

Eneco als enig energiebedrijf gecertificeerd voor klachtenmanagement met IKM 3000

# 'Goed klachtenmanagement klanten te krijgen, maar om

Energiebedrijven en de ondernemingen in de telecommunicatie staan te boek als ongenaakbaar, moeilijk bereikbaar en stug en star in contacten. Dat leverde de energiesector in Nederland in 2005 een rapportcijfer op van een dikke drie... Voor Eneco reden om in te grijpen. Hoewel het bedrijf niet als slechtste scoorde, vond de Raad van Bestuur het tijd dat er in de manier waarop er met klanten werd omgegaan iets ten goede zou veranderen. Een eerste speerpunt werd de klachtenafhandeling. Jorg Verweij werd daarvoor verantwoordelijk gemaakt en ging enthousiast van start. Het resultaat? De klanttevredenheid over de contactkanalen steeg met zo'n 33%, de medewerkerstevredenheid steeg eveneens met een fors percentage, Eneco werd tweemaal door de overheid uitgeroepen tot energiebedrijf met de beste klachtenafhandeling en behaalde ook nog het IKM 3000-certificaat.

Eneco is van oorsprong een traditioneel energiebedrijf, waarvan de wortels kunnen worden herleid tot de tijd van de eerste leveringen van elektriciteit. Het waren namelijk een drietal gemeentelijke energiebedrijven (Rotterdam, Den Haag en Dordrecht) die in 1995 met een fusie de basis legden voor de organisatie die nu zo'n 5000 medewerkers telt en in Nederland over ruim twee miljoen (zakelijke en huishoudelijke) klanten beschikt. Ook in België is Eneco actief, maar dan enkel in de zakelijke markt. Dat enorme aantal klanten maakt dat er bij Eneco sprake is van — als we het totaal nemen van alle kanalen — zo'n drie miljoen klantcontacten op jaarbasis.

De liberalisering van de energiemarkt in 2004 heeft voor het klantenbestand van Eneco geen gevolgen gehad. Het is vrij stabiel gebleken. Wat bij anderen zeker niet het geval is geweest. Dat laatste is merkbaar in de positie die de energiebedrijven inne-

men op de hitlijsten: men staat vier met de situatie rond klantenwerving en vijf inzake problemen met rekeningen. Kijkend naar de rapportcijfers die de klanten de energiesector geven\*, is daar nog heel wat ruimte voor verbetering. Geen enkele energieleverancier scoort — op welk punt dan ook — hoger dan een 5,5. Of nee, dat is eigenlijk niet waar. Er blijkt één uitzondering op die regel: op het punt klantvriendelijkheid scoort merkwaardig genoeg het merendeel een voldoende (tussen 5,5 en 6,5).

## Alle ingrediënten voor een negatieve beoordeling

Jorg Verweij, tot voor kort Hoofd Correspondentie bij Eneco, wijt het slechte presteren van de sector aan een aantal factoren: de schaalgrootte waarop de dienstverlening plaatsvindt en de liberalisering van de markt. Vooral door deze laatste factor werd, volgens hem, de energiemarkt gedwongen te veranderen, waarbij men ook nog eens allerlei zaken opgelegd kreeg. 'Bij ons kwam daar dan nog bij dat we net in de ontwikkeling van een kleine regionale organisatie naar een landelijk bedrijf zaten met reorganisaties, herstructurering van systemen en problemen rond het op elkaar aansluiten van data uit uiteenlopende bronnen. Daarbij kwam dan dat de overheid ons



dwong ons huishoudboekje open te stellen voor anderen zodat data en gegevens uitgewisseld konden worden. Als die informatie dan net niet conform de gebruikelijke standaard gaat, loopt er wel het een en ander mis, ja. Bij dat alles kwam dan nog dat een aantal nieuwe toetreders vrij agressief de energiemarkt bewerkten. Daarmee zijn dan alle ingrediënten voor een negatieve beoordeling door de consument aanwezig. Het heeft de sector geen goed gedaan.' Voor Eneco was het genoeg reden om ook het eigen functioneren en de omgang met de eigen klanten eens goed onder de loep te nemen.

'We waren intern al druk in de weer de processen te verbeteren en orde op zaken te stellen', zegt Jorg Verweij. 'Dat was op zich natuurlijk al een stukje kwaliteitsverbetering, maar we kregen toch nog allerlei signalen dat er ondanks onze goede bedoelingen dingen fout gingen. Ook bleek dat

*Exclusief voor Eneco medewerkers riep Eneco dit klachtenformulier in het leven, waarmee werknemers klachten van bekenden kunnen opnemen en melden bij het Klachtenmeldpunt voor medewerkers.*





# geen manier om klanten te houden'

*Jorg Verweij, tot voor kort Hoofd Correspondentie bij Eneco, wijt het slechte presteren van de sector aan een aantal factoren: de schaalgrootte waarop de dienstverlening plaatsvindt en de liberalisering van de markt.*

wij daar niet echt adequaat mee omgingen. Klanten konden ons moeilijk bereiken, zochten andere wegen om hun ongenoegen te uiten, beschadigden daarmee ons imago en ontnamen ons de kans te verbeteren. En dat was het "burning platform" dat nodig was om hier echt op in te springen.' De Raad van Bestuur greep in, stelde zich op als eigenaar van een project ter verbetering van de klanttevredenheid en stelde: wij willen een structurele verbetering realiseren op dit vlak, zodat Eneco binnen een nader te bepalen termijn tot de top drie in deze sector behoort.

## **Van begin af aan duidelijk dat het menens was**

Voor die tijd was er ook wel aandacht voor klachten, maar dat was meer gebaseerd op een ad hoc benadering. Als er sprake was van een incident van een

bepaalde omvang, werd er actie ondernomen om dat aan te pakken. Maar van een gestructureerd proces en van enige vorm van borging was geen sprake. De klachtenafhandeling werd ook niet op één plek binnen de organisatie gedaan, maar gebeurde verspreid over de diverse afdelingen. Al evenmin was er sprake van een eenduidige, universele rapportage met betrekking tot het aantal klachten, de ernst van de klachten, de afhandeltijd, de tevredenheid van de klant na de klachtenafhandeling enzovoort. Dat laatste maakte tevens sturing onmogelijk. 'De hele Raad van Bestuur vond dat dit niet langer zo kon. Er werden besluiten genomen en de eerste maatregelen werden getroffen. Eén van die maatregelen was dat de afhandeling van klachten aan de afdeling Correspondentie werd toegewezen. Dat was het moment dat ik ermee te maken kreeg. In mijn contacten met de directievoorzit-

ter viel mij op hoe gedreven hij hierin was. Ondanks zijn drukbezette agenda, nam hij er eens in de twee, drie weken de tijd voor zich door mij op de hoogte te laten stellen van de vorderingen. Een goede zaak, want dat benadrukte niet alleen naar de organisatie toe dat het menens was, maar maakte het voor mij ook mogelijk bepaalde obstakels, qua verantwoordelijkheden of afstemming, uit de weg te ruimen.'

Het centraliseren van de klachtenafhandeling vereiste bijvoorbeeld extra mensen. Dat aantal nam nog extra toe omdat werd besloten voor kwaliteit van de afhandeling te gaan en niet enkel voor snelheid. Dat betekende weer meer mensen en extra investeringen. Maar ondanks dat we in de hele organisatie met kostenbesparingen bezig waren, werd mij daarbij geen strobreed in de weg gelegd. Van bovenaf werd duidelijk gemaakt dat het nodig was om op dat vlak een achterstand weg te werken en zo op een hoger niveau te komen.'

## **Klachtenafhandeling is geen 'selling point'**

De concurrentie speelde in de afweging om klantvriendelijker te worden in de klachtenafhandeling geen rol. Hoewel de hele sector matig scoorde, zag men in een verbeterde klachtenafhandeling geen manier om de klant voor zich te winnen en zo meer klanten binnen te halen.

'Ik heb nog geen moment het idee gehad dat we richting de klant met een adequate klachtenafhandeling zouden kunnen scoren', meent Jorg Verweij. 'Het lijkt me geen "selling point". Als wij naar een klant gaan en zeggen: "Wilt u klant bij ons worden? Wij bieden u namelijk een prima klachtenafhandeling", komt dat toch vreemd over. Het is gewoon iets wat je op orde hoort te hebben. Het is meer een "dissatisfier", iets dat als je het niet hebt, maakt dat klanten weglopen. Goed klachtenmanagement is voornamelijk een klantenbinder; meer een manier om klanten te behouden, dan om klanten te werven.'

Toch maakte Eneco niet enkel vanwege het behoud van haar klanten werk van een goed klachtenmanagement. Men wilde vooral ook alle informatie die het adequaat omgaan met klachten oplevert, gebruiken om de organisatie te verbeteren wat dan zichtbaar zou moeten worden in een toename van de totale klanttevredenheid. 'Dat betekende dat we het begrip klacht moesten definiëren, dat we moesten bijhouden hoeveel klachten we ontvingen over een bepaalde termijn, hoeveel tijd het in beslag nam voor zo'n klacht was afgehandeld en-

zovoort', zegt Jorg Verweij. 'Tevens moesten we ons de expertise eigen maken om op een goede manier met een klacht om te kunnen gaan. Klachten op een goede manier afhandelen — zowel telefonisch als schriftelijk — is geen simpele zaak. Vaak gaat het bij een klacht om emoties. Iemand zit ergens mee, komt er niet uit, heeft al contact gehad, maar krijgt geen bevredigend antwoord, hij is daardoor gefrustreerd, ziet geen uitweg... Dan heb je ook nog te maken met de meest uiteenlopende bevolkingsgroepen uit onze samenleving. Daarmee kunnen omgaan is een expertise. En die expertise vereist een bepaalde instelling, een zekere cultuur, van de mensen die je daarvoor inzet.'

### Schrijven is een aanzet tot een grimmiger situatie

Een klacht is bij Eneco elke uiting van ontevredenheid. Mocht degene die door de klant wordt aangesproken twijfelen of het nu om een opmerking of een klacht gaat, dan moet hij hem toch als klacht noteren. Op dat moment moet men ook meteen meer tijd voor die betreffende klant inruimen om te proberen de klacht waar de

klant mee zit in een zo vroeg mogelijk stadium uit de weg te ruimen. Daar zit overigens ook een stukje eigenbelang bij, erkent Jorg Verweij. Als een klant er telefonisch niet door komt, geen oplossing krijgt voor zijn probleem, gaat hij vaak schrijven. De tekst wordt dan formeler, de toon meer geladen en de klacht is als het ware naar een nieuw niveau opgeschaald. Kortom, de aanzet is gegeven tot een grimmiger situatie.

'In dat soort situaties bellen wij de klant om samen met hem of haar naar een oplossing te zoeken. Tegenwoordig nodigen we mensen dan zelfs uit om naar een van onze kantoren te komen en daar de kwestie uit te praten.'

In eerste instantie had men de klachtenafhandeling zo ingericht dat elke klacht direct terecht kwam bij de daarvoor opgezette afdeling. Dat bleek in de praktijk echter niet optimaal te werken. Daarom heeft men toch de eerste lijn ingezet om als eerste opvang voor klachten te dienen. Dat vergde een forse investering in mankracht, trainingen, opleidingen en coaching (o.a. programma's als 'Smile when you dial' en 'Write with a smile'). Per dertig medewerkers werd er ie-

mand aangesteld die continu de afhandeling 'bewaakt' door mee te luisteren, adviezen te geven en te zorgen dat de vaardigheden, vereist voor een deugdelijke klachtenafhandeling, op peil blijven. Dat betekende een totale uitbreiding van het medewerkersbestand met circa tien man.

### Minder op snelheid sturen en meer op kwaliteit

'Die investering is echter al vrij snel terugverdiend', zegt Jorg Verweij. 'Niet enkel doordat klanten veel sneller werden geholpen en een klacht dus geen lang traject moest doorlopen, maar ook omdat de mensen hebben geleerd een set bepaalde vragen te stellen waaruit blijkt of de beller nog andere punten heeft waarmee hij of zij zit of vragen over heeft. Een van de meest eenvoudige is natuurlijk wel dat we aan het eind van een gesprek vragen of de situatie naar tevredenheid is opgelost, of men goed is geholpen en of er nog andere zaken zijn waarmee we de klant van dienst kunnen zijn. Door op zo'n moment onduidelijkheden af te vangen, wordt voorkomen dat deze later veel tijd van de organisatie gaan vergen.'

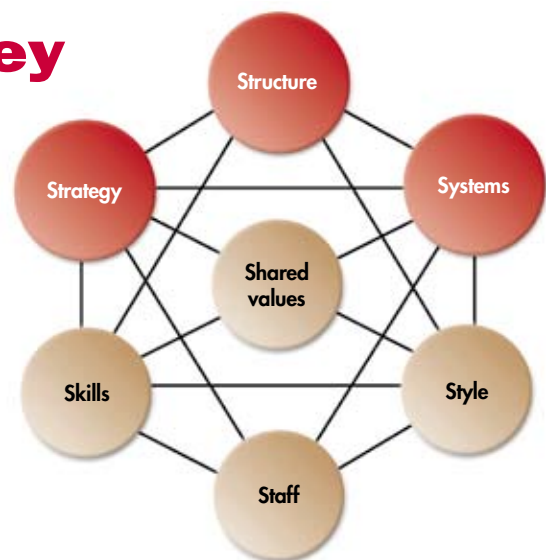
## 7S-model van McKinsey

Het 7S-model werd ontworpen door voormalige McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman. Het dient om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. De zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf). In het Engels beginnen alle sleutelwoorden met een 'S' waardoor het ook wel het 7S-model wordt genoemd. McKinsey pleit ervoor dat de relaties tussen de organisatiefactoren goed verzorgd worden. Een succesvolle organisatie zal deze sleutelfactoren bekijken als een soort van kompassen die met het oog op een doelmatige integratie, alle in eenzelfde richting zullen moeten wijzen. We zien hier in feite een combinatie van beschrijvende en normatieve theorie.

### De factoren kort toegelicht

Hieronder wordt elk van deze 7 S-en kort toegelicht:

- De 'shared values' (Significante waarden) staan centraal. Het betreft de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit.
- De 'strategy' (Strategie) gaat over de vraag welke uitdrukkelijke doelen worden gesteld en met welke middelen men die wil bereiken. Dit kan eventueel in een 'mission statement' worden vastgelegd.
- 'Structure' (Structuur) gaat over de inrichting van de onderneming zelf naar niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie.
- 'Systems' (Systemen) omvat alle formele en informele werkwijzen, procedures en communicatiestromen, zoals orderbevestiging.



- 'Style' (Stijl) verwijst naar de managementstijl, naar de manier waarop de manager de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat.
- 'Staff' (Staf) concentreert zich op de vraag wat de profielen zijn van de manager en de medewerkers, nu en in de toekomst. Hoe worden ze geworven, gevormd, geëvalueerd en hoe zit het met belonen, motiveren, behouden?
- 'Skills' (Sleutelvaardigheden) stelt scherp op wat de eigen organisatie doet schitteren. Waarin is ze goed en/of competitief?

Sommige sleutelfactoren, zoals 'staf', 'strategie', 'structuur' en 'systemen' kunnen op korte termijn worden veranderd of bijgesteld.



In dat kader is men ook gaan meten in hoeverre het ‘first time right’, dus het in één keer goed, op de klachtenafhandeling van toepassing was. Daarbij werd bekeken en bijgehouden of een klant binnen een bepaalde periode na het gesprek terugbelde. Op een gegeven moment lag het gemiddelde aantal gesprekken per klant op 1,2. Door minder op snelheid te sturen en meer op kwaliteit, slaagde men erin dat getal omlaag te brengen. Dat werd overigens ook duidelijk zichtbaar in de terugval in het totale aantal gesprekken. Het aantal telefoontjes ging met bijna tien procent omlaag, terwijl het aantal ontvangen poststukken zelfs met zo’n kleine 40% naar beneden ging!

Jorg Verweij is van mening dat deze fraaie verbeterpercentages vooral gerealiseerd konden worden doordat men niet op tijd lette, maar vooral op de kwaliteit van de contacten met de klant. Daarbij, zo meent hij, wordt het daardoor ook leuker voor de medewerker.

‘Als je kosten wilt reduceren gaat men in eerste instantie op tijdsbesparing zitten. Dat zie je bij veel organisaties. Maar je kunt ook voor het reduceren van aantallen opteren. Vaak denkt men dat je daar niets aan kunt doen, dat dat onbestuurbaar is, een van buitenaf komend iets waarop men geen grip heeft. Maar je kunt door te investeren in kwaliteit wel degelijk de aantallen reduceren en zo tot besparingen komen. Dat hebben wij bewezen.’

### Neutraal wordt weggestreept uit vijfpuntsschaal

Eén van de doelen die men zich bij Eneco heeft gesteld is het behalen van een klant-

tevredenheid met betrekking tot de contactkanalen van 60%. Een lovenswaardig doel als men weet dat destijds die tevredenheid op 43% lag, maar... 60% van je klanten die tevreden zijn? Is dat niet erg weinig? Te weinig om tevreden over te mogen zijn? ‘Wellicht geeft dat percentage een wat vertekend beeld. Wij meten op een vijfpuntsschaal. Dus “zeer tevreden”, “tevreden”, “neutraal”, “ontevreden” en “zeer ontevreden”. Voor het percentage waarmee we de tevredenheid van onze klanten uitdrukken, nemen we de score op “neutraal” niet mee. Zouden we die wel meenemen in het percentage, dan zouden we op dit qua klanttevredenheid boven de 90% uitkomen. Wij hebben echter voor deze opzet gekozen omdat op die manier de druk om nog beter te presteren op dat punt groter wordt. We willen immers niet dat klanten onze prestaties neutraal vinden. Inmiddels was de score voor klanttevredenheid bij de laatste meting 67%, terwijl inofficiële cijfers ons nu aangeven dat we dicht bij de 70% zitten.’ Om dit resultaat in zo’n betrekkelijk korte tijd te kunnen realiseren — Verweij trad in 2006 aan als Hoofd Correspondentie — werd voor een opzet gekozen die veel weg heeft van het 7S-model van McKinsey (zie kader).

‘Het is eigenlijk weinig anders dan een model dat je helpt om naar de eigen organisatie te kijken en je dan te focussen op een aantal punten zoals beleid en strategie, structuur, processen, systemen, de menskant, cultuur, communicatie en leren. Voor elk van die aandachtspunten stel je je vervolgens een aantal vragen. Bijvoorbeeld: Is daar aan gedacht? Is dat voor elkaar? Is dat geborgd? Hoe weten we hoe we daarop presteren? Enzovoort. Er zijn meer model-

len die dat doen. Bijvoorbeeld ook het INK-managementmodel.’

### IKM-certificeringsschema kent acht aandachtsgebieden

Al in een eerder stadium — circa 2004 — was er contact tussen Eneco en de Stichting IKM 3000. Deze stichting heeft criteria opgesteld (waarin nu overigens de richtlijn ISO 10002 is meegenomen) waaraan organisaties hun klachtenmanagement kunnen toetsen. Waar ISO 10002 op zich geen certificeerbare norm is, maar een richtlijn, maakt IKM 3000 het mogelijk wel een klachtenmanagementsysteem te laten certificeren.

Dat gebeurt op basis van een schema waarin in principe dezelfde zaken aan de orde komen als eerder door Jorg Verweij opgesomd. Alleen zijn deze in het IKM-certificeringsschema onderverdeeld in acht aandachtsgebieden: • Leiderschap, • Beleid & Strategie, • Cultuur, • Mensen, • Middelen, • Processen, • Structuur en • Leren. Toen in het verleden de Energiekamer — voorheen de Dienst Toezicht energie (DTe) die onder het ministerie van Economische Zaken valt en is belast met de uitvoering en het toezicht op de naleving van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet — zich boog over de klachtenafhandeling door energiebedrijven, was dat voor Eneco reden het contact met IKM 3000 opnieuw op te pakken.

‘In 2005 scoorde de hele branche bedroevend laag’, zegt Jorg Verweij. ‘Voor ons voldoende reden te willen verbeteren. Toen we daar, naar ons idee, goed mee bezig waren, leek het ons wel zinnig dat eens te laten toetsen door een onafhankelijke terzakekundige derde. Dat was dus het IKM. Pluspunt was ook dat hun model van een soortgelijke benadering uitgaat als wij bij onze aanpak hadden gebruikt. Een andere reden om met deze organisatie in zee te gaan was dat we behoefte hadden aan nieuwe impulsen die ons naar een nog hoger plan zouden kunnen voeren.’

### ‘Je moet voor IKM 3000 alles kunnen aantonen’

Eneco is van mening dat de aanpak door de mensen van IKM 3000 grondig en zorgvuldig was. Jorg Verweij waarschuwt echter de mensen die denken dat het een fluitje van een cent is.

‘Er zijn tal van zaken in dat IKM-certificeringsschema die simpelweg een vereiste zijn. Zinnige zaken. En denk niet dat je er met een leuk verhaal bent. Je moet alles kunnen aantonen. Niet enkel op papier, maar ook in de praktijk. We hebben eerst nog een

pré-audit laten houden ter voorbereiding op de certificatie-audit. Die pré-audit was aanleiding genoeg om de aanvraag voor een certificaat in te dienen.'

Voor de certificatie-audit kwamen twee auditoren van IKM 3000 langs die het hele bedrijf doorgingen.

'Een week lang spraken ze met mensen door de hele organisatie, van hoog tot laag. Ze beperkten zich niet tot het hoofdkantoor maar bezochten vestigingen, meldden zich aan de balie enzovoort. Wij riepen enthousiast dat men klachten via elk kanaal bij ons kan en mag indienen, nou, zij hebben elk kanaal nagegaan. Wij zeiden dat de directie het ook belangrijk vond; zij gingen naar de directie en vroegen of men het nou echt belangrijk vond en waaruit dat dan wel bleek.' Het eind van het verhaal was dat Eneco door IKM 3000 een certificaat voor haar integrale klachtenmanagement mocht ontvangen. Op dat moment was de organisatie daarmee de tweede in Nederland die zo'n certificaat aan de muur mocht hangen. Vandaag de dag zijn er nog slechts drie organisaties door IKM 3000 gecertificeerd, maar het aantal geïnteresseerden neemt razendsnel toe.

### Energiebedrijf met de beste klachtenafhandeling

Een andere opsteker was dat Eneco door de Energiekamer twee keer achtereen werd betiteld als het energiebedrijf met de beste klachtenafhandeling.

'Een bevestiging dat we op de goede weg zijn', meent Jorg Verweij. 'Maar waar het in de kern van de zaak om draait is dat we er naar streven de



organisatie uiteindelijk zo in te richten — qua processen, qua kennis en kunde, qua denken en doen enzovoort — dat er geen echte klachten meer komen.'

En de gezegden in de trant van 'Een klacht is een geschenk' of 'Klachten maken dat je je organisatie kunt verbeteren' dan? Wil men niet verbeteren? Wil men bij Eneco niet leren van de gemaakte fouten? 'We moeten gewoon zorgen dat wij zo goed presteren en zo duidelijk zijn in onze communicatie naar de klant toe', aldus Jorg Verweij, 'dat er enkel en alleen nog geklaagd wordt over echt essentiële zaken waarop het mis gaat. Van honderd keer dezelfde klacht leren we maar bar weinig. Daarom moeten we naar een organisatie waar zo weinig mis gaat dat we er van schrikken als er eens een keer iets echt mis gaat. Dat zijn de leermomenten die we moeten gebruiken om dat hiaat in ons bedrijf dan zo snel mogelijk weg te werken.'

De inspanning met betrekking van het klachtenmanagement heeft overigens ook gevolgen gehad voor de medewerkeerstevredenheid. Die bleek op de afdeling Correspondentie te zijn toegenomen met maar liefst zo'n 30%!

'Een enorme toename', zegt Jorg Verweij, 'die voortkomt uit het gevoel bij de mensen dat ze nu echt een verschil kunnen maken. De manier waarop er nu met klachtenmanagement wordt omgegaan is voor hen een stuk erkenning. Ze zijn professionals geworden.'

Jorg Verweij realiseert zich dat de problemen die je kunt betitelen als de 'vette vis-

sen', de grote missers waarover het meest wordt geklaagd, natuurlijk zorgen dat de eerste acties forse resultaten tonen. Tevens is hij er zich van bewust dat nu deze grote winsten al zijn aangepakt, de toekomstige resultaten steeds moeilijker te realiseren zullen zijn. Maar dat zijn geen van alle zaken waardoor hij noch zijn opvolger zich uit het veld laten slaan. Men wil graag verder met het 'dedicated team' voor de complexe klachten en tevens zorgen dat de eerstelijns nog beter leert omgaan met de emoties.

'Empathie is, volgens mij, een essentieel punt in de klachtenafhandeling. Vaak gaat het mensen er niet eens om dat ze gelijk krijgen. Ze willen dat er naar hen wordt geluisterd, dat ze serieus worden genomen. Dat houdt in de praktijk in dat je goed moet kunnen luisteren, dat je je moet kunnen inleven in de situatie waarin een klant zich bevindt, dat je moet kunnen meeveren, dat je de goede "tone of voice" gebruikt in elke situatie, de juiste woorden kiest enzovoort. Dat lukt je niet als je voor snelheid gaat. Dus zal de focus ook op kwaliteit gericht blijven. En dan dat "in één keer goed", dat blijft ook belangrijk. We moeten herhaling voorkomen. Het klinkt simpel, maar het is het niet. Om dit alles te realiseren en te borgen, zijn stevige trainingen nodig. Om mensen naar dat professionele gedrag te brengen en om dat te behouden. We hebben gezien dat het werkt bij ons klachtenteam, nu moet dat ook gaan werken in de eerstelijns. Waar het stopt? Het stopt niet. Eneco gaat in alle opzichten voor steeds beter.' **Q**

\* Gebaseerd op gegevens op de website van Consuwijzer

De slimme elektriciteitsmeter van Eneco.

