Vlaanderen
is milieu

# Advies WaterRegulator

Bevindingen en aanbevelingen bij de vergelijking van het proces klachtenbehandeling bij Vlaamse watermaatschappijen

juni 2017

VLAAMSE
**MILIEUMAATSCHAPPIJ**

www.vmm.be

# Advies WaterRegulator
# Bevindingen en aanbevelingen bij de vergelijking van het proces klachtenbehandeling bij Vlaamse watermaatschappijen

Juni 2017

INHOUD

1 Situering ........................................................................................................................................3
2 Aanpak procesbenchmark........................................................................................................................3
3 Resultaat........................................................................................................................................4
4 Bevindingen en aanbevelingen ........................................................................................................................5
4.1 Beschrijving aanpak procesbenchmark........................................................................................................5
4.2 Resultaat ........................................................................................................................................6
5 Conclusie ........................................................................................................................................7

# 1 SITUERING

Op 28 september 2016 keurde AquaFlanders het intern rapport 'Proces benchmark – klachtenbehandeling' (finale versie maart 2016) goed. Het rapport legt zich toe op de analyse en opvolging van het proces 'klachtenbehandeling' bij de Vlaamse watermaatschappijen. Dit rapport diende als basis voor het opstellen van het beknoptere[1] rapport 'Proces benchmark – klachtenbehandeling' dat gepubliceerd is op de website van AquaFlanders.

De procesbenchmarks kaderen in de uitvoering van de afspraken vastgelegd in het protocol uit 2011 tussen de exploitanten van een openbaar waterdistributienetwerk, AquaFlanders en de Vlaamse Milieumaatschappij[2]. Ze beogen het verhogen van de transparantie en het vergelijken van de prestaties en de efficiëntie van de Vlaamse watermaatschappijen.

Watermaatschappijen worden door de procesbenchmarks gestimuleerd om van elkaar te leren door hun prestaties te vergelijken en te analyseren. Een open publieke communicatie van de resultaten is daarnaast ook een extra, externe stimulans om effectief de mindere punten aan te pakken en het proces te optimaliseren. Op basis van deze analyses stelt elke watermaatschappij jaarlijks een actieplan op om elk bedrijfsproces, bestudeerd door middel van een procesbenchmark, te optimaliseren.

Dit betreft het derde procesbenchmarkrapport. De eerste twee procesbenchmarks behandelden de bedrijfsprocessen 'debiteurenbeheer' en 'niet in rekening gebracht water'. De volgende procesbenchmarks gaan dieper in op de bedrijfsprocessen 'nieuwe aftakkingen' en 'asset management'.

Deze nota behandelt kort de aanpak van en de resultaten uit het rapport 'Proces benchmark Klachtenbehandeling', dat op 28 september 2016 werd goedgekeurd. Daarnaast formuleert de WaterRegulator een aantal algemene bevindingen en aanbevelingen.

# 2 AANPAK PROCESBENCHMARK

Het procesbenchmarkrapport klachtenbehandeling gaat kort in op de gehanteerde methodiek m.b.t. het uitvoeren van procesbenchmarks.

- De procesbenchmark klachtenbehandeling kwam tot stand in vier fasen, namelijk de studie-, registratie-, uitvoerings- & rapporterings- en evaluatiefase. De fasen werden steeds gerealiseerd in nauwe samenwerking met de AquaFlanders werkgroep 'benchmark', waarin elke watermaatschappij, AquaFlanders en de WaterRegulator vertegenwoordigd zijn.

- De procesbenchmark klachtenbehandeling omvat twee luiken. In de *kwantitatieve analyse* zijn prestatie-indicatoren geselecteerd om de prestaties van de verschillende watermaatschappijen te

[1] Het intern rapport is de aanpak van de procesbenchmark uitvoeriger meegenomen dan in het gepubliceerd rapport.
[2] Protocol tussen de exploitanten van een openbaar waterdistributienetwerk, SVW en de Vlaamse Milieumaatschappij m.b.t. het verschaffen van gegevens en inlichtingen in het kader van de opdrachten van de reguleringsinstantie.

beoordelen, te vergelijken en aandachtspunten ter verbetering van het proces te identificeren op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector. In de *kwalitatieve analyse* is het maturiteitsraamwerk Aqua-BPMM, dat proces-onafhankelijk is opgesteld, aangepast aan het specifieke proces klachtenbehandeling. De drinkwatersector bepaalde het minimale niveau en ambitieus niveau voor de sector, voor alle dimensies van het maturiteitsmodel voor het proces klachtenbehandeling.

- Voor een uitgebreidere beschrijving van de uitgevoerde werkzaamheden wordt verwezen naar het rapport 'AquaFlanders Procesbenchmark – Rapport studiefase klachtenbehandeling 2015 10 05_Final'.

# 3 RESULTAAT

In het eindrapport worden volgende bevindingen en conclusies voor het proces klachtenbehandeling geformuleerd op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector:

- De onderlinge vergelijking van de indicatoren over het aantal 1$^{e}$ lijnsklachten maakt snel duidelijk dat er grote onderlinge verschillen zijn tussen de bedrijven in het aantal klachten die in 2014 werden ontvangen. De meeste klachten hebben betrekking op klantenzaken en communicatie/klantengerichtheid.

- Het aantal 2$^{e}$ lijnsklachten geeft een indicatie over de effectiviteit van het proces klachtenbehandeling. Het verdient aanbeveling om deze indicator over de tijd op te volgen.

- Een groot aantal van de geregistreerde klachten wordt als ontvankelijk beschouwd. Dit zou er enerzijds kunnen op 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.

- Een klein aantal van de geregistreerde klachten is ook gegrond. Het zou een objectief kunnen zijn voor de sector om het aantal ongegronde klachten te reduceren. Bovendien moet het ook een streefdoel zijn om de evaluatie naar gegrondheid over de ganse sector op dezelfde wijze toe te passen.

- Het verschil tussen het best en slechts scorende bedrijf met betrekking op de totale verwerkingstijd van een ontvangen klacht is groot. Opvallend is hierbij dat de tijd tussen de ontvangst en registratie van een klacht 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. Het verdient de aanbeveling om de totale verwerkingstijd van een klacht zo kort mogelijk te houden, minimaal binnen de wettelijk voorgeschreven termijnen.

- De noodzaak om voor het proces klachtenbehandeling een bepaald niveau van maturiteit te behalen per domein of dimensie, kan verschillen van bedrijf tot bedrijf, omwille van de specifieke kenmerken van het bedrijf. Het verschil tussen het best en slechts scorende bedrijf kan oplopen tot 3 à 4 niveau's.

- Op het niveau van de 5 domeinen, blijkt de sector relatief gezien de beste score te behalen op 'IT-ondersteuning', terwijl het domein 'ontwerp en documentatie' de laagste score behaalt. De scores voor de overige domeinen liggen sterk in elkaars buurt.

- Wat procesverbetering betreft, blijkt dat de meeste bedrijven wel rond het proces en mogelijke verbeterinitiatieven 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. Het verdient dan ook aanbeveling om specifieke indicatoren te identificeren, die meer inzicht geven in het proces klachtenbehandeling zelf (bv. verwerkingstijden, respecteren wettelijke termijnen, aantal weerkerende klachten).

# 4 BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

## 4.1 Beschrijving aanpak procesbenchmark

De WaterRegulator heeft de volgende aanbevelingen met betrekking tot de beschrijving van de methodiek in het intern procesbenchmarkrapport:

- De algemene en gedetailleerde beschrijving van de methodiek met betrekking tot het uitvoeren van de procesbenchmark klachtenbehandeling is helder beschreven in het procesbenchmarkrapport klachtenbehandeling.

    - Voor een uitgebreidere beschrijving van de uitgevoerde werkzaamheden wordt in het intern procesbenchmarkrapport verwezen naar het rapport "AquaFlanders Procesbenchmark – Rapport studiefase klachtenbehandeling 2015 10 05_Final". Dit bevat alle werkzaamheden, notulen en resultaten uit de studiefase. Het rapport met de resultaten uit de studiefase werd niet gepubliceerd en de resultaten werden slechts in beperkte mate geïntegreerd in het procesbenchmarkrapport. Hierdoor ontbreekt in het intern procesbenchmarkrapport belangrijke informatie om de resultaten (goed) te interpreteren. De scope, het wetgevend kader, het verloop van het referentieproces, de selectiewijze van de KPI's, de berekening van de KPI's, de totstandkoming en interpretatie van de verschillende niveaus van het maturiteitsmodel enz. zijn beperkt beschreven of onderbouwd in het procesbenchmarkrapport. Het zou een meerwaarde zijn om bijvoorbeeld explicieter te verwijzen naar de relevante rubrieken uit de wetgeving. Bij de bespreking van de KPI '% klachten behandeld binnen de wettelijke termijn' kon zo gerefereerd worden naar het AWVR artikel 26 en konden de wettelijke termijnen waarbinnen klachten behandeld moeten worden opgenomen worden voor de volledigheid van de analyse. De WaterRegulator adviseert om de methodiek in de toekomst uitgebreider mee te nemen in een procesbenchmarkrapport. Hiermee zou de leesbaarheid van het rapport verhoogd kunnen worden. Bovendien zou (1) het helpen om bij actualisatie van de procesbenchmark de gebruikte methode opnieuw te doorlopen om bijvoorbeeld de geselecteerde KPI's te revalueren. En (2) staat het toe om de resultaten correct en volledig te analyseren door bij

het interpreteren van de resultaten bijvoorbeeld de scope voor ogen te kunnen houden en het wetgevend kader.

## 4.2 Resultaat

De WaterRegulator formuleert hier enkele bevindingen en aanbevelingen met betrekking tot de analyse en tot de rapportering van de resultaten in het procesbenchmarkrapport:

- De gehanteerde methode verschaft de watermaatschappijen handvaten om hun bedrijfsproces klachtenbehandeling te analyseren, te evalueren, op te volgen en te vergelijken ten opzichte van de andere Vlaamse watermaatschappijen. De resultaten uit deze procesbenchmark kunnen de watermaatschappijen ondersteunen bij het optimaliseren van het proces door het opstellen en opvolgen van actieplannen.

- Het rapport formuleert aanbevelingen om het proces klachtenbehandeling te optimaliseren en te verbeteren op het niveau van de Vlaamse drinkwatersector. Een vergelijking van dit proces en de bestudeerde indicatoren ten opzichte van de watersector in een andere regio, een ander land of ten opzicht van een andere vergelijkbare sector zou een meerwaarde geweest zijn voor de benchmark.

- Een analyse van de onderlinge relatie tussen de KPI's gecombineerd met andere bedrijfsinformatie is beperkt. Een grondigere analyse zou bijkomende inzichten kunnen opleveren over de oorzaak/oorzaken en het leerproces stimuleren. Zo ontbreekt bij de relatieve KPI's overzicht op het absoluut aantal klachten. Of is het wenselijk bijkomende verklaringen toe te voegen waarom aan de wettelijke termijn voor het behandelen van klachten voor meerdere type klachten meermaals niet voldaan wordt.

- In het rapport worden de resultaten in het hoofdstuk 'prestatie-indicatoren' anoniem voorgesteld. Dit draagt niet bij tot het creëren van transparantie. Hierdoor ontbreekt het rapport aan externe stimulansen voor de watermaatschappijen om effectief hun mindere punten aan te pakken. De WaterRegulator adviseert daarom om in alle volgende procesbenchmarkrapporten de watermaatschappijen te benoemen.

- De WaterRegulator is van mening dat een analyse van de resultaten per individuele watermaatschappij bijkomend relevante inzichten zou kunnen opleveren (bv. correlatie of causale verbanden). Dit kan nuttige informatie opleveren om de individuele aanpak van het proces te optimaliseren, maar ook om de aanpak van andere watermaatschappijen en/of de sector op zich te optimaliseren. Dit potentiële leereffect ontbreekt enigszins door deze analyse niet uit te voeren bij deze sectorale oefening.

- Voor elk van de prestatie-indicatoren wordt het gewogen gemiddelde berekend. De WaterRegulator stelt daarnaast voor om een uitgebreidere statistische analyse (vb. absolute en totale cijfers per watermaatschappij, rekenkundig gemiddelde, mediaan) mee te nemen in de analyse. Door de prestatie-indicatoren hiermee te vergelijken kunnen mogelijks nog andere relevante conclusies getrokken worden.

- In het hoofdstuk 'maturiteitsmodel' worden de bevindingen met betrekking tot de maturiteit enkel op sectorniveau weergegeven. Het is niet duidelijk hoe elke watermaatschappij op zich scoort op de

verschillende domeinen en dimensies. Hierdoor kan er op basis van deze rapportering onder ander geen link gelegd worden met de resultaten uit de kwantitatieve analyse. De WaterRegulator stelt voor om in volgende procesbenchmarkrapporten de analyse van de maturiteit per individuele watermaatschappij toe te voegen. De vergelijking van de maturiteit tussen de watermaatschappijen met onder ander de prestatie-indicatoren van de individuele watermaatschappijen kan relevante informatie opleveren voor optimalisatie van het proces.

- In het rapport wordt meerdere keren aangehaald dat er mogelijk interpretatieverschillen zijn van definities waardoor vergelijking tussen de maatschappijen met de nodige voorzichtigheid moet gebeuren. Zo zouden niet alle bedrijven eenzelfde definitie voor klacht, ontvankelijke klacht en gegronde klacht hanteren, terwijl in het rapport feitelijk wel een definitie is vastgelegd. De WaterRegulator dringt aan op eenduidige sectorbrede definiëringen die geen interpretatie toelaten zodat niet alleen evoluties van één watermaatschappij relevant zijn om op te volgen, maar ook de onderlinge vergelijking tussen de maatschappijen.

- Bij de bespreking van de KPI's gist het rapport soms naar verklaringen voor de verschillen in de KPI's. Soms wordt er geen uitleg gegeven bij merkwaardige vaststelling zoals dat de wettelijk voorgeschreven termijn voor het behandelen van klachten niet wordt nageleefd. Dit terwijl er meerdere overlegmomenten (werksessies, interviews) waren tussen de onderzoekers en de watermaatschappijen waarin deze uitgeklaard of verduidelijkt konden worden en de info meegenomen kon worden in het rapport. De WaterRegulator vraagt om in een procesbenchmark de vaststellingen uit te klaren met de watermaatschappijen en de correcte verklaring(en) weer te geven in het rapport.

- De WaterRegulator heeft bedenkingen bij de aanbeveling in het eindrapport om te streven naar een zo kort mogelijke doorlooptijd. Dat de doorlooptijden voor klachten die vastgelegd zijn in het AWVR nageleefd moeten worden leidt geen twijfel. De WaterRegulator vindt evenwel niet dat het streven naar een zo laag mogelijke doorlooptijd wenselijk is; wel naar een kostenefficiënte doorlooptijd met als maximum deze opgenomen in het AWVR.

- De WaterRegulator verneemt in het rapport dat de wettelijk voorgeschreven termijnen voor het behandelen van klachten niet voor alle klachten wordt nageleefd. Zo staat in het rapport '*…werden in 2014 (gewogen) gemiddeld genomen 85,34 % van de 1e lijnsklachten binnen de wettelijk voorgeschreven termijn behandeld*'. Deze vaststelling is opmerkelijk en de WaterRegulator dringt er bij de watermaatschappijen op aan om de wettelijk voorgeschreven termijnen voor het behandelen van de klachten na te leven. De vaststellingen zullen ook bezorgd worden aan de toezichthouders die toezien op de correcte naleving van de betreffende regelgeving.

- In het rapport ontbreekt een overzicht van de geraadpleegde literatuur. De WaterRegulator vraagt om referentielijst op te nemen in het finaal rapport.

# 5 CONCLUSIE

Het doel van de procesbenchmarks is tweeledig: enerzijds wordt hiermee een kennisuitwisselingsplatform gecreëerd tussen de watermaatschappijen dat aanzet tot het uitwisselen van goede praktijken en zo

bijdraagt tot efficiëntieverbeteringen; anderzijds moet de benchmark bijdragen tot een verhoogde transparantie voor het bredere publiek.

De WaterRegulator is tevreden met de door de watermaatschappijen geleverde inspanningen voor de procesbenchmark klachtenbehandeling. Alle watermaatschappijen namen deel, het proces werd ten gronde geanalyseerd, KPI's werden gedefinieerd en maturiteitsniveaus werden vooropgesteld en gemeten.

De gehanteerde methode voor het uitvoeren van deze procesbenchmark is degelijk en kan hergebruikt worden bij de volgende procesbenchmarks.

De WaterRegulator betreurt evenwel de algemene, beknopte en anonieme rapportering. Het rapport dat op de website van AquaFlanders gepubliceerd is, is trouwens nog bondiger dan het aan de WaterRegulator bezorgde rapport. Dit komt de transparantie van het proces niet ten goede en geeft de watermaatschappijen geen externe stimulans om hun processen verder te optimaliseren. Het is ook niet duidelijk waarom de aan de WaterRegulator overgemaakte versie niet gepubliceerd kan worden, zelf deze bevat immers geen gegevens per watermaatschappij.

De WaterRegulator merkt ook op dat de resultaten van deze benchmark aangeven dat er nog verbeterpotentieel is voor het klachtenbehandelingsproces, en dit zowel kwantitatief als kwalitatief. De vaststelling dat de termijnen vastgelegd in het AWVR frequent overschreden worden noopt tot de conclusie dat dit proces goed opgevolgd moet worden. Daarenboven is het aanbevolen dat de watermaatschappijen werken aan een éénduidige definiëring die geen interpretatie toelaat opdat onderlinge vergelijking van de KPI's relevant is.

Vlaamse Milieumaatschappij
Dokter De Moorstraat 24-26
9300 Aalst
**www.vmm.be**