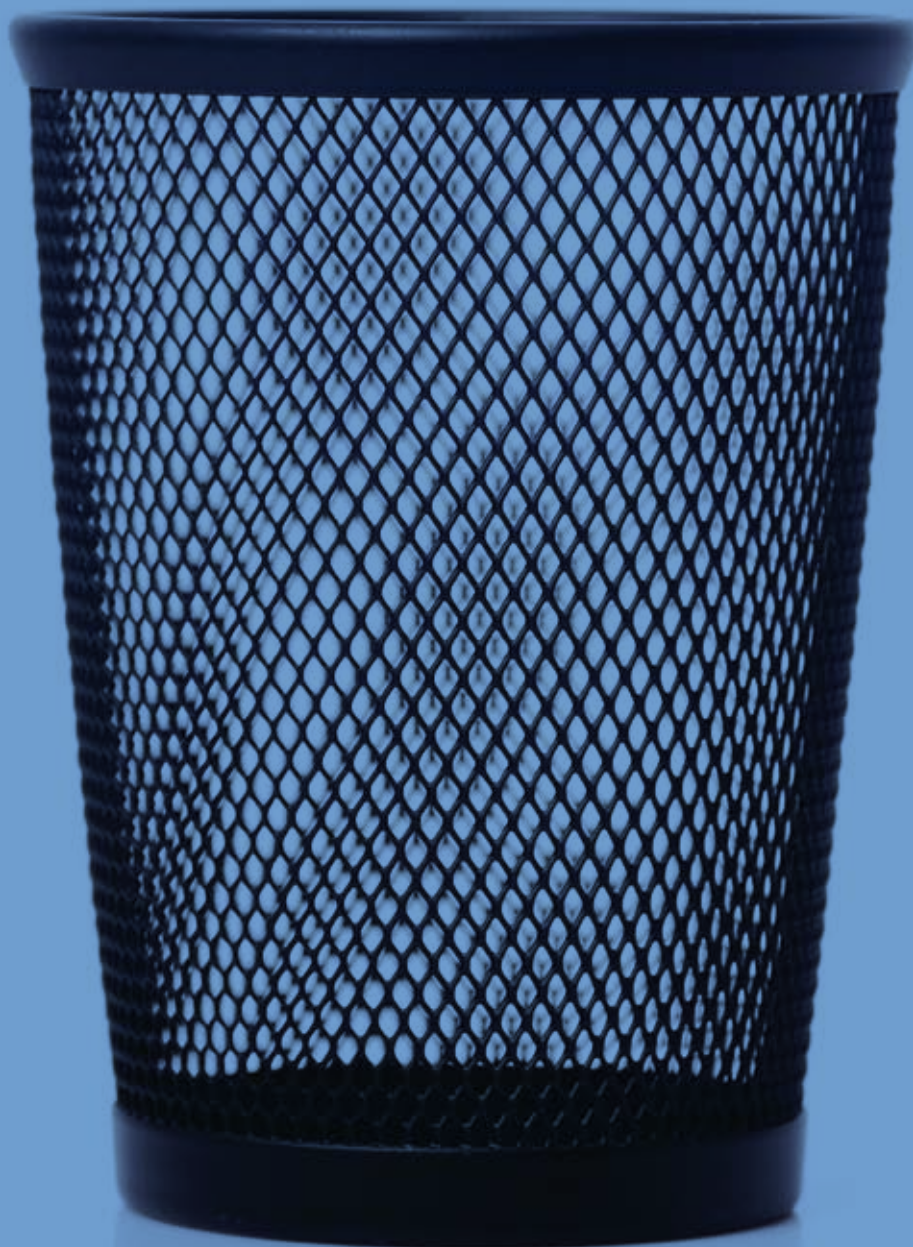
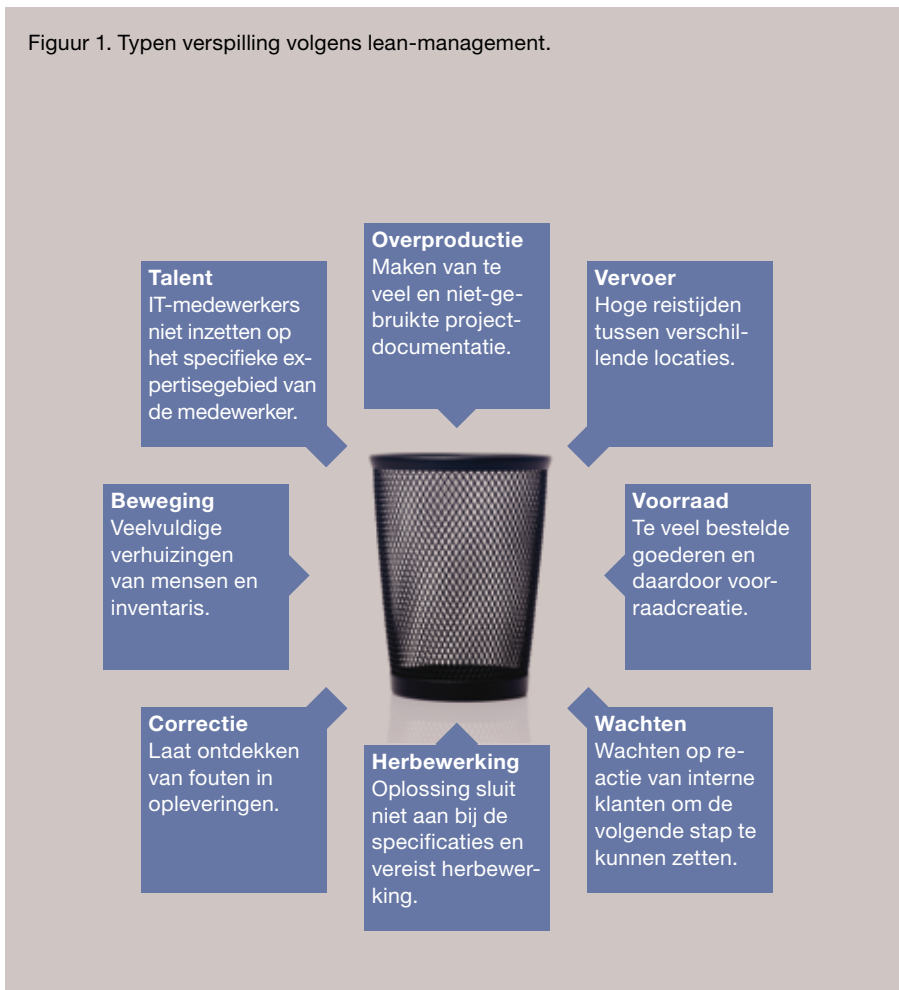


>>> Quicksan

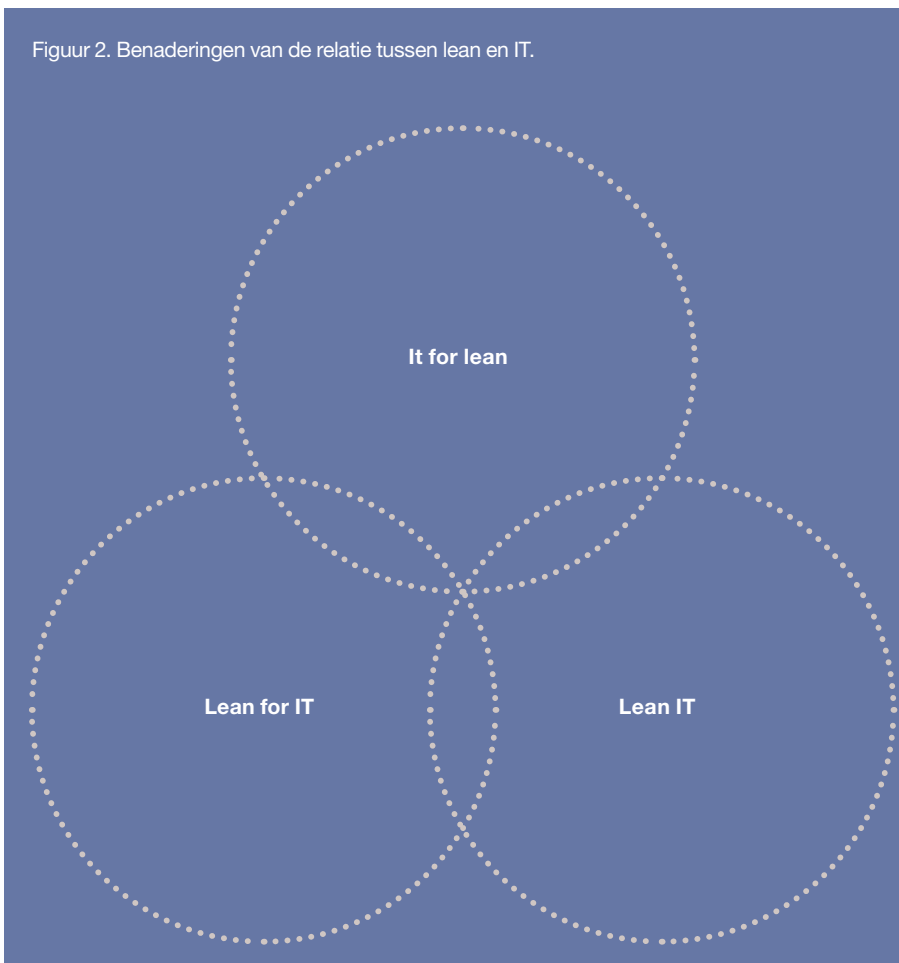
- LEAN-MANAGEMENT
- PROCESVERBETERING
- SYSTEEMVERBETERING



Figuur 1. Typen verspilling volgens lean-management.



Figuur 2. Benaderingen van de relatie tussen lean en IT.



– gezien het belang van de gehele procesketen – óók bij leveranciers en klanten. Dit vraagt om een aanpak met degelijk changemanagement. Je ‘doet’ geen lean, maar je ‘bent’ lean. Lean kan verder worden ingezet als tijdelijke actie, gericht op specifieke problemen, maar ook als integrale managementbenadering. Het is dan van groot belang om de resultaten te (blijven) meten, om hiermee een cultuur van continue verbetering te stimuleren.

LEAN + IT = LEAN*IT

Er zijn vele overeenkomsten tussen IT en industriële productieomgevingen waarin c.q. waarvoor lean-management is ontstaan. IT heeft ook te maken met klanten: zowel de interne afnemers van de IT-services binnen de organisatie, maar steeds meer ook de externe klanten, doordat ook de producten en diensten steeds meer IT-componenten bevatten. IT-systemen (die gegevens opslaan, verwerken) en softwareontwikkeling hebben immers veel kenmerken van ‘manufacturing’. IT-systemen en IT-beheer leveren – net als de (primaire) bedrijfsprocessen – ook specifieke diensten (informatie, services) op voor klanten. Deze IT-diensten kunnen zowel onderdeel zijn van het primaire proces (bijvoorbeeld het sturen van een bericht/nota aan een klant voor een geleverd product) of ondersteunend (bijvoorbeeld het beheren van de pc’s van de medewerkers).

Lean wordt al vaak in verband gebracht met IT. Daarbinnen kunnen in essentie de volgende benaderingen worden onderscheiden:

1. Lean for IT: het gaat hierbij vooral om de inzet van lean-concepten/technieken voor de IT-functie. Er is de afgelopen jaren al de nodige ervaring opgedaan met lean in softwareontwikkeling; van recenter datum zijn voorbeelden van lean in serviceprocessen.
2. Lean-IT: het gaat hierbij met name om de noodzaak en mogelijkheden om IT-systemen ‘lean’ te maken. In dit kader wordt vaak gesproken over lean-IT-transformation; hiermee wordt beoogd de kwaliteit en flexibiliteit te verhogen en de total cost of ownership te verlagen/flexibiliseren, waarbij de oplossing wordt gezocht in nieuwe IT-servicemodellen (SaaS, e.d.), op basis van de mogelijkheden van het web (2.0) en cloud computing.
3. IT for lean: het gaat hierbij met name om het gebruik van IT als enabler voor lean-initiatieven voor verbetering/vernieuwing van producten/diensten en de businessprocessen.

In de praktijk wordt lean al veel toegepast. Vooral in sterk klantgerichte processen met een grote IT-component, maar ook steeds vaker in ‘pure’ IT-processen als softwareontwikkeling,

om de kwaliteit, flexibiliteit en schaalbaarheid van de systemen te verhogen, maar ook om investeringen en kosten te verlagen/flexibiliseren en daarmee de total cost of ownership te minimaliseren. Bij lean*IT zijn informatieprocessen het startpunt en is het geheel van IT-systemen (het IT-landschap) het voornaamste object van onderzoek. Ook hierbij blijven (de eisen van) de klant leidend. Door verouderde, onsamenvangende, inflexibele IT-systemen is er vaak sprake van (onnodige) verspilling, variatie en inflexibiliteit. Deze verspillingen zijn ieder voor zich al relevant genoeg, maar hebben de neiging elkaar te versterken in hun effecten en te leiden tot herstelacties die op zich weer meer verspilling inhouden. Naast verspilling is vaak ook sprake van ongewenste variatie in IT-systemen, wat leidt tot slechte/onvoorspelbare performance van systemen door overbelaste cpu's, delen van het netwerk die vertragen bij grote datastromen, te grote of verkeerd ingerichte databases en andere technische knelpunten. Ten slotte is het IT-landschap ook vaak inflexibel door begrensde capaciteit van IT-systemen. Dit belemmert niet alleen het werk en de prestaties voor de klant, maar ook de ontwikkeling van nieuwe producten en processen.

Lean-denken bij de inzet van informatiesystemen begint bij een visie en overzicht van het aanwezige en benodigde IT-landschap van de organisatie (IT-architectuur). Bij de uitwerking hiervan is het essentieel dat de eerdere genoemde lean-principes expliciet worden toegepast op de voorgestelde ('to be') architectuur voor de IT-systemen:

- (Klant)waarde: de architectuur geeft aan wat de bijdrage (per businessdomein) is voor klantwaarde en klanttevredenheid.

- Flow: de architectuur zorgt voor een ongestoorde voortgang van informatieverwerking in businessprocessen.

- Pull: de architectuur ondersteunt het principe dat processen pas beginnen als een volgend proces een verzoek indient.

Consequente toepassing van deze principes vormt de basis voor een vereenvoudigd en flexibel IT-landschap, waarbij concepten als 'service oriented architecture', virtualisatie en 'IT as a service' optimaal worden benut.

CONCLUSIE

Lean-management is vooral ontwikkeld om verspilling te ontdekken en aan te pakken. Dit leidt in de praktijk tot opmerkelijk goede resultaten. Bij IT staat (de waarde voor) de klant nog onvoldoende centraal; daardoor treedt onnodig veel verspilling op. Inzetten van lean voor IT kan dus een verstandige zet zijn, maar daarbij bestaat

PRAKTIJKVOORBEELD: LEAN-ANALYSE VAN HET CHANGE-MANAGEMENTPROCES

Onderstaande value-streamanalyse bij een overheidsorganisatie laat zien welke (tijds)verspilling zich bevindt in een gemiddeld changemanagementproces:

Uit deze analyse blijken de volgende initiële waarnemingen en mogelijke oplossingen:

- » Binnen dit proces bevindt zich een (verborgen) gemiddelde wachttijd van bijna 6 weken.
- » Een optimaal proces kan doorlopen worden in 2 uur en 40 minuten.
- » Veel van de activiteiten kunnen in minder tijd worden uitgevoerd wanneer het werk zelf 'slimmer' plaatsvindt (besparing van bijna 4 uur bewerkingstijd per request).

In het herontworpen proces is sterker onderscheid gemaakt tussen typen changes die snel (binnen één week) of juist met goede reden langzamer door de procesflow stromen. Ook is het indienen van changeverzoeken beter ingeregeld met praktische templates en tooling. Uiteindelijk is bereikt dat circa 70 procent van het changevolume tot twee keer sneller kon worden opgeleverd en tot 20 procent goedkoper.

Dergelijke value-streamanalyses kunnen voor bijna alle IT-processen worden uitgevoerd. In eerste instantie lenen vooral processen met veel volumes (incidenten, changes) zich goed voor deze analyses.

het risico dat mogelijkheden onbenut blijven en suboptimalisatie optreedt. Een meer integrale benadering verdient daarom de voorkeur: lean*IT. Lean*IT zorgt voor een verschuiving van de huidige, veelgebruikte resultaatdefinities als systeempower, systeembeschikbaarheid en kosten/efficiency naar een systematiek die een relatie legt met de impact op klantwaarde en -tevredenheid. Lean*IT vormt dus een tweesnijdend zwaard: door gebruik te maken van lean kan de IT worden geoptimaliseerd, maar wordt vooral ook de waarde voor de klant verhoogd. Lean*IT kan worden ingezet als tijdelijke actie om specifieke problemen aan te pakken. Het gaat daarbij zowel om waardecreatie met inzet van IT, als om het voorkomen van waardevernietiging door IT. Als gekozen wordt voor lean als managementfilosofie dan is dat een grote verandering die zorgvuldig moet worden uitgevoerd. ❌

Lenne Huisman is principal consultant bij Atos Consulting. Rudolf Liefers is senior consultant bij EquaTerra en heeft het artikel geschreven ten tijde dat hij nog werkzaam was voor Atos Consulting. Met dank aan Marja van Solkema van Atos Consulting voor de review.

Figuur 3. Value-streamanalyse bij een overheidsorganisatie.

