

Klachten nuttig voor klantvriendelijke bedrijfsvoering bij nutsbedrijven

Naar verluidt worden daar waar mensen werken fouten gemaakt. Helaas kan deze causaliteit niet omgedraaid worden: er gaat immers ook wel eens iets fout zonder dat dit direct terug te voeren is op een menselijke activiteit. 'De techniek heeft ons in de steek gelaten' heet het dan. Aard en omvang c.q. frequentie van fouten, storingen, of hoe we onvolkomenheden ook aanduiden, zijn van invloed op het beeld dat de klant van een organisatie heeft.



G. WORRELL
Hoofd voorlichting
WMN

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de slogan 'Goede klanten klagen niet; zij gaan naar een ander' bij commerciële bedrijven gemeengoed is. Bij monopoliebedrijven zoals de nutsbedrijven is de klant echter tot het bedrijf veroordeeld. Het is deze afhankelijkheid en het daarmee verbonden gevoel van machteloosheid die niet zelden tot irritatie leidt bij de klant op het moment dat er iets niet geheel vlekkeloos verloopt. Argumenten als 'Waar mensen werken worden fouten gemaakt' en 'De techniek (meestal de computer) heeft het af laten weten' hebben eerder het effect van de bekende rode lap, dan dat er begrip voor de situatie ontstaat.

De confrontatie met een ontevreden klant heeft per definitie iets onplezierigs. Voor de klant vanwege het simpele feit dat hij niet tevreden is; voor de representant van het bedrijf omdat hem/haar (terecht of onterecht) iets verweten wordt. In hun streven naar een klantvriendelijke bedrijfsvoering staan de nutsbedrijven, juist vanwege hun monopoliepositie, zwakker dan bedrijven die moeten dingen naar de gunst van de klant. De klant van de nutsbedrijven is de persoon die zelf niet kan bepalen van welke leverancier hij diensten betreft. De klant die procedures, reglementen en tarieven maar te slikken heeft. In dit licht bezien hebben de nutsbedrijven de bijzondere (morele) verantwoordelijkheid om iedere schijn van misbruik van hun specifieke positie te voorkomen.

Het Waterleidingbedrijf Midden-Nederland (WMN)

Een van die bedrijven, is het Waterleidingbedrijf Midden-Nederland te Utrecht. Een vrij groot monopolistisch nutsbedrijf (circa 350.000 aansluitingen)

waar meer dan 450 mensen werken (en dus fouten maken) en de techniek het ook wel eens laat afweten. Bij het WMN heeft evenals bij veel collegabedrijven recent een reorganisatie plaatsgevonden waarvan het doel onder andere de maximalisering van de dienstverlening was.

Voorgeschiedenis

In 1883 werd in Utrecht de waterleiding in gebruik genomen. De 'Utrechtse Waterleiding Maatschappij' bleef in handen van de Belgische 'Compagnie des Eaux d'Utrecht' een dochtermaatschappij van een in Luik gevestigde staalmaatschappij. Aanvankelijk lag de verantwoordelijkheid voor het drinkwater dus in particuliere handen. In de jaren vijftig nam de regering echter het besluit deze verantwoordelijkheid op te dragen aan de provincies. De provincie Utrecht trachtte de watervoorziening zoveel mogelijk te centraliseren en richtte in 1957 samen met de gemeente Utrecht het WMN op. Naderhand hebben verschillende waterleidingbedrijven zich hierbij aangesloten. Thans voorziet het WMN vrijwel de gehele provincie Utrecht en enkele gemeenten daarbuiten (Hilversum, Scherpenzeel). Het bedrijf wint uitsluitend grondwater. Doordat het WMN ontstaan is uit het samenvoegen van een veertiental kleinere bedrijven is het aantal pompstations (21) en het aantal districts-kantoren (6) relatief hoog. Het hoofdkantoor staat in de stad Utrecht.

De reorganisatie

In mei 1984 presenteerde de directie de 'Beleidsnota WMN 84+'. In deze nota is de beleidsvisie verwoord zowel voor het bedrijf als geheel als voor de hoofd-afdelingen en de daaronder ressorterende afdelingen.

De primaire missie van het bedrijf werd als volgt omschreven:

- het leveren van drinkwater van goede kwaliteit tegen een redelijke prijs;
- het bieden van een goede dienstverlening.

Ter realisering van deze bedrijfsdoelstelling werden afgeleide doelstellingen per (hoofd)afdeling geformuleerd. De afdeling Voorlichting kreeg onder andere opdracht om procedures voor een klachten-behandelingsbeleid op te stellen.

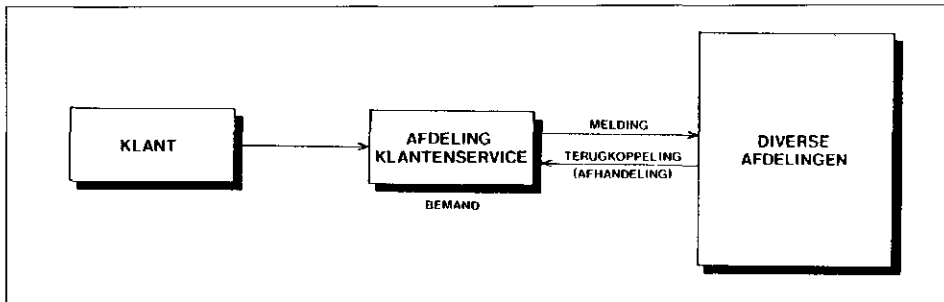
Klachtenbehandeling voor de reorganisatie

Vóór de reorganisatie werden klachten door de afdelingen, die daar in voorkomende gevallen het meest geëigend toe leken, zo goed mogelijk verholpen. Van een eenduidig beleid was echter geen sprake. Een klacht kon gemeld worden bij

de receptioniste/telefoniste van het hoofdkantoor, op een districtskantoor of bij een buitendienstmedewerker. Ongetwijfeld trachtte ieder - naar eigen inschatting - de klacht naar de 'goede' afdeling door te sluizen. Hoeveel klachtenmeldingen er precies binnenkwamen was niet of nauwelijks na te gaan. Bovendien bestond er geen definitie van het begrip 'klacht'. Uiteraard bestond er wel een administratie van de werkzaamheden die uitgevoerd werden naar aanleiding van de melding van een klacht. Van de klachten waar - terecht of onterecht - geen actie op werd ondernomen bestond geen administratie. Klachten werden vooral gezien als onplezierige verschijnselen die het normale ritme verstoren. De 'hoe-minder-klachten-hoe-beter-filosofie' heeft vanuit zijn vanzelfsprekendheid altijd veel aanhangers. Aan het feit dat het geringe aantal klachten wellicht eerder een indicatie was voor de hoogte van de drempels in en muren om het bedrijf, dan voor de kwaliteit van het werk, werd - zeker in de oude situatie - nogal eens voorbij gegaan.

Tijdens de kantooruren kwamen de klachten en storingsmeldingen dus via verschillende kanalen binnen. Buiten de kantooruren was het in de oude situatie de bedoeling dat de klant de telefoongids van de eigen woonplaats zou raadplegen. Onder 'Waterleidingbedrijf' werd dan verwezen naar het districtskantoor waaronder men als klant ressorteert. Met de regelmaat van de klok werd echter naar het 'Utrechtse' hoofdkantoor gebeld; men zocht in de telefoongids niet onder de eigen woonplaats maar onder 'Utrecht'; het WMN heette van oudsher immers de 'Utrechtsche Waterleiding Maatschappij'. Bovendien is het begrijpelijk dat iemand, die in een klein dorp woont, waarvan hij zeker weet dat er geen vestiging is van het Waterleidingbedrijf, elders gaat zoeken (bij voorkeur daar waar rekeningen en andere correspondentie vandaan komen).

Buiten deze kantooruren werd met antwoordapparaten gewerkt. Een drietal 'wachtdienstleiders' was thuis geconsigneerd. Belde de klant het juiste districtskantoor, dan verwees de automatische telefoonbeantwoorder naar het telefoonnummer van de wachtdienstfunctionaris. Deed men het 'fout' dan kon het volgende gebeuren: het antwoordapparaat op het hoofdkantoor verwees naar de omschrijving in de telefoongids onder de eigen woonplaats; via het antwoordapparaat van het districtskantoor kwam men uiteindelijk bij de juiste functionaris terecht (of niet, want bij een gebeurtenis van enige omvang, zoals een buisbreuk was de ingesprektoon veelal de



Afb. 2 - Klachtenbehandeling tijdens kantooruren 7.30-16.00 uur.

dienst komt is evenwel vanaf 16.00 uur geconsigneerd, zodat deze in geval van ernstige problemen ingeschakeld kan worden. Tussen 16.00-20.00 uur zorgt de medewerker Klantenservice ervoor dat de wachtdienstleider niet voor iedere kleinigheid wordt lastig gevallen. De half kantoor dienst (7.30-11.30 uur) half thuisdienst (16.00-20.00 uur) wordt bij toerbeurt verricht. De wachtdienstleider die gedurende een week buiten kantooruren geconsigneerd is, is tijdens de kantooruren voor deze week vrijgesteld van dienst. In de praktijk blijkt het systeem met één wachtdienstleider behoudens bij calamiteiten, goed te functioneren. Het ontbreken van lokale kennis wordt ondergaan door het feit dat de geconsigneerde fittersploegen wel over deze lokale kennis beschikken. De communicatie tussen wachtdienstleider en fitters is verbeterd omdat de wachtdienstleider over een extra telefoontoestel beschikt (diensttelefoon + portable telefoon).

Calamiteiten buiten kantooruren

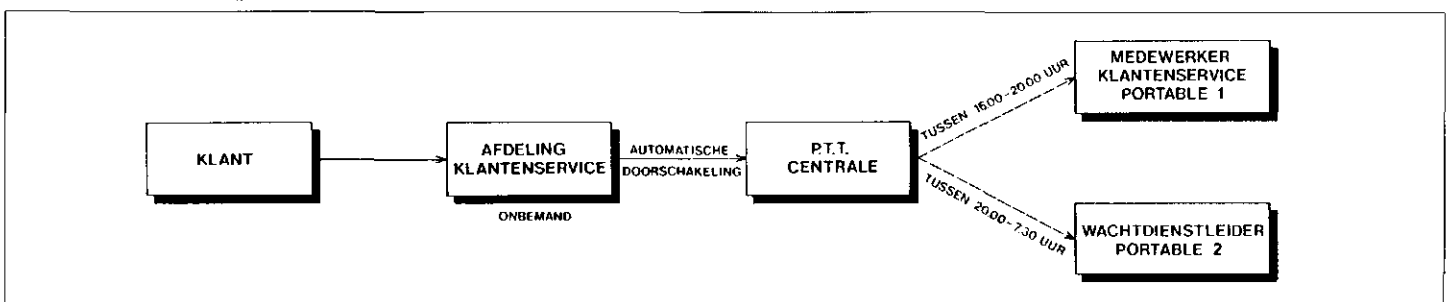
In geval van calamiteiten buiten kantooruren is gekozen voor een procedure waarbij de 'overdag-situatie' hersteld wordt. Wanneer de wachtdienstleider plotseling wordt overstelpt met telefoontjes en hij de indruk heeft dat hij het telefoonverkeer niet meer alleen aan kan en bovendien zijn aanwezigheid wellicht elders is vereist, dient de volgende procedure gevolgd te worden. Met het 'vrije' toestel belt hij de meldkamer van een particuliere bewakingsdienst waar het WMN een contract mee heeft. De bewakingsdienst

belt een geconsigneerde medewerker van de 'technische dienst' van het hoofdkantoor, dit is bodiedienst enzovoort. Deze opgeroepen medewerker stelt het hoofdkantoor open; de telefooncentrale komt in bedrijf. De wachtdienstleider belt vervolgens een medewerker van de afdeling Voorlichting/Klantenservice. Deze medewerker (eventueel meerdere) nemen het centrale nummer 'terug' van de wachtdienstleider. Deze krijgt dus geen meldingen meer binnen. Al naar gelang de omvang van de calamiteit kan een groot aantal extra lijnen opengesteld worden.

Registratie van klachten

Los van de telefonsiche procedures worden thans alle klachten door Klantenservice geregistreerd en in een computer opgeslagen. Dus ook klachten over bijvoorbeeld rekeningen, verzoeken om schade-vergoeding enzovoort. De meldingen worden door Klantenservice in één van de vijftienving rubrieken ondergebracht, waarmee impliciet wordt aangegeven welke afdeling voor de afhandeling dient zorg te dragen. Wekelijks, of indien gewenst tussentijds, wordt een uitdraai aan belanghebbenden verstrekt. De overzichten worden wekelijks aan directie en districtskantoren gezonden. Management-team en afdelingschefs krijgen maandelijks een overzicht. Hierbij zijn verschillende selecties mogelijk; bijvoorbeeld soort klacht, wijk of straat, tijdstip enzovoort. Momenteel verkeert het WMN in de fase waarbij de koppeling tussen melding en afhandeling gestalte krijgt.

Afb. 3 - Klachtenbehandeling buiten kantooruren 16.00-7.30 uur.



Afhandeling

Naast registratie van klachten is het voor de hand liggend dat ook de afhandeling geregistreerd wordt. Dit heeft tot voordeel dat er geen afhandeling 'vergeten' kan worden en bovendien is bij een herhalingsklacht makkelijk te traceren wat er tot dan toe voor maatregelen genomen zijn. De koppeling vindt plaats door het werkbonnummer aan de klacht 'te hangen'. Onderzocht wordt of moderne communicatiemiddelen zoals bijvoorbeeld telefax het contact tussen hoofdkantoor en districtskantoor kunnen optimaliseren. De laatste stap zal de terugkoppeling naar de klant zijn. Hoewel over de exacte vorm nog nagedacht wordt, lijkt het logisch om in bepaalde gevallen via standaardbrieven de klant excuses aan te bieden voor de bezorgde overlast, waarbij de klant tevens uitgenodigd wordt om een signaal te geven indien de klacht zich wederom voordoet of onverhoopt niet naar volle tevredenheid is afgehandeld.

Voorlichting is snel op de hoogte

Een bijkomend voordeel van de nieuwe klachtenbehandelingsprocedure is, dat de afdeling Voorlichting in de eerste lijn op de hoogte is van gebeurtenissen 'in het veld'. In het verleden kon het gebeuren dat Voorlichting vrij laat op de hoogte was van bepaalde gebeurtenissen en derhalve bij vragen met de mond vol tanden stond. De nieuwe wijze van klachtenbehandeling functioneert momenteel redelijk tot goed. Technisch gezien is de portable telefoon de zwakste schakel; met enige regelmaat doen zich storingen voor in het PTT-verkeer. De draagbare telefoon heeft primair de bedoeling om de bewegingsvrijheid van de wachtdienstleider te vergroten. De beschreven procedure kan evenwel normaal doorgang vinden, zonder dat de draagbare telefoon van de wachtdienstleider 'meedoet'. Het centrale storingsnummer wordt dan rechtstreeks doorgeschakeld naar de 'normale' huis-telefoon van de wachtdienstleider.