

ISM en Lean, natuurlijke bondgenoten

Een introductie van de samenwerking tussen
de ISM-methode en Lean

Een whitepaper van



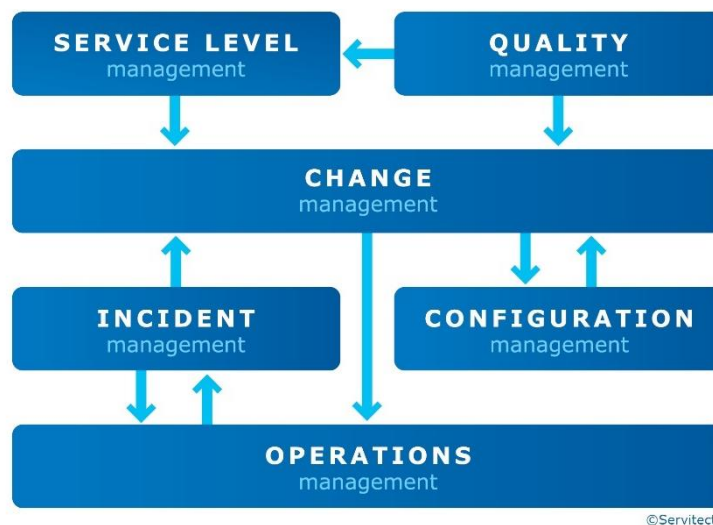
projectsonen 
Samen in  keer goed

ISM en Lean, natuurlijke bondgenoten

De ISM-methode verbetert al jaren de dienstverlening van (IT-)beheerorganisaties door het inrichten en aansturen van hun werkwijze. De ISM-methode integreert bewezen oplossingen en modellen tot één geïntegreerde servicemanagement methode. Eén van de bewezen oplossingen die ISM integreert is Lean. In dit artikel wordt de samenwerking tussen ISM en Lean kort toegelicht.

ISM en continu verbeteren

Dienstverlening ontstaat doordat professionele beheerders in samenwerking activiteiten uitvoeren: daarmee realiseren zij de dienstverlening. Inmiddels hebben meer dan 80 organisaties met ISM en/of FSM hun werkwijze geprofessionaliseerd, door procesmatiger te werken met behulp van gestandaardiseerde processen en bijpassende hulpmiddelen. Ze hebben meer grip gekregen op hun werk, de kwaliteit van hun dienstverlening is verbeterd, en ze beschikken over betere rapportages. Nog belangrijker is dat de klant ervaart dat hij sneller en uniformer wordt geholpen, betere communicatie ontvangt, en stabielere diensten ervaart.



En toch is dit niet voldoende. De eisen aan flexibiliteit zijn enorm toegenomen, en ook moet aan steeds meer security- en andere regels worden voldaan. En ondanks de beschikbaarheid van een uiterst compact en duidelijk procesmodel, goede tooling en training, blijkt dat de mens - managers en beheerders - nog steeds de grootste bottleneck is. De werkwijze van beheer, management en medewerkers zal mee moeten groeien, en dus veranderen.

Organisaties moeten niet alleen in staat zijn snel en degelijk diensten te leveren, het moet in hun werkwijze zitten dat ze ook sneller nieuwe of aangepaste diensten kunnen leveren. Sterker nog, ze moeten in staat zijn zichzelf continu te verbeteren. Dit stelt eisen aan de inrichting en toepassing van de werkwijze, en aan de mensen die deze werkwijze moeten toepassen.

Lean en continu verbeteren

Daar waar de ISM-methode zorgt voor een helder framework en een bewezen implementatie- methode om een beheerorganisatie te optimaliseren, zorgt Lean aanvullend daarop voor een gestructureerde transformatie naar een cultuur van continu verbeteren:

- Lean en ISM focussen op klanten en medewerkers.
- Lean en ISM zijn niet bedoeld om als toolkit alleen de kosten en de korte termijn doelstellingen te halen.
- Lean gaat vooral over een visie op de organisatie en is een manier van denken én doen.
- Het Lean perspectief is een perspectief op de lange termijn, van duurzaam veranderen van de organisatie rondom de klant en de medewerkers.



“Met Lean kun je excellente resultaten halen met ‘gewone’ mensen die werken in briljante processen”.

Lean vanuit medewerkerperspectief:

- Lean gaat niet over harder werken, maar over slimmer werken.
- Medewerkers hebben een grotere betrokkenheid in een Lean organisatie.
- Medewerkers worden door Lean gestimuleerd om hun mening te geven, én er wordt beter naar hen geluisterd.
- Hierdoor participeren medewerkers actiever in het verbeterproces.

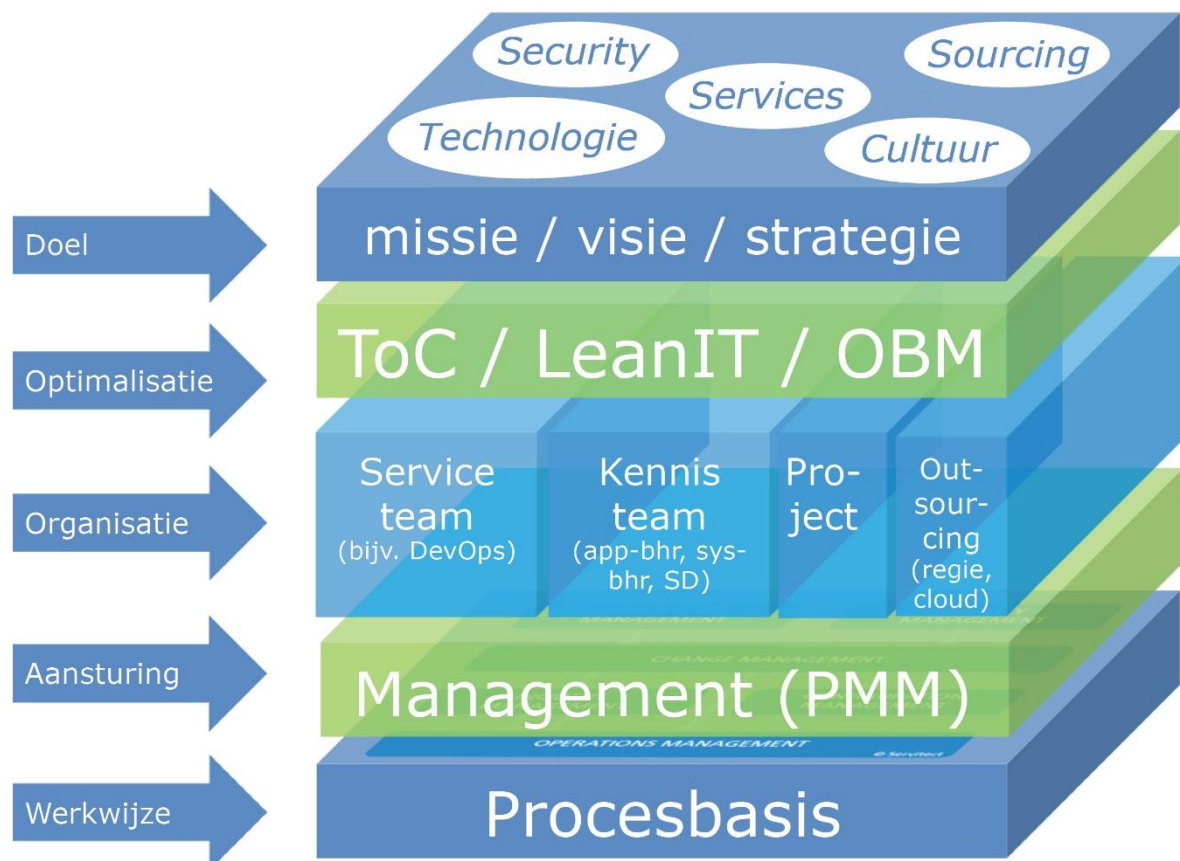
Lean vanuit managersperspectief:

- De medewerker voegt waarde toe voor de klant. Hoe faciliteer je hem/haar zodat hij/zij dit nog beter kan doen?
- Waardeer niet de huidige prestatie, maar de verbetering daarop.
- Maak processen foutbestendig.
- Versterk elkaar door feedback en investering in kennis en kunde.

ISM en Lean versterken elkaar

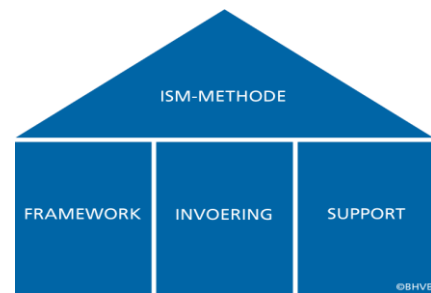
De ISM-methode is voor een belangrijk deel ontwikkeld op basis van dezelfde uitgangspunten als Lean (klantwaarde, waardeestroom, flow, pull, perfectie). Door de jaren heen zijn stelselmatig elementen uit Theory of Constraints toegevoegd aan zowel het framework van ISM, alsook aan de standaard invoeringsmethode en trainingen. Steeds duidelijker bleek dat Servitect - deels onbewust - concepten uit Lean toepaste in het framework, de invoeringsvarianten en de ondersteunende trainingen. De concepten waarop ISM gebaseerd is sluiten naadloos aan op Lean. Daarom heeft Servitect ook besloten over te gaan naar een herkenbare toepassing van Lean in het framework, de invoeringsvarianten en de trainingen.

Om excellente diensten te kunnen leveren zullen alle organisatorische aspecten in samenhang met elkaar moeten worden toegepast. Lean als verbetermethode past naadloos in dit concept.



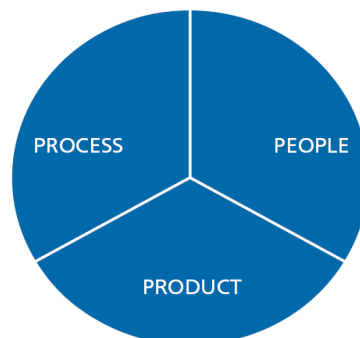
Lean en ISM in de praktijk

Door het expliciet integreren van Lean in de ISM-methode, wordt de aansluiting herkenbaarder en efficiënter. De ISM-methode bestaat uit 3 onderdelen, en in al die 3 onderdelen zal de versterkte samenwerking met Lean tot uitdrukking gaan komen:



1. **Het ISM-framework:** door het integreren van Lean-hulpmiddelen en terminologie
2. **De ISM-invoering:**
 - het toepassen van Lean projectmanagementtechnieken tijdens een standaard ISM-invoering.
 - de optie om tijdens of na een ISM-invoering ook Lean in te voeren en zo te gaan werken.
3. **De ISM-support:** het toevoegen van een training ISM-Lean foundation aan de opleidingsmogelijkheden

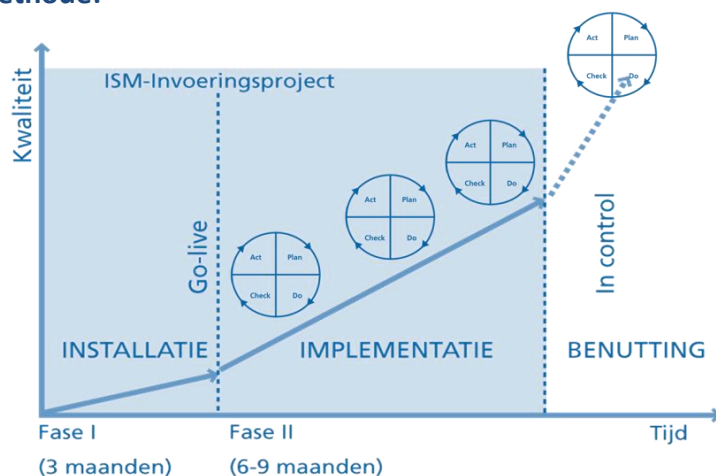
Ad. 1 Het ISM-framework is opgedeeld in People, Process en Product:



- **People:**
 - Beheerders worden door de Lean-aanpak nog actiever betrokken bij de prestatie van het gehele beheerteam.
 - Procesmanagement heeft als taak om de processen soepel te laten verlopen. Dit lukt door o.a. door het duiden en vervolgens voorkomen van voorraden, het vergaand standaardiseren van het werk, het actief stimuleren van verbeteringen vanuit de medewerkers, en het benoemen en schrappen van stappen die geen waarde toevoegen (waste). Met behulp van diverse Lean-technieken wordt procesmanagement ondersteund om continu te verbeteren.
 - Rolbeschrijving – door duidelijk de verschillende rollen te omschrijven worden misverstanden voorkomen en blijven activiteiten niet liggen.

- **Process:**
 - De ISM-processen vormen de basis van de werkwijze, want iedere organisatie kent processen, impliciet of expliciet. Met ISM wordt een compacte basisset aan processen operationeel gemaakt. De ISM-processen vormen de kaders waarbinnen de beheerders werken die excellente resultaten leveren. Met Lean kan gericht gekozen worden op welke wijze de procesactiviteiten worden toegepast en aangestuurd.
 - Overlegstructuur (dagelijkse en wekelijkse stand-up)
- **Product:**
 - Helpdesktoolinrichting (bijvoorbeeld inrichten van input-regels)
 - Rapportages (visual management)
 - Templates

Ad. 2 De Invoeringsmethode:



- Met een Lean-aanpak tijdens de standaard ISM-invoering groeit men gefaseerd naar een verbeterorganisatie. Bij de standaard invoering worden met behulp van Lean-technieken keuzes gemaakt. Hierdoor begint de organisatie kennis en ervaring op te doen met het Lean werken.
- Lean leren door de klantorganisatie - het doorgroeien naar een continue verbeterorganisatie gaat gefaseerd. Het betekent vooral dat managers en beheerders leren samenwerken om gezamenlijk excellente dienstverlening te produceren.

Ad. 3 Support:

De toevoeging van een training ISM-Lean foundation aan het opleidingsaanbod geeft managers en beheerders de mogelijkheid om zich te bekwamen in de basis van het toepassen van Lean in een ISM-omgeving.

Wat merken ISM-gebruikers

Dat hangt af van hun keuzes. ISM kan op vele manieren worden ingevoerd, onder andere door de aanschaf en invoering van het ISM-framework. Vaak kiezen klanten aanvullend voor de standaard ISM-invoering. Door te kiezen voor het framework en/of de standaard invoering profiteert men al impliciet van de verschillende Lean-elementen die worden toegepast. Organisaties die expliciet hun werkwijze op Lean willen baseren hebben de optie om tijdens of na de ISM-invoering Lean daadwerkelijk in te voeren, en om medewerkers te trainen in Lean.

Samengevat biedt de ISM-Lean samenwerking het volgende:

1. **Framework:** door de aanschaf en inzet van het ISM-framework introduceert een organisatie werkwijzen en middelen die mede op Lean gebaseerd zijn. Tevens wordt de ideale basis gelegd om door te groeien naar een Lean werkende organisatie.
2. **Standaard invoering:** door een standaard ISM-invoering ervaren beheerders en managers het denken en werken met Lean-technieken en principes. De invoering verloopt daardoor soepeler, en men kan op ervaring gebaseerd besluiten om door te groeien naar een Lean werkende organisatie.
3. **ISM-Lean-invoering:** wanneer de klant er voor kiest om aanvullend zijn ISM-werkwijze expliciet te combineren met Lean, dan zal hij ervaren hoe de Lean technieken en hulpmiddelen hem helpen om anders te gaan kijken naar kwaliteit. Geleerd wordt o.a. om continu de ontwikkeling en levering van diensten te verbeteren, en dat deze werkwijze duurzaam geborgd wordt vanuit quality management. Het gaan werken conform Lean in een ISM-omgeving kan plaatsvinden tijdens of na een ISM-invoering.
4. **ISM-Lean Foundation training:** tijdens deze training maken managers en beheerders kennis met Lean en de mogelijkheden en meerwaarde van de toepassing in een ISM-omgeving.

Deze whitepaper is tot stand gekomen in samenwerking met:



en

