

FUNCTIONEEL BEHEER KAN OOK LEAN

Jagen op verspilling met lean-tools

Het belang van de functioneel beheerder wordt steeds groter en zijn taak steeds zwaarder. De grote tekorten aan ICT'ers maken dit effect alleen maar sterker. Dat kan ertoe leiden dat er werk blijft liggen. Efficiency verhogen door te streven naar zo min mogelijk verspilling is dan het devies. Volgens Daniël Brouwer leent de lean-methodiek zich daar prima voor.

door Daniël Brouwer illustratie Marc Kolle



Een functioneel beheerder is binnen een organisatie verantwoordelijk voor het optimaal functioneren van een of meer informatiesystemen. Hij of zij is doorgaans de spil tussen de gebruikers en de ICT-afdeling. Omdat veel organisaties steeds afhankelijker worden van hun informatiesystemen, is de werkdruk onder functioneel beheerders hoog. Niet alleen moeten ze gebruikers ondersteunen, steeds vaker moeten ze ook een bijdrage leveren aan kostenbesparing, procesverbetering en innovatie. Als je meer werk hebt dan tijd, moet je prioriteit geven aan werkzaamheden die voor gebruikers de meeste waarde opleveren en natuurlijk zo efficiënt mogelijk werken. Eén manier om naar efficiëntie te kijken, is te zoeken naar verspillingen, zoals bin-

nen lean gebeurt. Lean is een denkwijze om op een methodische manier verspillingen te elimineren om zo meer waarde toe te voegen voor de klant. Dat vraagt wel een andere mindset, die is gebaseerd op de vijf basisprincipes van lean en het streven om eventuele verspilling uit te bannen – en verspilling is er vrijwel altijd.

Die vijf basisprincipes zijn:

1. Klantwaarde. Voor een functioneel beheerder is de eindgebruiker doorgaans de klant. Er moet dus onderzocht worden wat in de ogen van de eindgebruiker waarde oplevert.
2. De waardeketen. Welke activiteiten voegen waarde toe voor de eindgebruiker en welke niet?
3. Flow. Dat is een belangrijk concept

"ALS HET VOOR DE KLANT GEEN WAARDE HEEFT, MOET JE HET NIET DOEN"

bij lean, want zodra verspillingen zijn geëlimineerd, stromen de overgebleven, waardecreërende processtappen sneller door van begin tot eind.

4. Pull. Om toegevoegde waarde te kunnen realiseren, kan het 'productieproces' vaak pas beginnen als de klant in beeld is en duidelijk is wat zijn of haar wensen zijn. Vraaggestuurd dus!
5. Perfectie. Perfectie bestaat niet, maar streef iedere dag weer naar kleine verbeteringen door de vier eerste stappen voortdurend te herhalen.

Bij verspilling moet je dus niet alleen denken aan efficiënter omspringen met grondstoffen of het terugdringen van defecten. Nee, verspilling is alles waar je tijd, geld of productiemiddelen aan besteedt die niet of nauwelijks waarde opleveren voor de klant. En als het voor de klant geen waarde heeft, moet je het niet doen (tenzij je verplicht bent om het te doen om te voldoen aan wetgeving of veiligheidseisen). Maar het opsporen en structureel oplossen van verspillingen is voor veel functioneel beheerders geen dagelijkse kost.

VERSPILLINGEN BINNEN REGULIERE PROCESSEN

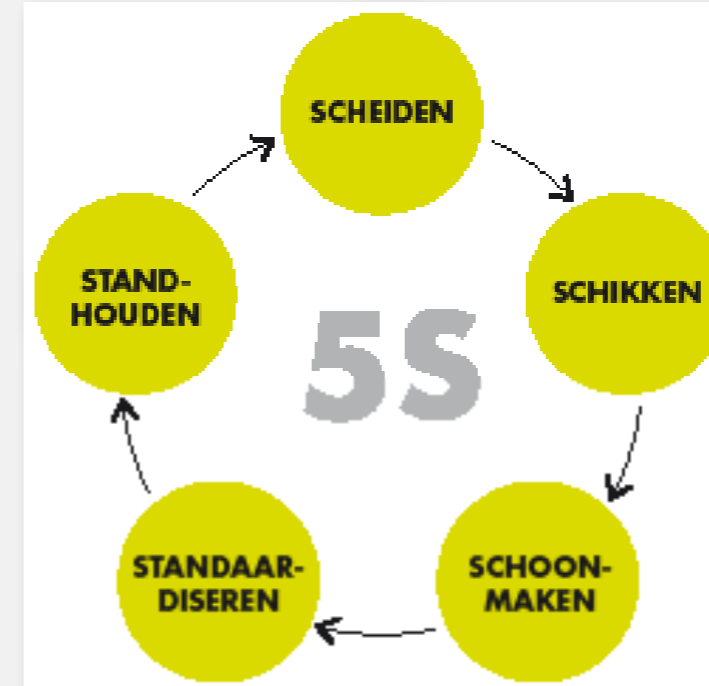
Tijdens diverse lean-workshops met meer dan 100 functioneel beheerders bleek welke verspillingen vaak voorkomen. Verspillingen zijn te verdelen in acht categorieën: transport, inventory, motion, waiting, overproduction, overprocessing, defects en skills – gemakkelijker te onthouden aan de hand van het acroniem TIM WOODS (het waren er aanvankelijk zeven; skills is later toegevoegd).

Transport

Onnodige verplaatsing van producten, materialen en informatie. In het geval van functioneel beheer zal het vooral over informatiestromen gaan. Het 'heen en weer pingpongen' van wijzigingsverzoeken tussen de afdelingen of tussen de organisatie en een leverancier is daarvan een voorbeeld. Maar ook informele gesprekken via e-mail of een suboptimale workflow die al jaren niet verbetert.

Inventory

Meer voorraad aanwezig dan nodig of het ontstaan van tussenvoorraden. Bij veel functioneelbeheerteams staan veel meldingen tegelijk open die nog afgehandeld moeten worden in het ticketsysteem. Volgens het pull-principe zou elke functioneel beheerder slechts één melding op zijn naam moeten hebben staan – de melding waar hij of zij op dat moment mee bezig is. Zodra die is afgehandeld, wordt pas een nieuwe opgehaald.



Motion

Onnodige beweging of belasting van mensen. Het zoeken naar mappen, documenten, bestanden, informatie of collega's. Bijvoorbeeld bij een onlogische routing op het intranet of het niet bijhouden van de administratie in het ticketsysteem. Functioneel beheerders moeten dan onderling bellen over de status van een ticket.

Waiting

Wachten op materialen of informatie, bijvoorbeeld op een reactie van een ander. Als een functioneel beheerder moet wachten op een antwoord van de gebruiker om een melding te kunnen afhandelen, is dat voor de functioneel beheerder verspilde wachttijd. Andersom: als een gebruiker moet wachten op de oplossing, is dat voor hem ook een verspilling.

Overproduction

Meer of eerder produceren dan de klant (gebruiker) vraagt. Bijvoorbeeld een systeem ontwikkelen met functies die eindgebruikers (nog) helemaal niet nodig hebben voor hun werk.

Overprocessing

Meer werk verrichten of hogere kwaliteit leveren dan de klant verlangt. Dit wordt ook wel 'gold plating' genoemd. Spreek bijvoorbeeld kwaliteitsnormen af om te voorkomen dat er geproduceerd wordt met een veel hogere kwaliteitsstandaard dan de klant verwacht (verspilling van tijd en geld). Bijvoorbeeld: een uitgebreide oplossing ontwerpen voor een futiel probleem dat ook met een quick fix opgelost had kunnen worden.

Defects

De naam van deze verspilling zegt het al: alles wat niet in één keer goed gaat. Een informatiesysteem doet niet wat er bij het specificeren wel werd verwacht. Het opleveren van een nieuwe functionaliteit zonder werkinstructies en met known errors kan worden gezien als een defect. Het niet voldoen aan de acceptatiecriteria eveneens.

Skills

Het niet benutten van de kennis of vaardigheden van medewerkers. Bijvoor-

beeld kennisoverdracht tussen eindgebruikers onvoldoende faciliteren, waardoor je als functioneel beheerder meer vragen krijgt dan nodig. Het is bij het opsporen van verspillingen natuurlijk niet belangrijk of je de verspilling wel in de juiste categorie plaatst. Die categorieën zijn bedoeld als denkkader: het gaat erom dat je verspillingen weet te vinden en op te lossen. Iedere verspilling telt, want zo wordt het proces steeds beter.

LEAN-TOOLS VOOR FUNCTIONEEL BEHEERDERS

Lean kent talloze tools die het werk van functioneel beheerders een stuk makkelijker maken, de werkdruk kunnen verlagen en een of meer verspillingen kunnen helpen oplossen. Ook Six Sigma, dat vaak in combinatie met lean wordt toegepast, kent vele handige tools – samen meer dan 100. Niet allemaal zijn ze even goed toepasbaar binnen functioneel beheer. Als de tools moeten aansluiten op de taken en werkprocessen van de functioneel beheerder, kun je de lijst waarschijnlijk reduceren tot tussen de 10 à 20 tools.

TOEPASBAARHEID BINNEN HET VAKGEBIED

Wat de meeste tools gemeen hebben, is dat ze een slimmere en snellere oplossing bieden voor iets dat uit gewoonte vaak omslachtig of minder efficiënt wordt aangepakt. Welke tool je gebruikt, hangt af van de situatie en het doel. Aan de hand van een voorbeeld worden twee tools besproken: waar dienen die tools voor en wanneer zou je ze kunnen inzetten?

Praktijkvoorbeeld – grip krijgen op verwerkingsverslagen

Een functioneel beheerder, opgeleid tot Lean Six Sigma Green Belt, was verbaasd over het grote aantal verwerkingsverslagen dat iedere dag werd uitgeprint door een afdeling. Toen hij het management hierop wees, deelde het vervolgens die verbazing. Het management vroeg hem het probleem te onderzoeken en met een oplossing te komen. De functioneel beheerder besloot het proces in kaart te

brenge en op te schonen met de tool 5S. Met 5S doorloop je vijf stappen die helpen om iets beter te organiseren. Hiermee worden verspillingen weggenomen en wordt de productiviteit verhoogd.

Dat heeft geresulteerd in de volgende vijf stappen:

1. Scheiden. Er is onderzoek gedaan naar de actualiteit van 308 verslagen.
2. Sorteren. De courante verslagen zijn gesorteerd op processtap.
3. Schoonmaken. De incurante verslagen zijn verwijderd. Er bleven nog 22 verslagen over.
4. Standaardiseren. De lay-out van alle verslagen is gestandaardiseerd en geautomatiseerd.
5. Standhouden. De verslaglegging is geautomatiseerd en levert gestandaardiseerde verslagen op.

Resultaat: de onoverzichtelijke berg aan verwerkingsverslagen (meer dan 300!) is met behulp van de tool 5S gereduceerd tot slechts 20 geautomatiseerde en gestandaardiseerde verslagen. Daarmee is een inefficiënte aanpak opgelost die al ruim tien jaar werd toegepast.

Praktijkvoorbeeld – gezamenlijk ontdekken van specificaties

De hrm-afdeling had behoefte aan een nieuwe hrm-applicatie. Samen met dezelfde functioneel beheerder als hierboven leidde ik een workshop om in kaart te brengen aan welke eisen het nieuwe systeem moest voldoen. We begonnen ouderwets met het plakken van post-its. Dit ging goed, tot er discussie ontstond of een bepaalde functionaliteit wel noodzakelijk was. Daarop besloten wij de hulp van het Kano-model in te roepen om de behoeftes in kaart te brengen. Het Kano-model is een grafiek met twee assen – de mate waarin de functionaliteit aansluit op de behoefte van de gebruikers is een maatstaf voor de tevredenheid. In de brainstormsessie schreven de gebruikers de specificaties op en discussieerden vervolgens over de plek in de grafiek: zijn de specificaties een basisbehoefte (basis), een onderscheidende functionaliteit (prestatie) of een welkome aanvulling

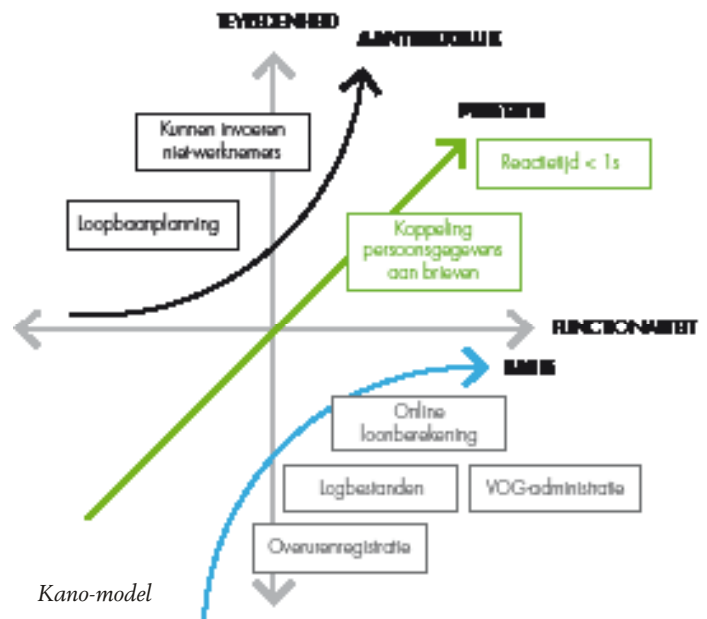
“Een functioneel beheerder weet vaak waar de pijnpunten zitten”

(aantrekkelijk)? Zie figuur hieronder voor hoe de resulterende Kano eruit kan zien. Resultaat: in een sessie van 2 uur zijn 65 specificaties verzameld en onderverdeeld. Deze specificaties dienden als input voor de selectie van een leverancier of oplossing. Wat misschien een beter resultaat was van de sessie: alle specificaties waren met alle betrokkenen overeengestemd. Een functioneel beheerder weet vaak waar de pijnpunten zitten in een organisatie. Lean-tools kunnen helpen om processen en prestaties op een efficiënte manier te verbeteren. Het gebruik van tools is geen doel op zich, maar biedt een kans om verbeteringen door te voeren die anders niet gezien worden of blijven liggen. Lean geeft zo niet alleen structuur aan het werk van functioneel beheerders, maar stelt hen in staat de processen binnen de hele organisatie te optimaliseren. 🌐

AUTEUR



DANIËL BROUWER is Lean Six Sigma Master Black Belt en expert op het gebied van functioneel beheer. Hij is tevens auteur van ‘Hét handboek voor de functioneel beheerder’ en oprichter van de Vakopleiding Functioneel Beheer.



REACTIES EN BIJDRAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2356415
t.d.vrede@agconnect.nl