

KPN wordt self supporting voor verdere uitrol

GRADUUEEL OPBOUWEN

KPN sloot met Ordina een partnership om Lean Six Sigma bij KPN uit te rollen. Daarbij is bewust gestuurd op een afbouw van de samenwerking, zodat KPN verder met eigen middelen Lean Six Sigma kan gebruiken om de werkprocessen continu te verbeteren.

Door Peter Beijer en Marja Jaatinen

Klant-intimacy en verhoging van effectiviteit en flexibiliteit zijn essentiële zaken om als bedrijf te kunnen overleven in de huidige dynamische tijd. Maar hoe kan een bedrijf dit bereiken? Hoe realiseert men een efficiënte besparing, wat is een effectievere manier van werken, en op welke wijze richt je de hele organisatie meer in naar de wensen van de klant? Met deze vragen in het vizier ging KPN op zoek naar mogelijke oplossingen. Na intern onderzoek besloot KPN om hiertoe Lean Six Sigma in te zetten. Omdat KPN zelf nog onvoldoende Lean Six Sigma-ervaring in huis had werd externe ondersteuning gezocht. Dat was het startpunt van de samenwerking met Ordina Consulting.

Algemene aanpak

Bij de start van het project was de doelstelling van KPN vierdelig:

- de bedrijfsprocessen meer klantgericht maken;
- duurzame kwaliteitsverbeteringen met minder kosten

realiseren om in de toekomst beter te kunnen functioneren;

- groeien naar een cultuur waarin verbeteren centraal staat en dit binnen de organisatie geborgd is;
 - binnen twee jaar volledig self supporting worden wat betreft verdere implementatie van Lean Six Sigma.
- Voor het realiseren hiervan werd de Lean Six Sigma-aanpak gevolgd die in vijf parallelle fases is uitgerold.

Deployment Office.

De Deployment office heeft de helikopter-view over alle activiteiten omtrent de implementatie van de Lean Six Sigma-aanpak. De Deployment Office zorgt in principe voor het 'hoe' van de implementatie in de organisatie, terwijl de business zelf zorgt voor het 'wat'. Gedurende de uitvoering van het project faciliteert de Deployment Office onder meer de projectselectie, de communicatie, de allocatie van resources en het bewaken van de projectvoortgang. KPN heeft ervaren dat de Deployment Office een belangrijke rol speelt in de interne marketing van Lean Six Sigma door

continu nieuwe business-onderdelen en medewerkers bij het initiatief te betrekken, waardoor snel een olievlekeffect wordt gecreëerd. Tevens vormt de Deployment Office de basis voor een homogene aanpak binnen heel KPN en is het essentieel voor de verdere professionalisering van de aanpak, zoals:

- de projectselectie om nog veel meer dan nu echte doorbraken te realiseren;
- versnelling van projectdoorlooptijden en het nog scherper definiëren van het resultaat;
- het aanscherpen van het profiel van de zogenoemde *Black Belt*, de daarvoor opgeleide Lean Six Sigma project leaders.

Training en coaching van Black Belts.

Door de Black Belts binnen KPN is de training en coaching als zeer positief ervaren. De training heeft hen de bagage gegeven om goed zelfstandig projecten uit te kunnen voeren door een zeer praktijkgerichte *learning-by-doing* aanpak. Het Black Belt-project heeft gezorgd voor meer plezier en meer energie op de werkvloer. Waar eerst nog werd gedacht dat er toch niets zou veranderen, verbazen velen zich over wat inmiddels allemaal bereikt is.

Training en coaching van het management.

Om de uitdagende doelstellingen te kunnen bereiken is volledig commitment van het management onontbeerlijk. Daartoe zijn de managers tijdens het implementatietraject getraind. Belangrijk aandachtspunt was dat de leidinggevenden zich bewust worden van de noodzaak om structurele verbeteringen te realiseren vanuit de klant en gebaseerd op feiten, en dat dit binnen KPN als gebruikelijke aanpak moet gaan gelden. In verschillende afdelingen volgen de managers inmiddels zelfs een uitgebreide Lean Six Sigma-opleiding.

Interne marketing en communicatie.

Omdat zelfs de best uitgewerkte plannen spaak lopen als bij de invoer van een nieuwe methode de focus voornamelijk is gericht op de technische kant, en voorbij gegaan wordt aan de culturele en communicatieaspecten, heeft KPN een uitgebreid marketing- en communicatieplan opgesteld en uitgevoerd. Dit plan omvat onder meer standaard presentaties, een naslagboekje, introductiedagen en een video. Binnen KPN is ter introductie van Lean Six Sigma zelfs een eigen slogan en logo ontwikkeld.

Gradueel afbouwen en opbouwen.

Na de successen van de eerste projecten werd de bekendheid van Lean Six Sigma in de organisatie veel groter. Steeds meer projecten zijn door de organisatie zelfstandig uitgevoerd. Ondertussen is KPN zelf, na twee jaar, in staat de eigen medewerkers op te leiden tot Black Belts; bovendien is het Deployment Management nu ook in handen van de eigen organisatie.

Case

Na de globale beschrijving van de aanpak bij KPN wordt een specifiek Lean Six Sigma-project, 'One-Time-Fix', besproken. Dit project illustreert hoe aan de hand van DMAIC op projectniveau Veranderkunde geïntegreerd wordt met de Lean Six Sigma-tools.

De One-Time-Fix (OTF) is een doelstelling van KPN's callcenter. Een van de doelstellingen van het callcenter is dat de helpdesk-medewerkers, de agents, in staat moeten zijn om 90 procent van de hulpvragen direct op te lossen. Dit noemen we de OTF-score. Deze doelstelling werd in het verleden nog nooit gehaald, meestal lag de score rond de 79 procent. Om die prestaties blijvend te verbeteren besloot KPN een Lean Six Sigma-project op te starten. Het project heeft de voor Lean Six Sigma gebruikelijke stappen aangeduid met het acroniem DMAIC – Define, Measure, Analyse, Improve, Control – doorlopen. Niet alle stappen worden besproken, we beperken ons tot de veranderkundige aspecten van het project.

Define: teamvorming

De project leader, de Black Belt, stuitte in het begin op veel scepsis bij de medewerkers van de afdeling Kwaliteit. De methode werd gezien als de zoveelste in een lange rij van mislukkingen en het kostte veel moeite uit te leggen dat Lean Six Sigma een geheel andere aanpak is dan bijvoorbeeld kwaliteitsmanagement. De team meetings kostten de Black Belt dan ook heel veel voorbereiding, een tijdsinvestering die zich echter dubbel en dwars terugbetaalde: de medewerkers van het team werden enthousiast en de DMAIC-methode werd omarmd.

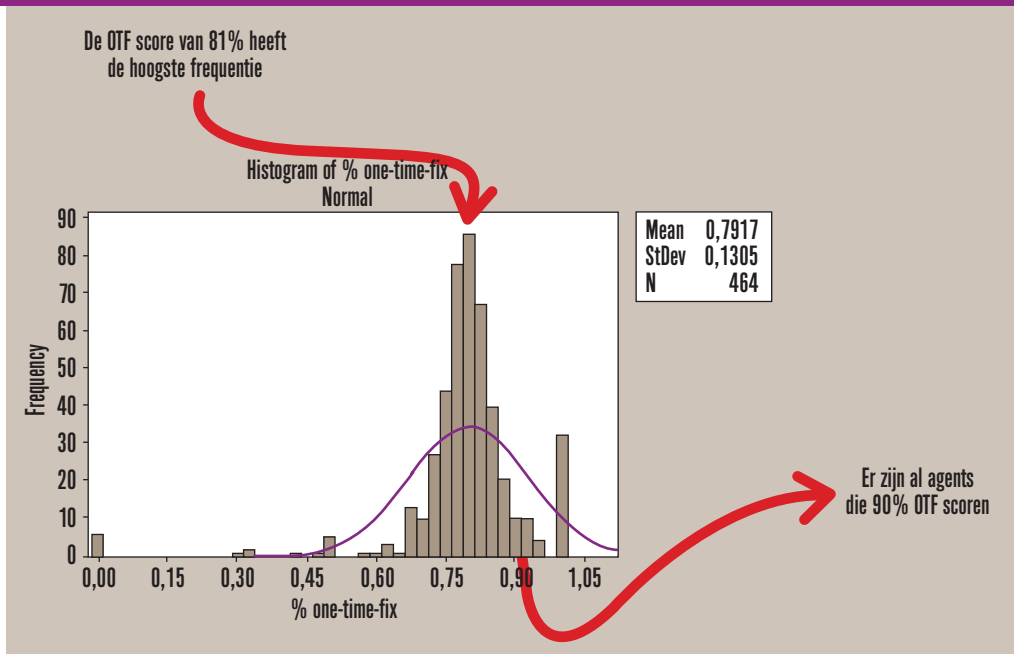
Analyse: de brainstorm

Om de oorzaak van het probleem in het callcenter te analyseren, heeft de Black Belt onder meer een brainstorm-sessie met het Lean Six Sigma-team georganiseerd. De daaruit voortkomende items zijn vervolgens statistisch getest op hun relevantie. Uit nadere analyse bleek dat het item 'agent' de kernoorzaak vormde.

Improve: oplossingsstrategie

Nu was de opdracht voor de Black Belt om samen met zijn team een oplossingsstrategie te bepalen. Al snel was duidelijk dat de oplossing op een andere afdeling gevonden moest worden, dan van waar de initiële teamleden afkomstig waren: de agents werken op het callcenter, terwijl het initiële team op de afdeling Kwaliteit werkt.

Groot succes was dat de stakeholders in de wandelgangen over het project begonnen te praten



Afbeelding 1: Histogram van de OTF-scores verdeling over de agents.

De Black Belt faciliteerde de Management Team-sessies en voerde veel gesprekken met belangrijke (nieuwe) spelers in de 'wandelingen en koffiehoecken'. Met belangrijke procesuitvoerders werden sessies gehouden om draagvlak te verkrijgen voor de conclusies. Ook het bijwonen van diverse werkbesprekingen, als toehoorder of actief spreker, droeg bij tot het verkrijgen van de medewerking voor zijn oplossingsstrategie. Groot succes was dat de nieuwe stakeholders in de wandelingen over het project begonnen te praten. Hiermee werd de implementatie van de oplossingen vergemakkelijkt. Deze fase van het project duurde ongeveer vijf weken. Uiteindelijk betaalde deze tijdsinvestering zich gemakkelijk terug met een effectieve borging van de oplossingen.

Nieuw team

Er werd een nieuw team samengesteld uit call agents, teamleiders van diverse vestigingen, een HR-medewerker en een aantal medewerkers van de afdeling Opleiding. De Black Belt startte met sessies waarin voorlichting over Lean Six Sigma en training werd gegeven. Na de algemene introductie heeft de Black Belt samen met zijn team de resultaten van de analyse-fase besproken. Uit de analyse kwam naar voren dat de parameter 'agent' statistisch de grootste invloed heeft op de OTF-scores. Al lange tijd waren er over en weer verwijten tussen het callcenter en de afdeling Kwaliteit. Zonder degelijke en begrijpelijke analyse op basis van betrouwbare meetgegevens blijven dit soort kwesties een emotionele lading houden. De Black Belt heeft dit thema zorgvuldig behandeld met als gevolg dat de beschuldigen nu rationeel over de oorzaak konden praten. Het bleek dat de kwaliteitsmetingen in het callcenter niet altijd even goed uitgevoerd werden, waardoor er geen goed beeld was van de competenties van de agents. Nu de Black Belt een betrouwbaar meetstelsel had ingevoerd en de analyses door de teamleden gedragen werden, kon men door de juiste mensen aangesproken worden over mogelijke verbeteringen. De OTF-score van 81 procent heeft de hoogste frequentie, zie

afbeelding 1. Het histogram laat echter zien dat er wel degelijk agents zijn die een OTF-score van 90 procent of hoger halen. De Black Belt is met zijn team gaan onderzoeken wat nu de verschillen zijn tussen de 'goede' en de 'slechte' agents. Vervolgens is naar de profielen van de agents gekeken. Agents met een ICT-achtergrond of agents met ICT als hobby halen OTF-scores van 90 procent of hoger. Deze bevindingen zijn direct vertaald in een aangepast aannamebeleid.

Quick win

Een van de besturingsmiddelen van het callcenter is de zogenaamde transactie-monitoring, die onder meer de prestaties van call-agents beoordeelt. De transactie-monitoring stemde niet overeen met de bevindingen van het projectteam. De oorzaak hiervan bleek eenvoudig: de transactie-monitoring vond niet plaats volgens de afgesproken protocollen. Toen het team dit aan de orde stelde, werd direct de voor de hand liggende verbetering doorgevoerd. Deze *quick win* was dat de transactie-monitoring nu wel een goed beeld gaf van de prestaties van de agents. Een andere *quick win* was het veranderen van een Key Performance Indicator (KPI). Het callcenter werd onder meer afgerekend op de behandeltijd van een telefoongesprek. Hoe korter deze behandeltijd hoe groter de beloning. Hierdoor worden agents gestimuleerd om de gesprekken kort te houden. De Black Belt en zijn team hebben toen voorgesteld om deze KPI te veranderen in OTF. Deze klantgerichte KPI verving de behandeltijd KPI, wat direct resulteerde in hogere OTF-scores.

De *quick wins* leverden wel verbeteringen af, maar nog niet voldoende. Om het gestelde doel te bereiken bleken de te nemen maatregelen even effectief als eenvoudig: gerichte coaching van agents door de teamleiders; opleiding en training; toepassing van het geleerde in een praktijkruimte. Voor het team was nu duidelijk wat de hiaten in de kennis en vaardigheden van de slecht scorende agents waren en wat daaraan kon worden gedaan.

Pilot

Transactie-monitoring gaf een goed beeld van de sterke en zwakke punten van agents, waarmee op maat gemaakte coaching ontwikkeld kon worden. Het callcenter is een grote organisatie, de agents zijn verdeeld over diverse teams en locaties. Daardoor was het vrij eenvoudig om binnen drie agent-teams een pilot te organiseren voor het testen van de oplossing 'gerichte coaching door teamleiders'. Zowel de teamleiders van deze teams als de agents waren goed voorbereid door de Black Belt en gemotiveerd om de pilot uit te voeren. Belangrijk bij de voorbereiding was dat de agents zich niet persoonlijk aangevallen zouden voelen. Door de agents uit te leggen wat het Lean Six Sigma-team aan het doen was en door de resultaten van de analyses te delen, voelden de medewerkers zich serieus genomen. Verschillende agents hadden al vaker aangegeven behoefte te hebben aan meer hulp bij het afhandelen van klantvragen. Deze bevestiging van de analyses was voor de Black Belt zeer bevredigend. Het Lean Six Sigma-team was kennelijk op de goede weg en dit zou de uiteindelijke landelijke implementatie van de oplossingen vergemakkelijken. Medewerkers aan de pilots waren enthousiast over de oplossingen en spraken hierover in de wandelgangen van het bedrijf. De positieve uitwerking op het vergroten van draagvlak binnen de organisatie door deze gesprekken wordt vaak onderschat. Uit afbeelding 2 blijkt dat de gerichte coaching van agents een verbetering in OTF-scores te zien geeft naar 88 procent. Voor het behalen van het projectdoel van 95 procent, moest dus ook nog de tweede oplossing geïmplementeerd worden: training van agents. Opvallend is dat de 'benchmark' OTF-scores op 85 procent liggen, wat een verbetering van 6 procent is ten opzichte van de periode vóór het Lean Six Sigma-project. Vaak blijkt dat er bij de start van een project een verbetering optreedt zonder dat er een interventie in het proces heeft plaatsgevonden. Dit wordt veroorzaakt door de coaching en terugkoppeling met het team, waardoor er als het ware automatisch een *learning loop* ontstaat.

Control: implementeren en borgen

De Black Belt communiceerde zijn resultaten binnen de landelijke organisatie. Het enthousiasme voor de oplossing steeg exponentieel en in plaats dat de Black Belt de aanpak naar de organisatie toe moest brengen, werd van alle kanten aan het Lean Six Sigma-team getrokken om de oplossing snel landelijk te implementeren. Het gevaar van slecht geborgde oplossingen ligt hier op de loer en de Black Belt dient hier adequaat mee om te gaan. Discipline in de DMAIC-aanpak is een heel belangrijke voorwaarde voor een succesvol Lean Six Sigma-project.

De aanpak hanteert drie tools om te zorgen voor een goede implementatie en borging van de gekozen oplossingen:

- Implementatieplan. Dit is in feite 'klassiek' project management. Belangrijke elementen hierin zijn een goede tijdplanning en een degelijk communicatieplan. Eventuele

BENCHMARK		85%
PILOT	Team 1	88%
	Team 2	87%
	Team 3	87%

Afbeelding 2: OTF-scores tijdens de pilot.

- organisatieveranderingen worden hierin beschreven;
- Controleplannen. Voor de nieuwe situatie moeten werk-instructies gemaakt worden. De oorzaken van lage OTF-scores moeten goed gemonitord worden door middel van regelkaarten, zodat effectieve processturing gewaarborgd is. Verder moet er aangegeven worden wie wanneer wat moet doen indien het proces buiten de specificaties dreigt te komen;
- Peer reviews. Om de nieuwe werkinstructies effectief te borgen worden er door de afdelingsmanagers peer reviews van de werkinstructies gehouden. Collega's nemen deze afvinklijsten onder elkaar periodiek door. De frequentie hiervan wordt bepaald door de procesprestaties. Dit levert een tweetal voordelen op; de procesuitvoerders worden snel bekend met de nieuwe processen en uit deze overleggen komen nieuwe verbeterideeën naar boven en dat stimuleert de continue verbetercultuur.

Resultaten

De aan het begin genoemde doelstelling wordt door vele organisaties binnen diverse branches als een grote uitdaging gezien. Veel organisaties staan voor de opgave dergelijke doelstellingen te verwezelijken, maar weinige weten dit echt te realiseren. Waarom lukt het KPN om een dergelijk traject tot een succes te maken?

De successen zijn toe te schrijven aan de betrokkenheid van alle partijen en een professionele aanpak. Het Lean Six Sigma-concept is een combinatie van change management, Lean, Six Sigma, communicatie en deployment. Essentieel zijn klantfocus, zichtbaarheid binnen de organisatie, bekendheid en draagvlak binnen de organisatie, en training en coaching.

De resultaten zijn overweldigend. Er is inmiddels voor meer dan 20 miljoen euro aan directe besparingen gerealiseerd en dit neemt alleen maar toe. Er is een duidelijke meetbare verhoogde klant- en medewerkertevredenheid. Er zijn inmiddels meer dan 60 projecten afgerond en 70 actieve projecten worden op dit moment uitgevoerd. Er is training opgezet van honderden managers, projectleiders en de werkvloer. En zoals bij het begin van het project geformuleerd is, is KPN nu self supporting voor verdere uitrol.

Peter Beijer (Peter.Beijer@ordina.nl) en **Marja Jaatinen** (Marja.Jaatinen@ordina.nl) zijn Master Black Belts van Ordina Consulting.

Dit artikel is in samenwerking met Michel Valk van KPN geschreven.