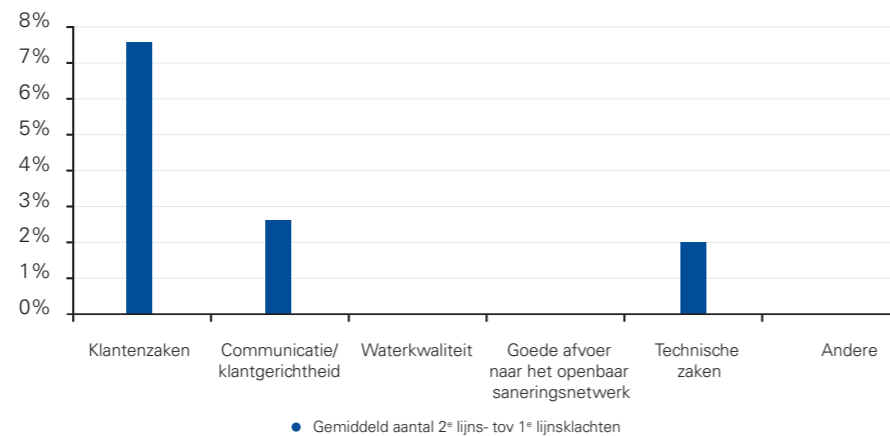
4.2.2.3 Aantal 2e t.o.v. 1e lijnsklachten

Beschrijving

Een laatste indicator binnen deze categorie, betreft een combinatie van voorgaande indicatoren; het aantal bij VMM geregistreerde 2e ten opzichte van het aantal bij de drinkwaterbedrijven geregistreerde 1e lijnsklachten.

Deze indicator kan worden gehanteerd om de effectiviteit van de afdeling klachtenbehandeling binnen een bedrijf te analyseren. Een hogere waarde kan wijzen op een groter aantal blijvende klachten; klachten waarbij de klant niet tevreden is met het resultaat van de afhandeling door het bedrijf zelf en die bijgevolg door de klant aan VMM worden doorgegeven.

Bevindingen



Uit bovenstaande figuur kunnen we afleiden dat, voor het jaar 2014, het (gewogen) gemiddeld aantal 1e t.o.v. 2e lijnsklachten rond klantzaken 7,67% bedraagt. Dit klachtentype blijkt een opvallende uitschieter te zijn. Voor de klachten rond communicatie en klantgerichtheid bedraagt het percentage namelijk maar 2,67%. Voor de klachten rond technische zaken zijn de resultaten gelijkaardig (2,01%).

Aanbevelingen

Hoewel het totale aantal 2e lijnsklachten globaal gezien eerder beperkt is (70) en het bijgevolg moeilijk is om specifieke aanbevelingen te geven, is de piek voor de klachten over klantzaken wel opvallend. Aangezien deze categorie bovendien het meeste aantal geregistreerde 2e lijnsklachten bevat, verdient het op sectorniveau aanbeveling om hier de nodige aandacht aan te besteden en naar de toekomst toe zeker in het oog te houden.

4.2.3 Ontvankelijk- en gegrondheid

Een volgende groep van indicatoren geeft het aandeel van ontvankelijke en gegronde klachten in verhouding tot het totale aantal geregistreerde klachten. Daarnaast wordt ook de onderlinge verhouding tussen ontvankelijke en gegronde klachten bestudeerd. Deze indicatoren werden zowel voor de 1e als 2e lijnsklachten geanalyseerd.

Voor de definitie van de begrippen ontvankelijk- en gegrondheid, verwijzen we naar paragraaf 4.1.2. Wederom worden de gewogen gemiddelden per type klacht voor de volledige Vlaamse drinkwatersector weergegeven.

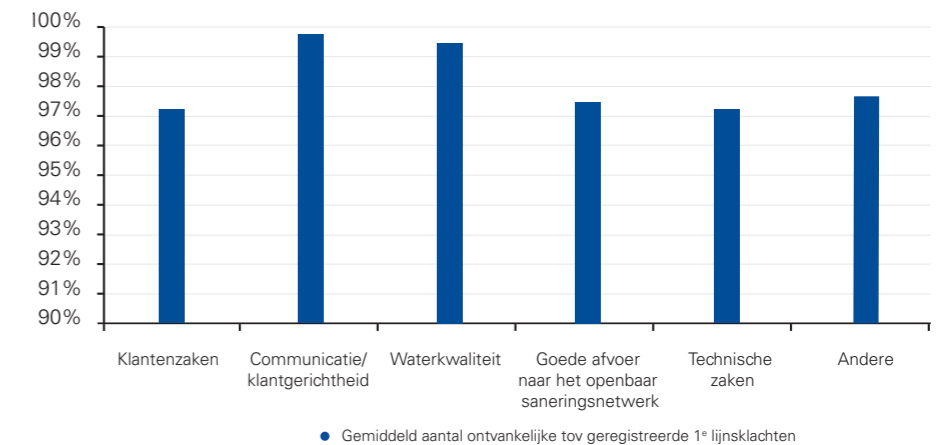
4.2.3.1 Aantal ontvankelijke t.o.v. geregistreerde 1e lijnsklachten

Beschrijving

Deze eerste indicator geeft het aantal 1e lijnsklachten die door de drinkwaterbedrijven als ontvankelijk werden beschouwd in verhouding tot het totale aantal bij de bedrijven geregistreerde 1e lijnsklachten. Deze indicator geeft met andere woorden het percentage klachten die door de bedrijven als ontvankelijk wordt beschouwd en waarvoor vervolgens een onderzoek naar gegrondheid van de klacht dient te worden uitgevoerd.

De indicator werd per type klacht en per bedrijf berekend en vervolgens gewogen volgens het aantal klanten.

Bevindingen



Bovenstaande figuur geeft per klachtentype het (gewogen) gemiddeld aantal geregistreerde 1e lijnsklachten, die als ontvankelijk werden beschouwd. Hieruit blijkt dat het (gewogen) gemiddelde van alle klachtencategorieën zich tussen 97,14% tot 99,89% bevindt. De percentages voor communicatie/ klantgerichtheid en waterkwaliteit liggen hierbij iets hoger dan voor de andere categorieën.

Aanbevelingen

Zoals eerder besproken, kan dit twee dingen betekenen. Ofwel ligt dit percentage zo hoog omdat bijna alle klachten die bij de bedrijven binnenkomen ook effectief ontvankelijke klachten zijn. Anderzijds kan dit er ook op wijzen dat de bedrijven enkel ontvankelijke klachten in hun systeem registreren.

Op sectorniveau verdient het aanbeveling om dit verder te analyseren en er in de toekomst voor te zorgen dat de interpretatie van ontvankelijkheid op een uniforme manier wordt toegepast, alsook de aanpak betreffende de registratie van (on-)ontvankelijke klachten.

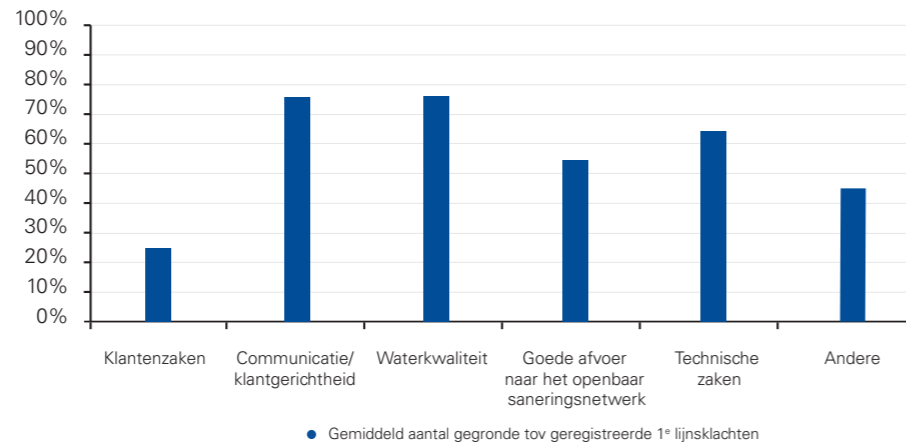
Beschrijving

4.2.3.2 Aantal gegronde t.o.v. geregistreerde 1e lijnsklachten

In deze metriek wordt de verhouding berekend van het totale aantal 1e lijnsklachten die als gegronde werden gekwalificeerd ten opzichte van het totale aantal bij de bedrijven geregistreerde 1e lijnsklachten. De grafiek geeft andermaal het gewogen gemiddelde van de resultaten van de individuele bedrijven per type klacht.

Deze indicator geeft aan in hoeveel procent van de gevallen er door de drinkwaterbedrijven effectief actie, verder dan de communicatie dat een klacht ongegrond is, dient te worden ondernomen om een klacht te behandelen. In principe is het immers zo dat enkel voor een gegronde klacht actie dient te worden ondernomen, al kan het zijn dat ook voor een niet-gegronde klacht een actie wordt bepaald.

Bevindingen



Uit bovenstaande figuur blijkt dat voor het jaar 2014 de (gewogen) gemiddelde ratio van gegronde klachten t.o.v. geregistreerde klachten sterk afhankelijk is van het type klacht. Zo waren voor de klachtencategorie communicatie & klantgerichtheid en de categorie waterkwaliteit ongeveer 76% van de geregistreerde klachten gegronde.

Dit in tegenstelling tot klachten rond klantenzaken, waarvoor slechts 24,35% van de geregistreerde klachten als gegronde werden verklaard.

Aanbevelingen

Bovenstaande grafiek zou erop kunnen wijzen dat er voor bepaalde types van klachten nog veel inspanningen worden gedaan voor ontvangen klachten die uiteindelijk als ongegrond worden beoordeeld. Dit is in het bijzonder het geval voor de klachten betreffende klantenzaken.

Bovenstaande grafiek zou er ook op kunnen wijzen dat de evaluatie van de gegronde klachten voor klachten over klantenzaken strenger gebeurt in vergelijking met andere types van klachten, of dat mensen sneller klachten indienen voor dit type klacht. Een andere mogelijke verklaring ligt in de aard van de klachten over klantenzaken. Deze hebben vaak te maken met facturatie, overnames en betalingsopvolging. Dit zouden onderwerpen kunnen zijn waarover klanten sneller een (al dan niet gegronde) klacht indienen. Bovendien gaat het hier vaker over zaken waarbij zwart op wit kan worden aangetoond of de klacht correct is. Bij andere types van klachten is het vaak veel moeilijker om aan te tonen dat de klacht ongegrond is en is het bijgevolg mogelijk dat de klant sneller het voordeel van de twijfel wordt gegeven.

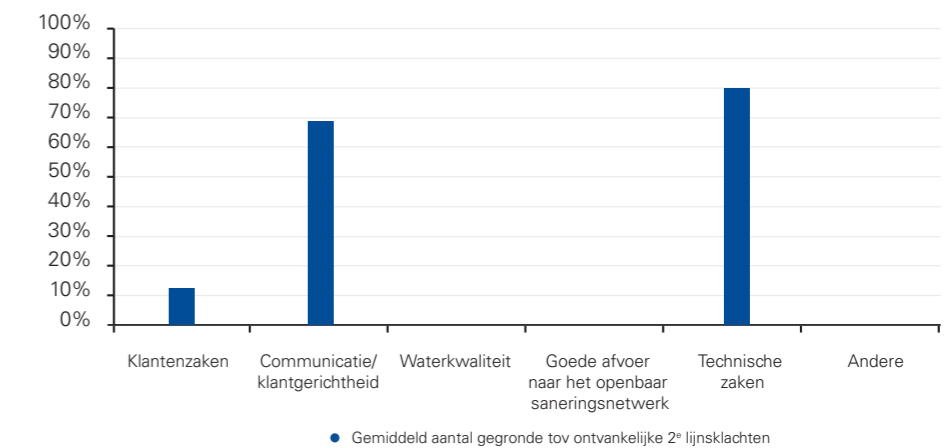
Aangezien dit de grootste categorie van klachten betreft, verdient het op sectorniveau aanbeveling om dit verder te bekijken en, indien mogelijk, maatregelen te nemen om dit percentage op te drijven. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door inspanningen te doen op het vlak van communicatie/ sensibilisering naar klanten over het begrip 'gegronde klacht' en het proces klachtenbehandeling.

4.2.3.3 Aantal gegronde t.o.v. ontvankelijke 2e lijnsklachten

Beschrijving

Analoog aan voorgaande, wordt hier het gewogen gemiddelde percentage weergegeven van het aantal gegronde ten opzichte van het aantal ontvankelijke 2e lijnsklachten die bij VMM zijn geregistreerd. Zoals eerder vermeld, maakt VMM op dit moment geen onderscheid tussen geregistreerde en ontvankelijke klachten. Het totale aantal ontvankelijke 2e lijnsklachten beperkt zich dus tot 70 klachten.

Bevindingen



Zoals vermeld werden er in 2014 bij VMM enkel 2e lijnsklachten geregistreerd voor drie types van klachten. Bovenstaande figuur illustreert dat (gewogen) gemiddeld 79,96% van de ontvankelijke 2e lijnsklachten rond technische zaken ook effectief gegronde zijn.

Voor klachten rond communicatie en klantgerichtheid betrof dit 69,26%. Deze resultaten staan in contrast met klachten rond klantenzaken, waarvan slechts 11,09% van de ontvankelijke 2e lijnsklachten gegronde bleken.

Aanbevelingen

De resultaten voor de 2e lijnsklachten bevestigen de bevindingen van de analyse van de gegronde klachten voor 1e lijnsklachten. Ook voor 2e lijnsklachten zien we dat het percentage gegronde klachten opvallend laag ligt in vergelijking met de andere categorieën. Het verdient aanbeveling op sectorniveau om dit nader te bekijken.

Uit de indicatoren m.b.t. gegronde klachten, zou men in principe ook kunnen afleiden dat het proces rond klantenzaken een proces is dat door de sector zeer goed gekend en toegepast wordt. Anderzijds kan dit ook wijzen op een verbeterpotentieel in de andere processen, aangezien het percentage gegronde klachten daar een stuk hoger is.

4.2.4 Doorlooptijd

Een laatste groep van indicatoren geeft een inzicht in de verwerkingstijd van klachten. Hiertoe werden 4 tijdstippen in de levenscyclus van een klacht bepaald:

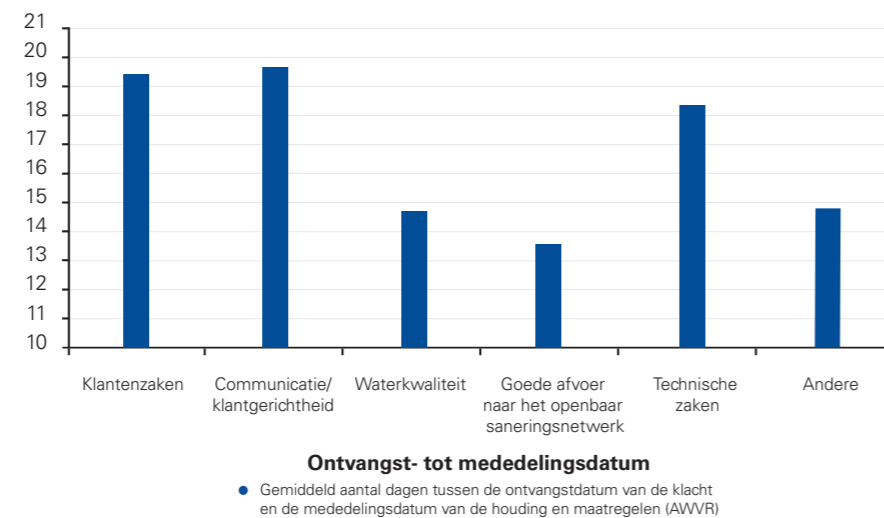
- Ontvangstdatum: de datum waarop de klacht bij het drinkwaterbedrijf werd ontvangen. Dit kan bijvoorbeeld de datum zijn waarop de klacht per brief is gedateerd bij het bedrijf.
- Registratiedatum: de datum waarop de klacht ook effectief in het systeem van het bedrijf wordt geregistreerd. Op dit moment is het zo dat nog niet alle bedrijven het onderscheid maken tussen de ontvangst en de registratie van een klacht.
- Mededelingsdatum: de datum waarop de houding en/of de maatregelen van het drinkwaterbedrijf aan de betrokken klant worden gecommuniceerd.
- Afsluitingsdatum: de datum waarop de klacht in het systeem van het drinkwaterbedrijf wordt afgesloten.

Gebruik makend van deze 4 data, worden enkele indicatoren berekend die een inzicht geven in de gemiddelde doorlooptijd van een klacht per drinkwaterbedrijf. In een laatste indicator wordt ook gekeken naar het aantal klachten die uiteindelijk binnen de wettelijk voorgeschreven termijnen werden behandeld.

Zoals reeds eerder toegelicht werden elk van deze indicatoren eerst op het niveau van de individuele drinkwaterbedrijven berekend, om deze vervolgens te wegen aan de hand van het aantal klanten per bedrijf.

4.2.4.1 Ontvangst- t.o.v. mededelingsdatum

In een eerste indicator wordt de gewogen gemiddelde doorlooptijd per klacht vanaf ontvangst van de klacht tot de mededeling van de eventuele maatregelen aan de klant, berekend. Deze doorlooptijd wordt uitgedrukt in aantal dagen.



Beschrijving

Bevindingen

Voor 2014 ligt de gewogen gemiddelde doorlooptijd tussen de ontvangst van de klacht en de mededeling van de eventuele maatregelen voor de verschillende klachten categorieën tussen de 13,53 en 19,75 dagen.

Voor klachten met betrekking tot de goede afvoer is deze doorlooptijd het kortst, in tegenstelling tot klachten rond communicatie en klantgerichtheid, die het meeste tijd in beslag namen. Daarnaast bleken ook de klachten rond klantzaken (19,37 dagen) en technische zaken (18,31 dagen) een langere doorlooptijd te hebben.

Aanbevelingen

Hoewel de verschillen tussen de types van klachten relatief beperkt zijn, valt wel op dat de tijd tot de mededeling van de houding van de exploitanten het langst is voor klachten over klantzaken en communicatie/klantgerichtheid. Deze twee zijn tevens de categorieën die het grootst aantal klachten vertegenwoordigen.

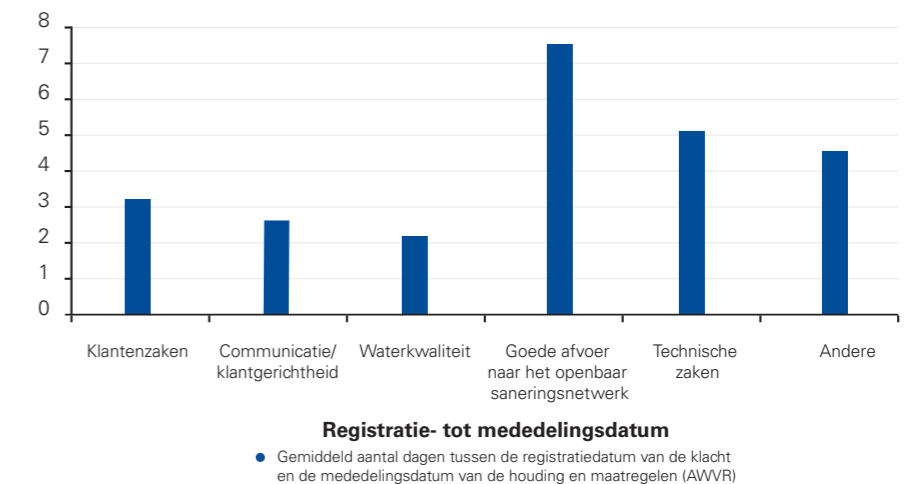
Gezien het feit dat dit de twee belangrijkste klachtencategorieën zijn, kan het interessant zijn voor de sector om hier dieper op in te gaan en te zoeken naar factoren die dit kunnen veroorzaken.

4.2.4.2 Registratie- t.o.v. mededelingsdatum

Voor deze indicator wordt de gemiddelde doorlooptijd per klacht vanaf registratie in het systeem van het drinkwaterbedrijf, tot de mededeling van de eventuele maatregelen aan de klant, berekend. Analoog aan voorgaande wordt deze uitgedrukt in aantal dagen.

Beschrijving

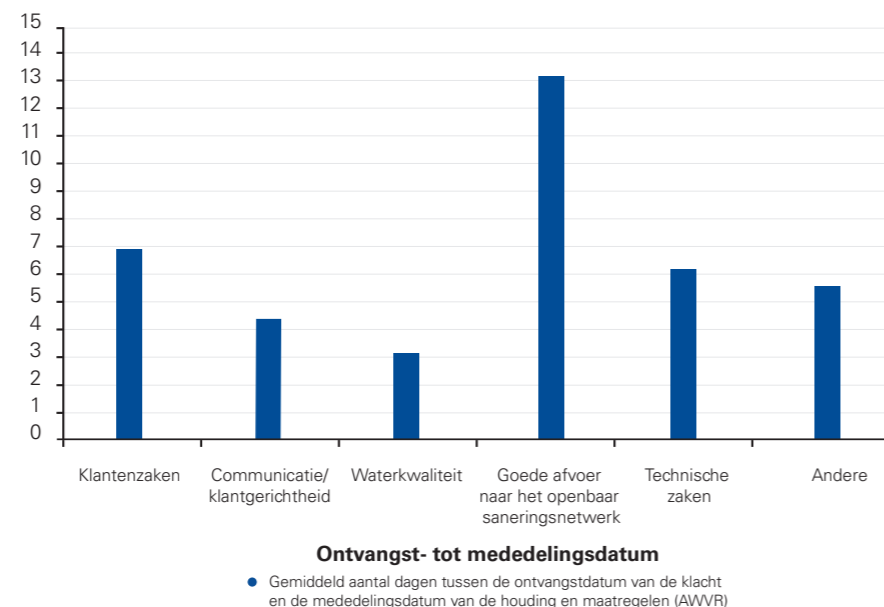
Bevindingen



Uit bovenstaande grafiek blijkt dat, afhankelijk van het type klacht, de gemiddelde doorlooptijd vanaf de registratie- tot mededelingsdatum zich tussen de 2,15 en 7,43 dagen bevindt. Klachten betreffende de goede afvoer naar het openbaar saneringsnetwerk hebben de langste doorlooptijd (7,43 dagen), gevolgd door klachten rond technische zaken (5,08 dagen) en andere klachten (4,61 dagen).

Wanneer we bovenstaande grafiek met grafiek 4.2.4.1 vergelijken, zou men de conclusie kunnen trekken dat het aantal dagen tussen de ontvangst- en registratie sterk oploopt. Zoals reeds eerder toegelicht, is het echter niet zinvol om beide grafieken met elkaar te vergelijken, omdat er bedrijven zijn waarvoor enkel KPI 4.2.4.1 kan worden berekend.

Om een correctere analyse te maken van de tijd tussen de ontvangst- en registratiedatum, dient indicator 4.2.4.1 te worden herrekend, waarbij enkel de resultaten worden opgenomen van deze bedrijven waarvoor ook indicator 4.2.4.2 kon worden berekend. Dit resulteert in onderstaande grafiek.



Wanneer we vervolgens een analyse maken van het verschil tussen de registratie- en ontvangstdatum van een klacht, valt op dat er voor klachten met betrekking tot de goede afvoer (6 dagen) en klantenzaken (3,8 dagen) een groter tijdsinterval zit tussen de ontvangst en de registratie van de klacht in vergelijking met de andere types van klachten.

Aanbevelingen

Op sectorniveau zijn er opvallende verschillen in doorlooptijd tussen de registratie- en mededelingsdatum. Met name voor de categorieën goede afvoer, technische zaken en andere, ligt deze opvallend hoger dan voor de andere types van klachten. Deze klachten vertegenwoordigen echter slechts een relatief beperkt aandeel van het totale aantal klachten.

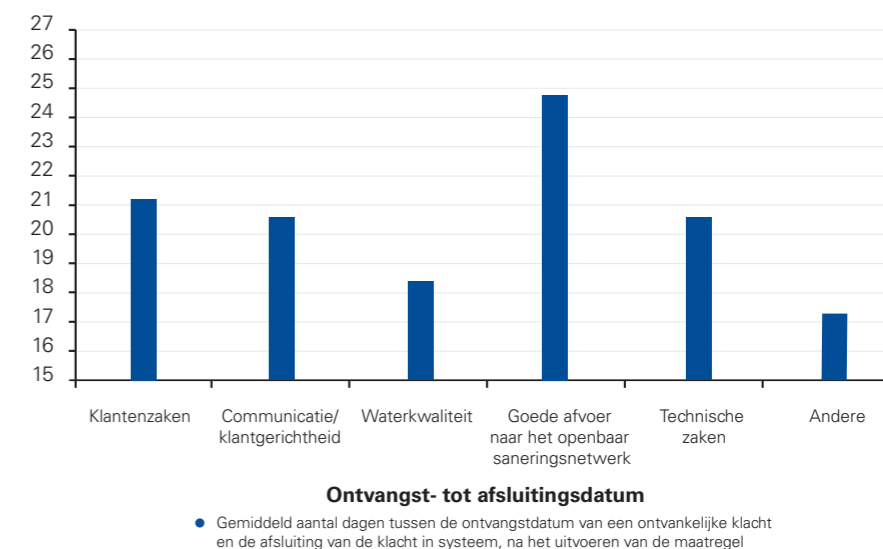
Gezien het feit dat de klachten betreffende klantenzaken een groot deel van de totale klachten vertegenwoordigen, verdient het wel aanbeveling om dieper in te gaan op de redelijk lange doorlooptijd tussen de ontvangst en de registratie van dit type klacht, zeker in vergelijking met de andere types.

4.2.4.3 Ontvangst- t.o.v. afsluitingsdatum

Beschrijving

In tegenstelling tot voorgaande indicatoren, wordt er bij deze metriek gekeken naar de afsluitingsdatum van een klacht als einddatum. Deze indicator kijkt naar het gewogen gemiddelde aantal dagen tussen de ontvangst van een klacht en de formele afsluiting van dezelfde klacht in het systeem door de drinkwaterbedrijven. Deze wordt berekend in aantal dagen en is gebaseerd op het aantal ontvankelijke klachten.

Bevindingen



Uit bovenstaande figuur blijkt dat voor 2014 het gewogen gemiddelde aantal dagen tussen de ontvangst van een klacht en de formele afsluiting van dezelfde klacht in het systeem zich tussen de 17 en 25 dagen bevindt. De categorie van andere klachten heeft de kortste totale verwerkingstijd. Dit in tegenstelling tot de klachten rond de goede afvoer naar het openbaar saneringsnetwerk, die de langste doorlooptijd vertegenwoordigen.

Wanneer we de grafiek rond de 'ontvangst- tot mededelingsdatum' (uit sectie 4.2.4.1) met deze grafiek 'ontvangst- tot afsluitingsdatum' vergelijken, zien we dat de afsluitingsdatum normaliter kort na de mededelingsdatum volgt. Zo gebeurt de afsluiting over het algemeen 1 tot 4 dagen na mededeling. De klachtencategorie 'goede afvoer naar het openbaar saneringsnetwerk' is echter een uitzondering op deze regel. Zo worden voor dit klachtentype de resultaten gemiddeld 13,53 dagen na ontvangst aan de klant gemeld (zie 4.2.4.1). De afsluiting in het systeem gebeurt echter slecht 24,8 dagen na ontvangst, m.a.w. 11 dagen na meldingsdatum.

Aanbevelingen

Zoals reeds eerder aangehaald, is het mogelijk dat verschillende bedrijven een verschillende aanpak hanteren met betrekking tot de afsluiting van een klacht. Bij sommige waterbedrijven blijft de klacht bijvoorbeeld open staan tot uitvoering van de werken, waar andere waterbedrijven niet wachten op de uitvoering van de werken voor het afsluiten van de klacht. Dit maakt het moeilijk om aanbevelingen te formuleren. Naar de sector toe verdient het wel aanbeveling om te zorgen voor een uniforme aanpak hieromtrent.

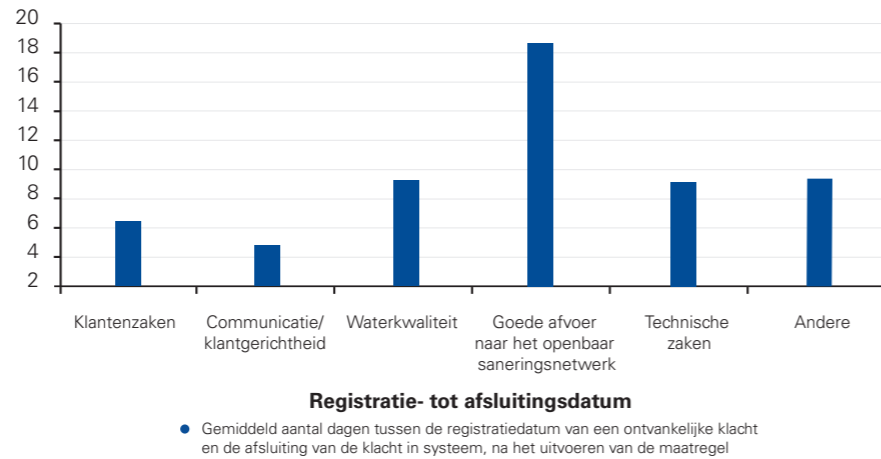
Daarnaast verdient het voor alle bedrijven aanbeveling om te streven naar een zo kort mogelijke doorlooptijd. Op sectorniveau, zoals uit bovenstaande grafiek blijkt, is er echter geen categorie die hierbij specifieke aandacht verdient.

4.2.4.4 Registratie- t.o.v. afsluitingsdatum

Beschrijving

Analoog aan voorgaande, kijkt deze indicator naar de afsluitingsdatum als einddatum van de klachtenbehandeling. Echter, in dit geval wordt de startdatum bepaald door het moment waarom de klacht in het systeem werd geregistreerd. Zoals voorgaande indicatoren, wordt ook deze metriek uitgedrukt in aantal dagen.

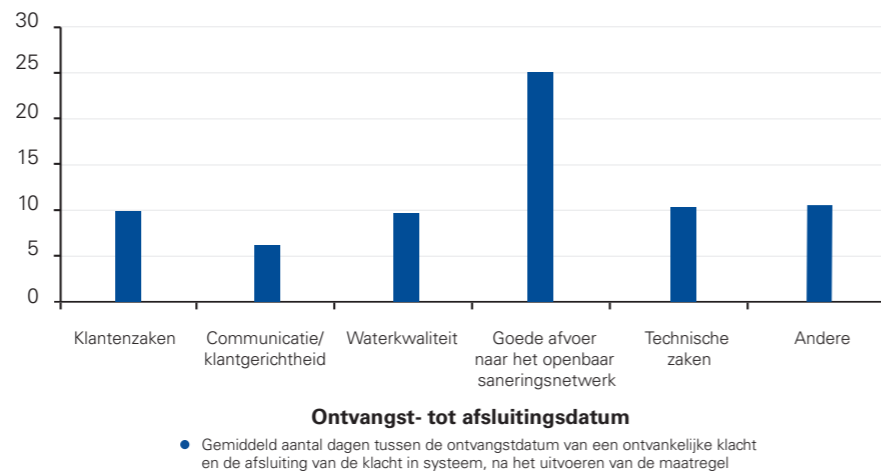
Bevindingen



Uit bovenstaande afbeelding blijkt dat in 2014 het (gewogen) gemiddeld aantal dagen tussen de registratiedatum en datum van afsluiting in het systeem zich tussen de 4,74 en 18,76 dagen bevindt. Klachten rond communicatie en klantgerichtheid werden het snelst afgehandeld. Dit in tegenstelling tot de klachten rond goede afvoer naar het openbaar saneringsnetwerk, die de langste doorlooptijd kenden. Voor klachten rond waterkwaliteit, technische zaken en andere klachten bedraagt de gemiddelde doorlooptijd zo'n 9 dagen.

Zoals eerder gesteld, zorgt het feit dat deze indicator niet voor dezelfde bedrijven kon worden berekend als indicator 4.2.4.3 ervoor dat beide grafieken niet kunnen worden vergeleken om de tijd tussen de registratie en ontvangst van een klacht te analyseren.

Om een correctere analyse te maken van de tijd tussen de ontvangst- en registratiedatum, dient indicator 4.2.4.3 te worden herrekend, waarbij enkel de resultaten worden opgenomen van deze bedrijven waarvoor ook indicator 4.2.4.4 kon worden berekend. Dit resulteert in onderstaande grafiek.



Wanneer we vervolgens een analyse maken van het verschil tussen de registratie- en ontvangstdatum van een klacht, valt op dat er voor klachten met betrekking tot de goede afvoer (6 dagen) en klantenzaken (4 dagen) een groter tijdsinterval zit tussen de ontvangst en de registratie van de klacht.

Aanbevelingen

In de eerste plaats verdient het op sectorniveau aanbeveling om het beleid met betrekking tot het afsluiten van een klacht op een uniforme wijze aan te pakken. Dit verhoogt de vergelijkbaarheid van de cijfers immers.

Op het niveau van de klachtencategorieën, is de piek betreffende klachten over goede afvoer opvallend. Hoewel deze slechts een beperkt aandeel hebben in het totale aantal klachten in de sector, verdient het aanbeveling om deze van nabij te analyseren.

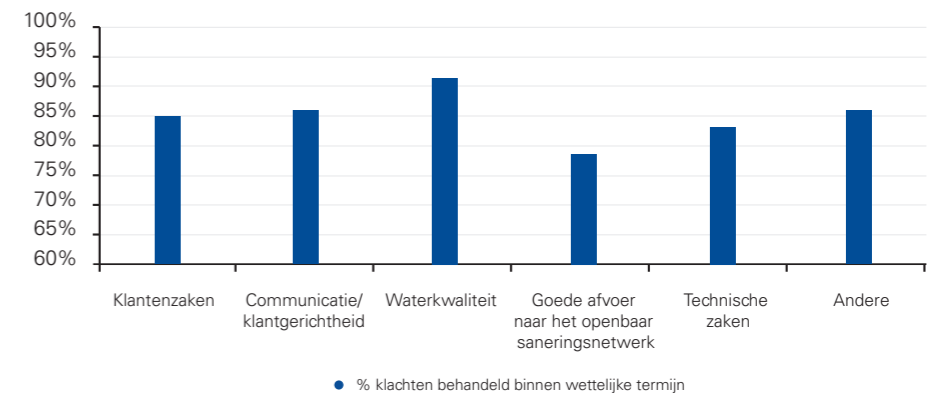
4.2.4.5 Gerespecteerde wettelijke termijnen

Beschrijving

In deze laatste indicator betreffende de verwerkingstijd van een klacht bij de drinkwaterbedrijven, wordt gekeken naar het aantal klachten dat per type klacht binnen de wettelijk voorgeschreven termijnen is behandeld. Hierbij is het zo dat deze voorgeschreven termijnen kunnen verschillen per type klacht.

Om deze indicator te berekenen, werd aan de betrokken bedrijven gevraagd om het aantal klachten te rapporteren dat door hen binnen de wettelijke termijn werd behandeld in 2014. Dit aantal werd per bedrijf gedeeld door het totale aantal (1e lijns-)klachten dat in 2014 werd geregistreerd. Vervolgens werd per type klacht een gewogen gemiddelde berekend door deze resultaten per bedrijf te wegen met het aantal klanten per bedrijf.

Bevindingen



Zoals bovenstaande figuur illustreert, werden, afhankelijk van de klachtencategorie, gewogen gemiddeld 78,2% tot 91,29% van de klachten binnen de wettelijk vooropgestelde termijn behandeld. Er zijn dus wel degelijk onderlinge verschillen tussen de types van klachten merkbaar.

De best presterende klachtencategorie betreft die rond de waterkwaliteit, die tevens als enige categorie de kaap van 90% overschrijdt. Dit in tegenstelling tot de categorie van goede afvoer naar het openbaar saneringsnetwerk, welke het minst goed scoort.

Aanbevelingen

De doelstelling van de sector zou moeten zijn om het aantal klachten die binnen de wettelijk voorgeschreven termijn zijn afgehandeld, te maximaliseren. In de eerste plaats dient de focus te worden gelegd op deze types van klachten die het grootste aandeel hebben in het totale aantal klachten. Anderzijds zou men er ook kunnen voor ijveren om de prioriteit te leggen op klachten met betrekking tot waterkwaliteit.

Opvallend is hierbij dat er verschillen zijn tussen de types van klachten onderling. Het verdient aanbeveling om van naderbij te bekijken waardoor deze onderlinge verschillen worden veroorzaakt.

5. Maturiteits- model

Het doel van het maturiteitsmodel Aqua BPMM is het in kaart brengen van de maturiteit van het proces klachtenbehandeling 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. 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 werd specifiek door KPMG ontworpen voor de proces benchmark van de Vlaamse drinkwatermaatschappijen. Initieel werd dit model ontwikkeld voor het proces debiteurenbeheer en vervolgens aangepast aan de noden van het proces klachtenbehandeling. Specifiek voor het proces klachtenbehandeling, bestaat dit raamwerk uit 5 domeinen, waarbinnen door KPMG 26 dimensies werden geïdentificeerd waarop de maturiteit van de bedrijven wordt beoordeeld.

In vergelijking met het maturiteitsmodel voor het proces NRW en debiteurenbeheer, betekent dit dat 2 dimensies door de werkgroep 'Benchmark' als niet relevant worden beschouwd voor dit proces ('Ontwikkeling dienstverlening' en 'Externe resources/materialen') en bijgevolg geschrapt zijn uit het model voor het proces klachtenbehandeling.

Voor de beoordeling van de maturiteit van de bedrijven en de sector in zijn geheel, is het belangrijk 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.

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

De combinatie van een minimaal en ambitie niveau, in vergelijking met de eigen score, maakt het voor de drinkwaterbedrijven mogelijk om verbeteropportunities te identificeren om hun procesmaturiteit te verbeteren.

Voorstel bevindingen

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

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

- Het rekenkundige 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. Zo 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 dimensie binnen dat domein afzonderlijk besproken.

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

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

5.1 Overzicht

Alvorens de verschillende domeinen en dimensies afzonderlijk te bespreken, vatten we de resultaten op het vlak van maturiteitsbeoordeling voor het proces klachtenbehandeling 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. De resultaten zijn gesorteerd volgens maturiteitsniveau van hoog naar laag, waarbij abstractie is gemaakt van de individuele bedrijven. In onderstaande grafiek kunnen met andere woorden geen individuele watermaatschappijen geïdentificeerd worden.

Bijkomend willen we wel opmerken dat, in tegenstelling tot de KPI rapportering, IWVB hier niet als afzonderlijke entiteit is weerhouden aangezien de activiteiten van IWVB door respectievelijk Farys en Vivaqua worden uitgevoerd. In verdere analyses worden dus de resultaten voor 7 drinkwaterbedrijven getoond.

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 'Context en link met andere processen', 'Communicatie naar klant over het proces - wat?', 'Opvolging procesverbetering', 'Kennis over het proces - wat?' en 'Cultuur/apply Lessons learned'.

Anderzijds blijkt de sector een hogere graad van maturiteit te hebben op het vlak van 'Planning / resources - wat?', 'Aanpassing en team', 'Review' en 'Skills & capabilities / verbetering / training'.

Wanneer we een vergelijking maken tussen onderstaande figuur en deze van voorgaande gebenchmarkte processen (NRW en debiteurenbeheer), valt op dat het proces klachtenbehandeling lagere maturiteitsscores behaalt. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen worden gevonden in de recente invoering van het AWVR. Pas sinds de invoering van het AWVR, wordt het proces klachtenbehandeling op een meer gestructureerde, minder ad hoc, manier uitgevoerd. Op het vlak van maturiteit zijn er dus zeker nog verbeteringen mogelijk, al dient de situatie bedrijf per bedrijf te worden bekeken.

Ontwerp en documentatie

Context & link met andere processen	4	3	2	2	1	1	1
Communicatie over het proces - naar wie?	5	3	2	2	2	2	2
Doel / business context & strategische alignering	4	4	2	2	2	1	1
Communicatie naar klant over het proces - wat?	3	1	1	1	1	1	1
Documentatie	4	3	2	2	2	1	1
Beheer Assets (proces beschrijvingen, wetgeving, etc.)	3	3	3	2	2	2	2
Modellering	4	3	2	2	2	1	1

Procesverbetering

Review	5	4	2	2	2	2	2
Business case	3	2	2	2	2	1	1
Opvolging procesverbetering	2	2	2	2	2	1	1
Aanpassing en team	3	3	3	3	3	2	2
Improvement Project Management	2	2	2	2	2	2	2
Resources	2	2	2	2	2	2	2
Informatie	3	3	2	2	2	2	2
Communicatie over procesverbeteringen	3	3	2	2	2	2	2

Metriecken

Definitie	4	2	2	2	2	2	2
Beheer	5	4	3	2	2	1	1
Gebruik	3	3	2	2	2	2	1

Uitvoerders

Kennis over het proces - wat ?	4	3	1	1	1	1	1
Kennis over het proces - beheer?	5	4	3	3	2	2	2
Planning / Resources - wat?	4	4	3	3	3	3	3
Evaluatie	3	2	2	2	2	2	2
Planning / Resources - wie?	3	3	2	2	2	2	2
Cultuur / apply lessons learned	1	1	1	1	1	1	1
Skills & capabilities / Verbetering / training	5	5	3	3	1	1	1

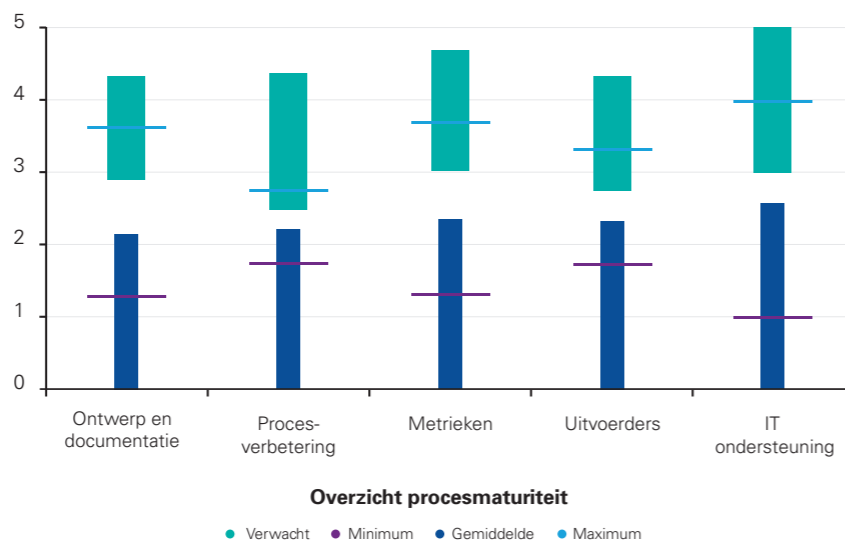
IT ondersteuning

Operationele ondersteuning	4	4	4	3	1	1	1
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---

Maturiteit per dimensie

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 laagste/hogste scores op alle dimensies binnen het domein.
- Voor alle dimensies werd tevens een minimaal en ambitieniveau bepaald. Om dit op het niveau van het volledige domein te bepalen, werken we andermaal met het gemiddelde van de minimale/ambitiescores per domein. Een voorbeeld om dit te illustreren: voor Ontwerp en documentatie werden de minimaal verwachte niveaus voor de 7 onderliggende dimensies vastgelegd op 3-3-3-3-2-3-3, dus 20 in totaal. Het gemiddelde hiervan is dus 2,86, meteen de ondergrens voor het volledige domein.



Globaal genomen valt op dat de gemiddelde scores voor alle domeinen redelijk gelijklopend zijn. Daarnaast blijkt ook dat de gemiddelde scores voor geen enkel domein binnen de verwachte waarden vallen. Dit wijst er op dat voor alle aspecten rond het proces klachtenbehandeling nog aanzienlijke ruimte is voor verbetering, met name voor de domeinen 'Ontwerp & documentatie' en 'Metrieken' is de kloof tamelijk groot. Zoals gesteld, is ook het verschil met de voorgaande processen van NRW en debiteurenbeheer duidelijk zichtbaar.

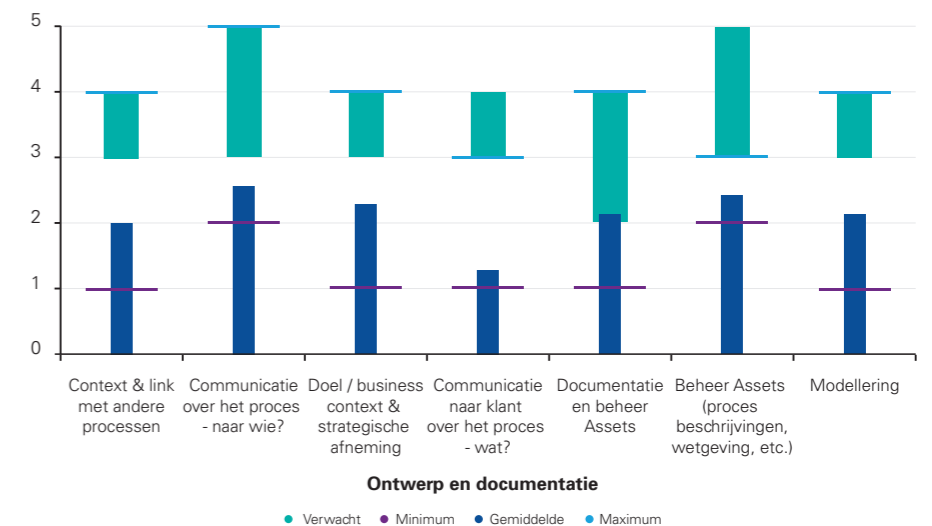
Onderstaand worden de verschillende dimensies per domein verder in detail besproken. Voor de volgorde van bespreking van de verschillende dimensies, hanteren we dezelfde volgorde als deze die voor het processen debiteurenbeheer en NRW werd gehanteerd. Dit verhoogt de leesbaar- en vergelijkbaarheid met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

5.2 Ontwerp & documentatie

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

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

Bevindingen



De Vlaamse drinkwatersector zit, op één dimensie na, binnen 'Ontwerp en documentatie' gemiddeld buiten de maturiteitszone waar de sector verwacht wordt te scoren, met name tussen het minimale en ambitieuze niveau (licht groene balk). Met andere woorden, slechts voor één dimensie haalt de sector een score die gemiddeld boven de absoluut minimale verwachting zit.

Daarnaast valt ook de spreiding tussen de bedrijven onderling op; voor 5 van de 7 dimensies is er minimaal één bedrijf dat slechts een maturiteitscore haalt van 1. Anderzijds is er voor 5 van de 7 dimensies ook steeds minstens één bedrijf dat een score behaalt van 4 of 5. Dit wijst er op dat er binnen de sector aanzienlijke verschillen zijn in maturiteit op het vlak van 'Ontwerp en documentatie'.

5.2.1 Context & link met andere processen

Beschrijving

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

Bevindingen

Slechts 2 waterbedrijven voldoen aan de verwachting voor de sector (tussen 3 en 4). Gemiddeld scoort de sector 2, met een minimum van 1 en een maximum van 4. Dit toont aan dat er aanzienlijke verschillen zijn qua maturiteit. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

Het proces klachtenbehandeling is een proces waarbij de interactie met andere afdelingen centraal staat. Klachten worden immers ingediend over andere processen, klachtenbehandelaars hebben vaak informatie nodig van andere afdelingen en de uiteindelijke afhandeling van een klacht gebeurt regelmatig ook door andere afdelingen. Deze nauwe interactie met andere processen blijkt echter niet uit de manier waarop het proces bij de meeste drinkwaterbedrijven is opgezet.

Men is zich meestal wel bewust van de informatie-uitwisseling met andere afdelingen, maar er is geen sprake van een echt geïntegreerd proces. Bovendien gebeurt de communicatie regelmatig slechts in één richting, zonder bijvoorbeeld terugkoppeling van de andere operationele afdelingen naar de mensen die instaan voor de administratieve afhandeling van klachten.

Dit is één van de belangrijkste aanbevelingen binnen het domein 'Ontwerp & documentatie', al dient te worden gezegd dat dit niet voor alle drinkwaterbedrijven even zeer het geval is.

Om tot een hogere graad van maturiteit te komen zouden de afhankelijkheden verder kunnen worden geïdentificeerd en geïntegreerd. Dit kan bijvoorbeeld door per type klacht een formele verantwoordelijke in een ander departement te benoemen, een overkoepelende flow uit te tekenen waarin ook andere afdelingen worden opgenomen of te gaan naar één geïntegreerd systeem waar bijvoorbeeld ook de technische afdeling toegang toe heeft.

Wat betreft integratie met externe partijen, denken we in de eerste plaats aan een verdere integratie/communicatie met VMM en/of de Vlaamse Ombudsdienst betreffende de opvolging van 2e lijnklachten.

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 klachtenbehandeling zijn, de communicatie kan cross-departementaal verlopen, cross-organisatieel, en/of naar de klant.

Bevindingen

Slechts 2 waterbedrijven voldoen aan de verwachting voor de sector (tussen 3 en 5). Gemiddeld scoort de sector 2,57, met een minimum van 2 en een maximum van 5. Ook hier is er dus sprake van grote verschillen tussen de verschillende watermaatschappijen. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

Bij alle waterbedrijven kan men spreken van een, hoewel zelden gestructureerd, interne communicatie over het proces klachtenbehandeling. Hierbij valt op dat deze communicatie bij de meeste bedrijven niet buiten de afdeling gaat, tenzij het werkelijk grote wijzigingen aan het proces betreft. Een eerste verbeterpunt zou dus kunnen zijn om ook andere afdelingen te informeren over het proces klachtenbehandeling; hoewel het proces klachtenbehandeling een proces is waarbij in principe iedereen kan worden betrokken, is niet iedereen op de hoogte van dit proces.

Een bijkomende opportuniteit betreft de externe communicatie naar VMM en/of klanten. Over het proces en zijn verloop wordt er op dit moment nog maar weinig gecommuniceerd naar partijen buiten de organisatie.

5.2.3 Doel/business context & strategische alignering

Beschrijving

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

Bevindingen

Slechts 2 waterbedrijven voldoen aan de verwachting voor de sector (tussen 3 en 4). Gemiddeld scoort de sector 2,28 met een minimum van 1 en een maximum van 4. De meeste bedrijven scoren 1 of 2 wat er op wijst dat de strategische alignering eerder beperkt is binnen de sector. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Wanneer we kijken naar de doelstellingen van de organisaties en de manier

Aanbevelingen

waarop deze worden doorvertaald naar het proces klachtenbehandeling, merken we dat velen klantgerichtheid als belangrijkste doelstelling naar voren schuiven. Echter, de aan het proces gestelde doelstellingen zijn niet steeds in lijn met deze doelstelling; vaak wordt de doelstelling van het proces omschreven als 'het minimaliseren van het aantal klachten'.

Echter, deze laatste is eerder een doelstelling voor andere processen, dan wel voor het proces klachtenbehandeling zelf. Dit blijkt ook uit de doelstellingen die de meeste bedrijven hebben opgesteld voor de uitvoerders van het proces. Hoewel de meeste bedrijven wel doelstellingen hebben opgesteld op het niveau van de procesuitvoerders, blijken deze niet steeds toegepast te zijn op het proces klachtenbehandeling. De focus ligt hierbij voornamelijk op de prestaties van het individu dan wel op de prestaties van het proces zelf.

Indien de waterbedrijven verder willen evolueren, dienen ze doelstellingen op te stellen voor het proces klachtenbehandeling, alsook deze doelstellingen te koppelen aan de strategische doelstellingen van de organisatie.

5.2.4 Communicatie over het proces (wat?)

Beschrijving

Deze dimensie bekijkt 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. Gegeven het feit dat het proces klachtenbehandeling een proces is waarbij er een duidelijke link is met de klant, is dit één van de belangrijkste dimensies binnen het domein 'Ontwerp & documentatie'.

Bevindingen

Hoewel de sector aan deze dimensie een relatief groot belang hecht (verwachting tussen 3 en 4), is er slechts 1 waterbedrijf dat een score van 3 haalt. Gemiddeld scoort de sector 1,29, met een minimum van 1 en een maximum van 3. Opvallend is dat 6 van de 7 waterbedrijven slechts een score van 1 behalen. Gezien het aangegeven ambitieniveau is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

Op basis van de ontvangen informatie is duidelijk dat de communicatie naar de klant tot op vandaag zeer beperkt is. Eenmaal een klacht is ingediend, is er wel vaak een tussentijdse communicatie in de vorm van een ontvangstbevestiging en mededeling van de door de bedrijven genomen beslissing betreffende de klacht.

Op het moment dat een klant een klacht wenst in te dienen, is hij echter slechts zelden op de hoogte van de dienstverlening die hij kan verwachten. De meeste bedrijven beperken zich tot vermelden van een link naar hun klachtenreglement, maar geven weinig informatie op voorhand over te volgen procedures, verwachte timing, toekomstige communicatie. In eerste instantie verdient het aanbeveling om duidelijk en proactief naar de klant te communiceren waaraan hij zich kan verwachten en inzicht te geven in het proces in het geval een klacht wordt ingediend. In een volgende stap zou kunnen worden gekeken naar het gebruik van een e-platform waarop klanten hun klacht kunnen registreren en voortdurend opvolgen.

Gelet op het interactieve karakter van het proces klantenbehandeling met de uiteindelijke eindgebruikers, verdient het voor de sector aanbeveling om meer aandacht te besteden aan de communicatie met de klant.

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

Op deze dimensie heeft de sector zelf aangegeven een verwachting te hebben tussen 2 en 4. Gemiddeld scoort de sector 2,14, met een minimum van 1 en een maximum van 4. 5 waterbedrijven scoren binnen de verwachte waarden maar geen ervan scoort boven het ambitieniveau.

Aanbevelingen

Algemeen gesproken, beschikken de meeste bedrijven over minimaal een zeer beperkte beschrijving van het proces. Echter, in vele gevallen blijft de beschrijving eerder beperkt tot bepaalde deelaspecten.

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

5.2.6 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-organisatieel overleg plaatsvindt voor de beschrijving van het proces en zijn assets.

Bevindingen

Van alle waterbedrijven voldoen er 3 aan de verwachting voor de sector (tussen 3 en 4). Gemiddeld scoort de sector 2,43, wat ook meteen de hoogste gemiddelde score is voor dit eerste domein. Voor alle waterbedrijven variëren de scores tussen 2 en 3 wat wijst op een gelijkaardige maturiteit onderling.

Aanbevelingen

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

Op dit moment gebeurt er ook nog geen overleg met andere organisaties (concullega's, VMM) over het procesverloop en de beschrijving hiervan. De communicatie die met externe partijen gebeurt, is op dit moment in hoofdzaak over de rapportering van cijfers rond klachten.

5.2.7 Modellering

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

Van alle waterbedrijven voldoen er 2 aan de verwachting voor de sector (tussen 3 en 4). Gemiddeld scoort de sector 2,14, met een minimum van 1 en een maximum van 4. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is ook hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Voor die delen van het proces die effectief beschreven zijn, wordt veelal een tekstuele beschrijving gebruikt. Een aantal bedrijven hanteren al wel een meer visuele beschrijving van het proces, weliswaar zelden gebruik makend van een standaard notatie.

Algemeen gezien, verdient het aanbeveling om deze beschrijving verder uit te breiden en niet te beperken tot bepaalde (deel-)aspecten van het proces. Zoals reeds eerder gesteld, worden in een mature organisatie ook elementen zoals wettelijke criteria, verantwoordelijkheden, KPI's en de interactie met andere afdelingen/organisaties beschreven, hetzij tekstueel, hetzij op een visuele manier.

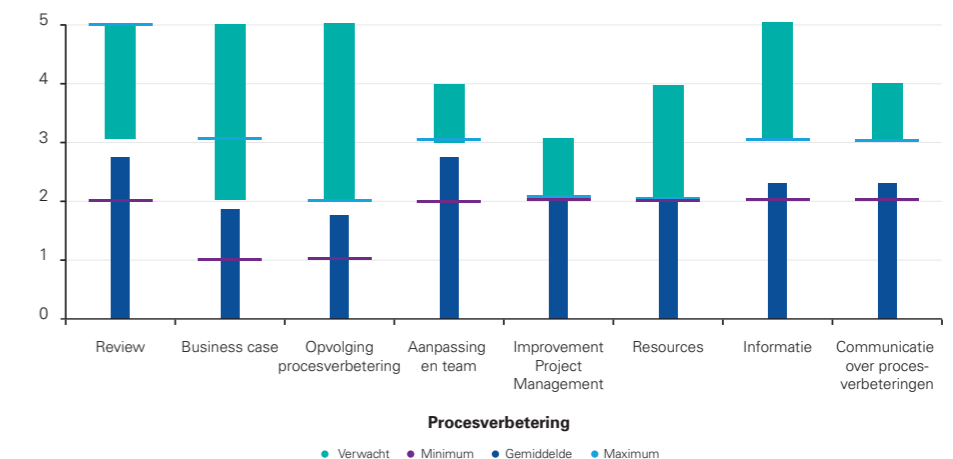
5.3 Procesverbetering

Het domein 'procesverbetering' stelt de vraag hoe de organisatie omgaat met procesveranderingen en/of -verbeteringen. Daartoe werden volgende procesdimensies geïdentificeerd:

- 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.

Beschrijving

Bevindingen



Analoog met voorgaand domein, blijkt hieruit onmiddellijk het verbeterpotentieel voor de sector wat betreft maturiteit m.b.t. procesverbetering. Van de 8 dimensies in dit domein zijn er slechts 2 waarvoor het gemiddelde voor de sector aan de minimaal verwachte waarden voldoet.

Verder valt ook de relatief beperkte spreiding op; enkel voor de dimensie 'Review' is er een grotere spreiding tussen de beste en minste scores. Voor de overige dimensies is de spreiding echter zeer beperkt.

5.3.1 Review

Beschrijving

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

Bevindingen

Review is de belangrijkste dimensie binnen 'Procesverbetering', echter voldoen slechts twee waterbedrijven aan de minimum verwachte waarden (tussen 3 en 5). De overige 5 waterbedrijven scoren allen een niveau 2. Gemiddeld scoort de sector 2,71 wat onder het minimum verwachte niveau ligt. Gegeven het ambitieniveau, is er echter nog een aanzienlijk verbeterpotentieel aanwezig.

Aanbevelingen

Slechts voor één bedrijf is er min of meer sprake van een continue aandacht voor procesverbeteringen. Bij andere bedrijven is dit aanzienlijk minder van toepassing en is er eerder sprake van een reactieve aanpak, waarbij verbeteringen slechts worden doorgevoerd nadat er zich (ernstige) problemen hebben voorgedaan.

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

5.3.2 Business case

Beschrijving

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

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

Bevindingen

Van alle waterbedrijven voldoen er 5 aan de verwachting voor de sector (tussen 2 en 5). Gemiddeld scoort de sector 1,86 met een minimum van 1 en een maximum van 3. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

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

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

5.3.3 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 door de bedrijven.

Resultaten

Van alle waterbedrijven, voldoen er 5 aan de door de sector gestelde verwachting (tussen 2 en 5), echter wel nipt gezien deze allen een score van 2 behalen. Gemiddeld scoort de sector 1,71 met een minimum van 1 en een maximum van 2. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering. Bovendien is deze dimensie diegene met de laagste score binnen het domein van procesverbetering.

Aanbevelingen

De bevindingen met betrekking tot de opvolging van procesverbeteringen sluiten in grote mate aan met deze van de voorgaande dimensie rond het gebruik van een objectieve business case. Globaal genomen worden doorgevoerde procesaanpassingen slechts beperkt opgevolgd. Indien de sector op dit vlak meer wil leren en toekomstige, significante procesverbeteringen beter wil begeleiden, is het in de eerste plaats nodig om metrieken te definiëren om opvolging mogelijk te maken.

Vervolgens dienen deze ook te worden opgevolgd, zodat kan nagegaan worden of de verbetering het verhoopte resultaat behaalt. Indien dit niet het geval is, kan tijdig bijgestuurd worden, waar nodig en mogelijk.

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

Binnen het domein procesverbetering is deze dimensie (samen met 'Review') diegene met de hoogste gemiddelde score. Van alle waterbedrijven voldoen er 5 aan de verwachting voor de sector (tussen 3 en 4) echter wel nipt gezien deze allen een score van 3 behalen. Gemiddeld scoort de sector 2,71 met een minimum van 2 en een maximum van 3. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

Veelal worden procesverbeteringen al wel door één verantwoordelijke gecoördineerd en met de procesuitvoerders gecommuniceerd. Echter, deze coördinatie blijft vaak nog wel beperkt tot de eigen afdeling; het verdient aanbeveling om procesverbeteringen op een meer overkoepelende manier te bekijken. Dit is zeker het geval voor een proces zoals klachtenbehandeling, waarbij personen uit verschillende afdelingen worden betrokken.

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

Bevindingen

Opvallend bij de analyse van deze dimensie, is het feit dat er door elk bedrijf eenzelfde score van 2 wordt behaald. Elk bedrijf voldoet m.a.w. nipt van het minimale ambitieniveau van de sector (ambitie tussen 2 en 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 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.

Over het algemeen worden procesverbeteringen tamelijk vrijblijvend doorgevoerd, waarbij de opvolging bij de verantwoordelijke persoon ligt, maar niet is gebaseerd op een bepaalde methodiek die binnen de afdeling klachtenbehandeling wordt gehanteerd. Gegeven vooropgestelde ambitieniveau (3) is de ambitie om beter te doen op deze dimensie eerder beperkt.

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

Net als voor de vorige dimensie behalen alle bedrijven een score van 2, wat net voldoet aan de minimale ambitie van de sector (tussen 2 en 4). Alle bedrijven zitten dus op de ondergrens van de het door de sector vooropgestelde ambitieniveau. Er is m.b.t. de resources dus wel enige marge tot verbetering.

Aanbevelingen

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

Om een hogere graad van maturiteit te behalen is het aangewezen om personeel de nodige ruimte en budgetten te geven opdat ze op een optimale manier procesverbeteringen zouden kunnen doorvoeren. Indien nodig kan het ook aangewezen zijn om voor grotere procesverbeteringen een specifieke werkgroep op te stellen die van hun operationele taken vrij zijn gemaakt. Uiteraard speelt de grootte van het verbeteringsproject en van de afdeling, en 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 of input kunnen geven om te komen tot verbeterinitiatieven. De verschillende partijen die voor input kunnen zorgen voor mogelijke procesverbeteringen zijn de procesuitvoerders, andere afdelingen, externe stakeholders tot en met de klanten.

Bevindingen

Hoewel de sector aan deze dimensie een relatief groot belang hecht (verwachting tussen 3 en 5), scoren de waterbedrijven eerder gemiddeld, met een maximum van 3, op deze dimensie. Het gemiddelde voor de sector ligt op 2,29 met 5 waterbedrijven die een score van 2 behalen. Gezien het aangegeven ambitieniveau, is hier nog duidelijk ruimte tot verbetering.

Aanbevelingen

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

Het verdient dan ook aanbeveling om er op een gestructureerde manier voor te zorgen dat ook belanghebbenden buiten de afdeling klachtenbehandeling input kunnen geven. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door een periodiek intern overleg te houden, of door structureel input te vragen aan klanten die een klacht hebben ingediend.

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 VMM, andere watermaatschappijen, als naar klanten.

Bevindingen

Net als voor de vorige dimensie behalen 5 bedrijven een score van 2 en 2 bedrijven een score van 3. Hiermee komt het de gemiddelde score voor de sector analoog uit op 2,28. Hoewel het maximale ambitieniveau hier 'slechts' 4 bedraagt, is er ook voor dit domein nog marge tot verbetering.

Aanbevelingen

Een aantal bedrijven geven aan dat communicatie over procesverbeteringen ook al over de grenzen van de afdelingen heen loopt. Echter, bij de meerderheid van de waterbedrijven merken we dat deze communicatie veeleer beperkt blijft tot de afdeling van de klachtenbehandeling zelf.

Dit laatste is een opvallende vaststelling. Hoewel de meeste bedrijven aangeven dat klachtenbehandeling een proces is waarmee iedereen binnen het bedrijf in contact kan komen (klachtenbehandelaars bevinden zich vaak in andere afdelingen), worden procesverbeteringen vaak niet met iedereen gedeeld of worden deze op hoog niveau gecommuniceerd met departementshoofden, maar is men niet zeker van het verdere doorsijpelen in de organisatie.

Een mature organisatie zorgt ook voor communicatie naar externe stakeholders en klanten, waarbij de communicatie zowel over geplande veranderingen, tussentijdse statussen als doorgevoerde verbeteringen kan gaan.

Beschrijving

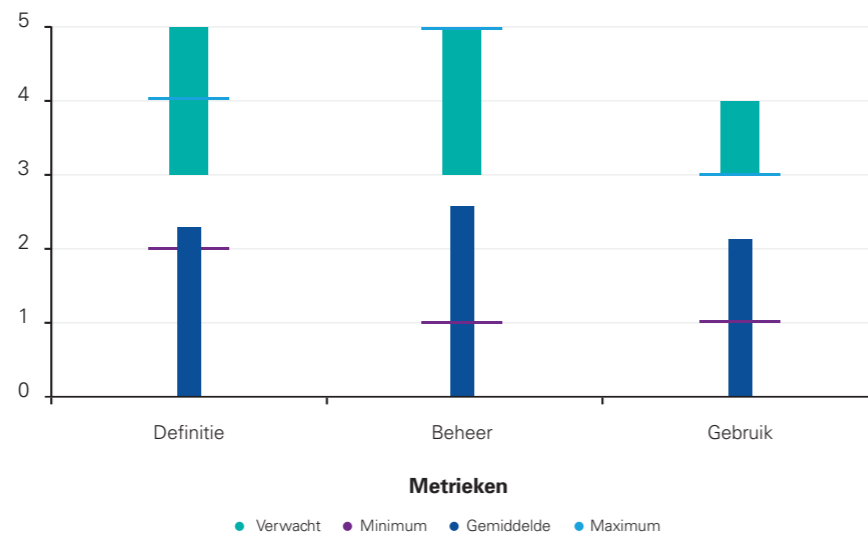
5.4 Metrieken

Binnen het domein 'Metrieken', werd er geëvalueerd hoe de organisatie omgaat met het gebruik van kwantitatieve prestatie-indicatoren om het proces te verbeteren.

Concreet betreft het volgende domeinen:

- 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. Meteen valt ook de relatief grote spreiding op tussen de hoogste en laagste scores. Hoewel er uitschieters zijn die beter presteren, lijkt er op sectorniveau toch ruimte voor verbetering op alle dimensies binnen 'Metrieken'.

De eerder gemaakte opmerking dat er voor de interpretatie van de resultaten zeker rekening dient te worden gehouden met de grootte van het bedrijf en het aantal binnenkomende klachten, is zeker voor dit domein van belang. De noodzaak aan een ver doorgedreven rapportering en opvolging van KPI's over de klachten is immers minder relevant voor de kleinere organisaties, waarvoor er jaarlijks maar één of enkele klachten binnenkomen.

Zo is het voor hen bijvoorbeeld minder noodzakelijk, economisch minder verantwoord, om te werken aan een doorgedreven automatisering van de gegevensverzameling en –rapportering voor de rapportering over enkele klachten.

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 voor deze eerste dimensie is dat slechts één bedrijf de score 4 behaalt en daarmee als enige voldoet aan de verwachte waarden (tussen 3 en 5). Alle andere bedrijven behalen een score van 2, wat het sectorgemiddelde op 2,28 brengt.

De meeste bedrijven scoren dus eerder matig en hebben een ruim verbeterpotentieel op deze eerste dimensie, om dichterbij het ambitieniveau te komen.

Aanbevelingen

Een eerste belangrijke vaststelling is dat de meeste bedrijven zich vooral focussen op het rapporteren van aantallen naar VMM, vooral gericht op aantal binnenkomende klachten bij de klachtendienst. Dergelijke metrieken zijn minder op gericht op het evalueren en verbeteren van het proces klachtenbehandeling zelf.

De metrieken die worden opgevolgd, zeggen meer over de efficiëntie van andere processen, dan over het proces klachtenbehandeling zelf. De enige metriek over het proces zelf die wel door een de meeste bedrijven wordt opgevolgd, is het aantal klachten dat binnen de wettelijke termijn wordt behandeld.

Om een hoger niveau van maturiteit te behalen, verdient het aanbeveling om meer te kijken vanuit de strategie van het proces klachtenbehandeling en metrieken te definiëren die hiermee in lijn liggen. Voorbeelden hiervan zijn de verwerkingstijd van een klacht of het aantal meldingen/1e lijnsklachten dat resulteert in 1e/2e lijnsklachten. Dit zijn indicatoren die wel sturend voor het proces klachtenbeheer kunnen worden gebruikt.

5.4.2 Beheer

Beschrijving

Deze dimensie 'Beheer' gaat vooreerst na of de metrieken op een degelijke manier zijn gedocumenteerd en voor iedereen toegankelijk zijn. 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

Met een sectorgemiddelde van 2,57 scoort de sector hoger in vergelijking met de andere dimensies, maar nog steeds onder het te verwachten niveau (ambitie tussen 3 en 5). Opvallend hierbij is het grote verschil tussen de bedrijven onderling, waarbij er zowel scores van 5 en 4, als 2 en 1 voorkomen.

Aanbevelingen

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

Een laatste aanbeveling betreft de kritische evaluatie van de indicatoren; aanvullend aan onze aanbevelingen bij voorgaande dimensie, kunnen we uit onze analyses afleiden dat het gebruik van indicatoren niet systematisch aan een kritische evaluatie wordt onderworpen. Men beperkt zich in vaak nog tot het rapporteren van deze (volume-)gegevens die door VMM worden gevraagd.

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

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

Aanbevelingen

Een eerste bevinding is dat dataregistratie tot op heden nog niet volledig is geautomatiseerd; rapportering is nog niet volledig afgestemd op de te berekenen KPI's. 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. Op dit moment worden gegevens veelal gerapporteerd zonder inzicht in verwachte doelwaarden. Om een hoger niveau van maturiteit te behalen, verdient het aanbeveling om deze richtwaarden te definiëren en formeel vast te leggen. Deze dienen andermaal in lijn te zijn met de aan het proces gestelde strategische doelstellingen.

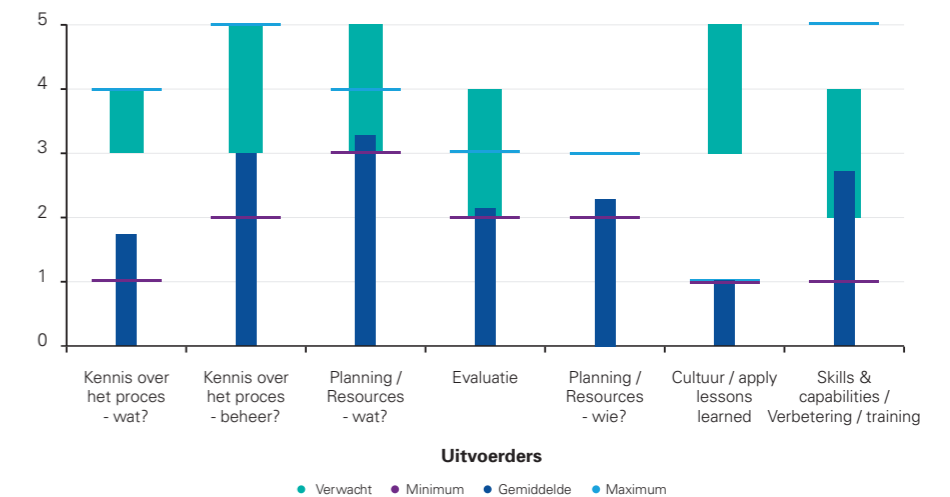
Beschrijving

5.5 Uitvoerders

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:

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

Bevindingen



Wanneer we naar bovenstaande analyse kijken, merken we dat de sector het relatief goed doet op dit domein. Voor 4 van de 7 dimensies voldoet het sectorgemiddelde aan het minimaal verwachte ambitieniveau. Voor twee dimensies valt zelfs de laagste individuele score binnen de verwachtingen voor de sector.

Anderzijds zijn er twee duidelijk negatieve uitschieters; de dimensie rond 'Lessons learned' en deze rond de 'Kennis over het proces – wat'.

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.

In een mature organisatie heeft een procesuitvoerder immers een ruimer beeld dan enkel het zicht op zijn eigen uit te voeren taak.

Bevindingen

Met een score van 1,71 is dit de op één na slechtste dimensie binnen het domein 'Uitvoerders', waardoor de watersector niet voldoet aan het vooropgestelde minimale niveau (3). Gegeven dat de kloof met het ambitieniveau (4) nog tamelijk groot is en het feit dat slechts één bedrijf reeds dit mature niveau heeft bereikt, zijn er dan ook zeker mogelijkheden voor verbetering.

Aanbevelingen
Tijdens de interviews, werd door meerdere personen aangegeven dat de procesuitvoerders binnen de klachtendienst vooral op de hoogte zijn van hun eigen werkinstructies. Zij hebben minder zicht op bijvoorbeeld procesrisico's, wetgevende aspecten, KPI's of de link met andere processen/afdelingen. Vooral dit laatste verdient de nodige aandacht, aangezien de link met andere afdelingen toch een belangrijke rol speelt binnen het proces klachtenbehandeling.

Bovendien blijkt dat, hoewel de meeste bedrijven aangeven dat in principe alle medewerkers betrokken kunnen zijn bij het proces klachtenbehandeling, de kennis over het proces vooral beperkt blijft bij deze (enkele) personen die instaan voor de administratieve afhandeling van een klacht.

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
Met een sectorgemiddelde van 3 scoort de watersector vrij goed op dit domein. De sectorscore ligt tevens binnen de verwachte waarden voor de sector (tussen 3 en 5). 4 waterbedrijven score 3 of meer. Het valt op dat de maturiteit binnen de sector heel erg kan verschillen voor wat betreft het beheer van de kennis over het proces met een minimale score van 2 en een maximale van 5.

Aanbevelingen
Voor het beheer van kennis over het proces kunnen de meeste bedrijven zich beroepen op een proceseigenaar, in meer of mindere mate formeel benoemd. Echter om ook los van deze proceseigenaar de kennis over het proces te kunnen delen met de medewerkers, is het van belang dat er accurate handleidingen opgesteld worden die de belangrijkste aspecten van het proces (flows, werkinstructies, wettelijke bepalingen) bevatten.

Deze dienen bovendien centraal aan iedereen ter beschikking te worden gesteld, zowel aan medewerkers binnen de afdeling klachtenbehandeling, als daarbuiten. Momenteel leeft de belangrijkste proceskennis nog vaak in hoofde van één persoon.

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
Analoog aan de vorige dimensie, scoort de sector relatief goed wat betreft planning. Twee bedrijven behalen een score van 4 en de 5 overige halen een score van 3. Hiermee ligt het sectorgemiddelde op 3,29. Het valt op dat, in tegenstelling tot het beheer van de kennis over het proces, alle bedrijven een zeer gelijkaardige maturiteit hebben. Globaal gezien is dit de dimensie met de hoogste gemiddelde sectorscore. Met een ambitieniveau tussen 3 en 5 wil dit evenwel niet zeggen dat er geen ruimte is tot verbetering.

Aanbevelingen
Vooreerst is het belangrijk te melden dat het proces klachtenbehandeling eerder een 'ad hoc' karakter heeft, omdat de inzet van mensen in grote mate afhankelijk is van het binnenkomen van klachten. Bovendien maakt klachtenbehandeling vaak slechts een deel uit van de dagelijkse activiteiten van de medewerkers.

Dit maakt dat het moeilijk is om een formele planning op voorhand op te stellen voor dit proces. Anderzijds slagen de meeste bedrijven er wel in om mensen in te schakelen en bij te sturen waar nodig.

Een aanbeveling die in deze context kan worden gemaakt, betreft de interactie met andere afdelingen. Een klacht wordt immers vaak door een administratieve persoon geregistreerd, om vervolgens te worden doorgegeven aan een andere afdeling om te worden behandeld. Het verdient aanbeveling om te zorgen voor een integratie van de planning van de dienst klachtenbehandeling met de klachtenbehandelaars uit andere afdelingen. Eenmaal doorgegeven, hebben de administratieve mensen op dit moment vaak geen zicht meer op de uiteindelijke afhandeling van een klacht.

5.5.4 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
Voor de evaluatie van de medewerkers scoren alle bedrijven opnieuw zeer gelijkaardig met een minimum van 2 en een maximum van 3. Met een verwachte score tussen 2 en 4 behaalde de sector met een gemiddelde van 2,14 een redelijke score. Anderzijds is er nog wel potentieel voor verbetering.

Aanbevelingen
De meest opvallende vaststelling betreft de manier waarop de medewerkers worden geëvalueerd. In alle gevallen worden mensen op één of andere manier geëvalueerd. Opvallend is echter dat deze evaluatie zelden gericht is op de uitvoering van het proces klachtenbehandeling zelf. De evaluatie is eerder gericht op algemene eigenschappen/competenties, zoals bijvoorbeeld klantvriendelijkheid, respect ...

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

5.5.5 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

Dit is de enige dimensie waarvoor de sector het minimaal te verwachten niveau gelijk heeft gesteld aan het ambitieniveau, met name op niveau 3. Met een sectorgemiddelde van 2,29 slaagt de sector er niet in om de aan deze score te voldoen. In totaal scoren slechts 2 van de 7 bedrijven 3, wat ook meteen de maximale score is voor deze dimensie. De overige bedrijven scoren bijgevolg allen een 2.

Aanbevelingen

Zoals reeds eerder vermeld, wordt er binnen klachtenbehandeling niet echt gebruik gemaakt van een formele planning. Bovendien is er bij de meeste bedrijven ook niet echt sprake van specialisatie, bijvoorbeeld per type klacht, waarbij mensen verantwoordelijk worden gemaakt voor een bepaald type van klacht.

Slechts in uitzonderlijke gevallen zijn er formele verantwoordelijkheden vastgelegd voor de afhandeling van de klachten volgens het type ervan. Voor een efficiënte afhandeling van klachten, verdient het aanbeveling om dit verder uit te werken.

Vervolgens zou er ook meer aandacht moeten worden besteed aan de integratie van de planning van de administratieve medewerkers met deze van de klachtenbehandelaars in de operationele afdelingen. Op dit moment heeft men veelal geen zicht op deze planning over de afdelingen heen. Dit maakt dat een klacht wordt doorgegeven voor behandeling, zonder dat men een direct zicht heeft op de termijn/planning waarbinnen deze kan worden afgehandeld.

5.5.6 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. Concreet zou dit kunnen gaan over het oplossen of behandelen van bepaalde probleemgevallen in het verleden. Indien deze gevallen zich nu, na bijvoorbeeld enkele jaren, herhalen, hoe verzekert het bedrijf dat de lessen uit het verleden worden gebruikt om deze op de huidige situatie toe te passen?

Bevindingen

Met een sectorgemiddelde van 1 haalt de sector hier globaal gezien zijn laagste maturiteitsscore. Géén van de 7 waterbedrijven behaalt een score van meer dan 1, daar waar de verwachting tussen 3 en 5 ligt. Dit betekent dat wat betreft het verzamelen en gebruiken van lessons learned de waterbedrijven nog veel vooruitgang zouden kunnen boeken.

Aanbevelingen

Alle bedrijven binnen de sector hebben geen beleid m.b.t. het bijhouden en delen van ervaringen uit het verleden. Gezien het feit dat de afdeling klachtenbehandeling vaak een kleinere afdeling is, gebeurt het delen van ervaringen veelal ad hoc, niet gestructureerd en mondeling tussen collega's onderling. In een aantal gevallen laat het IT-systeem toe om nota's toe te voegen.

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

5.5.7 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

Voor deze dimensie valt de grote spreiding tussen de bedrijven onderling op. Enkele bedrijven slagen erin om een score van 5 te behalen, terwijl er zijn die 3 halen en een drietal bedrijven niet verder dan niveau 1 geraken. Gemiddeld wil dit zeggen dat de sector 2,71 behaalt, wat voldoende is om binnen de verwachtingen te vallen (tussen 2 en 4).

Aanbevelingen

Het verdient voor alle bedrijven aanbeveling om een duidelijke olijsting te maken van de voor het proces klachtenbehandeling gewenste competenties, waarbij de uitvoerders ook de mogelijkheid hebben om zelf opleidingen voor te stellen. Op meer dan de helft van de bedrijven is dit op dit moment reeds van toepassing.

Idealiter resulteert dit in een duidelijk opleidingstraject op het niveau van de uitvoerders. Een grondige evaluatie van de gevolgde opleidingen, zorgt op termijn bovendien voor de meest optimale invulling van het opleidingstraject. Op dit moment is dit nog niet voor alle bedrijven het geval.

5.6 IT ondersteuning

5.6.1 Operationele ondersteuning

Beschrijving

Zoals bij vele processen speelt ook IT voor klachtenbehandeling een belangrijke rol. Voor het domein IT ondersteuning werd slechts één dimensie geformuleerd.

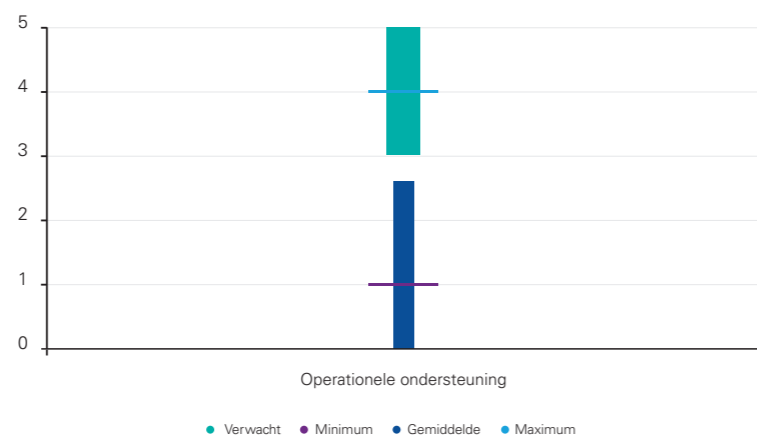
De dimensie beschouwt het gebruik van IT binnen de organisatie. Er wordt gekeken of procesdata (bv: klantgegevens) worden opgeslagen in informatiesystemen en tijdig ter beschikking wordt gesteld aan de uitvoerders, of de nodige maatregelen zijn genomen voor het up to date houden van de gegevens en in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

Bevindingen

Bovenstaande grafiek laat duidelijk zien dat de sector in zijn geheel niet aan de verwachtingen weet te voldoen met een gemiddelde score van 2,57 (verwachting tussen 3 en 5). Dit gemiddelde verbergt echter het feit dat 3 bedrijven een zeer verdienstelijke score 4 behalen, daar waar 3 andere bedrijven slechts een score 1 behalen.

Aanbevelingen

Op dit moment zijn nog niet alle noodzakelijke gegevens met betrekking tot de behandeling van klachten in een IT-systeem opgeslagen of kunnen tijdig ter beschikking worden gesteld van de uitvoerders. Zeker voor de grotere bedrijven is dit een belangrijke aanbeveling ter verhoging van hun maturiteit, evenals de verdere integratie van hun IT-applicaties.



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





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 klachtenbehandeling.

Belangrijk hierbij, is te vermelden dat het steeds om bevindingen en conclusies op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector in zijn geheel gaat. Er dient met de nodige omzichtigheid te worden omgesprongen bij de interpretatie hiervan, zeker gezien het feit dat het aantal klachten dat bij de drinkwaterbedrijven binnenkomt, onderling sterk verschillend is.

Prestatie-indicatoren

Om het proces klachtenbehandeling op een kwantitatieve wijze te vergelijken, hebben we 3 groepen van indicatoren bepaald en berekend: indicatoren die een inzicht geven in het aantal 1e en 2e lijnsklachten, indicatoren die inzoomen op de begrippen ontvankelijk- en gegrondheid en een aantal indicatoren op basis waarvan de verwerkingstijd van een klacht kan worden geanalyseerd.

In eerste instantie werden al deze indicatoren berekend over alle types van klachten heen, zowel voor de individuele bedrijven, alsook voor de sector in zijn geheel. Vervolgens hebben we dezelfde indicatoren berekend op sectorniveau, maar per type van klacht. Daartoe hanteren we zes types van klachten.

De indicatoren over het aantal 1e lijnsklachten zeggen weinig over de uitvoering van het proces klachtenbehandeling zelf, maar zijn eerder een indicator van mogelijke problemen in andere processen. Bovendien kunnen zij inzicht geven in de zaken waar klanten van wakker liggen. Onderlinge vergelijking tussen de bedrijven maakt snel duidelijk dat er grote onderlinge verschillen zijn in het aantal klachten die in 2014 werden ontvangen. Het zwaartepunt ligt hierbij in klachten over klantenzaken en communicatie/klantgerichtheid.

Het aantal 2e lijnsklachten geeft wel een indicatie de effectiviteit van het proces klachtenbehandeling. Een effectief proces zou immers resulteren in een lager aantal 2e lijnsklachten die aan VMM worden gericht. Het verdient bijgevolg aanbeveling om deze indicator over de tijd op te volgen.

Wat betreft ontvankelijkheid, valt op dat reeds een groot aantal van de geregistreerde klachten als ontvankelijk wordt beschouwd. Op zich is dit goed nieuws, aangezien dat dit erop zou kunnen wijzen dat er geen overbodige inspanningen worden geleverd voor onontvankelijke klachten. Anderzijds zou dit er ook op kunnen wijzen dat er bedrijven zijn die enkel de ontvankelijke klachten als klacht registreren. Op sectorniveau verdient het aanbeveling om hier op een uniforme manier mee om te gaan.

Wanneer we naar het aantal gegronde klachten kijken, krijgen we een ander verhaal. Dit percentage ligt een stuk lager, hoewel de verschillen tussen de bedrijven onderling redelijk groot zijn. Vooral voor de klachten over klantenzaken, ligt dit percentage opvallend laag. Het zou een objectief kunnen zijn voor de sector om het aantal ongegronde klachten te reduceren, bijvoorbeeld door in te zetten op een betere communicatie/informatieverschaffing naar klanten toe. Bovendien moet het ook een streefdoel zijn om de evaluatie naar gegrondheid over de ganse sector op dezelfde wijze toe te passen.

Een laatste categorie van indicatoren betreft de verwerkingstijd van een ontvangen klacht. Hierbij vallen de grote verschillen op tussen de best en slechts scorende bedrijven. De totale verwerkingstijd (ontvangst tot afsluiting van een klacht) is het langst voor klachten betreffende de goede afvoer. Opvallend is hierbij dat de tijd tussen de ontvangst en registratie van een klacht in het systeem een stuk langer is voor klachten over goede afvoer en klantenzaken gemiddeld gezien een stuk langer is dan voor andere types van klachten. Daarnaast is het opvallend dat er binnen de sector aanzienlijke verschillen zijn in het aantal klachten die per bedrijf binnen de wettelijk voorgeschreven termijn werden behandeld.

In het kader van klantgerichtheid, verdient het op sectorniveau dan ook aanbeveling om de totale verwerkingstijd van een klacht zo kort mogelijk te houden, minimaal binnen de wettelijk voorgeschreven termijnen.

Maturiteitsmodel

Wanneer we kijken naar de behaalde maturiteitscores, merken we aanzienlijke verschillen op tussen de bedrijven onderling. Voor meerdere dimensies loopt dit verschil op tot 3 à 4 niveaus. Hierbij is het essentieel te vermelden dat de noodzaak om een bepaald ambitieniveau te behalen, verschillend kan zijn van bedrijf tot bedrijf. Factoren zoals de grootte van het bedrijf, het aandeel van het proces, economische omstandigheden, demografische omgeving en de gehanteerde bedrijfsstrategie, zijn hier immers bepalend voor.

Dit is zeker ook het geval voor het proces klachtenbehandeling, dat gekenmerkt wordt door grote onderlinge verschillen in aantallen klachten. Zo zijn er bedrijven die slechts enkele klachten per jaar dienen te behandelen. Hiermee dient rekening te worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten en het formuleren van aanbevelingen. Anderzijds betekent dit niet dat de bedrijven met minder klachten a priori lagere scores hebben voor hun procesmaturiteit.

Op het niveau van de 6 domeinen, blijkt de sector relatief gezien de beste score te behalen op 'IT-ondersteuning', terwijl het domein 'Ontwerp en documentatie' de minste score behaalt. De scores voor de overige domeinen liggen sterk in elkaars buurt. Opvallend is wel dat de sector zich voor alle domeinen onder het door zichzelf vooropgestelde minimale niveau bevindt. Dit wijst met andere woorden op een aanzienlijk verbeterpotentieel wat betreft procesmaturiteit.

Behalve IT ondersteuning, scoort de sector algemeen gesproken het beste voor een aantal dimensies betreffende de procesuitvoerders: zowel voor opleiding/training, flexibele planning, als evaluatie van de uitvoerders, behaalt de sector in zijn geheel een relatief goede score.

De belangrijkste aanbeveling over ontwerp en documentatie, betreft de integratie van het proces klachtenbehandeling met andere departementen binnen het bedrijf. Algemeen gesproken is deze op dit moment nog redelijk beperkt. Een tweede aandachtspunt gaat over de communicatie en informatievoorziening naar klanten toe, zeker gezien het klantgerichte karakter van dit proces.

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

Op het vlak van metrieken, stellen we vast dat de meeste bedrijven wel reeds een aantal indicatoren gebruiken om het proces op te volgen. Echter, vaak zijn deze op dit moment nog beperkt tot de opvolging van het aantal klachten. Op zich zegt deze indicator weinig over het proces klachtenbehandeling zelf. Het verdient dan ook aanbeveling om specifieke indicatoren te identificeren, in lijn met de strategische doelstellingen van het bedrijf, die meer inzicht geven in het proces klachtenbehandeling zelf (bv. verwerkingstijden, respecteren wettelijke termijnen, aantal weerkerende klachten). Op het vlak van beheer van de indicatoren, scoort de sector dan weer wel behoorlijk.

Zoals gesteld, behaalt de sector in zijn geheel de beste scores voor een aantal dimensies over de uitvoerders van het proces. Zo zijn er bijvoorbeeld al bedrijven die een maximale score behalen op het vlak van training en opleiding. Daarnaast merken we dat de meeste bedrijven al op een flexibele wijze kunnen omgaan met het inschakelen van bijkomende medewerkers, indien nodig. Gezien het 'ad hoc' karakter van het proces klachtenbehandeling, is dit een belangrijk planningsaspect. Een belangrijk aandachtspunt betreft de kennis van de uitvoerders over het proces en al zijn facetten.

Binnen het proces klachtenbehandeling, speelt IT een belangrijke rol vanaf de registratie van een klacht, over de opvolging tot de uiteindelijke afsluiting. Globaal gesproken doet de sector het hier goed, al valt zeker voor dit domein de grote spreiding tussen de beter en minder presterende bedrijven op.



A. Gebruikte afkortingen

- AWVR: Besluit van de Vlaamse Regering van 8 april 2011 houdende het algemeen waterverkoopreglement.
- 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.
- KPI: Key Performance Indicator.
- Lean: Een management filosofie waarbij de nadruk ligt op het optimaliseren van processen om verspilling te vermijden.
- PI: Performance Indicator.
- Prince2: PProjects 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.
- VMM: Vlaamse Milieumaatschappij.

Contact us



Daniël Pairon
Partner

KPMG Advisory

T: + 32 3 821 19 41

E: dpairon1@kpmg.com



Tim Baert
Senior Manager

KPMG Advisory

T: + 32 3 821 18 98

E: tbaert@kpmg.com



Kris Laureys
Senior Manager

T: +32 473 945 925

E: klaureys@kpmg.com



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

kpmg.com/be



kpmg.com/app

