

Ketengericht werken bij KPN Mobile Operations

De klant

Mobiele diensten vormen ongeveer de helft van de omzet van KPN. KPN Mobile Operations is verantwoordelijk voor het beheer van een zestigtal applicaties in de mobiele keten: van billing applicaties tot applicaties voor de callcenters en winkels van KPN.

De vraag

Een internationale leverancier verzorgt het beheer van de mobiele systemen van KPN. Hiervoor moest er een nieuwe SLA komen. KPN had hierbij behoefte aan een nieuwe manier van werken en denken: ketengericht in plaats van procesgericht. Dat betekende een ware cultuurverandering aan beide zijden.

De aanpak

Na een half jaar vruchteloze penvoering door de leverancier en feedback vanuit KPN, kreeg het proces een doorstart via een schrijversgroep van beide partijen. Zo kwam er in korte tijd alsnog een SLA tot stand. KPN Consulting had een belangrijke rol in het traject in de vorm van een interimmanager en een transitie manager.

Het resultaat

Op 1 april 2010 is de nieuwe SLA ingegaan. Er is meer én efficiënter contact dan voorheen tussen opdrachtgever en leverancier. Storingen worden effectiever afgehandeld op basis van business impact, waardoor de klanttevredenheid is gestegen.

KPN Mobile levert mobiele diensten aan zowel de consumentenmarkt als zakelijke gebruikers. De afdeling ITNL Mobile Operations is verantwoordelijk voor het beheer van de mobiele systemen. Een goede werking van deze systemen is van groot belang voor de klanten van de afdeling: de winkels en callcenters door heel Nederland. Zo gebruiken de winkels applicaties om orders in te voeren of SIM-kaarten te activeren en de callcenters applicaties om bijvoorbeeld bundels te wijzigen. Storingen kunnen zomaar een complete keten platleggen en moeten dus vermeden – of binnen afzienbare tijd opgelost – worden. Medewerkers van de winkels en callcenters kunnen storingen via een incidentsysteem rechtstreeks rapporteren aan leverancier; deze is verantwoordelijk voor herstel.

In de praktijk komen veel incidenten onopgelost terug bij KPN. Een belangrijke oorzaak hiervoor is een zeer applicatiegericht, versnipperd service level agreement. KPN heeft behoefte aan een nieuwe SLA met meer focus op de totale keten. Karin van Lacum, Manager Competence Center Mobiel, vertelt hoe de afdeling Mobile Operations deze transitie maakte – in nauwe samenwerking met de leverancier én daarbij geholpen door de consultants van KPN Consulting.

Wat mankeerde er precies aan de oude SLA?

Karin van Lacum: 'De oude SLA was teveel ingestoken op performance indicatoren per applicatie – voor wel zestig applicaties afzonderlijk. Terwijl alles uiteindelijk met elkaar samenhangt. Daardoor kwam het regelmatig voor dat er een incident werd ingediend bij de leverancier op de ene applicatie, terwijl de oorsprong ergens anders lag. In de oude situatie werd het incident vervolgens teruggelegd bij KPN en moesten wij het opnieuw 'inschieten'. Veel effectiever is het natuurlijk als de totale keten in zijn samenhang helder is en gestuurd kan worden op een oplossing – onafhankelijk van waar het probleem zich voordoet. Dat vergde een compleet nieuwe aanpak.'

Hoe zijn jullie te werk gegaan?

'Het is wel een zoektocht geweest om te komen tot een goed werkende, nieuwe SLA. Daarbij hebben wij uiteindelijk de hulp van KPN Consulting ingeschakeld, in de vorm van een ad-interim lijnmanager op onze afdeling en een consultant met expertise op het gebied van cultuurveranderingen. We zijn vervolgens om de tafel gegaan om sámen tot nieuwe contractafspraken te komen. Essentieel hierbij waren de 'Ground Rules' die we gezamenlijk geformuleerd hebben. De hamvraag was: wat er ook aan de hand is, hoe ervaart onze klant het? En wat vraagt dit van ons? Kortom, een focus op business impact.'

Een compleet nieuwe focus dus.

‘Inderdaad. Formuleerden we voorheen exact het servicelevel per applicatie of server; nu zijn we juist gaan denken vanuit volledige ketenbeschikbaarheid. En niet alleen denken, ook meten! Op basis van de gewenste ketenperformance hebben we een set kpi’s vastgesteld waar we nadrukkelijk op sturen en op meten. Daarnaast hebben we uiteraard ook standaard proces-kpi’s vastgesteld, maar de focus ligt op het totaalbeeld.’

Dat vergt wel wat van alle betrokken partijen...

‘Dat klopt. IT’ers zijn in het algemeen geneigd om te denken vanuit problemen. Terwijl we nu juist een transitie wilden maken naar denken in oplossingen en acties. Dat betekende een behoorlijke mindshift, zowel aan leverancierszijde als aan onze kant. Wat het nog éxtra uitdagend maakte, was een parallel lopend offshorings-traject KPN-breed. Het gaat hierbij om offshoring van de beheeractiviteiten naar India, waarmee Engels onze voertaal is geworden.’

Wat heeft jullie geholpen?

‘Allereerst het feit dat in dit traject opdrachtgever en leverancier samen om de tafel zijn gegaan. Daarnaast hebben we veel gehad aan de rolbeschrijvingen van de nieuwe verantwoordelijkheden die de mensen van KPN Consulting voor ons gemaakt hebben. Bovendien hebben zij diverse workshops verzorgd rondom de veranderende rollen. Je wilt mensen van oud gedrag naar nieuw gedrag bewegen; zij moesten meer vanuit relatie, minder vanuit inhoud gaan werken. Trainingen in onder meer assertiviteit en samenwerking hebben daarbij geholpen. Met het oog op de offshoring zijn bovendien trainingen Engels en Indiase cultuur georganiseerd.’

Waar staan jullie nu?

‘Sinds 1 april 2010 werken we met de nieuwe SLA. We streven ernaar om eind 2011 alles geïmplementeerd te hebben, inclusief de volledige offshoring. De doorlooptijden van incidenten zijn gehalveerd, net als de voorraden en – belangrijker nog – de onbeschikbaarheid voor de gebruikers. Daarnaast zijn de rapportages hierover beter herkenbaar voor de klanten. Binnen KPN zijn wij een voorloper, we zijn de eerste keten die op deze nieuwe manier is gaan werken. Het ziet ernaar uit dat deze transitie KPN-breed gaat plaatsvinden.’

‘Een verandertraject als dit heeft weinig meer met techniek te maken’

Hoe beviel de samenwerking?

‘Heel goed. Belangrijk hierbij was dat we het met elkaar tot een succes wilden maken. Een verandertraject als dit heeft weinig meer met techniek te maken, het is een ware cultuurverandering. Voor mij als opdrachtgever was het belangrijk dat de mensen van KPN snel de kern van de boodschap adopteerden en namens KPN in uitvoering wisten te brengen richting leverancier. Die vlotte manier van schakelen heeft voor onze klanten en de afdeling veel opgeleverd.’

Meer informatie

Frans van der Steen

Programma & Interim Manager

T: + 31(0)6 2952 4862

E: frans.vandersteen@kpn.com
