



Lean informatiemanagement:

Wendbaarder, sneller, goedkoper

III Om te overleven in de nieuwe wereld, die voortdurend verandert, moeten bedrijven wendbaarder worden. Een snelle time-to-market van veranderingen en innovatie is noodzakelijk om klanten te binden en de winstgevendheid te vergroten. Slimmere, doeltreffendere inzet van IT moet dat mogelijk maken en dat is bij uitstek een taak voor informatiemanagement. Informatiemanagement moet dan wel op een andere manier dan gebruikelijk naar het inzetten van IT kijken. Dit artikel introduceert lean informatiemanagement.

We leven in tijden van grote veranderingen. De economische crises en de opkomst van de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China) veranderen de spelregels. Internet verandert alles, onder meer door de opkomst van de sociale media. De dynamiek in de omgeving van ondernemingen neemt toe, evenals de complexiteit. Die omgeving stelt heel andere eisen aan ondernemingen. En die ondernemingen gaan heel andere eisen stellen aan hun afdelingen. Steeds vaker worden aan managementteams tegenstrijdige eisen gesteld: voorspelbaar én wendbaar, stabiel én vernieuwend, goedkoop én innovatief. Door alle veranderingen zijn we wereldwijd in een heuse *survival of the fittest* terechtgekomen. De aarde is plat geworden; concurrentie is wereldwijd. Wie zich niet kan aanpassen, sterft uit. Grote bedrijven, nog niet zo lang geleden uiterst succesvol, bestaan niet meer of zijn gemarginaliseerd. Denk aan Kodak, Nokia, Saab, Neckermann en Digg.com. Het ontbrak ze aan voldoende aanpassingsvermogen, aan wendbaarheid. Ze hebben wel de tijd gezien, maar niet de geest. In de strijd om het bestaan is wendbaarheid de sleutel: strategische, tactische en operationele wendbaarheid. Bij veel ondernemingen is de voortbrengingsketen van IT een belangrijke sta-in-de-weg voor wendbaarheid. De time-to-market van IT-veranderingen is erg groot. Dat zal voor een gedeelte aan IT liggen, maar ook de business draagt bij aan het gebrek aan wendbaarheid van de IT-keten. Door de principes van Lean toe te passen op informatiemanagement is er voor de onderneming een heleboel winst te behalen.

De 5 principes van Lean

Lean denken is gebaseerd op vijf principes: klantwaarde, waardeketen, flow, pull en perfectie.

- **Klantwaarde:** welke waarde levert een activiteit op voor de klant? Waardeketen: stel vast welke activiteiten daadwerkelijk de toegevoegde waarde voor de klant bepalen en laat die, in de juiste volgorde, de werkwijze bepalen.
- **Flow:** stel vast welke factoren belemmeren dat het proces soepel

verloopt en verlaag waar mogelijk de impact van die factoren.

- **Pull:** wat maakt(e) dat de klant bij jou kwam met een vraag? Hoe kun je dat herhalen en vergroten? Beïnvloedt deze manier van denken de waardeketen?
- **Perfectie:** verhoog de perfectie door de eerste vier principes voortdurend en bij herhaling toe te passen. De gemakkelijkste manier om een heleboel verspilling te voorkomen is dingen in één keer goed doen.

In de rest van het artikel zullen we deze vijf principes toepassen op informatiemanagement en (dus!) op de samenwerking tussen business en IT. Daarmee definiëren we lean informatiemanagement. Aan de hand van korte klantcases kunnen we constateren dat lean informatiemanagement ook daadwerkelijk praktisch is toe te passen.

Klantwaarde

Bedrijven willen veel. Aan de ene kant willen ze voorspelbaar, stabiel en goedkoop zijn, aan de andere kant wendbaar, vernieuwend en innovatief. Die twee kanten bijten elkaar. Je wilt namelijk niemand onaangenaam verrassen, en tegelijkertijd wil je adequaat kunnen reageren op het onverwachte. Het is nodig om structuur, standaards, vastigheid, controles en toezicht in te voeren, maar ook heb je juist vrijheid, uitzonderingen, improvisatievermogen, mandaat en ruimte nodig. Bedrijven en bedrijfsonderdelen zullen zelf moeten bepalen in hoeverre ze vastigheid en zekerheden willen inleveren ten gunste van wendbaarheid. Informatiemanagement kan daaraan bijdragen door wendbaarheid specifiek op de businessagenda te zetten, de keuzes expliciet voor te leggen, schijnzekerheden te identificeren en te laten zien wat de voor- en nadelen zijn van de bestaande zekerheden. Als die keuzes eenmaal zijn gemaakt, is het niet moeilijk meer om van losse activiteiten vast te stellen hoeveel waarde ze opleveren. Als die keuzes niet zijn gemaakt, wordt dat onmogelijk. Een goede manier om tot het maken van keuzes te komen, is het opstellen van een informatieplan in één dag. Onder druk van een facilitator stelt een kleine groep in één dag een in-

formatieplan op (versie 0.8, er komen daarna nog kleine veranderingen). Dat is noodgedwongen, intuïtief, er is geen tijd voor uitgebreid feitenonderzoek, en het beperkt zich tot de essentie; voor meer is geen tijd. Dat blijkt twee keer een voordeel te zijn. Om te beginnen bevat het plan de essentie, 'want we weten heus wel wat er speelt'. En ten tweede bevat het niet te veel details zodat het voor iedereen goed leesbaar is en ondanks alle dynamiek niet snel veroudert. Die twee dingen samen maken het een toegankelijk plan, dat door iedereen snel wordt geraadpleegd en toegepast, vooral ook omdat het regelmatig wordt aangepast aan de veranderende realiteit en ambities.

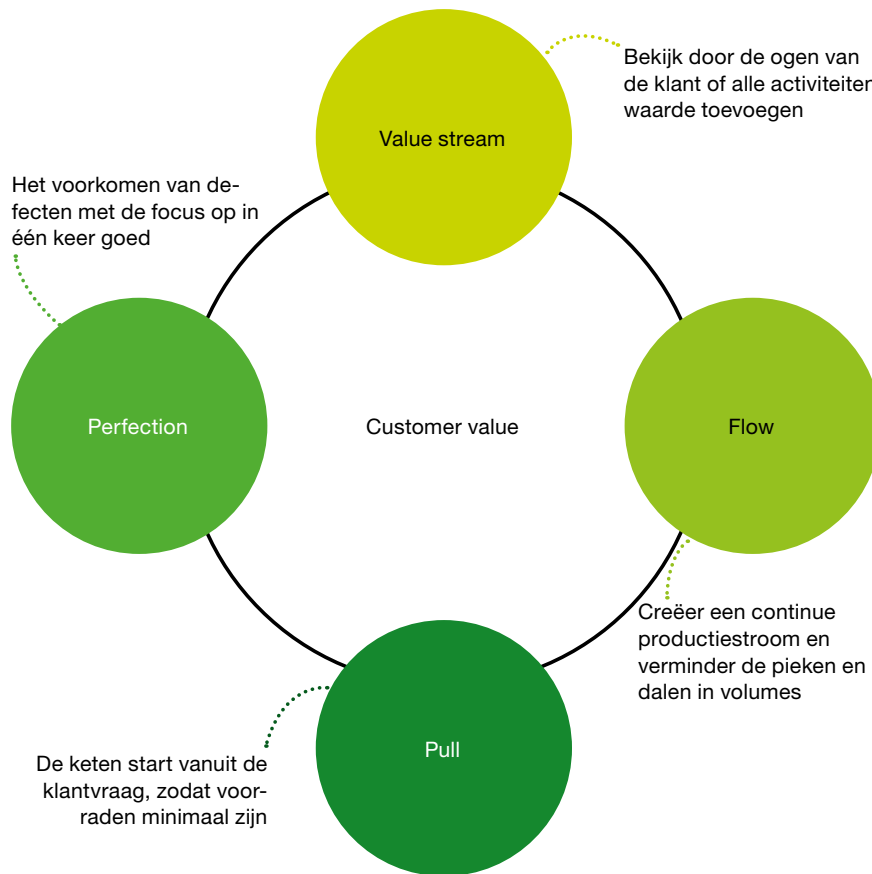


Projects IN Controlled Environment bestaan niet meer

Waardeketen

Als er eenmaal een duidelijk en expliciet beeld bestaat van waarde, als er op strategisch niveau keuzes zijn gemaakt, dan kun je vaststellen welke zaken daadwerkelijk toegevoegde waarde leveren voor de klant en voor de procesgang die levert aan de klant. Hoe beter je die dingen doet en hoe meer alle overige activiteiten worden afgeschaft (is immers verspilling), hoe beter de waardeketen functioneert. Als er op deze manier naar de organisatie gekeken wordt, zijn er eenvoudige projecten en programma's te definiëren die de waardeketen verbeteren; hetzij om specifiek meer toegevoegde waarde te leveren, hetzij om verspilling weg te nemen. Op deze manier bezien is projectportfoliomanagement een proces waarbij continu wordt gefocust op de effecten van veranderingen op de hele waardeketen van het bedrijfsonderdeel. Kennis van de waardeketen en inzicht in de invloed van informatie daarop is essentieel. Businessanalisten zijn tenslotte niet





voor niets een belangrijk onderdeel van informatiemanagement. Als opdrachtgever is de informatiemanager verantwoordelijk voor het succes van de voortbrengingsketen van IT. Bij een bank, om een voorbeeld te noemen, stelde de informatieman-

business. Onder regie van de informatiemanager toont de keten een opmerkelijke wendbaarheid en veerkracht. Het gevolg? Nieuwe businessplannen die onmiddellijk leiden tot aanpassingen in het projectportfolio, precies op de manier die je zou willen.

Als we daarna deze activiteiten uitvoeren, dan behalen we, op basis van deze uitgangspunten, deze tussenresultaten.' Enzovoort. In een businesscase worden activiteiten, resultaten en uitgangspunten zo expliciet gemaakt, dat je gedurende het hele project precies weet hoe je ervoor staat.

Lean IM is strategisch, tactisch en operationeel wendbaar

ger zich daadwerkelijk op als actieve ketenmanager. Daardoor is deze keten veel flexibeler en wendbaarder dan het geval is bij een traditioneel opgeknipte keten, wat maakt dat het projectportfolio daadwerkelijk als een portfolio kan worden bestuurd. Projecten worden begonnen, gestopt en (vooral) bijgestuurd op basis van de actuele plannen van de

Flow

Verandering is projectenwerk. Projecten worden gepland en georganiseerd op basis van methodieken als Prince2. Maar 'Projects IN Controlled Environment' bestaan niet meer. De omgeving verandert elke dag en projecten komen daardoor meestal hortend en stotend tot stand, struikelend over onverwachte dilemma's. Een goede businesscase brengt uitkomst. Veel meer dan een startschot voor een project, de toestemming om met het project te beginnen, is een businesscase een routekaart die gedurende het hele project richting geeft bij dilemma's. Een businesscase is geen berekening, maar een redenering: 'Als we deze activiteit uitvoeren, dan behalen we, op basis van deze uitgangspunten, deze tussenresultaten.

Het op deze manier opstellen van een businesscase heeft aan het begin van het traject twee voordelen: er is overeenstemming over waarom het project wordt uitgevoerd en er is overeenstemming hoe het project wordt uitgevoerd. De route is uitgestippeld. Tijdens de uitvoering blijkt het grootste voordeel. Bij elk dilemma in het project, keer je terug naar de businesscase. Hoe staat het met de uitgangspunten? Zijn die nog steeds valide en zo niet, hoe moeten ze dan worden geherformuleerd? Wat is de status van de activiteiten die al uitgevoerd hadden moeten worden? Zijn alle geplande tussenresultaten al gehaald? Met de actuele businesscase en de antwoorden op voornoemde vragen in de hand, blijken de projectdilemma's

eenvoudig op te lossen. Zodat het project sneller kan worden afgerond met (meer dan) de geplande producten als resultaat.

Pull

Bedrijven weten meestal beter wat ze nú nodig hebben dan wat er over een paar maanden nodig is. Toch wordt er in traditionele watervalprojecten juist dat laatste gevraagd. Door aan te sluiten op de huidige wensen, neemt de betrokkenheid van de business enorm toe. Een typisch geval van *pull*. Alleen daarom al is agile-softwaredevelopment een uitermate geschikte manier om projecten uit te voeren. De juiste prioriteiten worden gesteld en de functionaliteit geleverd op de momenten dat de klant die het meest nodig heeft. Het risico van Agile is een hoge mate van ad-hocdenken en veel opportunisme. Dat risico wordt weggenomen als de business duidelijke strategische keuzes maakt, als er een actief projectportfoliomanagement plaatsvindt en als ieder project is voorzien van een duidelijke businesscase. Als je binnen de agile-aanpak vanuit een lean manier van denken blijft kijken naar het hele proces, dan levert Agile snel en zonder veel verspilling steeds weer nieuwe productieve 'sprints' op. Alleen de requirements die toegevoegde waarde leveren voor de klant, met een heldere visie op wat er wel wordt getest en wat niet, leidt tot een 'fit for purpose'-uitgevoerde invoering. Een overheidsorganisatie heeft op deze manier systeemontwikkelprojecten gedaan. Het eerste verschil met de klassieke watervalmethode is dat er geen Utopia wordt ontworpen, maar de allerbelangrijkste functionaliteiten worden beschreven – en dan nog zo 'fit for purpose' mogelijk, dus alleen wat strikt noodzakelijk is. Projecten worden gestopt wanneer de belangrijkste businesswaarde binnen is en zijn dus veel eerder klaar. Waardoor er ook sneller begonnen kan worden met nieuwe projecten. De klant krijgt én ervaart direct waarde, maar merkt ook wat er niet goed bevalt. De leercyclus is daardoor veel korter en daarmee veel effectiever. Informatiemanagement kan op deze manier meer projecten met dezelfde capaciteit (laten) uitvoeren. Bovendien wordt er per

project veel effectiever businesswaarde geleverd en door de korte leercyclus worden procesverbeteringen sneller en rigoureuzer doorgevoerd.

Perfectie

Met de hierboven geschetste instrumenten is een belangrijke stap gezet naar effectief informatiemanagement. Maar daarmee is het nog niet lean. Daarvoor is het nodig dat de op deze manier ingevoerde werkwijze continu verbeterd wordt. En daarvoor moeten het informatieplan, het projectportfolio, de businesscases, het requirementsmanagement en de projectsturing voortdurend tegen de vier andere lean principes worden gehouden: Kunnen ze nog meer waarde leveren? Is de waardeketen optimaal

Lean vraagt om continue verbetering

ingericht? Kan de flow niet nog beter? En kunnen we de pull niet nog beter organiseren? Zo blijf je streven naar perfectie, het vijfde lean principe. Gek genoeg is dat precies wat er de afgelopen jaren is gedaan. Maar gek genoeg is dat ook precies wat er de afgelopen jaren is misgegaan. Er is heel erg gefocust op productiviteit en juist daardoor zijn er meer niet-productieve mensen dan ooit: managers, procesmanagers, controllers en stafmedewerkers. Bovendien worden de wel productieve mensen ook nog eens gedwongen een heleboel niet-productief werk te doen. Er zijn processen ontwikkeld waarbij de verschillende vakmensen na elkaar hun eigen werk doen, als in een estafette. Nadat ze elkaar hebben gecontroleerd. Bij een grote verzekeringsmaatschappij is een heel andere manier van werken ingevoerd. In multifunctionele teams leveren vakmensen samen precies dat wat de klant nodig heeft. Sneller, beter en goedkoper. Zonder verspilling als intakes, lange wachttijden, en processtappen en procesmana-

gers. Vakmensen leveren wat de klant nodig heeft. Ze stellen de klantwaarde vast, doorlopen samen de waardeketen met behoud van flow en gefocust op de pull, strevend naar perfectie. En hoewel het nooit perfect wordt, wordt het wel veel beter (zegt de klant), wordt het veel sneller (meer dan twee keer zo snel, zeggen de metingen) en blijkt het uiteindelijk veel goedkoper (meer dan 20 procent, zegt de klant).

Conclusie

Lean IT levert betere, snellere en goedkopere IT. Lean informatiemanagement levert een doeltreffendere, wendbaardere en goedkopere bedrijfsvoering. Door lean IM worden informatie en IT daar ingezet waar ze waarde toevoegen en door lean IM kan IT uitermate effectief leveren. Strategisch wendbaar, door een aanpasbaar en sturend informatieplan. Tactisch wendbaar, door een veranderbaar projectportfolio en de businesscase als routeplanner. En operationeel wendbaar, door snelle oplevering van concrete verandering en door kleinschalige teams. Daarmee zorgt lean informatiemanagement ervoor dat het bedrijf is opgewassen tegen zijn concurrenten, ook als die niet uit Europa komen.



Jan Hendriks is principal consultant, Hans Smorenburg is senior consultant en Bart Stoberg is principal consultant, allen bij Quint Wellington Redwood, een adviesbureau dat zich richt op het grensvlak van organisatie en IT.