

Willem van Oppen van KPN over 'collaborative KPI's'

SAMEN WERKEN

Kan KPN iets leren van een Japanse rubberfabriek? "Absoluut", vindt Willem van Oppen. De behoefte van Aziatische bedrijven om in processen niet alleen grip te hebben op 'wat' en 'hoe' maar vooral ook op het 'waarom' zette KPN's chief procurement officer op een spoor dat uiteindelijk zou leiden tot 'collaborative KPI's'.

Door Robbert Hoeffnagel

Enigszins verscholen in een rijtje dikke boekwerken over onderwerpen als systeemdynamica en Six Sigma staat op de boekenkast van Willem van Oppen ook een dun en wat beduimd ogend boekje. Het handelt over Confucius. "Ik heb een aantal jaren in Azië gewoond en gewerkt", licht Willem van Oppen de aanwezigheid van het boek toe. Een zegen, zegt hij over zijn tijd in Azië; zowel zakelijk als privé. De chief procurement officer van KPN is van huis uit jurist, maar houdt zich al jaren vooral bezig met supply chains. "Ik werkte in Japan onder andere voor een rubberfabriek. Daar moest een nieuwe productielijn online worden gebracht. Maar wat de Japanse *plant manager* ook deed en hoe vaak hij

de door DSM geschreven procesbeschrijvingen ook volgde, het lukte niet om de nieuwe fabriek op te starten. Ik besloot uit Nederland een proces manager in te vliegen. Die man lukte het wel om in 'no time' de productie op gang te brengen. Hij deed dat door een trucje toe te passen buiten het boekje om. De Japanse productie leider zag hoe hij dat deed, maar wilde eigenlijk vooral weten: why? Een antwoord heeft de goede man echter nooit gekregen. Het is in mijn ogen een typerend voorbeeld van het verschil tussen Japanse en Aziatische bedrijven aan de ene kant en Westerse firma's aan de andere kant. De Nederlander kende een trucje en was tevreden dat de plant daarmee online kwam. Maar de Japanner wilde precies het waarom weten van de interventie. In het westen richten we ons voornamelijk

op het 'hoe' en 'wat' van een beslissing of gebeurtenis. Aziaten kijken ook heel nadrukkelijk naar het 'waarom'."

Toyota-school

Van Oppen vertelt over een video waarin een Japans en een Amerikaans team gescheiden van elkaar een puzzel in elkaar moeten zetten zonder dat zij precies weten hoe dat moet. "De stopwatch is nog niet ingedrukt of de Amerikanen schieten uit de startblokken en gaan via 'trial and error' aan de slag. In het Japanse team gebeurt in eerste instantie helemaal niets. Het Amerikaanse team is na tien minuten al een groot aantal pogingen om de puzzelstukken goed in elkaar te zetten verder. Bij de Japanners is tot dan toe alleen te zien geweest hoe zij opstonden en allemaal op een andere stoel gingen zitten. Pas vlak voor het einde – de Amerikanen lijken dan al bijna klaar te zijn – gaat welgeteld één Japanner aan de slag met de puzzelstukken. De anderen coachen hem. Razendsnel zet hij de puzzel in elkaar. Beide teams zijn uiteindelijk op vrijwel hetzelfde moment klaar."

De les die Van Oppen hieruit leerde: trial and error leidt tot langdurige en vaak nogal chaotische implementaties. Een grondige voorbereiding daarentegen leidt tot een zeer snelle implementatie die in één keer goed is. "Ik ben door de Toyota-school gegaan, dus het zal duidelijk zijn dat ik wel enige sympathie voor die laatste aanpak heb. Die tijd in Azië heeft me veel geleerd over de samenwerking met toeleveranciers. In Nederland zie ik vooral outsourcing-contracten waarin op kosten wordt gestuurd. Bij een bedrijf als Toyota staat prijs in het lijstje met belangrijkste criteria echter pas op de zesde plaats. Onderwerpen als kwaliteit en innovatie vindt men veel belangrijker."

Schip

Aanleiding voor het interview is het gebruik dat KPN sinds enige tijd maakt van zogeheten 'collaborative KPI's'. "De crisis waar KPN een aantal jaren geleden doorheen is gegaan, zal uiteraard niemand zijn ontgaan. Torenhoge leningen die noodzakelijk waren voor de aanschaf van de UMTS-licenties en de acquisitie van E-Plus aan de ene kant en een uiteen spattende internet-zeepbel aan de andere kant brachten KPN in zwaar weer.

Om uit de crisis te komen die hierdoor uiteindelijk ontstond, waren drastische maatregelen nodig. Alle niet als essentieel beschouwde activiteiten – waaronder ICT – werden verkocht of ging men outsourcen. Daar waren in totaal zeventien duizend medewerkers bij betrokken, waaronder drieëntwintighonderd ICT'ers. Nu in comfort terugkijkend, is het misschien makkelijk om kritiek te hebben op sommige maatregelen. Maar als het schip zinkt, moet je snel handelen. Je weet dan bovendien dat er achteraf het een en ander aan – zoals juristen dat noemen – reparatiewetgeving nodig zal zijn."

Wat ging er precies fout? "Er werd zo drastisch uitbesteed dat er intern bijna geen capaciteit meer overbleef om nog sturend te kunnen optreden. Het was een geheel door kosten ingege-



Foto: Harry Otto.

Willem van Oppen: "Het zijn uiteindelijk de mensen op de werkvloer die het verschil maken."

ven outsourcing-operatie, waarbij bovendien clausules waren opgenomen die wel moesten leiden tot 'penalty's'. Er was bovendien intern geen duidelijk aanspreekpunt meer dat als opdrachtgever kon optreden."

De consequenties waren er vervolgens ook naar, stelt Van Oppen vast. "KPN wilde de kosten omlaag brengen, maar dat stond natuurlijk haaks op de behoefte van Atos Origin om juist meer omzet te genereren. Bovendien waren er omzetgaranties afgegeven. Dat leidde al snel tot spanningen. Er was voor onze ICT-partner ook geen enkele stimulans om met ons mee te denken. Er was verder ook geen prikkel ingebouwd om tot een hogere benuttingsgraad van de aanwezige assets te komen."

Rationeel

Er was bij het opstellen van het contract vooral gedacht in termen van boetes op het moment dat een van beide partijen afspraken – bijvoorbeeld ten aanzien van de omzetgarantie – niet kon nakomen. KPN betaalde in zo'n geval echter liever geen contant geld. Met als gevolg dat men er dus maar voor koos om extra projecten aan Atos Origin te geven. Niet echt een rationeel beslissingsproces natuurlijk, dat bovendien zorgde voor een lage klanttevredenheid. Bovendien was dit

een deal die 'van boven' werd gedicteerd zonder dat de business daar veel invloed op had gehad. Maar die business moest de afspraken vervolgens wel uitvoeren.

We zijn daarop het gesprek aangegaan met Atos Origin omdat we zagen dat het anders moest. Wij wilden in feite het contract omkeren: van 'afrekenen' naar belonen. Dat was zowel intern als extern een lastig verhaal. Atos Origin werd geconfronteerd met een klant die een lopend contract wilde openbreken en intern hadden medewerkers kritiek op het feit dat we bereid waren om een outsourcing-partner waar de business niet erg tevreden over was in de vorm van 'incentives' méér te gaan betalen in plaats van minder." Uiteindelijk slaagde het team van Van Oppen er toch in om een andere manier van samenwerken tot stand te brengen. Dat lukte door aan de ene kant de omzetgarantie en het boetesysteem af te schaffen en aan de andere kant de 'net present value' van de omzetgarantie als het ware in een apart potje opzij te zetten. Daaruit zouden vervolgens – als beloning – uitkeringen kunnen worden gedaan, mits bepaalde KPI's werden gehaald.

Met name die KPI's werden aangepakt. "We zijn overgegaan op gezamenlijk op te stellen KPI's die bovendien zeer nauw zijn gekoppeld aan de doelstellingen die KPN voor zijn business heeft gedefinieerd. Daarnaast hebben we ervoor gezorgd dat de KPI's direct gekoppeld werden aan de output van een proces in plaats van een systeem."

Interessant is dat deze aanpassingen voor beide partijen voordelen opleveren en niet – zoals vaak bij outsourcing-contracten gebeurt – eenzijdig waren gericht op het verlagen van de kosten van de uitbestedende partij. "Voor KPN betekende het dat een betere dienstverlening werd verkregen en een beter – zeg maar – topline effect. Bovendien hadden we hiermee een sturingsmechanisme gecreëerd en werden beslissingen over ICT-projecten weer op de juiste plaats in de organisatie gelegd."

Maar ook Atos Origin won, meent Van Oppen. "KPN bleef klant en de deur naar nieuwe omzet genererende projecten staat nu verder open dan voorheen. Worden goede prestaties geleverd, dan groeit de omzet die zij bij KPN genereren alleen maar verder."

Shopfloor

De basis voor de nieuwe samenwerking wordt gevormd door zeven gezamenlijk afgesproken highlevel KPI's. Van Oppen spreekt van 'leading business indicators'. Uit deze indicatoren blijkt heel duidelijk dat het karakter van de outsourcing-overeenkomst flink is veranderd. In plaats van een eenzijdige aandacht voor kosten, zijn nu bijvoorbeeld ook aspecten opgenomen als innovatie en het herontwerp van processen en systemen. Of de tevredenheid van de klanten van KPN. Maar ook KPN moet anders dan voorheen met zijn partner omgaan. Er wordt bijvoorbeeld nadrukkelijk gevraagd om aandacht voor IT-governance.

Outsourcing-contracten werden – en worden nog altijd – vaak van bovenaf opgelegd. Inmiddels is echter duidelijk dat uitbesteden geen succes wordt als er geen inbreng vanaf de werkvloer is. "Daarom hebben we de 'shopfloor' heel nadrukkelijk betrokken bij het gehele proces. Hierbij hebben we vooral medewerkers van beide organisaties met elkaar laten praten. Dat is voorheen niet of nauwelijks gebeurd. Met als gevolg dat kleine probleempjes grote problemen werden en kleine irritaties onnodig werden opgeblazen. Dat verstoort de werksfeer en stimuleert mensen natuurlijk niet om gezamenlijk te kijken hoe we dingen beter kunnen doen." Een van de eerste processen die gezamenlijk door KPN en Atos Origin bekeken zijn was het zogeheten 'delivery process PSTN/ISDN + supporting systems'. Wat al snel opviel: de oude KPI's waren gericht op de prestaties van individuele computersystemen. "En dus niet op het presteren van services, laat staan processen. Bij het inrichten van de nieuwe – wat wij noemen – 'KPI tree' zijn we echter uitgegaan van de bedrijfsdoelstellingen van KPN. Deze zijn vervolgens vertaald naar processen en onderliggende systemen. In totaal gaat het om een KPI-model dat uit een flink aantal lagen bestaat." Bij het genoemde PSTN/ISDN-proces bleek sprake te zijn van circa vijftien onderliggende ICT-systemen, waarvoor in totaal zestig SLA's waren afgesloten. Het klachtenpercentage lag op vijftien, terwijl de norm vijf is.

Mond houden

"Doordat we van beide bedrijven alle mensen die bij dit proces betrokken waren bij elkaar aan tafel hebben gezet, konden zij onderling uitzoeken wat er nu precies fout ging en ook – nog veel belangrijker uiteraard – waardoor die klachten ontstonden. Er waren ook managers aanwezig, maar die hadden een duidelijk consigne: luisteren en ervaren hoe we door middel van samenwerking met een toeleverancier tot betere resultaten voor KPN konden komen."

De gesprekken tussen de mensen op de werkvloer maakten het mogelijk om tot 'root cause analysis' te komen. "Wat gaat er nu precies fout? En waarom? Vaak is er sprake van een aaneenschakeling van kleine probleempjes. De plot van zo'n root cause analysis ziet er in de regel dan ook heel complex uit, maar geeft de betrokkenen wel snel inzicht in wat er nu werkelijk fout gaat en wat de oorzaken zijn. Daar zitten vaak echte 'eye openers' bij: 'O, bedoelen ze dat!' Alleen al het bij elkaar in één ruimte brengen van alle bij een proces betrokken mensen werkte heel verhelderend. En wat opvalt: steevast moest bij aanvang van zo'n sessie een flink aantal van de deelnemers zich eerst aan de anderen voorstellen. Ze werkten allemaal aan een en hetzelfde proces, maar ze kenden elkaar niet."

Die eerste op het PSTN/ISDN-proces gerichte sessies leverden een aantal belangrijke conclusies op, meent Van Oppen. "Wat direct duidelijk werd: er zijn KPI's per proces nodig. In plaats van een standaard SLA uit de la te trekken, sturen we nu op KPI's als: het percentage 'first time right'. Ook is het

besef goed doorgedrongen dat contacten met klanten altijd op een procesmatige manier dienen plaats te vinden. Daardoor voorkomen we dat we vooral bezig zijn met crisis management en symptoombestrijding. Voorkom problemen in plaats van ze achteraf op te lossen. Voorheen vond bij klachten van klanten ook geen terugkoppeling plaats naar Atos Origin. Er was dan ook nauwelijks sprake van goede onderlinge afstemming tussen de account managers van beide bedrijven.”

Beide partijen hebben nu veel intensiever contact met elkaar. “We beheren en besturen processen tegenwoordig als één geheel. Dit gebeurt via een soort ‘smart room’ waar alle relevante informatie bij elkaar wordt gebracht. Medewerkers van zowel KPN als Atos Origin hebben toegang tot deze smart room. Hiermee is meteen een goede basis gelegd voor de nauwe samenwerking die nodig is om gezamenlijk tot een grotere tevredenheid van de klanten van KPN te komen. Atos Origin heeft hiermee de rol van ‘partner in business’ op zich genomen.”

Resultaat

Het resultaat van de nieuwe manier van samenwerken mag er zijn, vindt Van Oppen. “Een belangrijke KPI als het percentage klachten daalde binnen een periode van vier maanden van circa vijftien naar negen procent. En inmiddels zitten we op vijf procent.

Bij het definiëren van ‘collaborative KPI’s’ mag snelheid de gedegenheid niet in de weg staan. Zie dat maar als een les die we van Aziatische bedrijven kunnen leren: neem de tijd voor een gedegen voorbereiding, zodat de implementatie vervolgens snel en goed kan plaatsvinden. Een nadeel is misschien wel dat sommige managers dit soort projecten in eerste instantie te abstract vinden. ‘Word toch eens concreet’, zeggen ze dan. Worden we echter eenmaal concreet, dan wordt ook in één keer duidelijk wat de kwaliteit van hun proces en procesbesturing eigenlijk is.”

Het is verder belangrijk om voldoende draagvlak binnen de organisatie te creëren. “Je moet met name de mensen op de werkvloer meekrijgen. Daar zit ongelooflijk veel kennis en ervaring. Maar die komt alleen maar beschikbaar als deze medewerkers zich serieus genomen voelen. In veel bedrijven is dat lang niet altijd het geval. Doorbreek dit, want deze mensen beschikken over zeer veel kennis van de processen waarmee zij dagelijks werken.”

Maar zonder het top-management lukt het ook niet. “Wij hebben door de gehele organisatie heen een groot aantal sessies gehouden. Bijvoorbeeld op het niveau van de Raad van Bestuur om tot een strategische afstemming te komen. Met het middle-management hebben we tal van contracten onder de loep genomen en opnieuw opgezet. Ook hebben we de financiële impact van deze manier van werken in kaart gebracht, terwijl er talloze workshops met medewerkers zijn geweest om individuele processen te optimaliseren aan de hand van onder andere root cause analysis.”

Daarmee is KPN teruggegaan van een zeer groot aantal en vaak uiterst gedetailleerde SLA’s naar zeven – zeg maar – hoofd-KPI’s voor zowel de klant als de leverancier. “Een belangrijk gevolg van het traject dat we samen met Atos Origin zijn doorgegaan, is dat het vertrouwen tussen beide partners fors is toegenomen”, stelt Van Oppen vast. “Daar komt bij dat de aandacht van het management aan beide zijden nu veel meer op de langere termijn is gericht. De aandacht lag voorheen bij KPN geheel op de kosten en bij onze partner op het genereren van omzet. Dat is nu veranderd in een gezamenlijk focus op klanttevredenheid. De kennis van de processen en de onderlinge afhankelijkheden is bij beide partijen nu ook veel dieper dan voorheen.”

Doordat de mogelijkheden om tot procesverbetering te komen nu zichtbaar zijn, kunnen workflows goed op elkaar worden afgestemd. Daardoor worden minder fouten gemaakt en hoeft dus ook minder hersteld te worden. De klanttevredenheid neemt hierdoor toe, terwijl de kosten die we moeten maken om dat niveau te halen lager uitvallen. Bovendien groeit de omzet. Dat is ook voor de outsourcing-partner interessant. Bij iedere KPI die wordt gehaald, maken zij meer omzet. Met als gevolg dat de relatie tussen klant en toeleverancier verder verbetert.

Helikopter

Inmiddels wordt het werken met gezamenlijk vastgestelde KPI’s breder binnen KPN toegepast. Veel van die processen zijn gedurende de crisisperiode van het bedrijf uitbesteed. Van Oppen waarschuwt echter voor de te gemakkelijke conclusie dat er ‘dus’ in eerste instantie fouten zijn gemaakt bij het uitbesteden of inkopen van diensten. “Het is erg gemakkelijk om met de kennis van vandaag de beslissingen van gisteren te bekritisieren.”

Een klassieke, maar daarmee niet minder belangrijke les die KPN gedurende dit gehele traject heeft geleerd: wie tot outsourcing van een chaotisch proces overgaat, koopt vervolgens bij zijn toeleverancier diezelfde chaos weer in. “Outsourcing lost een probleem in een proces niet op. Bovendien wordt de scheidslijn tussen uitbesteder en toeleverancier steeds dunner. Daardoor kunnen we bij een slecht presterend proces ook niet langer simpelweg de schuld bij de toeleverancier leggen. Het gaat juist steeds meer om co-productie. Daarom is het ook zo belangrijk om gezamenlijk KPI’s op te stellen zodat beide partijen de kans krijgen om hun voordeel te doen met de overeenkomst. Je kunt een proces niet besturen vanuit een helikopter”, zegt Van Oppen tenslotte. “Welke methodiek of welk model ook wordt toegepast, het zijn uiteindelijk de mensen die het verschil maken. En dan bedoel ik eerlijk gezegd met name de mensen op de werkvloer.”

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.